

Fundación Heinrich Böll

Departamento de Evaluación

APLICANDO LA DEMOCRACIA DE GÉNERO

**Estudio sobre la implementación metodológica y operativa de la
Democracia de Género
en la planificación y evaluación de proyectos**

Angela Meentzen y Enrique Gomáriz

Berlín, Abril 2002

INDICE

Presentación	p. 3
I. La democracia de género como estrategia: buscando la coherencia perdida	p. 5
II. Los manuales de género desde la perspectiva de democracia de género	p. 20
II. Criterios metodológicos e instrumentos básicos	p. 36
ANEXO	
Lista de manuales de género	p. 76

Presentación

El presente informe entrega los resultados del estudio realizado sobre la implementación metodológica y operativa de la política de democracia de género en la planificación y evaluación de proyectos, encargado por la Fundación Heinrich Böll de Alemania. Aunque el estudio tiene una perspectiva general, parte principalmente de la experiencia desarrollada por el trabajo de cooperación al desarrollo en América Latina. De hecho, el esfuerzo para concretizar métodos y herramientas de trabajo parte de un balance sobre los instrumentos, principalmente en su forma de manuales que se han formulado desde o para América Latina.

La primera parte de este estudio tiene el objetivo de contribuir a la aclaración de diversas corrientes actuales en la aplicación del enfoque de género en la cooperación al desarrollo, tales como la igualdad de oportunidades, el empoderamiento, la democracia de género y el *mainstreaming*; así como su ubicación como fines, estrategias o métodos y sus diferencias y coincidencias, de acuerdo a su uso actual en América Latina y a nivel internacional.

En la segunda parte se hace una revisión de una serie de manuales de género utilizados actualmente en América Latina, en Alemania y a nivel internacional para la aplicación del enfoque Género en Desarrollo (GED) desde la perspectiva de la democracia de género. La revisión incluye la valoración de las tendencias de los enfoques encontrados a nivel conceptual y operativo, la formulación de una tipología, así como aspectos rescatables para la aplicación de la democracia de género por la Fundación Heinrich Böll, en este caso del departamento de América Latina y por sus contrapartes. Incluye referencias al estado de avance en la elaboración de instrumentos de aplicación de la democracia de género por la misma Fundación Heinrich Böll en Berlín y en América Latina.

La tercera parte incluye instrumentos y técnicas para aplicar la democracia de género. Es necesario aclarar aquí, que por la corta duración de la consultoría se optó por la elaboración de instrumentos específicos para el enfoque de la democracia de género únicamente en lo que se refiere a la planificación y evaluación de proyectos.

Quedaría pendiente una amplia tarea de la elaboración de otros instrumentos de aplicación de la democracia de género a nivel institucional de la Fundación Heinrich Böll y de sus contrapartes, para la formación política, para la formulación de políticas así como para otras acciones de democracia de género dirigidas a la sociedad en conjunto, que no pudieron ser incluidos en el presente estudio debido a la corta duración de la consultoría.

Por otra parte, es necesario subrayar que para una adecuada implementación de tales instrumentos y técnicas se requiere de algunos requisitos previos: en primer lugar, del establecimiento de un cultura organizacional en la Fundación Heinrich Böll que defina de manera general los métodos de planificación y evaluación de proyectos que serán usados por esta institución. En segundo lugar, que esto lleve integrado en el mismo sistema de planificación general los elementos que garantizan la presencia de la perspectiva de género; en tercer lugar, que dicha perspectiva de género se encuentre efectivamente incorporada no sólo en el sistema de planificación, sino en el conjunto de los ámbitos que guardan relación con su desarrollo organizacional y operativo.

Después de la presentación del estudio en talleres en la central de la Fundación Heinrich Böll en Berlín y en coordinación con las oficinas regionales de la Fundación Heinrich Böll en América Latina y la implementación de una fase piloto de aplicación de los instrumentos de planificación y evaluación de proyectos por la Fundación Heinrich Böll y sus contrapartes, los resultados con estas experiencias de aplicación retroalimentaron la versión final del estudio.

1. LA DEMOCRACIA DE GÉNERO COMO ESTRATEGIA: BUSCANDO LA COHERENCIA PERDIDA

En las pasadas décadas de acción política e institucional a favor de la promoción de la mujer y la equidad de género, se han ido conformando distintas propuestas conceptuales y metodológicas, las cuales han producido sucesivas *categorías fuertes* que nucleaban ópticas analíticas y estrategias operativas. En esta introducción se busca hacer un examen de las propuestas y categorías principales que tienen presencia en la actualidad, aunque este análisis tenga como contexto la evolución general de dichas políticas de género, y haga especial mención del cambio referido a los paradigmas del desarrollo.

Puede afirmarse que durante la segunda mitad del siglo XX tiene lugar una transición que va desde una política de apoyo a las mujeres, con una perspectiva frecuentemente asistencial, hasta una estrategia que considera a las mujeres como sujetos de derechos y oportunidades en un contexto más amplio que hay que modificar. En relación con los procesos de desarrollo, esta transición acabó por reconocerse como el paso de la estrategia de Mujer en Desarrollo (MED) a la denominada Género en el Desarrollo (GED).

Ciertamente, tanto en el occidente más desarrollado como en los países en desarrollo, este cambio ha estado referido a una mutación importante en el campo de la teoría y los estudios de la mujer: el desarrollo rápido del concepto y la teoría de género, desde fines de los años setenta. Sin embargo, es importante considerar que los enfoques teóricos feministas previos, principalmente referidos a la tesis del patriarcado y el reconocimiento de la subordinación histórica de la mujer, no siempre son subsumidos de la misma forma por la teoría de género, lo que, en el campo de la acción estratégica, facilita la existencia paralela de distintas opciones, como se verá a continuación.

No es necesario hacer aquí una descripción de las tesis que recorren ese camino de MED a GED (de bienestar, igualdad, antipobreza, eficiencia, etc.) para mencionar las diferencias que regularmente se hacen entre ambas. En la concepción MED el foco es la mujer y la acción se refiere a sus necesidades prácticas, lo cual complementa el desarrollo y capacita a las mujeres para participar en el desarrollo; el desarrollo operativo de esta concepción se concreta a través de proyectos para mujeres, o de componentes separados para mujeres en los proyectos generales. Mientras que en la idea GED el foco está puesto en las determinaciones de género, y los intereses estratégicos de las mujeres, el objetivo es la equidad en la participación y el disfrute de los resultados del desarrollo y las mujeres son sujetos del desarrollo, lo que significa un mayor empoderamiento. Es interesante consignar que si bien hay un esfuerzo por integrar el enfoque de género en los proyectos, lo cierto es que la puesta en práctica se hace también a través de proyectos para mujeres y de componentes separados para mujeres, cuya principal diferencia refiere a la mayor atención que se presta a los intereses estratégicos de las mismas. Esta contradicción entre la perspectiva conceptual del GED (enfoca las determinaciones de género y no sólo a las mujeres) y su desarrollo operativo (las mujeres son también las agentes y las beneficiarias) se ha mantenido desde los años ochenta y es parte de las razones por las que se plantea su crítica, así como la consiguiente necesidad de modificar ese paradigma.

Cuando aparece –en la última década del pasado siglo– la crítica a las políticas tradicionales de promoción de la mujer, que regularmente se han traducido en políticas públicas de igualdad de oportunidades, éstas se sitúan en una encrucijada polarizada entre el en-

foque que regresa al trabajo con las mujeres, y el enfoque que mira en dirección contraria: hacia el conjunto de la sociedad. Así pues, puede afirmarse que a fines del siglo XX pueden apreciarse tres orientaciones generales, la del empoderamiento, la de igualdad de oportunidades o equidad de género y la de democracia de género.

Sin embargo, es importante aclarar algunos temas de partida. El primero, es que estas orientaciones generales adquieren su naturaleza sobre todo en términos de énfasis, de mayor atención a algunos de los elementos, puesto que, en la práctica, es fácil observar que las tres orientaciones se solapan y así, es posible apreciar que hay empoderamiento en políticas de igualdad de oportunidades, y de democracia de género, o bien que aumenta la igualdad de oportunidades tanto al aplicar estrategias de empoderamiento como de democracia de género. Es el acento puesto en cada uno de los aspectos y su consideración como piedra de toque, lo que en definitiva identifica cada una de las corrientes, como se verá mas adelante. El otro tema de partida se refiere a que algunos de los instrumentos utilizados en las políticas de promoción de la mujer y la equidad de género han acabado adquiriendo connotación estratégica, lo que hace que incluso sean vistos como opción estratégica propiamente dicha, como es el caso, sobre todo, del *gender mainstreaming*. Por esa razón, también tiene utilidad detenerse a examinar esa referencia.

El tercer tema, relacionado con los anteriores, se refiere a la consideración de estas orientaciones como opciones estratégicas o como fines en si mismas. Existen dos sensibilidades al respecto. Una primera, que tiende a ver cada una de las orientaciones con una doble naturaleza: medio (estratégico) y fin. Esta sensibilidad suele aparecer desde el interior de cada orientación, pero también puede surgir en términos de confusión por parte de un público no familiarizado con la temática. La segunda, mas extendida últimamente, que considera estas orientaciones fundamentalmente como opciones estratégicas, las cuales comparten, al menos en primera instancia, un mismo objetivo general: avanzar en la equidad de género.

En todo caso, para examinar cada una de las propuestas se utiliza aquí la idea de estrategia como concepto integral; es decir, aquella opción que:

- a) parte de un determinado enfoque conceptual;
- b) se dota de una metodología coherente con el enfoque elegido;
- c) construye herramientas operativas consistentes con la lógica de esa metodología.

En breve, una estrategia avanza por un camino coherente desde lo conceptual hasta lo operativo a través de un tronco metodológico que la articula.

1. La igualdad de oportunidades / equidad de género

Esta estrategia es la mas extendida, en términos de puesta en práctica a nivel público en la época de la teoría de género y en concreto del desarrollo de la GED. Sin embargo, sobre todo en América Latina, es conveniente observar tanto esa acción que realizan los poderes públicos, como la que desarrollan otros agentes, principalmente organismos no gubernamentales, frecuentemente con el apoyo de la cooperación internacional. La acción gubernamental se ha traducido, como en diversos países europeos, en políticas públicas de igualdad de oportunidades, mientras que la acción de los organismos no gubernamentales, cuando ha superado el nivel de actuación puntual o atomizada, adqui-

riendo alguna dimensión estratégica, se ha reconocido como planes o programas de género, o bien como componentes de programas o proyectos con otros objetivos.

Sin embargo, ambas han compartido con frecuencia una misma óptica tanto diagnóstica como estratégica, pudiéndose afirmar que las principales diferencias refieren al alcance o radicalidad de medidas concretas, tanto a nivel general como en situaciones específicas. Parten de la categoría género y utilizan el análisis de género, primero para comparar la situación y posición de cada género. Desde este análisis, se dirigen principalmente a mejorar la situación de las mujeres, utilizando con frecuencia medidas afirmativas a favor de las mismas. En general, cuando se dirigen a los hombres lo hacen en términos de sensibilización con la intención de complementar la acción a favor de las mujeres. Su campo de acción es el que corresponde a las áreas que generalmente atienden las políticas sociales (salud, educación, trabajo, etc.). Puede afirmarse que esta orientación se expresa mundialmente y se consolida con la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer y su principal resultado: la Plataforma de Acción.

Ahora bien, es importante consignar que en esta estrategia puede apreciarse claramente una evolución, especialmente durante los años noventa. En efecto, si en un principio el análisis de género se refería mucho más al diagnóstico de la situación de las mujeres o bien a su comparación con la de los hombres, luego fue agregándose progresivamente el análisis de las relaciones de género, lo que con frecuencia se tradujo en proyectos de mayor relación entre objetivos de desarrollo y de equidad de género. De igual forma, el acento inicial en la igualdad entre los géneros fue dejando paso a la idea de equidad, que pretende la igualdad de oportunidades entre personas no necesariamente iguales. También comenzó a enfatizarse que es necesario distinguir factores diferenciales en la propia población femenina, necesitando por tanto una visión específica de cruces factoriales (clase, generación, raza, etnia, género, etc.)

Asimismo, la convocatoria a los hombres comenzó a ser más evidente (algo que se aprecia fuertemente en los resultados de Beijing + 5), aunque fundamentalmente sin abandonar una óptica instrumental: como se fue haciendo evidente que para mejorar algunos problemas importantes (salud reproductiva, violencia de género, etc.) era necesario integrar a los hombres en las acciones, se empezaron a convocar pero siempre como instrumento para mejorar la situación de las mujeres.

El otro rasgo de esta evolución se refiere a una cuestión de sistematicidad e integralidad. En efecto, al principio se impulsaban con frecuencia acciones principalmente focales o segmentadas y luego progresivamente se comenzó a plantear la transversalidad del enfoque de género. Incluso las políticas públicas de igualdad de oportunidades se articulaban progresivamente con el conjunto de las políticas públicas, a las que trataban de afectar de manera transversal. En relación con esa nueva perspectiva, pero sobre todo en ámbitos institucionales, comenzó a proponerse el *gender mainstreaming*, del cual se hablará mas adelante.

Las políticas de igualdad de oportunidades o de equidad de género son todavía las más extendidas en términos de consenso y cobertura, pese a que han comenzado a sufrir críticas en cuanto a su contradicción principal y a su consiguiente limitación en términos de eficacia. En efecto, como se indicó, en esta estrategia se manifestó desde sus orígenes la contradicción entre la óptica conceptual (género y condiciones de género) y su orientación operativa dirigida fundamentalmente al trabajo con mujeres. Con la evolu-

ción interna sufrida durante los noventa, esta contradicción no fue menos evidente: si ahora se integraba el plano de lo relacional entre los géneros, era más contradictorio que el foco de trabajo fueran únicamente las mujeres. Y el incremento de la referencia a los hombres desde una perspectiva instrumental, tampoco resolvía la cuestión principal: como seguir avanzando en la equidad de género, cuando el compromiso y la simple relación con esta temática es algo extraño para la mitad de la población. En el fondo, se manifestaba más claramente la parcialidad del presupuesto de partida de las políticas de igualdad de oportunidades: las mujeres se encuentran en una situación de desventaja lineal con respecto a los hombres. Este presupuesto suponía considerar que los hombres están en una posición que las mujeres tienen que alcanzar y conforme lo hagan se ira avanzando hacia la equidad de género. Pero conforme las mujeres comenzaron a aproximarse a esa posición, fueron evidentes dos cosas: en primer lugar, que la posición de género de los hombres no es precisamente una posición sustantivamente buena a lograr por el hecho de ser dominante; en segundo lugar, que los cambios protagonizados por las mujeres planteaban cambios en los hombres, para los cuales no se habían previsto políticas, con lo que se producían con frecuencia resistencias sociales, cuando no movimientos de reacción (del tipo Promise Keeper norteamericano, etc.). Dicho en breve, la contradicción entre el consenso teórico de que género no es igual a mujeres, y luego una acción solo para las mujeres parece difícil de mantenerse en el tiempo.

2. *El empoderamiento de las mujeres*

La orientación estratégica que hace de su piedra angular el empoderamiento de las mujeres procede en realidad de presupuestos anteriores a las políticas de equidad de género. Por esa razón, no existe consenso acerca de si esta estrategia significa el paso de MED a GED como proponen algunas autoras, Moser por ejemplo, o si se trata de una propuesta que nace paralela o previamente a la conceptualización del enfoque de género. De hecho, la óptica del empoderamiento refiere al tronco de orientaciones cuyo foco cognitivo y propositivo son las mujeres, tanto si considera que el problema está en las mujeres como si piensa que ahí esta la solución. Por lo demás, el término empoderamiento, en castellano un neologismo que trata de traducir la palabra inglesa *empowerment*, no tiene su origen en la teoría feminista, sino en la cultura política anglosajona, con frecuencia referido a los sectores de base o las minorías oprimidas; y, en todo caso, anterior al surgimiento del enfoque de género.

No obstante, la fuerte expansión de la perspectiva de género y la consiguiente orientación GED tuvieron efectos sobre la opción del empoderamiento. En primer lugar, porque desde GED la acción positiva y el empoderamiento de las mujeres son vistas como parte del propio proceso de avance hacia la equidad de género. Sin embargo, no son su piedra angular ya desde su formulación conceptual: género y relaciones de género significan una problematización de la dimensión de género de cualquier ser humano. El resultado general de esta relación entre diferentes orientaciones ha sido que el empoderamiento llegó a una disyuntiva: por un lado se integraba al curso principal de las políticas de equidad de género o por otro mantenía su propio perfil aunque con una dimensión mas reducida en el escenario de la acción con y para las mujeres. De hecho, la orientación que hace efectivamente del empoderamiento la piedra angular de su accionar, se puede encontrar más fácilmente en las actuaciones de sectores de organizaciones de mujeres, con apoyo de algunas agencias de la cooperación internacional.

Como se sabe, la idea del empoderamiento de las mujeres tiene un fuerte anclaje personal, aunque también puede entrañar determinaciones grupales. En el plano personal, lo que importa es el incremento de la capacidad de las mujeres para avanzar en la consecución del objetivo fundamental, que es la autonomía y el desarrollo de cada mujer, lo que significa la adquisición de un mayor poder (interno y externo). Para ello es necesario articular un trabajo de toma de conciencia (de las injusticias que conlleva la subordinación histórica) junto con un incremento de su autoestima, que incluya una autoimagen positiva y tendencialmente diferente a la del varón, así como una valoración del propio trabajo, las propias habilidades y conocimientos y, sobre todo, de las propias potencialidades. Ello significa poner el acento en el control de su propia sexualidad, de la reproducción y de la seguridad personal, lo que remite a un incremento de su libertad y sus expectativas, al menos en términos de posibilidad.

Este empoderamiento personal tendría consecuencias a nivel social en los distintos planos de la convivencia ciudadana. El empoderamiento jurídico se traduciría en seguridad legal, mayores niveles de acceso a la administración de la justicia, así como capacidad para influenciar la legislación existente. En el plano económico significaría garantía de sobrevivencia, independencia económica personal, acceso a la propiedad y otros recursos, así como a la información económica, al empleo y la seguridad social, etc. El empoderamiento cultural haría referencia a su influencia en el orden simbólico, sobre su imagen y la de los otros, sobre las prácticas culturales, y en defensa de una cultura femenina. En el plano político partiría de la alfabetización política, pero significaría mayor participación en ámbitos políticos y acceso a ocupar cargos de representación y dirección. El empoderamiento social, en suma, conseguiría respeto de los otros, acceso a instituciones y servicios, posibilidades de organización y capacidad de influencia a nivel público.

Desde esta perspectiva, la orientación del empoderamiento presenta coherencia entre su enfoque conceptual y su desarrollo operativo. En efecto, partiría de enfocar las mujeres y su discriminación histórica, así como su potencialidad de liberación, y a partir de este foco, su trabajo se centra en las propias mujeres, tomando al resto de la sociedad como marco de referencia o de dominación.

Ahora bien, esta consistencia no sólo es fuente de sus fortalezas sino también de sus debilidades. En primer lugar, existe un problema de partida con su naturaleza: buena parte de las mujeres y de los grupos que trabajan por la equidad de género asumen el empoderamiento como una herramienta o una consecuencia, pero no como una verdadera estrategia. Es decir, la idea del empoderamiento aparece en las políticas de equidad de género (de hecho, aparece en la Plataforma de Acción) con mucha frecuencia, pero como un medio entre otros, o bien como el efecto beneficioso que tiene una determinada política de equidad. En este sentido tiene un uso bastante extendido, mientras que como verdadera estrategia consistente (como la propuso la red feminista internacional DAWN ante la III Conferencia sobre la Mujer, en Nairobi, 1985) su aceptación es mucho menos común.

Esa estrategia consistente supone que mediante el empoderamiento de las mujeres va a resolverse el problema fundamental existente. A este respecto, caben varias posibilidades: que resuelva el problema que afecta al conjunto de la sociedad, o bien que resuelve sólo la falta de empoderamiento de las mujeres, con lo cual esa estrategia se transforma en un fin en si misma. En el primer caso, mas allá de cómo se quiera denominar, se su-

pone que el empoderamiento de las mujeres consigue avanzar hacia la equidad de género en toda la sociedad, lo cual implica que incorpora también a los hombres. Pero como actúa fundamentalmente para y con las mujeres, cabe preguntarse como puede incluir al conjunto de la sociedad. Caben varias respuestas a esta interrogante. Por un lado, como en el caso de las políticas de igualdad de oportunidades, cabe pensar que el empoderamiento de las mujeres las lleva hasta alcanzar la situación de los hombres, a los que se considera ya empoderados. Como vimos, esa versión rectilínea de la superación del supuesto déficit de las mujeres es tendencialmente androcéntrica, y no parece que corresponda a una estrategia que apuesta por las potencialidades intrínsecas y diferenciadas de las mujeres.

Por otro lado, cabe pensar que el empoderamiento de las mujeres va a producir efectos correspondientes entre los hombres, ya sea por reflejo social, por goteo o por seducción (como en algún momento se propuso desde el feminismo de la diferencia). El problema que tiene ese supuesto es que descarta la posibilidad de que, lejos de ser siempre positiva, la reacción del conjunto social y en particular de los hombres sea, en mayor o menor medida, por una vía u otra, tendencial o directamente negativa. El clima postfeminista de sociedades europeas, los movimientos de hombres androcentristas (como el *Promise Keeper*) o las contraofensivas organizadas por entidades religiosas, son claros ejemplos de esa reacción contraria, que pone hoy seriamente en duda la idea de que el cambio de la sociedad va a seguir al tirón del cambio en las mujeres. Y ello conduce al tema de las transformaciones como efecto del cambio de las mayorías sociales. En efecto, ese ha sido un viejo supuesto referido a la lucha contra la dominación de clase: dado que las clases explotadas eran claramente mayoritarias, un cambio sustantivo de su parte inclinaba seriamente la sociedad hacia su transformación y el problema quedaba reducido a como controlar la reacción de la minoría desempoderada. Pero, como se sabe, ese no puede ser el supuesto de partida en el caso de las relaciones de género, donde las poblaciones subordinada y no subordinada presentan dimensiones similares. Un factor más que otorga especificidad al escenario de la acción estratégica en materia de género.

Todo lo anterior cobra aun más fuerza cuando se trata de imaginar que el cambio en las mujeres no sólo resuelve problemas en materia de género, sino que también (como sucede con frecuencia en el ámbito del desarrollo) resuelve graves problemas de la sociedad, como por ejemplo, la pobreza. En un informe sobre empoderamiento se afirma: “en vez de reivindicar una política de equidad que solamente proporcionaría a las mujeres una parte mas grande del pastel envenenado, las mujeres construirían colectivamente el poder desde abajo con el fin de transformar las estructuras existentes de explotación y opresión y, a la vez, perseguir el doble objetivo de eliminar la pobreza y la jerarquía de géneros”¹. Desde luego, esta visión no contiene un planteamiento riguroso de construcción de mayorías o de acumulación de fuerzas, algo que signifique actuar seriamente desde espacios mixtos, pero ello es consistente con todo el planteamiento. Por otro lado, existe evidencia de que el mejoramiento de la situación de las mujeres es un factor importante que contribuye y hace más sostenible el alivio de la pobreza, pero es difícil tomar en serio una estrategia para superar la pobreza que contenga ese único factor, con lo que volvemos a enfrentarnos al tema de cómo operar y tomar en consideración el resto de los factores existentes, así como la articulación social para promover ese cambio. Es decir, remite a todo lo examinado en el supuesto anterior.

¹ Birte Rodenberg/ Christa Wichterich: *Ganando Poder*, Berlin 1999

Ahora bien, cabe una posibilidad alternativa consistente en que el objetivo final de la estrategia del empoderamiento no sea otro que el mismo empoderamiento de las mujeres. Es decir, en este caso se trataría de una orientación que es al mismo tiempo estrategia y meta final. El problema consiste entonces que este fin autoreferente no coloca en el mismo nivel en términos de meta final el cambio de las mujeres y el cambio de toda la sociedad. Ahora bien, al hacerlo así se separa en perspectiva de la meta de la equidad de género: el empoderamiento de las mujeres puede seguir avanzando autónoma e infinitamente sin necesidad de referente social. Lo que en el caso de que fuera posible conduciría a una situación sexista, al menos en términos de género. Algo que vendría a confirmar la sospecha de aquellos sectores contrarios a la equidad de género de que, en realidad, el cambio de las mujeres solo busca la “vuelta de la tortilla”.

La otra posibilidad es que se piense que el empoderamiento de las mujeres desarrollado autónomamente va a entrar en conflicto con el resto de la sociedad, pero que ello es precisamente lo que obligará al cambio del conjunto social. Dicho en breve, en términos de estrategia política eso se reconoce como la óptica del “cuanto peor, mejor”, algo que ya ha mostrado su elevado nivel de riesgo. El conflicto mismo, sin negociación, alianzas y acumulación de fuerzas, suele ser un camino no democrático que termina mal con mucha frecuencia, entre otras razones porque pierde legitimidad social. El conflicto en materia de género, derivando en guerra de sexos, no sólo implica sufrimientos para mujeres y hombres, sino un alto riesgo de estancamiento o retroceso en materia de equidad de género.

3. *La democracia de género*

Esta orientación estratégica es la que presenta una formulación más reciente y surge tratando de superar la inconsistencia de un enfoque de género integral que luego opera sólo con y para la población femenina. En este sentido, se mueve en la dirección contraria que la orientación vista anteriormente: si la estrategia del empoderamiento resulta consistente cuando enfoca sólo la situación de las mujeres y opera sólo con mujeres y grupos de mujeres, la propuesta de la democracia de género busca la consistencia entre un enfoque de género que incluye toda determinación de género, en términos comparativos y relacionales (partiendo del amplio consenso teórico de que género no es igual a mujeres) y la necesidad de integrar al conjunto social en el escenario operativo, donde cada situación específica dictará la combinación de instrumentos oportuna (incluyendo con frecuencia acciones de empoderamiento de las mujeres).

En realidad, la democracia de género resulta el paso lógico a dar en la creciente dinámica genero-inclusiva que se manifiesta en las políticas de equidad de género; las cuales, como se vio anteriormente, ponen cada vez más el acento en integrar lo relacional y en convocar a los hombres en las acciones de mejoramiento de la condición de las mujeres. Ciertamente, esta creciente dinámica genero-inclusiva no es precisamente un rayo en un cielo despejado, sino que procede de una acumulación de condiciones que parten de años de trabajo del género históricamente discriminado, las mujeres, para conseguir una plataforma que hiciera posible la inclusión de la temática de género en la agenda nacional. No obstante, una cosa es lograr esa inclusión –como ha sucedido entre 1975 y 1995 en casi todos los países del occidente desarrollado y en buena parte de los que están en vías de desarrollo- y otra cosa muy diferente es lograr que la temática emergente empape al conjunto social produciendo así un cambio efectivo de las relaciones sociales.

La cuestión es que para que este avance sustantivo tenga lugar parece haberse planteado la necesidad de un cambio de paradigmas en la política de género. Como plantean los firmantes de una carta dirigida a la Ministra responsable de la políticas de igualdad de oportunidades en Alemania: “Las políticas de igualdad de oportunidades fueron formuladas sobre todo como medidas de promoción de las mujeres y con una orientación anti-discriminatoria. Estas políticas tienen que ser reexaminadas para observar si sus énfasis son todavía correctos y sus instrumentos pueden –sobre todo en el contexto económico actual- tener verdadero impacto”². El texto refiere a continuación algo sobre lo que hoy hay consenso creciente, el frecuente olvido de los aspectos relacionales y de los hombres en las anteriores políticas de género, y muestran que el impasse en la participación de los hombres en las responsabilidades familiares es el mayor obstáculo para una participación de calidad de las mujeres en el mundo social y, con frecuencia, en el mundo laboral. Dicho en breve, se acentúa la percepción de que el cambio a encarar no refiere solo a un déficit de oportunidades para las mujeres sino a cambios de género en mujeres y en hombres.

Esta visión no solo aparece en Europa o Estados Unidos sino que también comienza a hacerse evidente en América Latina. Como afirma la paraguaya Line Barreiro: “el gran desafío es proponer los cambios para el conjunto de las sociedades y para la construcción de una nueva institucionalidad política.”³ Desde luego, esta nueva perspectiva obliga a una estrategia operativa de naturaleza género-inclusiva. Como afirma Judith Astelarra: “el problema principal hoy es que esto no se producirá, si los hombres no cambian también.”⁴

Es a estas necesidades que trata de responder la estrategia de la democracia de género y, en este sentido, es efectivamente algo nuevo respecto de las políticas anteriores, ya que enfatiza la necesidad de convocar no sólo a las mujeres, sino al conjunto de la sociedad, hombres y mujeres, para continuar avanzando hacia la equidad de género. Y precisamente su énfasis en la inclusión es lo que puede permitirle no excluir situaciones específicas donde sea necesario realizar acciones de empoderamiento de las mujeres, o de igualdad de derechos y oportunidades, siempre y cuando el norte general de estas acciones específicas no sea el cambio en la mitad de la sociedad, sino que convoque al conjunto de esta para lograr sus fines. En tal sentido, la democracia de género tampoco excluye necesariamente la existencia y la necesidad de espacios propios de mujeres (o de hombres), pero si es verdad que hace de las relaciones entre los géneros su foco principal de actuación y avance hacia la equidad de género.

Desde luego, uno de los aspectos que otorgan novedad a esta propuesta consiste en su búsqueda sistemática de incluir a los hombres en la tarea común y el compromiso hacia la equidad de género. Y también, en ese sentido, propone una nueva perspectiva del trabajo con los hombres y entre los hombres. No se trata de negar a los grupos de hombres, la necesidad o conveniencia de tener sus propios espacios, pero al mismo tiempo

² “Por la Democracia de Género”. Carta abierta a la Ministra para la familia, los ancianos, mujeres y jóvenes del Gobierno Federal de Alemania, Noviembre 1998

³ Line Barreiro: “Cambios para el conjunto de la sociedad”. En: Gomáriz/Meentzen (comp.): Democracia de Género. Una propuesta para Mujeres y Hombres del Siglo XXI. San José/San Salvador 2000; tomado de la Revista “Especial/Fempres: Feminismos Fin de Siglo”, 1999

⁴ Judith Astelarra: “Autonomía y espacios de actuación conjunta”. En: Gomáriz/Meentzen (comp.): Democracia de Género. Una propuesta para Mujeres y Hombres del Siglo XXI. San José/San Salvador 2000; tomado de la Revista “Especial/Fempres: Feminismos Fin de Siglo”, 1999

no busca conducirlos a una actuación por separado y segmentada de la lucha común por la equidad de género, como sucede hasta ahora con buena parte de estos grupos. Se trata más bien, de que los hombres, desde los grupos de hombres o desde espacios mixtos, se integren en la corresponsabilidad del trabajo a favor de la equidad de género, en una plataforma común de mujeres y hombres.

Lo anterior tiene algunas implicaciones políticas importantes respecto al trabajo operativo con los hombres. Ya no se trata tanto de esperar que los pequeños grupos de hombres vayan conformando un movimiento social más amplio que converja en algún momento futuro con el de las mujeres en el avance hacia la equidad de género, sino de establecer alianzas con todos aquellos hombres sensibilizados en mayor o menor grado por la experiencia y/o el cambio cultural que existe ya sobre materia de género. Ciertamente, es muy posible que un gran número de estos hombres se encuentren sobre todo en los espacios mixtos y no tanto en los pequeños grupos que trabajan sobre la masculinidad.

Puede afirmarse que la democracia de género en tanto nuevo paradigma no refiere tanto al pasado sino que se establece principalmente de cara al futuro. En tal sentido, supone una ruptura definitiva con la vieja tesis de que lo que hay que superar es el déficit de las mujeres en comparación con los hombres. El problema ya no es lograr que las mujeres se pongan al nivel de los hombres, como si ellas tuvieran que asociarse a los parámetros masculinos y los hombres no tuvieran nada que modificar. En el fondo, el viejo paradigma basado en la necesidad de superar los déficits de las mujeres supone, por un lado, desconocer el alcance de los cambios socioculturales impulsados por las mujeres, por otro lado, mantener de una forma u otra la visión androcéntrica de la sociedad.

En el fondo, el nuevo paradigma de la democracia de género significa un acercamiento entre los fines y los medios. Si el fin consiste en conseguir la corresponsabilidad de mujeres y hombres en los espacios públicos y privados, (siempre nutriéndose de la diversidad que ello supone); el medio consiste en crear las condiciones para que el propio avance hacia la equidad de género sea también cada vez más una corresponsabilidad de mujeres y hombres.

En términos políticos, ello significa que los avances de las mujeres y su conciencia en términos de género tienen que darse, a partir de ahora, al mismo tiempo que se persigue la inclusión progresiva de los hombres en el avance hacia un nuevo trato más equitativo entre los géneros y en la mejora de su grado de conciencia sobre su propia identidad de género (masculina) y los cambios que esta identidad necesita. Ello no significa la necesidad de esperar a que se de un paralelismo perfecto y un nivel semejante de conciencia en mujeres y en hombres. Significa que las acciones y las políticas para la equidad de género dejen de dirigirse sólo a las mujeres para enfocarse también en los hombres y, sobre todo, a las relaciones entre los géneros.

La experiencia concreta de la aplicación de la democracia de género, sobre todo a partir de la Fundación Heinrich Böll, es que esta estrategia trabaja tanto en el plano de los comportamientos individuales como en el cambio de las condiciones estructurales de las relaciones de poder. La democracia de género busca la transformación más integral de la naturaleza y dinámica de las organizaciones, actuando a nivel estratégico y estructural y convocando para ello a todos, hombres y mujeres que trabajan en la organización. Ya no se trata, por tanto, de fortalecer grupos de mujeres al interior de las organizaciones

mixtas, para arrancar reivindicaciones de género (regularmente frente a los hombres), sino de fortalecer la posición de las mujeres, para incluir a mujeres y hombres en la tarea común de establecer una política de género de la organización misma.

Ahora bien, el énfasis en la perspectiva género-inclusiva de la democracia de género también puede ser fuente de riesgos. En efecto, esta visión amplia obliga a un mayor rigor diagnóstico y propositivo, puesto que, sin ese rigor, la ampliación del menú de opciones operativas puede concluir en ausencia de criterios de prioridad, confundiendo urgencias y posibilidades. Intentar impulsar una gran cantidad de instrumentos al mismo tiempo, cuando no hay condiciones para ello, puede dar lugar a la confusión operativa. Por eso es necesario subrayar que la democracia de género no puede significar un menor rigor en el compromiso hacia la equidad de género, ni una menor exigencia en la calidad técnica, sino que demanda todo lo contrario, porque, en caso opuesto, corre el riesgo de disolución tan conocido con la transversalidad, que siendo un criterio necesario, cuando se aplica ligeramente deja de existir en realidad.

La otra debilidad de esta orientación emergente es que todavía es utilizada con significados diferentes. Por un lado, es frecuente identificarla con actuaciones parciales o específicas de las políticas de equidad de género. La más frecuente es la que piensa que la democracia de género es una forma más rigurosa de enfocar la temática de género en el ámbito de los sistemas políticos; es decir, se trataría de un enfoque referido a la participación política de las mujeres y a las determinaciones de género de las democracias existentes. Y ciertamente, este campo forma parte de la estrategia de la democracia de género, pero sólo es un campo entre otros. otra visión parcial de la democracia de género es la que la relaciona con determinados cortes operativos, los más frecuentes la transversalidad y el *gender mainstreaming*. Este asunto será tratado más adelante.

Por otro lado, existe la tensión entre su significado como estrategia y como meta final. Cuando se usa como fin, la democracia de género no tiene una diferencia sustancial con la equidad de género: la situación a alcanzar es la misma en ambos casos⁵. Ahora bien, cuando se usa como una estrategia política de género para llegar a esa situación, adquiere una mayor especificidad, que hace de ella una propuesta diferente a las otras aquí analizadas. Ciertamente, existe una tendencia, como ya se apuntó, a no diferenciar estrategias por el hecho de que todas comparten parcialmente perspectivas o instrumentos operativos. Pero esa tendencia confunde lo que puede ser una política de alianzas entre sectores o grupos con estrategias distintas, algo que suele ser constructivo, con lo que es la clarificación saludable de cada eje estratégico. En efecto, la democracia de género puede ser aplicada en un contexto determinado, donde sea necesario un fuerte trabajo de empoderamiento de las mujeres, pero ello no significa que pierda de vista otros aspectos estructurales y relacionales de dicho contexto, porque no hace del empoderamiento su enfoque ni su herramienta privilegiada (ello, como se dijo, depende del contexto). Por el

⁵ La equidad de género se refiere a la distribución justa de derechos, oportunidades, recursos, responsabilidades, tareas, etc. entre los géneros respetando las diferencias entre mujeres y hombres. La democracia de género se refiere a lo mismo: la participación de personas diferentes con los mismos derechos. El término implica además diálogo, información, negociación y acuerdos entre ambas partes en base a sus intereses comunes y diferentes. Una ventaja de la “democracia de género” como meta final puede ser su utilidad para convocar a muchos sectores hacia un amplio consenso, dado que nadie quiere ser antidemocrático. Sin embargo, en términos de contenido y objetivo, quiere alcanzar lo mismo que la equidad de género.

contrario, en la estrategia del empoderamiento difícilmente puede pensarse que se integren acciones sustantivas dirigidas a la condición de género de los varones.

Probablemente, la mayor debilidad de la democracia de género es precisamente el hecho de ser una propuesta naciente, con poca implementación todavía y, sobre todo, débil sistematización de experiencias. Ello guarda relación con su recepción entre los actores que trabajan esta temática y, sobre todo, con el movimiento de mujeres. En efecto, por más coherencia interna que tenga la propuesta, si una proporción significativa de grupos de mujeres no la toman en cuenta o directamente la rechazan, su avance entre sectores mixtos, poderes públicos o agencias de cooperación será más lento y tendrá mayor riesgo de ser algo difuminado, como ya se vio anteriormente. En este sentido, la democracia de género es todavía una apuesta, cuya suerte depende en buena medida de cómo enfrente el movimiento de mujeres su cambio paradigmático.

Por esa razón, el tema de su sistematización práctica resulta relevante. El ejemplo de una experiencia referida por una representante de un grupo de mujeres en El Salvador podría ser ilustrativo. El trabajo de este grupo se concentró en varias comunidades de una zona rural afectada por los terremotos de febrero del 2001, principalmente en temas de reconstrucción y atendiendo fundamentalmente a las mujeres. Cuando apareció el tema de la violencia doméstica en las comunidades, el grupo acudió a tácticas de empoderamiento de las mujeres, pero su percepción es que los niveles no se reducían o incluso aumentaban. Como se trataba de una población no muy numerosa, se probó con una intervención dirigida hacia los hombres y en particular hacia los ofensores, con el resultado apreciable de que los niveles de violencia tendieron a disminuir. Ante esta situación, la agencia internacional que apoyaba la organización de mujeres ofreció de inmediato mayores recursos para continuar en esta línea. Ello colocó en un dilema a la propia organización de mujeres: como era posible que partiendo de una decisión de trabajar con las mujeres, tuviera ahora que actuar con el conjunto de la población. La solución encontrada fue tratar el asunto con las autoridades municipales. Tras negociaciones entre las distintas partes la municipalidad aceptó a hacerse cargo de la problemática de la violencia intrafamiliar, siempre monitoreada por el grupo de mujeres. Al concluir el relato sobre esta experiencia, la representante del grupo de mujeres se preguntaba si no estarían desarrollando una estrategia de democracia de género antes de haber escuchado de esa propuesta sistematizadamente. Este ejemplo muestra claramente que la sistematización de experiencias que corresponden a una orientación de democracia de género facilitarían su comprensión y discusión entre los grupos y entidades que trabajan en asuntos de género.

ESTRATEGIAS: ENFOQUES E INSTRUMENTOS

Empoderamiento de las Mujeres	Igualdad de Oportunidades/ Equidad de Género	Democracia de Género
ENFOQUE		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación y condición de las mujeres ✓ Potencialidad de las mujeres para el cambio ✓ Empoderamiento individual y colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación y condición de las mujeres ✓ Análisis y comparación entre géneros ✓ Relaciones de género más equitativas ✓ Igualdad/equidad entre mujeres y hombres 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación y condición de mujeres y hombres ✓ Convoca y corresponsabiliza al conjunto de la sociedad ✓ Cambio en las estructuras y en la identidad de género de mujeres y hombres ✓ Relaciones democráticas de género en lo interpersonal, laboral, familiar y político
INSTRUMENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talleres de autoconciencia ✓ Talleres de autoestima ✓ Promoción de control sobre su sexualidad y salud reproductiva ✓ Promoción de autonomía personal y económica ✓ Redes contra la violencia de género ✓ Conquista de espacios de poder por mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de género ✓ Acciones afirmativas a favor de las mujeres ✓ Planes de Igualdad de Oportunidades ✓ Información y sensibilización de los hombres ✓ Mainstreaming mujeres y género a nivel institucional estatal y de políticas sociales ✓ Genderbudgeting 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de género holístico ✓ Acciones diferenciadas para mujeres y hombres en espacios separados y mixtos ✓ Promoción de diálogo y negociación entre los géneros ✓ Normativa de corresponsabilidad de hombres y mujeres ✓ Redistribución de recursos y del cuidado social ✓ Compatibilización de mundos público/laboral y privado/familiar ✓ Mainstreaming género-inclusivo ✓ Campañas de cambio cultural para el conjunto de la sociedad

4. *El método de gender mainstreaming*

El hecho de que se haya desarrollado una preocupación creciente por asegurar la integración de la perspectiva de género en las políticas generales de una forma sistemática (y no de manera puntual como había sucedido con frecuencia), ha extendido notablemente la propuesta metodológica del *gender mainstreaming*. De hecho, en la Unión Europea y buena parte de sus Estados miembros, cuando se plantea la temática de género – desde mediados de los años noventa- se asocia irremediabilmente con la idea del *gender mainstreaming*; el propio Consejo de Europa en su recomendación general sobre la materia(1998)⁶ afirma estar: “convencido de que una de las principales estrategias para alcanzar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres es el *gender mainstreaming*”. Sin embargo, la enorme extensión del uso del término, no siempre ha ido acompañada de una claridad similar en cuanto a su naturaleza. Por eso tiene sentido mencionarlo en este espacio de introducción conceptual sobre estrategias, entre otras razones, para tratar de identificar si puede considerarse o no una estrategia propiamente dicha.

Un punto de partida sería aclarar la voz idiomática, tan radicalmente anglosajona que difícilmente soporta una traducción adecuada, por lo que tiende a utilizarse en su idioma original (inglés). Con frecuencia se ha traducido como transversalización, una idea algo anterior y que no corresponde con precisión a la voz original. En efecto, la transversalización del enfoque de género es algo que procede de los años ochenta, en relación con el debate de políticas específicas o integración del género en todas las políticas. La voz *gender mainstreaming*, extendida desde fines de los ochenta, no significa exactamente transversalización, sino *incorporación de la perspectiva de género en la corriente principal* de una entidad o proceso. Así, mientras la transversalización convoca a la incorporación sistemática de una temática (género en este caso) en todos los componentes de una estructura, el *gender mainstreaming* busca asegurar que dicha temática se incorpore en la matriz estructural, en el corazón de una acción pública, por ejemplo, sin que ello tenga que significar necesariamente que esté incorporada en cada componente a un mismo nivel. Por eso tiene una connotación estratégica, aunque sea fundamentalmente un método.

En efecto, lo que regularmente se entiende por una orientación estratégica o un enfoque estratégico, incorpora desde una mirada conceptual, hasta su consiguiente desarrollo operativo, que suele incluir método y herramientas. Ello ha sido posible encontrarlo en cada una de las propuestas aquí examinadas anteriormente. Sin embargo, el *gender mainstreaming* carece de una perspectiva conceptual propia, aunque tampoco sea una simple herramienta.

Respecto del punto de vista conceptual, lo que suele suceder con el *gender mainstreaming* es que sea asociado a una determinada estrategia. Así, en la Unión Europea se asocia permanentemente a la igualdad de oportunidades, pero también es posible observar, en la Fundación Heinrich Boell por ejemplo, quienes la asocian a la democracia de género. Ciertamente, es más infrecuente que quienes proponen el empoderamiento como una estrategia y no sólo como un componente, asocien esta orientación con el *gender mainstreaming*; más bien de este sector es que surgen las principales críticas a este método. La razón de lo anterior no es difícil de señalar: en efecto, el *gender mainstreaming* supone un cruce temático efectivo entre la perspectiva de género y el resto de los

⁶ Consejo Europeo, Recomendación No. R. (98) 14, del 7 de Octubre de 1998

temas o políticas que componen la vida social, algo que se asocia mucho más con perspectivas de género que enfocan al conjunto social, que con otras que enfocan fundamentalmente a las mujeres.

Así, en un intento de definición realizado desde la Unión Europea⁷, no por casualidad referido a la incorporación de la igualdad de oportunidades en las políticas de la Comunidad, se afirma: “Gender mainstreaming incorpora no sólo esfuerzos restringidos a la promoción de la igualdad mediante la implementación de medidas específicas de apoyo a las mujeres, sino que refiere a la movilización de las políticas y las acciones específicas hacia el propósito de alcanzar la igualdad, mediante la activa y abierta toma en consideración desde la fase de planificación de los posibles efectos sobre la situación tanto de hombres como de mujeres (perspectiva de género).”

Sin embargo, la cuestión es que puede incorporarse la temática de género en la matriz estratégica de una política de salud, por ejemplo, con lo que se estaría realizando gender mainstreaming y hacerlo con una convocatoria instrumental hacia los hombres o una débil visión relacional, con lo que se seguiría en la contradicción característica de las tradicionales políticas de igualdad de oportunidades, o bien, podría hacerse con una convocatoria política de los hombres en el sentido de su participación y corresponsabilidad, en el contexto en una visión relacional, con lo cual se estaría impulsando una estrategia de democracia de género. Incluso, aunque haya una menor convergencia con la orientación del empoderamiento, también es teóricamente posible tratar de incorporar solo medidas de empoderamiento de las mujeres en el corazón de una determinada política, aunque entonces fuera difícil obtener ese cruce temático género-inclusivo hacia el que tiende el método de gender mainstreaming.

En suma, el gender mainstreaming es un método que puede ser utilizado desde distintas estrategias, aunque sea cierto que tiene más consonancia con unas que con otras. De hecho, como se ha señalado, uno de los manuales sobre gender mainstreaming más actuales, el elaborado por el PNUD en 2001, muestra el abanico de perspectivas estratégicas que pueden utilizarse con este método. Sin embargo, tampoco se trata de una simple herramienta, como se presenta en ocasiones, porque contiene un procesamiento más complejo. Podría afirmarse que, en términos operativos, resulta como un computador o un automóvil, que no son instrumentos simples, pero que necesitan de orientación y operación para mostrar su utilidad estratégica.

Las críticas que se hacen al gender mainstreaming, muchas veces envueltas en confusiones acerca de su naturaleza, se mueven en dos direcciones principales. La primera, refiere al hecho de que la incorporación de la temática de género a una corriente principal (institucional o de políticas) puede tener el riesgo de hacerse por agregación, sin modificar la orientación de ese mainstream (corriente principal). Esta crítica se hace con frecuencia desde quienes prefieren el enfoque del empoderamiento en dos sentidos: Por una parte, refiriéndose a la no modificación de los contenidos de este mainstream y, por la otra, señalando que generalmente esos contenidos suelen inscribirse en una perspectiva patriarcal (por lo que hablan del “malestream” para descalificarla).

La otra dirección en que se mueven las críticas al mainstreaming se refiere al hecho de que en muchas definiciones del mismo se enfatiza la necesidad de una visión género-

⁷ "Incorporating equal opportunities for women and men into all Community policies and activities" (COM(96)67final)

inclusiva y no solo referida a las mujeres. Se apunta pues a riesgo de que las necesidades de las mujeres pierdan relevancia y, para evitarlo, se proponen fórmulas compensatorias como la de que el women mainstreaming es tan importante como el gender mainstreaming.

Ciertamente, ambos tipos de críticas no refieren necesariamente al mainstreaming en tanto método. La primera, porque se refiere en realidad a un uso deficitario del gender mainstreaming, en el sentido de que no se logra un verdadero cruce entre la temática de género y la temática del mainstream que se relacione (institucional o de políticas). Desde luego, sobre todo en el contexto de la Unión Europea, aparecen muchas críticas sobre este método que apuntan en realidad a un mal uso del mismo o a su débil puesta en práctica. En cuanto a la segunda crítica, como se ha visto no se trata en realidad de ninguna crítica específica al método del gender mainstreaming, sino que refleja una preocupación y en muchas ocasiones una resistencia a la necesidad de pasar a una perspectiva género-inclusiva que no se centre únicamente en las mujeres. Esto nos remite al debate sobre estrategias y paradigmas que están encarando aquellas entidades, grupos y sectores preocupados por el avance efectivo hacia la equidad de género.

II. LOS MANUALES DE GÉNERO DESDE LA PERSPECTIVA DE DEMOCRACIA DE GÉNERO

Algunas advertencias a modo de introducción

En este apartado se analizará una cantidad de manuales producidos en América Latina y otros continentes con los enfoques de género presentados en la primera parte del presente estudio. Esta segunda parte tiene el objetivo de identificar la utilidad de los manuales producidos por otras instituciones para la Fundación Heinrich Böll en general, y en particular para la planificación y evaluación de proyectos con perspectiva de género. También se identifican algunos aspectos útiles para el enfoque de la democracia de género para avanzar en la elaboración de instrumentos nuevos en base al material ya existente. Esta parte no tiene la finalidad de hacer una crítica a las publicaciones de otras instituciones, sino de tomarle el pulso a las orientaciones de los enfoques conceptuales y operativos para el enfoque de género a nivel internacional durante las últimas décadas para ubicar el enfoque de la democracia de género en este contexto.

Como se ha visto, el cambio de WID a GAD ha significado pasar de especialistas de género y proyectos específicos con mujeres, a la aplicación de la perspectiva de género en todas las acciones del desarrollo y la necesidad de transmitir conocimientos necesarios a todo el personal dedicado al desarrollo. La sistematización de experiencias anteriores con mujeres y género había demostrado que la modificación de comportamientos, actitudes, valores y prácticas de género encontraba muchos obstáculos a nivel de las instituciones de desarrollo y a nivel social en general antes de llegar al nivel de los beneficiarios específicos de algunos proyectos. Incluso a veces no se pudo llegar hacia los mismos beneficiarios con enfoque de género, debido a las resistencias a nivel institucional.

Todavía a fines de los años ochenta, una excusa que se escuchaba frecuentemente para no aplicar el enfoque de género, era que faltaban instrumentos para ponerlo en práctica. Este argumento formaba parte de una estrategia de resistencia más amplia al enfoque de género desde culturas institucionales masculinas, como en agencias de cooperación, en ministerios, en ONGs que no pertenecen al movimiento de mujeres o en proyectos de desarrollo dirigidos a beneficiarios “neutros”. Para enfrentar resistencias y desconocimiento, en muchas instituciones las especialistas de género optaron por una estrategia de sensibilización y capacitación de todo el personal en todos los niveles jerárquicos institucionales.

Desde mediados de los años 80, se comenzaron a diseñar programas de capacitación del personal en instituciones y proyectos de desarrollo, y se elaboraron guías para políticas institucionales con perspectiva de género. Para facilitar la recolección de datos diferenciados por género se desarrollaron marcos y técnicas para el análisis de género. Para facilitar la aplicación del enfoque de género se elaboraron herramientas e instrumentos para diferentes niveles, tanto institucionales como de proyectos, de programaciones de países, a nivel del presupuesto institucional y de proyectos, para diferentes sectores, etc.

Esta búsqueda de “recetas simples” para que cualquier persona con cualquier perfil personal y profesional pueda integrar “género” a las acciones del desarrollo implica la creencia que técnicas e instrumentos son capaces de vencer prejuicios sexistas presentes en culturas institucionales y sistemas cognitivos lo que significa una subestimación de la

persistencia de modelos discriminatorios de género en los sistemas de incentivos, estructuras de transparencia, procedimientos burocráticos (Goetz 1997: 4)⁸, así como la falta de voluntad política. También deja a menudo la impresión, que no se necesitan especialistas de género, y que para trabajar con enfoque de género no se necesita ni calificación profesional especial, ni recursos humanos, financieros y de tiempo especiales, etc..

En muchos casos, los instrumentos elaborados inicialmente se habían limitado al ciclo de proyectos y a la modificación de prácticas de género a nivel de los beneficiarios de los proyectos, y se habían dirigido mucho menos al nivel institucional y al personal mismo. Pocos manuales incluían herramientas para otros ámbitos de acción más allá de la formulación, implementación, administración y evaluación de proyectos para grupos limitados de beneficiarios bien definidos. Recién en los últimos años, (en nuestra selección desde 1998), se han producido manuales dirigidos a cambios institucionales.

Adicionalmente, son todavía más recientes los manuales y programas de capacitación que incluyen instrumentos y procedimientos útiles para el desarrollo de políticas de género o para incidir en cambios en el conjunto de la sociedad (en nuestra selección desde 1999).

El peligro de los programas de capacitación y de los manuales consiste en reducir el tema a una visión simplista y cortoplazista con algunas técnicas y en crear la impresión que normas, valores, actitudes y comportamientos de género son fácil- y rápidamente modificables. Sin embargo, concientes de este peligro, un análisis de los manuales existentes puede ser útil también para la elaboración de nuevos instrumentos de aplicación del concepto político de la democracia de género, siempre y cuando estos instrumentos sirvan para complementar una voluntad y comprensión política existente y compartida.

En el caso de la Fundación Heinrich Böll, se trata de una institución excepcional en el contexto del “mundo del desarrollo”, no solo porque 70 % del personal son mujeres y hasta hace poco el 50 % del presupuesto para proyectos en países en desarrollo fueron para mujeres y su movimiento, sino también, porque cuenta con una política institucional de democracia de género en sus estatutos, que difiere de otros enfoques de género a nivel internacional por ser más amplio y más político. En vez de un concepto de desarrollo, o de una reivindicación del movimiento de mujeres se trata más bien de un concepto social que no se reduce a determinados grupos de beneficiarios de pequeños proyectos, o al mundo de ONGs que implementan proyectos de desarrollo financiados por la Fundación Heinrich Böll, sino al conjunto de las sociedades tanto desarrolladas como en desarrollo.

Sin embargo, a pesar de la cultura institucional diferente de la Fundación Heinrich Böll en comparación con otras agencias de cooperación al desarrollo – por ser una fundación política con cercanía a un partido político de un país desarrollado - también a su interior se puede encontrar resistencia al tema género y al concepto de la democracia de género del personal masculino y femenino. A esto se agrega que las mejores intenciones y la mayor voluntad política no son suficientes para garantizar la aplicación automática de la perspectiva de género que tiende a perderse en la dinámica del trabajo cotidiano. Contar con instrumentos concretos para aplicar el enfoque de género y la democracia de género

⁸ Anne Marie Gotees (ed.): *Getting Institutions Right for Women in Development*, London 1997

no sólo puede ser útil para combatir el carácter evasivo del tema y lograr una presencia más sistemática del mismo. Sería recomendable además contar no solo con instrumentos para el ciclo de proyectos, sino también para el nivel institucional y de la sociedad en general, por ejemplo para la formación política, para la promoción de la investigación académica, etc., así como para el diseño de políticas públicas y otras actividades de una fundación política como la Fundación Heinrich Böll.

Manuales revisados y metodología utilizada

En total se identificaron 68 manuales entre los más conocidos en la región y los más actuales internacionalmente (ver lista en anexo). Se trata de una identificación al azar de acuerdo a las colecciones y/o producciones de los autores de este estudio, de muchas instituciones y en idiomas diferentes (español, inglés y alemán), así como de los manuales producidos por la GTZ y la Fundación Ebert durante los últimos años. Si bien una gran parte de los manuales de la GTZ fueron producidos en América Latina, no todos tienen este origen, y por lo tanto también se incluyeron manuales de Asia y África, así como de la central de la GTZ en Frankfurt y en el caso de la Fundación Ebert, un manual producido en África para su personal a nivel mundial. En realidad, muchos manuales producidos en América Latina también se dirigen a destinatarios a nivel mundial, igual que varios producidos en otros continentes, así que el lugar de publicación de los manuales no necesariamente indica una relevancia restringida para este lugar. Sin embargo, en algunos casos, los manuales traducidos al español de otros idiomas, plantean haber sido adaptados también al contexto latinoamericano en sus contenidos.

La mayoría de los manuales identificados fueron publicados en español (38 manuales o el 56 % del total), de los cuales once, casi la tercera parte, fueron traducidos al español de otros idiomas y continentes y/o adaptados al español y a la realidad de América Latina (29 %); 16 manuales fueron publicados en inglés y cinco en alemán, algunos de los últimos con traducción al inglés o al español. La gran mayoría de los manuales, un total de 53 de los 68 manuales identificados (78 %) fueron publicados por agencias de cooperación internacionales, nueve por ONGs o redes de ONGs internacionales y nacionales (13 %), dos por fundaciones políticas (3 %), un manual por una ONG y una organización internacional en conjunto, tres por Ministerios latinoamericanos (4.5 %) y uno por una universidad norteamericana. La gran cantidad de manuales producidos por agencias de cooperación internacional para su propio personal y/o para sus contrapartes en países en desarrollo tiene una serie de causas y consecuencias que analizaremos más adelante.

Entre las ONGs internacionales y nacionales se encuentran Oxfam Inglaterra, Wide Bruselas, y Flora Tristán de Lima, Perú, así como la Fundación Arias y la UICN de San José, Costa Rica. Dos manuales fueron elaborados por encargo de la Fundación Friedrich Ebert (en inglés y en alemán) y entre las agencias internacionales que hicieron traducciones de sus manuales al español se encuentran la GTZ, UNIFEM, el Banco Mundial, FAO, y el Ministerio de Cooperación de Holanda y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia. Los manuales en inglés fueron producidos por UNIFEM, UNDP, Banco Mundial, OIT, AID, y FINNIDA. Algunos de estos manuales fueron producidos en Asia o en África, sin embargo, la mayoría fue elaborada en las centrales de las agencias internacionales en los EEUU en New York y Washington, en Suiza en Ginebra, en Finlandia en Helsinki, o en Italia en Roma.

Los manuales fueron publicados durante los últimos trece años y la gran mayoría de ellos alrededor o después de la IV. Conferencia Internacional de la Mujer en Beijing de 1995. 39 de los 68 manuales identificados fueron publicados entre 1996 y 2001 y entre ellos 12 son muy actuales del año 2001. Sólo 18 manuales son más antiguos del período 1990 a 1995 y sólo 8 manuales fueron publicados antes de la década de los 90, entre 1988 y 1989.

En el marco de este estudio corto no fue posible analizar desde el concepto de la democracia de género el contenido completo de todos los 68 manuales identificados. Por lo tanto, para el análisis más detallado se hizo una selección de los manuales más actuales y de un uso extendido, que supone un total de 20 (cerca del 30 %). Entre los manuales seleccionados para un análisis más detallado de los enfoques conceptuales y el desarrollo operativo se priorizaron los manuales producidos por la GTZ y la FES, así como algunos de los más actuales de otras instituciones en América Latina. A modo de ejemplo se analizó la consistencia técnica de 9 tomos de la serie “Hacia la Equidad” producida en 1999 en América Central por UICN/Fundación Arias.

Es importante consignar que ninguno de los manuales revisados en este estudio contiene de forma explícita el concepto de la democracia de género como tal, con excepción de algunos documentos producidos de la Fundación Heinrich Böll. Sin embargo, algunos aunque todavía pocos manuales de otras instituciones contienen elementos en su justificación o en su desarrollo operativo que se acercan al concepto de la democracia de género o se orientan en esa dirección.

Se elaboraron fichas de los 68 manuales identificados con datos básicos sobre el nombre, autores, institución, año, lugar, destinatarios principales, enfoques principales, organización del contenido y tipo de presentación para obtener una base de datos que facilite la comparación de los diferentes manuales. Además se elaboró otra ficha de clasificación de conceptos y propuestas operativas para cada uno de los veinte manuales analizados con mayor detalle. A modo de ejemplos se presentará una visión general de los enfoques conceptuales y operativos encontrados así como de los aspectos útiles para la democracia de género.

Enfoques conceptuales encontrados

a) Justificaciones para el enfoque de género

Se encontró una variedad de justificaciones para usar el enfoque de género, aunque se trata de una parte débil de muchos manuales. Una de las justificaciones más frecuentes es la existencia de brechas de género, por ejemplo en el caso del Banco Mundial se hace referencia a su política que considera que las brechas de género son obstáculos para la eficiencia y el crecimiento económico y que pueden ser reducidas mediante políticas públicas. Pero también la red de ONGs de mujeres Wide justifica el enfoque de género con que en Beijing se demostró que muchas brechas de género existen en contextos diferentes y que los gobiernos son los principales responsables de reducirlos. El rol de las ONGs es visto principalmente como el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos en la conferencia de Beijing. Por otro lado, existen manuales que justifican el enfoque de género sólo haciendo referencia a su política institucional, como por ejemplo Oxfam que menciona su compromiso de combatir la desigualdad de género y el empobrecimiento de las mujeres.

En los manuales de la GTZ las justificaciones han variado mucho con el tiempo. Mientras algunos no incluyen ninguna justificación (por ejemplo el de la GTZ sobre *Género y cambio en la cultura organizacional*, o el Manual sobre *Enfoques participativos en la cooperación técnica con perspectiva de género*), otros solo mencionan que la mayoría de las agencias de cooperación reconoce la importancia de aplicar el enfoque de género (por ejemplo: *género en proyectos de prevención y manejo de conflictos*).

Otro manual de la GTZ de 1995 sobre *la diferenciación según género en el ciclo del proyecto*, justifica la perspectiva de género con la idea de que durante más de 20 años de cooperación técnica se puso en evidencia que la participación activa de los/las afectados/as en la identificación y planificación de proyectos constituye un requisito indispensable para la sostenibilidad y eficiencia de proyectos y programas con apoyo externo. El manual que renueva el anterior del año 1999 sobre *Género y manejo de proyectos* contiene una justificación muy diferente: se debe trabajar con enfoque de género porque cuestiona las razones estructurales de la discriminación de género y promueve la igualdad de derechos de mujeres y hombres que es un objetivo de la cooperación de desarrollo y además un requisito para el desarrollo sostenible. También menciona que mejora la calidad del trabajo de la GTZ. En cambio, el manual de la GTZ sobre *Género y Descentralización* cita a IULA (International Union of Local Government Authorities) para la justificación, según la cual la integración sistemática de mujeres aumenta la base democrática, la eficiencia y la calidad de las acciones de los gobiernos locales. El manual del proyecto Proequidad de la GTZ en Colombia sobre *Asesoría en Planeación y Gestión del Desarrollo con Perspectiva de Género* del año 1995 contiene una justificación excepcional: plantea que aplicar el enfoque de género no solo es un proceso técnico, sino también político, y que el logro de la equidad de género incluye una redistribución de recursos y poder, una negociación de intereses y procesos de transformación para lograr la equidad entre los géneros lo que supone un cambio en las actitudes y formas cotidianas de actuación por parte de los hombres y de las mujeres.

Uno de los manuales más actuales de la GTZ del año 2001 sobre *Acciones de Género en la GTZ* plantea que intereses de mujeres organizadas y agencias multilaterales durante los años 90 han colocado el tema de la justicia de género en agendas globales y naciona-

les y menciona las conferencias internacionales y los acuerdos y los convenios internacionales, programas de acción y campañas internacionales así como las guías de la OECD-DAC. Otro manual de la GTZ del año 2001 sobre *Género y Lucha contra la pobreza en la cooperación técnica* plantea que género y lucha contra la pobreza están interrelacionados, que adquieren cada vez mayor significado en los procesos de reformas estructurales, que están ligados estrechamente con la buena gobernabilidad (good governance) y que el pasado ha demostrado que el enfoque de género aporta a la eficiencia en organizaciones y sus servicios. Otro manual de GTZ del año 2000 sobre *Planes locales de salud con perspectiva de género* indica que se trata de aplicar enfoques de desarrollo centrados en las personas que buscan potenciar todas sus capacidades y opciones de desarrollo y disminuir las brechas y desventajas entre hombres y mujeres.

El Manual de la UICN de 1999 sobre *Políticas de equidad de género en el medio ambiente* plantea que lograr la equidad y la igualdad entre los géneros es, en la actualidad, uno de los principios fundamentales e ineludibles para la redefinición de la democracia y que los movimientos de apertura democrática de justicia social y de derechos humanos han exigido el reconocimiento, la valoración y la participación de las mujeres.

El manual de la FES con herramientas de aplicación del enfoque de género no incluye una justificación, pero hace referencias indirectas en forma de respuesta a algunos argumentos de resistencia y plantea que nadie puede oponerse a la democracia y que nadie puede estar de acuerdo con la discriminación contra las mujeres. También hace referencia directa a la incomodidad de muchos hombres frente al tema género y plantea que los hombres tienen miedo de perder poder, control e identidad, pero que los hombres también tienen responsabilidad de cambiar desigualdades de género y su actitud ante las mujeres. Incluye además el argumento de que los hombres se dan cuenta que con sus roles actuales pierden muchas oportunidades, y que también pueden beneficiarse con la aplicación del concepto porque el mejoramiento significativo de los procesos de comunicación y comprensión entre los géneros también beneficia a los hombres.

El manual del pacto amazónico para diseñar políticas con enfoque de género justifica su uso para mejorar el conocimiento de la realidad económica, social y cultural de las poblaciones rurales de la Amazonía para a partir de esta comprensión de las relaciones de género, proceder a formular políticas públicas de género para zonas rurales.

En resumen, se puede concluir, que con excepción de muy pocos, la mayoría de los manuales se limita a una presentación técnica del enfoque de género y no profundiza su relevancia política.

b) Enfoques conceptuales

Un fenómeno importante que aparece es que una gran cantidad de manuales combinan varios enfoques conceptuales a la vez, de forma explícita o simplemente de hecho. Esta situación oscila entre aquellos que parecen optar por un completo eclecticismo conceptual, los que combinan dos o tres enfoques y los que presentan un solo enfoque en términos de orientación estratégica, mas allá de que luego usen herramientas de distinto tipo.

En general, los manuales se apoyan bastante en la categorías género y equidad de género. Todos los manuales que enfocan el empoderamiento de las mujeres, incluyen a nivel

conceptual el concepto género, hacen referencia a la igualdad de oportunidades para las mujeres, y varios mencionan el paso del MED al GED. Por otro lado, sobre todo entre los manuales más actuales se encuentra una tendencia de combinar la igualdad de oportunidades con la equidad de género y en otros casos se incluye el empoderamiento de las mujeres, la igualdad de oportunidades y la equidad de género. Otros manuales combinan la equidad de género con el empoderamiento. De los veinte manuales analizados en mayor detalle, unos catorce combinan dos enfoques, mientras seis seleccionan solo uno de los enfoques.

Ahora bien, aunque existen diferencias desde el punto de vista conceptual, puede afirmarse que en los manuales hay bastante más variación a nivel operativo. Todos los manuales seleccionados o enfatizan la necesidad de pasar de MED al GED o incluso ya no mencionan el enfoque MED y todos incluyen la categoría género y la referencia a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. En general, el énfasis ha cambiado desde los manuales seleccionados más antiguos que enfocan sobre todo los roles de hombres y mujeres como actividades que pueden ser analizadas en forma independiente unas de las otras a un énfasis de relaciones de género entre mujeres, entre hombres y entre mujeres y hombres para enfocar la dinámica de interacción social. Este traslado de énfasis se da paralelamente a una tendencia de enfocar el desarrollo en general de una manera más holística y sistémica.

Así, los enfoques conceptuales encontrados, tanto en los manuales generales como en aquellos que se refieren a aspectos específicos, son los siguientes:

1. Manuales con enfoque de empoderamiento (ejemplos Oxfam, Wide, UNIFEM: *Autoestima*): incluyen conceptos de género, el análisis de género, pero solo intereses, necesidades, y/o vulnerabilidades, de las mujeres. Hacen referencia a la sensibilidad, la susceptibilidad, la conciencia o la ceguera de género. El énfasis está puesto en las desigualdades y las desventajas de las mujeres las que justifican medidas compensatorias para ellas. Los manuales que se concentran en el enfoque del empoderamiento no son producidos en América Latina, sin embargo, en algunos manuales de América Latina con enfoque de igualdad/equidad de género se incluye el enfoque del empoderamiento.
2. Manuales con enfoque de igualdad de oportunidades (ejemplos Banco Mundial: *herramientas para proyectos rurales*; FAO: *Análisis de Género y Desarrollo Forestal*): ponen énfasis en reducir brechas de género y en aumentar la participación de las mujeres por razones de eficiencia. Incluyen los conceptos género, GED, análisis de género, roles de género, necesidades y preferencias de género y enfatizan que no todas las mujeres tienen los mismos intereses, acciones específicas o afirmativas para las mujeres. Es muy raro que se incluyan acciones afirmativas para hombres.
3. Manuales que responden a la combinación explícita de igualdad y equidad (ejemplos FES, GTZ): enfatizan las relaciones de género y la igualdad y equidad de género. Como se vió, esta combinación puede entenderse como una segunda fase del enfoque de igualdad de oportunidades. El manual de la FES incluye dimensiones de género, análisis de género, empoderamiento de individuos, integración de género, susceptibilidad de género. Varios manuales de la GTZ incluyen una gran variedad de términos, entre ellos dimensiones de género, mains-

treating gender, característica “generizada” de instituciones, políticas y prácticas, género como variable de análisis social y categoría de interpretación social, ciudadanía y democracia, identidades masculinas, acciones positivas o afirmativas, etc.

4. Herramientas elaboradas por la Fundación Heinrich Böll en Berlín y en San Salvador para aplicar la democracia de género, que si bien todavía no fueron publicados en forma de manuales, ya demuestran un inicio del proceso de desarrollo de instrumentos de la democracia de género:
 - en el caso de la central de la Fundación Heinrich Böll en Berlín se elaboraron materiales de capacitación para cursos sobre democracia de género sobre el concepto, la estrategia de aplicación a nivel institucional en la Fundación Heinrich Böll, en la formación política y en proyectos, con ejemplos sobre procesos conjuntos de definición de objetivos, indicadores, recursos y responsabilidades; así como una esquema de la imagen de una organización democrática de género, sus políticas de personal, sus formas de gestión institucional y sus acciones internas y públicas.
 - En el caso de la oficina regional de la Fundación Heinrich Böll para Centroamérica en San Salvador se desarrollaron guías para los criterios de selección de proyectos, para la planificación de proyectos, y para la formulación de proyectos con el enfoque de democracia de género en base al marco lógico.

Los motivos y los destinatarios principales de los Manuales analizados

Los manuales se han producido por diferentes motivos y para destinatarios variados. La siguiente tipología de destinatarios y motivos se basa en los postulados de los mismos manuales:

1. para fortalecer al movimientos de mujeres y aumentar las capacidades de la sociedad civil y para aumentar la autoestima de mujeres y las capacidades de las organizaciones de base, para el personal de ONGs
2. para diferenciar entre mujeres y hombres en el desarrollo rural, agrícola, medio ambiente, y recursos naturales, para capacitar a extensionistas, promotores, campesinas, campesinos y organizaciones comunitarias, personal de sectores agropecuarios y medioambientales
3. para planificar con perspectiva de género políticas a nivel nacional o municipal y departamental con funcionarios de oficinas de planificación, autoridades municipales, alcaldes, gobernadores, asesores técnicos,
4. para planificadores de proyectos de las agencias de cooperación, instituciones estatales y ONGs
5. para integrar género a nivel financiero para economistas, administradores y contadores,
6. para capacitar a especialistas de género como consultores especializados, expertos, capacitadores, personal de mecanismos gubernamentales o secretarías de la mujer,
7. para capacitar en género a personal de ministerios o agencias de cooperación de los países desarrollados, como para world bank task managers, asesores, pro-

gramadares, planificadores y diseñadores de proyectos y personal en general de agencias ejecutoras y ministerios de cooperación y de relaciones exteriores, de las embajadas, etc. (en algunos específicamente para familiarizar el personal de una agencia en particular con su política de género: ejemplos FES, GTZ, Ministerio de Cooperación de Holanda, Finnida, Agencia de Desarrollo de Canada ACDI, etc).

8. para transmitir criterios y métodos de investigación y levantamiento de datos para investigadores y docentes universitarios, personal de institutos estadísticos, etc.
9. para integrar género en sectores específicos o problemáticas específicas como por ejemplo para la erradicación de la violencia contra la mujer a funcionarios del poder judicial, la policía y otros sectores estatales, para género en la prevención y el manejo de conflictos, para el personal de ministerios de economía y finanzas, etc.

En muchos casos, la selección del enfoque conceptual de género está directamente relacionada con la característica organizacional o institucional de los que encargaron la elaboración del manual. Hay ONGs que priorizan principalmente a destinatarias mujeres y al movimiento de mujeres y que por lo tanto escogen el enfoque del empoderamiento, mientras que las agencias de cooperación tienden a dirigirse a destinatarios mayoritariamente hombres tanto al interior de sus propias instituciones como a nivel de los beneficiarios de sus proyectos y por lo tanto tienden o hacia pequeños subproyectos para mujeres o hacia enfoques de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres y/o de equidad de género.

No deja de llamar la atención el alto porcentaje de manuales producidos por/o por encargo directo de agencias de cooperación internacional. Este hecho influye no sólo en los enfoques de género seleccionados, sino también en la tendencia hacia el carácter instrumental de la orientación de los manuales, en el sentido de que se relacionan con los objetivos y resultados buscados por los programas impulsados por cada agencia, lo cual no garantiza una visión crítica sobre la calidad conceptual y operativa de los manuales. Por un lado, las agencias de cooperación están tratando de demostrar que están cumpliendo con sus compromisos adquiridos con acuerdos y convenios internacionales sobre mujeres y equidad de género. Sin embargo, por el otro lado es importante tener claridad de que la cantidad de manuales de género producidos por una agencia de cooperación determinada no necesariamente refleja el grado de aplicación del enfoque a su interior y/o en las acciones de la propia agencia. Los manuales producidos pueden generar la impresión de una gran sensibilidad al género de una agencia determinada, cuando en realidad se trata de la única acción en esta temática sin que los buenos consejos necesariamente se apliquen por la propia institución. Y solo muy pocos manuales reflejan la resistencia al interior de la propia agencia (una de estas excepciones es el manual de la FES). Por otro lado, los manuales de cooperación internacional pueden crear resistencias porque dejan la impresión de una voluntad de imposición de conceptos desde el exterior, argumento que se escucha con frecuencia en círculos con resistencia a la perspectiva de género en América Latina.

Parece que debido tanto a resistencias encontradas entre contrapartes como debido a problemas de aplicación del enfoque de género en sus propias instituciones, en el caso de la OECD-DAC que ha creado un grupo de trabajo de las agencias de cooperación internacionales sobre la equidad de género, sus “guidelines for gender equality and wo-

mens' empowerment en development cooperation” subrayan que “la responsabilidad principal para estrategias de desarrollo y igualdad de género es de las contrapartes (tanto de los gobiernos como de la gente). Además postula: “Los miembros de DAC solo podrán apoyar a los esfuerzos de las contrapartes si sus propias políticas y procedimientos reflejan una preocupación real por la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer”.

Sin embargo, es importante reconocer que las agencias de cooperación se encuentran en una posición privilegiada en comparación con otros agentes de desarrollo a nivel de contrapartes, como ONGs, Ministerios o centros académicos: tienen mayor acceso a información para la sistematización de experiencias con la aplicación del enfoque de género en las acciones de desarrollo, sobre enfoques y tendencias nuevas en diferentes continentes del mundo, o sobre las acciones de sus contrapartes en diferentes contextos que permite hacer comparaciones. Además, son sobre todo las agencias internacionales de cooperación al desarrollo quienes tienen la capacidad financiera para procesos de sistematización, de capacitación conceptual, metodológica y de diseño de manuales.

Cobertura temática, sectorial, metodológica y operativa de los Manuales

Mientras que una parte de los Manuales enfocan la equidad de género en general (varios de ellos con muchos tomos o tamaños muy extensos, ejemplo: UICN/ARIAS: *Serie hacia la equidad*; GTZ: *herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres*), muchos seleccionan una temática, metodología, un sector o aspecto operativo específico. En estos casos, los enfoques conceptuales son mucho más extensos y ambiciosos que la parte operativa, que no desarrolla todos los aspectos conceptuales. La siguiente es una caracterización de los Manuales que sólo enfocan aspectos específicos:

Manuales para gender mainstreaming (ejemplos: UNDP: *Paquetes de aprendizaje e información para gender mainstreaming*, OIT: *Guía para capacitación en género para promover el mainstreaming*, UNIFEM: *Construir capacidades para el gender mainstreaming en el desarrollo*, FES: *Practicar género, el libro de herramientas*, GTZ: *Género y cambio en la cultura organizacional*). Se trata de programas de capacitación en forma de manuales que priorizan los niveles institucionales y planifican actividades con perspectiva de género así como la capacitación del personal con instrumentos a ser utilizados por el mismo personal. Algunos solo incluyen a las organizaciones o instituciones contrapartes y no a la agencia de cooperación o al Ministerio mismo. Otros se limitan solo a la agencia de cooperación y no incluyen a contrapartes o beneficiarios. Los enfoques del mainstreaming varían: en unos casos se trata de asegurar que se incluyan mujeres y se entiende que así se lograra mejorar los resultados (la eficiencia) del mainstream. En otros casos se plantea la necesidad de modificar la dirección del mainstream mediante la toma en cuenta en forma sistemática de las perspectivas femeninas y masculinas. En unos casos el mainstream es presentado como si fuera equivalente a la perspectiva masculina (también llamado “malestream”), mientras que en otros casos se incluye la posibilidad de perspectivas masculinas alternativas al mainstream. En los manuales para gender mainstreaming se observa la tendencia de poner énfasis en el enfoque de la igualdad de oportunidades.

Manuales para el análisis de género y la investigación que incluyen género como categoría social de análisis (ejemplos: FINNIDA: *Guía para análisis de género*, IDCR:

Guía para integrar análisis de género en investigación sobre biodiversidad, y La variable género en la investigación agrícola, ECOGEN: *Manejo sostenible de recursos*, Ministerio de Cooperación de Holanda: *Diagnóstico de género para preparación de proyectos*, y *Estudios de valoración de género*, FAO: *Análisis socioeconómico y género*). Muchos se limitan a ofrecer instrumentos para levantar datos, pocos brindan apoyo para interpretarlos. Aún menos frecuente es el paso de la incorporación de los resultados del análisis en las acciones de desarrollo posteriores.

Manuales para diseñar políticas de género (ejemplos: UICN: *Políticas medio ambientales con género*, SEPSA: *Género, políticas públicas y desarrollo rural sostenible*, GTZ: *Planes de desarrollo con equidad; Planes locales de salud con equidad de género; Descentralización y género; Desarrollo territorial con equidad*, Pacto Amazónico: *Guía para el diseño de políticas de desarrollo con enfoque de género*), que se limitan al proceso de planificación y no abarcan el ciclo de la ejecución, monitoreo, evaluación, medición de impacto, etc.

Manuales que enfatizan el nivel de proyectos para planificar o evaluar proyectos con perspectiva de género (ASDI: *Evaluación*, IICA: *Identificación y formulación de proyectos de desarrollo agrícola/rural*, CEPAL: *Guía para planificación de programas y proyectos*, Comisión Europea: *Ciclo del proyecto*, Fundación Interamericana: *Evaluación de proyectos*, GTZ: *diferenciación de género en el ciclo del proyecto*, GTZ: *Género y manejo de proyectos*, SERNAM Chile: *Análisis diferencial de género en el diseño y evaluación de programas sociales*, CMF Costa Rica: *La planificación con perspectiva de género*). Estos manuales no incluyen los niveles institucionales y tienden a enfatizar los cambios solo a nivel de los beneficiarios.

Manuales que enfatizan el nivel de los beneficiarios con procesos participativos con enfoque de género (GTZ: *Enfoques participativos sensibles al género*, FAO: *Proyectos rurales y forestales participativos*, Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia: *Explorando género para el desarrollo participativo*). Estos manuales ponen énfasis en métodos para levantar datos diferenciados por género, diseñar los proyectos y trabajar con enfoque de género en procesos largos en conjunto con mujeres y hombres beneficiarios. Tienden a poner más énfasis en la comparación de la situación de mujeres y hombres y en las brechas de género que en los aspectos relacionales entre mujeres y hombres.

Consistencia técnica de los Manuales analizados

Como ya se ha mencionado, en cuanto a la parte de los manuales sobre sectores, temas, aspectos operativos o metodológicos específicos, aún cuando sólo se toman en cuenta los sectores o niveles específicos priorizados por cada manual, en muchos casos las propuestas operativas no responden al conjunto de los enfoques conceptuales seleccionados. Por ejemplo, es bastante frecuente encontrar la insistencia a nivel conceptual de incluir a los hombres pero a nivel operativo solo se incluyen mujeres. También se puede encontrar una terminología con significados diferentes, de acuerdo a cada manual específico, y a veces incluso con diferentes sentidos al interior de un mismo manual. En el caso de los manuales con énfasis sectoriales o temáticos no siempre se logra vincular convincentemente la equidad de género con el tema sectorial. A veces se pone más énfasis en el tema específico que en la perspectiva de género, o viceversa. Por otro lado,

en el caso de los manuales participativos, se constata con frecuencia mayor preocupación por la propuesta pedagógica que por la aplicación coherente del enfoque de género.

Como se ha podido apreciar, sobre todo los manuales más actuales son los que toman en cuenta las relaciones de género, aunque estas no siempre son percibidas de una manera coincidente. En algunos casos son descritas como jerárquicas y como relaciones de poder en las que las mujeres por principio están en desventaja. En otros casos las relaciones de género son descritas como relaciones que pueden ser jerárquicas, pero también pueden ser más horizontales, de cooperación, o de interdependencia.

Enfocar las relaciones de género necesariamente significa incluir más a los hombres. Mientras que los manuales de empoderamiento y de igualdad de oportunidades en su gran mayoría se limitan a priorizar a las mujeres y solamente consideran acciones de sensibilización a los hombres sobre la situación de las mujeres y las brechas de género, en algunos manuales más actuales se pueden encontrar también otras formas de incluir a los hombres.

En algunos manuales con enfoque de igualdad de oportunidades se plantea acciones para mujeres y hombres. No siempre se define si se recomienda su implementación por separado o en conjunto (en siete manuales no se especifica), en otros once se recomiendan procesos por separado pero con los mismos contenidos, antes de trabajar en conjunto. En algunos manuales (siete en total) que combinan la igualdad de oportunidades con la equidad de género se recomiendan además algunas acciones específicas para hombres sobre identidades masculinas o masculinidad. Un manual plantea incluso la posibilidad del empoderamiento de los hombres en actividades no tradicionales. Sin embargo, no se incluyen ejemplos para instrumentos y técnicas concretos.

Aún son pocos los manuales con enfoque de igualdad y equidad (tres en total de los analizados) con tanta coherencia a nivel operativo como para plantear también la necesidad de convocar a hombres para la equidad de género o para ganarlos como aliados. Tampoco incluyen ejemplos para técnicas e instrumentos concretos. Sin embargo, cinco manuales analizados plantean la necesidad de promover la corresponsabilidad de los hombres, o el diálogo entre los géneros, de hacer pactos de género, o de capacitar a mujeres y hombres en procesos de negociación y manejo de conflictos. Dos manuales plantean también la necesidad de promover relaciones democráticas entre mujeres y/o entre hombres. En tres manuales se incluye la necesidad de liderazgos y de formas de manejo de poder más democráticas entre mujeres y/o entre hombres.

La orientación conceptual de los manuales depende de la política institucional de cada agencia, ONG, Ministerio u organismo y también de los niveles y destinatarios seleccionados. El nombre Manual pareciera implicar un alto grado de desarrollo operativo de cada uno de los conceptos utilizados. Sin embargo, se pudo constatar, que el desarrollo operativo varía considerablemente entre los diferentes Manuales. En algunos casos, todo el Manual se limita a la clarificación conceptual. En otros casos, los Manuales reflejan procesos de aplicación de herramientas e instrumentos con los principales destinatarios así como una retroalimentación en base a las experiencias. Sin embargo, en su mayoría los Manuales reproducen o adaptan técnicas o herramientas de otros Manuales anteriores a sectores específicos, a destinatarios seleccionados y a políticas institucionales específicas, sin explicitar los resultados de procesos de aplicación.

Se puede decir que a mayor nivel de complejidad a nivel conceptual, mayor dificultad a mantener coherencia a nivel operativo. Cuando el enfoque conceptual es más amplio, el nivel operativo se vuelve más ambicioso con la consecuente dificultad de priorizar y seleccionar estrategias y acciones prioritarias. Cuando el enfoque conceptual es muy amplio, es difícil aplicarlo por completo en la realidad. En este caso es necesario optar por la aplicación de un enfoque, un sector o hacia un nivel de acción (o proyectos, o beneficiarios, o personal e instituciones, o políticas, etc.)

La consistencia técnica de los Manuales es mayor, cuando se opta por un solo enfoque conceptual de género, y cuando este enfoque conceptual cuenta con un desarrollo operativo coherente al ámbito y destinatarios definidos. Esa es la ventaja, por ejemplo, de los manuales que enfatizan el empoderamiento y se dirigen sólo al nivel de las beneficiarias y a mujeres en ONGs de mujeres para aplicarlos. En este caso, todas las acciones son para aumentar las capacidades de las mujeres y de su movimiento, de tal manera que se puede abarcar todo un ciclo de proyecto, o todo un programa de seguimiento a la plataforma de Beijing en un solo Manual, aunque tenga varios tomos (ejemplo Oxfam). Sin embargo, muy pocos y cada vez menos manuales se limitan a un solo enfoque conceptual.

En el caso de los manuales con énfasis en la igualdad de oportunidades, las acciones propuestas a nivel operativo – si bien en varios casos pueden incluir el análisis diferenciado de la situación específica de hombres y mujeres en un ámbito definido, en su gran mayoría se limitan a acciones afirmativas para mujeres, con lo cual a nivel operativo proponen sobre todo acciones para compensar las desventajas de las mujeres en relación a algún sector o tema específico. Al parecer, estos temas son priorizados más por razones de política o carácter institucional de las agencias de cooperación, que por las necesidades reales de las mujeres y de los hombres destinatarios. Además las acciones previstas se limitan a modificar las desventajas de las mujeres o a disminuir las brechas de género e incluyen pocos cambios a nivel de las instituciones ejecutoras mismas. Si se incluyen cambios metodológicos, estos tienden a ser planteados en relación directa con el impacto en las mujeres y se orientan principalmente a aumentar su participación y la eficiencia de las acciones mediante la convocatoria más pronunciada a las mujeres. En muchos casos el análisis de género solo sirve para confirmar el principio de las mujeres en desventaja y no se incluye la posibilidad de que en algunos casos también podrían existir hombres en desventaja. En algunos casos se habla del análisis de género, de necesidades e intereses de género, pero se pone solo ejemplos de necesidades e intereses de las mujeres.

Algunos manuales ponen tanto énfasis en el análisis de género que ya no incluyen recomendaciones acerca de cómo transformar los resultados específicos en acciones con enfoque de género. Otros manuales incluyen el nivel operativo del ciclo del proyecto sin incluir el análisis de género.

Los manuales más actuales tienden a ampliar cada vez más su nivel conceptual incluyendo tanto la igualdad como la equidad de género al mismo tiempo, y en algunos casos también el empoderamiento de las mujeres o de mujeres y hombres. Plantean además la necesidad de modificar instituciones, políticas, procedimientos y métodos de trabajo a la vez que cambios en los beneficiarios mismos, etc. La consecuencia de esta amplitud de niveles y conceptos es que necesitan de un gran despliegue a nivel operativo, lo que conduce a una disyuntiva: se elaboran manuales de considerable extensión (con varios

tomos regularmente) o manuales que se centran en algún tema: el ciclo del proyecto, el nivel institucional, un sector o tema específico, etc. Lo que si parece que hay evitar es ese tipo de manual que presenta un gran despliegue conceptual, con frecuencia en el sentido de mezclar enfoques, y luego muestra una falta de correspondencia en el plano operativo.

Tendencias y perspectivas

Al analizar los cambios de énfasis y las nuevas tendencias a nivel conceptual y operativo de los manuales seleccionados, se puede constatar una tendencia hacia la adquisición de lo que, en términos generales, puede denominarse un enfoque genero-inclusivo. Así, puede apreciarse la orientación hacia la idea de la democratización de las relaciones entre mujeres y hombres, de las instituciones mediante relaciones más democráticas entre mujeres y hombres a nivel laboral y con nuevas formas de inclusión de los hombres, así como la promoción del diálogo y de la capacidad de negociar entre los géneros. Sin embargo, aún falta explicitar y desarrollar mucho más la democracia de género, tanto a nivel de las justificaciones de la equidad de género, como a nivel conceptual y operativo.

Aunque algunas justificaciones encontradas para la equidad de género se acercan a la democracia de género, todavía no llegan a alcanzar este enfoque. Además, la propia naturaleza de los manuales tiende a enfatizar mucho más los aspectos técnicos que los políticos, algo que es necesario tomar en consideración para explicitarlo y establecer acciones compensatorias. Aún falta un mayor desarrollo a nivel conceptual del tipo de transformaciones requeridas a nivel de la sociedad en su conjunto, a nivel de políticas por un lado, y a nivel prácticas, normas, valores y comportamientos tanto de mujeres como de hombres por el otro. También se requiere de un mayor desarrollo de los beneficios para los hombres y de cómo su participación favorece un mayor alcance de la equidad de género.

Una serie de instrumentos y herramientas de planificación y evaluación, de monitoreo e impacto incluidos en algunos de los manuales analizados pueden ser adaptados para la democracia de género. Los diagnósticos de género y el análisis de las dinámicas de cambio real de las relaciones de género en contextos diferentes por el actual cambio civilizatorio son muy importantes para la democracia de género, para tomar conciencia de la realidad, que frecuentemente sobrepasa los preconceptos del enfoque de género de las desventajas de las mujeres discriminadas y subordinadas.

Solo mediante un esfuerzo mayor por conocer las dinámicas de cambio de las relaciones de género se podrá responder a situaciones reales de desventaja de mujeres o de hombres, o de algunos sectores de mujeres o hombres. La propuesta de algunos manuales de recoger tanto para el análisis de género como para la medición de impacto de las acciones de género no sólo datos objetivos sobre la situación de hombres y mujeres, sino también su valoración subjetiva es importante, así como la idea de recoger las expectativas de las mujeres acerca de los cambios en los hombres y viceversa.

Algunas técnicas encontradas en los manuales revisados contienen aspectos interesantes para medir o promover la compatibilidad de las acciones previstas para la vida laboral, política, doméstica y familiar así como para conocer las limitaciones tanto de hombres como de mujeres para cumplir con ciertas actividades, o para contar con beneficios, así

como las condiciones necesarias para que mujeres y hombres desarrollen determinadas actividades, etc.

Aunque muy pocos manuales plantean la problemática de la compatibilidad entre el mundo laboral, social y familiar, algunas excepciones se pueden rescatar, aunque sin el desarrollo de procedimientos o instrumentos correspondientes (por ejemplo el módulo 7 de la serie Hacia la Equidad de UICN y la Fundación Arias). Falta avanzar en la elaboración de objetivos, procedimientos e instrumentos para medir o promover la compatibilidad de estas esferas para mujeres y hombres.

En general se encuentra poco énfasis en la necesidad de ambos géneros a aprender a negociar o a la necesidad de aprender que las propias reivindicaciones no se pueden imponer tal cual sin modificaciones y de la necesidad de llegar a compromisos aceptables. Tampoco se incluyen herramientas para considerar que los intereses de las mujeres y de los hombres no son homogéneos, y que hasta pueden ser contradictorios a los intereses de otros. Los manuales incluyen pocas referencias al cambio de procedimientos institucionales y políticos para avanzar hacia la equidad de género.

Un tema ausente en casi todos los manuales con excepción de los manuales sobre presupuesto de género, es el tema de los recursos financieros y de los aspectos económicos. Así la equidad de género aparece como tema social.

En algunos manuales no se plantea solo el *mainstreaming* a nivel institucional como integración transversal de algunos instrumentos con perspectiva de género. También se promueve la democratización de las instituciones de desarrollo, de los estilos de poder entre mujeres y hombres y el cambio de las relaciones laborales, procedimientos, etc. para democratizar las relaciones de género en el ámbito laboral. Resultan especialmente interesantes las recomendaciones sobre organigramas institucionales más o menos sensibles al género, así como la recomendación de contar con reglamentos y reglas claras, así como con canales de comunicación y con jerarquías claras como una medida de acción afirmativa a favor de la equidad de género (Serie Hacia la Equidad de UICN/Fundación Arias).

En todo caso, el uso extendido del método del *gender mainstreaming* presenta todavía dificultades de clarificación, tanto desde el punto de vista metodológico como desde el punto de vista conceptual. En el plano metodológico su uso suele polarizarse entre quienes lo identifican con transversalización y quienes realizan una excesiva selección de aspectos del eje principal, perdiendo con frecuencia el necesario punto de equilibrio que se necesita al respecto.

Desde el punto de vista conceptual, una de las dificultades iniciales consiste en que se confunde lo que fundamentalmente es un método con un enfoque estratégico. Cuando se concibe como método se sabe que es necesario darle una determinada orientación estratégica. Sin embargo, existe una progresiva inclinación a relacionar el *gender mainstreaming* con la tendencia creciente hacia los enfoques género-inclusivos. Por esa razón, cuando se adopta esa inclinación, puede plantearse –como se hace desde algunos lugares en la Fundación Heinrich Böll– que la democracia de género es, en realidad, *gender mainstreaming*. A este respecto, conviene recuperar los orígenes: el *gender mainstreaming* nació del ámbito metodológico, mientras que la democracia de género nació de la reflexión política feminista. La democracia de género es fundamentalmente una pro-

puesta política de cambio, que hay que desarrollar metodológicamente y no al revés, como sucede con el gender mainstreaming. Ciertamente, esto no quiere decir que no pueda establecerse un consenso entre sectores para decidir que el gender mainstreaming hay que entenderlo sólo como una estrategia genero-inclusiva. Si esto sucede posiblemente se habrá avanzado en la dirección de la democracia de género. Pero, de momento y desde su naturaleza política, la democracia de género tendrá que elegir medios y herramientas, entre los que podrá incluirse el gender mainstreaming.

III. CRITERIOS METODOLÓGICOS E INSTRUMENTOS BÁSICOS

3.1. Criterios metodológicos generales

Como se ha mencionado, en este y los siguientes apartados se abordará el escenario de lo metodológico y operativo, principalmente en relación con la estrategia de la democracia de género. El punto de partida en este campo refiere al hecho de que dicha estrategia tiene un desarrollo reciente como propuesta política y aún más incipiente en cuanto a su aplicación operativa. Los esfuerzos más conocidos en este sentido se han impulsado desde el departamento de democracia de género en la sede de Berlín de la Fundación Heinrich Böll y más recientemente en su oficina regional para Centroamérica, Cuba y México, ubicada en San Salvador.

Por esta razón, después de examinar el panorama de los manuales y herramientas elaborados desde otras perspectivas y actores, en este estudio se trata de hacer algunas propuestas instrumentales de tipo preliminar, pero sólo en el ámbito de la planificación y evaluación de proyectos; algo que deja pendiente todo lo referido al desarrollo organizacional y otros aspectos del sistema de programación que pudieran ser necesarios.

Ahora bien, antes de proponer herramientas concretas, parece conveniente apuntar algunos criterios metodológicos generales que facilitan el trabajo de integración de la democracia de género en el escenario metodológico e instrumental. Los aspectos a considerar serían: la necesidad de una cultura organizacional general adecuada, el método integral de aplicación del enfoque de democracia de género y, en cuanto a la planificación de proyectos, las modalidades de proyectos a ser implementados.

3.1.1. La necesidad de una cultura organizacional adecuada

Dado que el enfoque de democracia de género tiene una tendencia hacia lo holístico, parece difícil pensar su desarrollo operativo de forma separada del conjunto de los sistemas instrumentales de una organización. Dicho claramente, para que la creación de herramientas para integrar la democracia de género tenga todo el efecto posible en una organización, es necesario que esa entidad posea una cultura organizacional mínimamente desarrollada.

La experiencia de muchas organizaciones y agencias de cooperación, que tratan de incluir el enfoque de género en sus programas y proyectos, es que elaborar herramientas para su aplicación tiene poco sentido cuando no existe un sistema general adecuado de planificación de proyectos. Aplicar una lista de chequeo en materia de género en entidades que carecen de un sistema de planificación y evaluación propiamente dicho, suele tener consecuencias indeseadas: puede percibirse como un lujo desplazado del manejo real que hace la entidad sobre sus propios proyectos, o bien puede exigirse resultados que no proceden necesariamente del ámbito de la temática de género.

Sin embargo, la recomendación no sería esperar a integrar el enfoque de género hasta que la entidad tenga un sistema perfecto de planificación y evaluación, o hasta que el proyecto esté adecuadamente elaborado. Esto, en muchos casos, sería desaprovechar una ventana de oportunidad que puede no presentarse en años. Lo recomendable sería proponer dos opciones: mejorar el sistema general integrando desde el principio la di-

mención de género o bien adaptar las técnicas y herramientas de género al contexto organizacional existente, siempre manteniendo un mínimo nivel técnico que permita controlar la dimensión de género de manera efectiva.

A este respecto, la experiencia de la oficina regional de la Fundación Heinrich Böll en San Salvador puede ser aleccionadora. En un principio, se trató de hacer un esfuerzo de aplicar la democracia de género en la práctica, para toda la oficina pero especialmente en cuanto a la planificación y seguimiento de los proyectos. Como el método acordado para este trabajo fue acentuadamente participativo y ligado a la experiencia de las personas empleadas, se detectó muy rápidamente que existía preocupación por la falta de sistematización de las técnicas y herramientas con las que operaba la oficina para aprobar y dar seguimiento a los proyectos en general. Esa falta de sistematización significaba frecuentemente dificultades de seguimiento y evaluación, existencia de desarrollo instrumental personificado y no compatible con otros colegas y departamentos de la propia oficina, debilidades de registro estandarizado, etc. A partir de la sustantivización de esa percepción se optó por la primera de las posibilidades: sistematizar y mejorar los procedimientos y herramientas generales de la oficina, integrando conjuntamente la perspectiva de democracia de género.

De esta forma, se desarrolló un trabajo sección por sección y de forma integrada, que concluyó en la elaboración de una caja de herramientas para el desarrollo organizacional y operativo de la oficina en San Salvador. Esa caja de herramientas contiene algunas referidas directamente a la temática de género con enfoque de democracia de género y otras en donde esa temática se integra al procedimiento o herramienta particular. Es importante consignar que esa caja de herramientas tiene un proceso de adaptación y prueba, primero al interior de la oficina y después en relación con las contrapartes.

El hecho de que esa oficina regional de la Fundación Heinrich Böll tuviera esa percepción de falta de sistematización operativa, que ha resuelto a partir de su propia experiencia, hace surgir la pregunta acerca de si el desarrollo organizacional del conjunto de la Fundación Heinrich Böll ha adquirido ya un nivel suficiente. Como en el caso de San Salvador, cabe preguntarse por cual es el nivel de formalización instrumental que sería necesario en una entidad como la Fundación Heinrich Böll para evitar la disfunción operativa, sin caer en la formalización excesiva que dificulta la creatividad y la flexibilidad organizacional. Ahora bien, este cálculo necesario no pone en cuestión la base de este fundamento: la integración del enfoque de género necesita de un desarrollo y de una cultura organizacional suficiente para no operar por separado o encapsuladamente.

3.1.2. La posibilidad de un método integral de aplicación: sobre el gender mainstreaming

Conviene situar dicho segmento de planificación en el contexto más amplio de la integración del enfoque de género en cuanto al desarrollo operativo y el sistema organizacional de cualquier entidad, pero en particular de las que impulsan proyectos de desarrollo.

En la dirección de lo expuesto anteriormente, el logro de una adecuada integración de la temática de género en un sector formal o informal de una organización, sin que esa integración tenga un nivel similar en el resto de los sectores o departamentos de esa entidad, frecuentemente limita las posibilidades de desarrollo operativo con enfoque de género.

Esa es la razón que justifica la necesidad de reflexionar sobre un método integral de aplicación de la perspectiva de género, que en varios ámbitos se ha traducido en la discusión sobre el *gender mainstreaming*.

Esta conveniencia de un método integral no sólo es válida para las organizaciones que desarrollan diversos tipos de actividades, entre las que se incluye la cooperación al desarrollo (como sería el caso de la Fundación Heinrich Böll), sino que también es válida para lo que se impulsa hacia el exterior de la organización y en concreto hacia los beneficiarios, las contrapartes y sus proyectos.

Para integrar la dimensión de género desde una perspectiva holística como la de la democracia de género, tanto en el desarrollo organizacional como en los sistemas operativos de una entidad, se requiere un conjunto de acciones de distintos tipos. Existe la inclinación a pensar que esta incorporación integral se logra básicamente con procesos de capacitación. Efectivamente, la capacitación es una herramienta fundamental en este tipo de trabajo. Sin embargo, para que tenga lugar un cambio integral, la organización suele necesitar de elementos normativos, procedimientos organizacionales y herramientas operativas, que acompañen, bien como causa, como efecto o paralelamente, los procesos de capacitación. Es conocido en diversas organizaciones, entre las que se encuentran las agencias de cooperación, como la existencia de mandatos generales luego no se traducen en aplicaciones concretas, por falta de desagregación normativa, cambios procedimentales, o herramientas de aplicación. También es conocido como la experiencia desarrollada de sensibilización y capacitación en género a funcionarios de una determinada entidad, buscando su compromiso con la equidad de género, no ha logrado resultados efectivos, por falta de consolidación normativa, procedimientos socializados o herramientas de operación. Dicho en breve, la incorporación integral de la temática de género (a continuación veremos si eso puede llamarse únicamente *gender mainstreaming*) supone un proceso que incorpora diferentes elementos y ha de valorarse desde una perspectiva sistémica.

Sobre todo en el contexto de la Unión Europea, esa incorporación integral de la perspectiva de género tiende a denominarse *gender mainstreaming*. En otros ámbitos, por ejemplo en entidades públicas latinoamericanas, esa incorporación integral se visualiza desde la óptica de la transversalización. Como vimos en la introducción conceptual de este estudio, *gender mainstreaming* y transversalización no son necesariamente lo mismo. Mientras la transversalización busca incorporar género a todos los componentes de un sistema, el *mainstreaming* supone esa incorporación en la corriente principal o el eje principal de dicho sistema, seleccionando en mayor o menor medida los aspectos a intervenir. También se apuntó en la introducción la idea de que es necesario encontrar al respecto un punto de equilibrio que evite una transversalización muy difuminada, al mismo tiempo que una selección excesiva o una aceptación ciega del *mainstream*.

A partir de esta consideración, el *gender mainstreaming* necesita ser considerado en dos direcciones. La primera, que se refiere a la necesidad de valorar políticamente el *mainstream*, así como de la necesidad del *gender mainstreaming* de tener un grado de transversalidad suficiente, al objeto de no dejar por fuera aspectos o corrientes que sin ser principales, pueden ser complementarias y en ciertas condiciones decisivas. La segunda, guarda relación con la necesidad de entender el *mainstreaming* como una incorporación integral que articula diferentes factores. Con frecuencia, realizar una capacitación de género en los diferentes departamentos de un sistema organizacional se llama *gender*

mainstreaming, cuando, en puridad, no convendría hablar del gender mainstreaming si no hay presencia de un mandato general, desagregación normativa de dicho mandato, cambios orgánicos y procedimentales, visión de género del presupuesto, e instrumentos y herramientas operativas. Si el gender mainstreaming fuera así entendido, conteniendo ese conjunto de elementos, entonces ese método sería recomendable; en caso contrario, estaríamos ante un mal uso del gender mainstreaming o una definición poco afortunada que no lo haría recomendable.

Un enfoque como el de la democracia de género acentúa esa necesidad de visualizar holísticamente el gender mainstreaming. En efecto, la democracia de género resulta el principio conceptual y político por el cual el gender mainstreaming adquiere rigor como método integral. En efecto, es difícil pensar un gender mainstreaming realizado desde la óptica de la democracia de género que sólo se preocupe por la situación de las mujeres de una organización o de un proyecto. Por el contrario, un gender mainstreaming hecho desde la democracia de género, obliga a pensar en la posición y condición de género de los hombres, el proceso complejo de las relaciones de género, la compatibilidad entre trabajo y familia para todos los géneros, y otros aspectos estructurales y funcionales; todo ello, sin dejar de priorizar las condiciones o factores de discriminación que puedan sufrir las mujeres. Es por esa razón, que la democracia de género significa aumentar y no disminuir el compromiso a favor de la equidad de género y el rigor metodológico de cualquier método integral. En comparación con la perspectiva de género, la perspectiva de democracia de género es más ambiciosa por su carácter género-inclusivo y cuestionador de factores estructurales y su implementación rigurosa requiere de transformaciones aún mayores.

3.1.3. Planificación de proyectos y sus modalidades

Un sistema adecuado de planificación de programas y proyectos resulta una necesidad no sólo para quienes deben elaborarlos y ejecutarlos, sino para quienes tienen que aprobarlos, supervisarlos o evaluarlos. Ciertamente, ese sistema funcionará más adecuadamente si guarda relación de coherencia con la misión de la entidad, su planificación estratégica y el resto de su planificación operativa. Como se ha dicho, en este estudio sólo se va a proponer algunas herramientas básicas para un sistema de planificación de proyectos con perspectiva de democracia de género.

Otro factor que maximiza el funcionamiento de un sistema de planificación de proyectos es su estandarización y sistematización de manera conjunta por las entidades cooperantes, las contrapartes y, en la medida de lo posible, los beneficiarios directos. Ello es especialmente recomendable para quienes buscan un método integral desde una perspectiva género-inclusiva, como es la democracia de género.

Ahora bien, en el terreno práctico, suelen darse tres modalidades de trabajo en género y planificación de proyectos: a) los proyectos dirigidos a mujeres; b) los proyectos cuyo objetivo directo es la equidad de género, pero se dirigen al conjunto de la población; c) los proyectos con objetivos generales y sectoriales, en los que hay que integrar el enfoque de género. Ciertamente, una primera decisión política consiste en determinar cuál es la composición de esas tres modalidades a ser apoyada desde una entidad, como, por ejemplo, un organismo de cooperación. En principio, dicha composición estaría relacionada con tres factores. El primero, la cantidad de otros temas, no sólo de género, que trabaja dicha organización: en efecto, si se trata de un organismo orientado principal-

mente al medio ambiente, los derechos humanos, la democratización, etc., entonces habrá necesidad de mucho trabajo para integrar género en sus programas y proyectos; pero, si además de esos temas, también trabaja de forma importante la dimensión de género, entonces tendrá que desarrollar las otras dos modalidades directamente referidas a la temática de género.

Para facilitar la decisión acerca de la composición de estas modalidades (proyectos para mujeres y proyectos de género para toda la población) puede operarse de acuerdo a los otros dos factores: la demanda surgida desde la región de trabajo y el mandato institucional. Como se ha insistido, estos dos factores no siempre coinciden y, en general, suele darse una tensión entre ambos; la cuestión es tratar de que esa tensión sea la menor posible o, en todo caso, manejable. Para ello, es recomendable reconocer adecuadamente los procesos de formación de demanda y la formación del mandato.

En cuanto a esta última, el problema reside en si su formulación esta clara y si se ha diseminado extensamente por los distintos departamentos y oficinas de la organización; así como si están claros los procesos mediante los cuales puede producirse su reformulación. En el caso de la Fundación Heinrich Böll existe un mandato institucional de democracia de género (primero en los estatutos y recientemente desarrollado por el comité directivo en su acuerdo para la aplicación común de la democracia de género en la Fundación Heinrich Böll del 18.7.2001⁹), aunque el nivel de conocimiento de este mandato sea muy desigual en el conjunto de la organización .

En cuanto a la evolución de la demanda, ya se tiene experiencia de que dicha demanda se conforma y sufre cambios influida por muchos factores. El principal de ellos debería ser el cuadro que se conforma mediante una rigurosa evaluación de resultados: si durante un tiempo determinado puede probarse que una orientación de proyectos no ha funcionado en términos estratégicos, ese sería un dato para pensar en un cambio. Sin embargo, pueden haber otros factores que acaban teniendo un peso similar, como, por ejemplo, el debate académico e ideológico, o también el cuadro general de las políticas de desarrollo. Es indiscutible que el paso de los proyectos orientados por MED a los proyectos GED, ha guardado relación con la construcción principalmente académica de la categoría género. Es decir, conviene tomar en consideración que la demanda suele tener una inercia (como cuando se inició el enfoque GED y seguían llegando los proyectos para incorporar a la mujer en el desarrollo) que debe ser evaluada políticamente.

Así pues, tomando en consideración demanda y mandato, cabe preguntarse cual sería la composición de modalidades de proyectos, desde una organización que tenga el mandato de la democracia de género. Desde luego, además de integrar género en todos los proyectos con objetivos generales, dicha organización estaría particularmente interesada en desarrollar proyectos de género que integren al conjunto de la población; y ya existe al respecto información suficiente sobre algunos temas relevantes (equidad de género en los sistemas políticos, salud sexual y reproductiva, violencia de género, etc.) donde la participación del conjunto de la población entrega buenos resultados. Sin embargo, una organización orientada por la democracia de género también debe encarar el hecho de que, por demanda o por decisión propia, resulte necesario, de acuerdo a las características propias de la región, apoyar proyectos dirigidos para mujeres. Ahora bien, en estos

⁹ Zielvereinbarungsprozesse zur Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie in der Heinrich Böll Stiftung

casos cabe preguntarse que efectos pertinentes puede tener desarrollar proyectos sólo para mujeres, desde un enfoque de democracia de género.

Ciertamente, una de las consecuencias debería ser que la decisión de realizar un proyecto sólo para mujeres partiera de un diagnóstico que así lo aconseje, diagnóstico que debe tener un enfoque género-inclusivo. En segundo lugar, una sensibilidad de democracia de género desarrollaría un proyecto para mujeres, manteniendo durante su ejecución una especial atención a los aspectos relacionales de género en que se inscriben las vidas de las mujeres. Sin embargo, esta sensibilidad género-inclusiva no debe impedir en absoluto la aceptación plena de que las circunstancias exigen que el proyecto para mujeres se haga sobre la base principal de la óptica de su empoderamiento. Como se ha insistido, la necesidad de distinguir enfoques estratégicos (entre democracia de género y empoderamiento, por ejemplo) no significa que las acciones de empoderamiento estén excluidas desde la perspectiva de democracia de género. Lo que no impide que una organización con mandato de democracia de género desarrolle esfuerzos por promover un desarrollo operativo de acuerdo a esa orientación.

3.2. Instrumentos básicos para la planificación de proyectos con enfoque de democracia de género

A continuación, se proponen algunas herramientas básicas para la planificación de proyectos que permitan desarrollar a nivel operativo la democracia de género. Hay que insistir que esto supone únicamente una parte de lo que sería un sistema de planificación operativa, el cual necesitaría ir acompañado de los correspondientes procedimientos, y, por supuesto, deja pendiente los aspectos referidos a la planificación estratégica institucional y en general al desarrollo organizacional. Es importante delimitar la tarea que se acomete seguidamente, al objeto de ubicarla en su contexto más amplio y evitar así expectativas que no corresponden a la tarea encomendada.

Las herramientas que se plantean cubren los distintos elementos de un proyecto y su ciclo, siendo útiles en términos generales para el diagnóstico, la formulación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Ahora bien, al hacerlo en términos generales, es necesario advertir que su aplicación en cada proyecto específico esta sujeta a afinamientos correspondientes al área temática que se trate. Por otra parte, es altamente recomendable que estas herramientas básicas sean discutidas y adaptadas al trabajo efectivo de la Fundación Heinrich Böll, para desde ahí contribuir al desarrollo de un sistema de planificación operativa que suponga estándares básicos para el conjunto de la organización. Como se sabe, para lograr este objetivo, siempre es conveniente desarrollar un proceso de capacitación, primero en la Fundación y después con las contrapartes.

El diseño de las herramientas presentadas procede de la revisión de los manuales hecha para este trabajo, así como de la experiencia profesional de los autores. En todo caso, es necesario considerar que esas herramientas han sido adaptadas o creadas para aplicar el enfoque de democracia de género. Como se ha insistido, ello significa poner especial atención en una mirada género-inclusiva que debe recorrer la estructura y los elementos de cada herramienta. Una mirada que también en términos operativos no significa menor rigor o menos atención a la situación de las mujeres.

Un ejemplo podría ser ilustrativo al respecto. Generalmente, en las listas de chequeo que se utilizan para elaborar, evaluar y aprobar proyectos, cuando se quiere saber si el

objetivo general de un proyecto tiene sensibilidad o dimensión de género, se pregunta si tal objetivo toma en consideración la situación de las mujeres. Cuando esto se hace desde una perspectiva género-inclusiva, la pregunta trata de incluir a los hombres y puede ser formulada de la siguiente manera: ¿Se considera la condición de género de mujeres y hombres en el objetivo general del proyecto? En algunas ocasiones o para algunas personas, preguntar por la condición de género no solo de las mujeres sino también de los hombres, se interpreta como que se va a tener menos en cuenta aquellos rasgos diferenciales o de discriminación que puedan presentar las mujeres. Por esta razón, conviene insistir en la idea de que tomar en cuenta las determinaciones de género de mujeres y hombres desde una perspectiva género-inclusiva exige hacerlo por separado, en conjunto y tomando en cuenta los aspectos relacionales. Dicho en breve, no significa menos rigor en la consideración de género de las mujeres sino que se traduce en un enriquecimiento de la perspectiva de género al tomar en cuenta la condición de género de los hombres. Eso, en muchos casos, significa, por ejemplo, que las acciones específicas de capacitación en género que puedan preverse en un proyecto, también para lograr mejorar la condición de las mujeres, tenga que ser dirigida frecuentemente hacia los hombres.

Las herramientas que se presentan a continuación atienden tanto los proyectos que tienen objetivos generales no referidos a la temática de género, como aquellos dirigidos específicamente a la democracia de género. A este respecto es importante destacar que se ha realizado un esfuerzo para no caer en la frecuente tentación de quienes trabajamos en la temática de género: elaborar herramientas para integrar un enfoque de género en un proyecto de medio ambiente, por ejemplo, que al final cambian los objetivos del proyecto original en el sentido de empujarlos hacia la temática de género. Algo que suele traducirse en el forzamiento o el rechazo de la contraparte que presenta el proyecto y que quiere mantenerlo referido a la temática ambiental. Por esa razón, en cada una de las herramientas se indicará cuando ha sido necesario hacer dos versiones: una para integrar democracia de género en proyectos de objetivos generales y otra para proyectos directamente dirigidos hacia la promoción de la democracia de género.

Se recomienda incluir las siguientes herramientas en la Guía para la evaluación de proyectos y para la contratación de consultores de la Fundación Heinrich Böll.

3.2.1. Herramientas para el diagnóstico de género: el análisis holístico de género

Un criterio básico de la planificación de proyectos plantea que una alta probabilidad del éxito de un proyecto depende de que se haya hecho un buen diagnóstico. Sin embargo, ese trabajo es quizás el que suele tener un peso menor en muchos proyectos elaborados por las contrapartes, algo que tampoco es sopesado con rigor por quienes tienen que aprobar el proyecto. Hay diferentes razones para esta contradicción y conviene apuntar aquí algunas.

Una primera consiste en que efectivamente no se realiza un buen diagnóstico, porque el problema a resolver es demasiado evidente. Incluso cuando eso es cierto, la ausencia de diagnóstico, suele implicar menospreciar aspectos secundarios que luego pueden llegar a ser decisivos. Una modalidad de lo anterior se produce cuando existe una presunción asumida en la zona del proyecto acerca de un determinado fenómeno. En materia de género, suele existir una presunción muy extendida de que, sea cual sea el área, las mujeres van a presentar indicadores peores que los presentados por los hombres. No impor-

ta que ello fuera cierto hace treinta años y ahora no lo sea, la presunción se mantiene intacta. Un ejemplo muy notable se produce en América Latina con el tema del nivel educativo formal de mujeres y hombres en zonas rurales. Se presupone que el analfabetismo es siempre mayor de mujeres que de hombres. Sin embargo, los censos realizados en los años noventa están mostrando que esa situación ha cambiado radicalmente, siendo ya ese analfabetismo muy similar o incluso menor en las mujeres (ello también se ha mostrado en los últimos censos de Honduras y Nicaragua, no así en Guatemala y El Salvador). Las razones de ese cambio son bastante explicables, pero los datos crudos no han conseguido todavía modificar la vieja presunción (o bien se piensa que ese cambio significa que las mujeres ya no sufren de discriminación de género).

Otra razón refiere al hecho de que muchos proyectos están hechos por grupos sociales cuyo nivel educativo les dificulta realizar un esfuerzo serio de diagnóstico, o bien cuando no existen recursos para poder hacerlo en propiedad. Esa circunstancia suele bascular sobre la agencia donante, quien, sobre todo si los proyectos no tienen una gran dimensión, tiende a no colocar fondos para realizar ese diagnóstico, pese a que se sabe que este trabajo puede incidir bastante en el éxito del proyecto.

Uno de los problemas asociados a esta dificultad refiere al hecho de que, sobre todo en materia de género, se tiende a sustituir un diagnóstico del área, por un análisis de género del grupo destinatario. Ciertamente, es mejor hacer ese esfuerzo que no hacerlo, pero el problema que tiene es que regularmente se realiza cuando ya se ha delimitado mucho el grupo meta, es decir, cuando ya se ha tomado decisiones en base a muchas hipótesis. Por esa razón es que resulta tan importante el paso previo del análisis de género del contexto, con datos estadísticos y no estadísticos, que vayan focalizando desde la cobertura nacional hasta la zona a seleccionar como ámbito del proyecto.

Ahora bien, el problema puede aumentar cuando se trata de proyectos generales a los que hay que integrar la temática de género, por cuanto muy frecuentemente el acento del diagnóstico está puesto en la temática propia del proyecto y no con atención a su dimensión de género, la cual luego es incluida en la parte propositiva sin haber sido comprobada en el diagnóstico. Por ello, es importante subrayar que la formulación de un proyecto que tiene incluida la dimensión de género, debe recorrer el conjunto de los elementos del proyecto, partiendo en primer lugar por el diagnóstico de género.

Por todo lo anterior, la guía que se presenta a continuación incluye tanto el análisis de género del contexto como el del propio grupo destinatario o del segmento de población más focalizado que puede serlo finalmente. Por una parte, ello significa buscar información básica (Censos y Encuestas de Hogar, estudios específicos, etc.) o bien tener condiciones para producir información estadística más reducida. Por otra, quiere decir que se realizarán grupos focales para levantar el análisis de género, que incluye aspectos relacionales que corresponden a una visión género-inclusiva.

Ciertamente, realizar un buen diagnóstico siempre requiere de algún esfuerzo, pero ese esfuerzo puede ser evaluado previamente en función de las necesidades del proyecto y siempre suele ser altamente compensatorio. Desde luego, realizar un diagnóstico muy prolijo para preparar un proyecto chico no tiene mucho sentido, y, sin embargo, ello no quiere decir que haya que olvidarse de realizar algún tipo de diagnóstico. Simplemente hay que procurar que dicho esfuerzo sea proporcional a la dimensión del proyecto que se trate.

En tal sentido, la herramienta que se propone a continuación es una guía para reunir información para un diagnóstico con una profundidad y dimensión de rango medio, es decir, útil para cubrir necesidades de proyectos de alcance intermedio (entre uno y tres años), pero que puede adaptarse a las necesidades de proyectos chicos mediante la reducción de las demandas de información. Esta guía está compuesta por dos elementos: a) el referido a la búsqueda de información que permita realizar el análisis de género del contexto en que se sitúa el proyecto, b) el que guarda relación con la reunión de información sobre el problema y el grupo destinatario.

3.2.2. *Análisis de género del contexto*

Con frecuencia, cuando se realiza un diagnóstico de género se suele optar por un examen del contexto o bien por un análisis de género que toma como universo el grupo destinatario y su perímetro más próximo. A nuestro juicio, sin embargo, esta opción corre el peligro de parcializar la información, por lo que resulta altamente recomendable realizar el esfuerzo en ambas direcciones complementarias.

En cuanto al análisis del contexto, lo ideal es procurar información sobre la zona en que se sitúa el proyecto, pero conviene colocar esa zona en una referencia más general, a nivel nacional. Para ello es importante que el proyecto se provea de instrumentos que ofrezcan una panorámica general, lo más actualizada posible, de las condiciones de las mujeres y los hombres del país correspondiente.

En cada país centroamericano se han llevado a cabo algunos trabajos con información estadística y no estadística sobre esta materia con diferentes dimensiones. En muchos casos, estos compendios son producidos por los “Mecanismos Nacionales de Promoción de la Mujer y la Equidad de Género”, pero también pueden ser fuentes algunos estudios académicos y, con frecuencia, en relación con los *Informes de Desarrollo Humano* del PNUD. Un ejemplo de esos compendios con información sobre los noventa ha sido la serie de FLACSO, *Mujeres Latinoamericanas en Cifras*, que en Centroamérica cubrió los países de Panamá, Costa Rica, Guatemala y Nicaragua. Disponer y utilizar estos compendios de información básica de forma regular en la formulación de proyectos facilitaría considerablemente la incorporación de la perspectiva de género en los mismos.

GUÍA PARA REALIZAR ANÁLISIS HOLÍSTICO DE GÉNERO

Análisis de género del contexto

¿Se ha obtenido información estadística y no estadística sobre la condición de género de mujeres y hombres en el contexto general en el que se sitúa el proyecto?

A continuación, se propone una estructura de demanda informativa que permita asegurar una información básica tanto a nivel nacional como mas directamente referida a la zona del ámbito del proyecto. Esta estructura parte de estas demandas sobre áreas y variables, para luego sugerir los indicadores más útiles y concluir con la referencia de fuentes de verificación. En este último aspecto se hacen algunas indicaciones sobre las posibilidades de obtener esa información en el plano local. En términos generales, la información básica se refiere a:

- Datos crudos e indicadores desagregados por sexo sobre: población, empleo, ingresos, niveles de pobreza, educación, salud, servicios
- Información no estadística sobre legislación, patrones culturales de género, etc.
- Información no estadística sobre instituciones y políticas de género a nivel nacional y local

Sobre la base de esa estructura se ha diseñado la siguiente tabla de demandas de información:

a) TABLA DE DEMANDAS DE INFORMACIÓN

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
DEMOGRAFÍA		
1. Volumen y evolución de la población.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas por sexo (evolución). 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos Nacionales y estimaciones de CELADE. (En localidades pequeñas existe información censal, pero hay que solicitarla. Conviene usar programas, como REDATAM).
2. Dinámica de población.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y evolución de tres factores: nacimientos, defunciones y saldo migratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades nacionales de estadística y CELADE
3. Fecundidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa global de fecundidad. • Composición porcentual de la natalidad por edades. • Nacimientos anuales y por cada 100 mujeres. • Tasas globales según sector. • Condición legal de los nacidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad nacionales de estadística, Encuestas de Fecundidad y CELADE. La tasa global (estimación del número promedio de hijos de una mujer en su vida fértil), es un indicador de fácil uso y comprensión, pero difícil de calcular. Si no existe ni hay posibilidad de calcularla, usar los otros indicadores simples.
4. Distribución espacial.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de las poblaciones urbana y rural por sexo. • Composición de las poblaciones urbana y rural por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos, Encuestas de Hogares, y estimaciones CELADE. En el nivel local se da por entendido que dicha localidad pertenece a una determinada zona de residencia.

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
DEMOGRAFÍA		
5. Estructura etaria.	<ul style="list-style-type: none"> Cifras absolutas y porcentajes por grupos de edades según sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> Censos, Encuestas de Hogares y CELADE. (Los grupos etarios elegidos por censos y encuestas, pueden no coincidir con las necesidades del proyecto. En este caso, hay que solicitarlos, o generarlos si factible).
6. Composición étnica.	<ul style="list-style-type: none"> Cifras absolutas y porcentajes de la población total por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos Censos, estimaciones independientes. (Es frecuente ausencia de registro. Cuando lo hay, suele ser no confiable. Suele recogerse por autodeclaración, además de los grados de mestizaje. Si es factible, mejor crearla).
7. Estado conyugal.	<ul style="list-style-type: none"> Cifras absolutas y porcentajes por sexo y edad, según categorías. Tasas de nupcialidad y divorcialidad (evolución). 	<ul style="list-style-type: none"> Censos, Encuestas de Hogares y Encuestas de Fecundidad. (Prestar atención a las diferencias por sexo: suele haber mayor proporción de personas separadas y viudas en la población femenina).
8. Hogar y jefatura de hogar.	<ul style="list-style-type: none"> Cifras absolutas y porcentajes de hogares según tipo por sexo de jefe. Jefatura de hogar por sexo, edad, existencia de pareja y tenencia de hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Censos, Encuestas de Hogares. (Es importante fijarse en que la jefatura femenina suele tener lugar sin pareja conviviente).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
TRABAJO E INGRESOS		
9. Participación económica: evolución y volumen actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas de la población económicamente activa -PEA- por sexo (evolución). • Composición por sexo de la PEA. • Tasas de participación por sexo. <p>En caso necesario, desagregar por edad, zona y otros factores que se requieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Censos, Encuestas de Hogares. <p>(Atención al fuerte subregistro de la participación de las mujeres en los censos, que es menor en encuestas de hogares. Usar éstas en el plano nacional. En el plano local usar solo como referencia los datos censales, o bien generar información si es factible).</p>
10. Estructura del empleo: evolución y situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de la PEA según ramas de actividad y categorías ocupacionales por sexo. • Cifras absolutas y porcentajes de la PEA según grupos ocupacionales por sexo. • Composición por sexo de cada rama, categoría y grupo ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos, Encuestas de Hogares y estimaciones CELADE. <p>(En ámbitos amplios usar encuestas de hogar. En localidades pequeñas dichas encuestas son poco confiables; si es factible, generar la información).</p>
11. Propiedad de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de propietarios por sexo. Desagregar propiedad por cada sexo y la propiedad conjunta • Composición de propiedad según tamaño de la empresa por sexo. • Composición de propiedad por rama de actividad y sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para ámbitos amplios es posible usar como referencia cifras de censos y encuestas de la categoría “patrones y empleadores”. En lugares pequeños es preferible recurrir a registros de propiedad o bien crear directamente la información.

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
TRABAJO E INGRESOS		
12. Desempleo: evolución y volumen actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas de desempleo abierto por sexo (evolución). • Tasas de desempleo abierto por sexo (evolución). • Composición de las categorías de desempleo por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos, Encuestas y estimaciones de entidades nacionales. (En economías poco formalizadas, el desempleo abierto registra cifras mínimas. En localidades pequeñas las encuestas son poco confiables).
13. Subempleo: evolución y volumen actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Población ocupada por horas semanales trabajadas, según sexo (evolución). • Proporción de la PEA que cobra menos de la cantidad estimada para cubrir necesidades básicas, por sexo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de entidades nacionales e internacionales.
14. Salarios e ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Salario promedio por sexo, según rama, categoría y grupo de ocupación. • Salario femenino como porción del masculino, según rama, categoría y grupo de ocupación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos y Encuestas. (Frecuentemente no se publica la información por sexo, aunque se recoge. En este caso, hay que solicitarla o crearla si es factible).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
TRABAJO E INGRESOS		
15. Acceso al crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y porcentaje de préstamos otorgados según sexo (desagregar los préstamos concedidos a personas de ambos sexos). 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe información a nivel nacional. (En ámbitos amplios, la información está dispersa. Crearla a nivel local si es factible).
16. Sector informal.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de la PEA que trabaja en el sector informal de la economía, según ramas de actividad económica y sexo. • Composición porcentual por sexo de la PEA informal, según ramas de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de entidades nacionales e internacionales (CEPAL, CELADE) No existe información a nivel local.
EDUCACIÓN		
17. Analfabetismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes por sexo, edad, etnia y zona. • Composición por sexo de la población analfabeta según edad, etnia y zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos y Encuestas de Hogares. (Cuando los censos recogen esta información por auto-declaración, es conveniente ajustarla, especialmente en cuanto al analfabetismo funcional).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
EDUCACIÓN		
18. Educación preescolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula total, en modalidades formal y no formal, por sexo. • Número de centros públicos y privados por tipo (desde casas-cuna a jardines infantiles). • Proporción de menores de cinco años en programas preescolares, por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación (Con frecuencia no existe registro para modalidades informales. En localidades pequeñas es mejor generar la información).
19. Educación primaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de la matrícula por sexo. • Tasas netas y brutas de escolaridad por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades nacionales de estadística, Ministerio de Educación. (Las tasas de escolaridad son fáciles de usar pero requieren de un cálculo específico. En localidades pequeñas, estimar el porcentaje de los menores no asistentes, para ambos sexos).
20. Rendimiento escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de repetidores y de abandonos por sexo. • Proporción de matriculados en la edad correspondiente, por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación. (Esta información puede no publicarse, pero regularmente obra en poder de las autoridades educativas).
21. Enseñanza secundaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de matrícula por sexo. • Matrícula por especialidad según sexo. • Tasas brutas y netas de escolaridad por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación. (Esta información puede no publicarse, pero regularmente obra en poder de las autoridades educativas).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
EDUCACIÓN		
22. Capacitación profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de matrícula por sexo, según modalidades formal y no formal. • Matrícula por especialidad profesional según sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional, no hay información sobre el volumen global de la capacitación no formal. Crearla a nivel local si es factible.
23. Enseñanza superior y universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula global por sexo según estudios universitarios y no universitarios. • Cifras absolutas y porcentajes de la matrícula según carreras por sexo. • Cifras absolutas y porcentajes de graduaciones según carrera y sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades, Consejos de Universidades y Ministerio de Educación (Puede que las autoridades académicas todavía no presenten esta información desagregada por sexo, pero puede solicitarse).
24. Nivel de estudios de la población.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de la población de 10 y más años por niveles educativos adquiridos, según sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos y Encuestas de Hogares. (A nivel local, usar información censal).
25. Personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes del personal docente por sexo, según niveles educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación y Universidades (A nivel local, crear la información, si es factible).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
SALUD		
26. Esperanza de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la esperanza de vida por sexo, según factores diferenciales (zona, nivel socioeconómico y etnia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades nacionales de estadística y Ministerios de Salud (Indicador de fácil uso y comprensión, pero difícil de calcular).
27. Mortalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de mortalidad por sexo y edad • Composición por sexo de las defunciones anuales • Principales causas de defunción por sexo y edad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades nacionales de Estadística, Estadísticas vitales y Ministerios de Salud.
28. Morbilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Egresos hospitalarios por especialidad según sexo. • Motivos de consulta por especialidad según sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades nacionales de Estadística, Estadísticas vitales y Ministerios de Salud.
29. Sistema de salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos, dentistas y enfermeras por 10 mil habitantes. • Camas hospitalarias por 1000 habitantes. • Proporción de camas obstétricas. • Proporción de partos atendidos clínicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de Salud y Entidades nacionales de Estadística. (A nivel local, componer tasas por 1000 ó 100 habitantes, pero luego comparar con la tasa nacional).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
SALUD		
30. Condiciones básicas de salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de hogares con servicio de agua potable . • Proporción de hogares conectados a la red de alcantarillado. • Proporción de menores con deficiencia de peso y talla por sexo. • Porcentaje de personas de más de cinco años con anemia por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos y Ministerios de Salud. <p>(La información sobre condiciones nutricionales puede no estar desagregada por sexo, pero aún así sigue siendo un indicador útil).</p>
31. Fecundidad con riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de nacimientos en mujeres menores de 20 años y mayores de 35 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Censos y Encuestas de Fecundidad, Entidades nacionales e internacionales (CELADE).
32. Mortalidad materna.	<ul style="list-style-type: none"> • Defunciones maternas por 10 mil nacidos vivos (evolución). • Mortalidad materna según grupos de causas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de Salud, Estadísticas vitales, Entidades nacionales e internacionales. <p>(En localidades menores, confirmar información en centros locales de salud y construir tasa por 1000 nacidos vivos, pero luego comparar con la tasa nacional).</p>

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
SALUD		
33. Interrupción del embarazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación del número de abortos anuales. • Cifras absolutas de egresos hospitalarios por aborto, por edad. • Aborto como proporción de egresos hospitalarios por causas obstétricas. • Proporción de muertes maternas por aborto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de Salud, (la estimación de la cantidad de abortos no se realiza. Para su cálculo usar fuentes muy confiables).
34. Uso de anticonceptivos	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de mujeres en edad fértil (15 – 45 años) usando medios anticonceptivos, por estado civil, según nivel socioeconómico y zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de Salud, Encuestas de Fecundidad.
LEGISLACIÓN		
35. Derechos políticos y garantías constitucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad ante la ley • Derecho al voto • Derecho a optar a cargos de elección popular • Existencia de normativa de acción positiva (cuotas de mujeres) • Garantías constitucionales. 	Constitución, código electoral y tratados internacionales.
36. Derecho de Familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad legal de la mujer casada • Patria Potestad • Régimen de sociedad conyugal • Derecho de divorcio. • Pensión alimenticia 	Código civil y Código de la Familia.

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
LEGISLACIÓN		
37. Derecho penal.	<ul style="list-style-type: none"> • Penalización del adulterio. • Penalización del aborto • Delito de estupro • Delito de prostitución • Delito de violencia intrafamiliar. 	Código penal y Código procesal penal.
38. Derecho laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de igualdad ante la ley. • Prohibición de trabajos. • Protección de la maternidad. • Situación legal de las empleadas domésticas. 	Código del Trabajo
39. Derechos sexuales y reproductivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a la planificación familiar. • Derecho al goce de la sexualidad 	Tratados Internacionales y Normativa sobre Salud.
40. Legislación para la eliminación de la discriminación de la mujer.	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificación de la CEDAW. • Normas existentes sobre la igualdad entre los géneros. 	Tratados y Convenciones internacionales y Legislación ordinaria nacional.
PARTICIPACIÓN SOCIOPOLÍTICA		
41. Participación en procesos electorales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentajes de inscritos y votantes por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades nacionales electorales.

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
PARTICIPACIÓN SOCIOPOLÍTICA		
42. Participación en el poder ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de mujeres en el ejecutivo, a nivel de ministros y vices-ministros.} • Proporción de las mujeres en la administración regional (gobernadores, alcaldes, gobierno regional). 	Esta información no se recoge oficialmente, pero suele compilarse en organismos especializados (Institutos de la Mujer). A nivel local, es fácil componer esa información en el poder municipal.
43. Participación en el poder legislativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras absolutas y porcentaje de mujeres en el parlamento, en ambas cámaras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder Legislativo y organismos especializados (Institutos de la Mujer).
44. Participación en el poder judicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de mujeres en el poder judicial, según categorías de los juzgados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder Judicial y organismos especializados (Institutos de la Mujer).
45. Participación en partidos políticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de mujeres en el total de miembros. • Proporción de mujeres en las direcciones partidarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partidos y organismos especializados (Institutos de la Mujer). <p>La información sobre membresía necesita ser contrastada.</p>

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
PARTICIPACIÓN SOCIOPOLÍTICA		
46. Participación en organizaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de mujeres como miembros de los sindicatos • Proporción de mujeres en las direcciones sindicales. • Proporción de mujeres en los organismos de representación estudiantil. • Proporción de mujeres en los colegios profesionales y en sus directivas. • Proporción de mujeres en las organizaciones comunitarias. 	Esta información no se recoge oficialmente y menos aún desagregada por sexo. Es necesario acudir a organismos especializados.
INSTITUCIONES DE GÉNERO		
47. Organismos nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de la entidad oficial y de oficinas en otras entidades oficiales de promoción de la mujer a nivel nacional y regional. • Fecha de creación e inserción institucional. • Rango legal de la entidad. • Nivel de cobertura nacional. 	Ley(es) Ordinaria(s) o en su defecto, Normativa(s) menor(es) de constitución. (A nivel local, ver si existe presencia del organismo en la zona).

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
INSTITUCIONES DE GÉNERO		
48. Instituciones no gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Directorio de organismos no gubernamentales de mujeres. • Directorio de organismos no gubernamentales que tengan programas o proyectos sobre la condición de la mujer 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos nacionales y entidades no gubernamentales. <p>(Existen directorios pero es necesaria su constante actualización. A nivel local, esta información es de fácil acceso).</p>
49. Organizaciones de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio de organizaciones de mujeres por tipo: populares, feministas, asistenciales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones feministas y de mujeres <p>(Existen directorios pero es necesaria su constante actualización. A nivel local, esta información es de fácil acceso).</p>
50. Organismos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Directorio de organismos y agencias que tienen programas de cooperación en el área de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio del Exterior, organismos internacionales, institutos de la mujer
FACTORES CULTURALES		
50. Prácticas culturales, sistemas de valores y normas acerca de la identidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de actos de iniciación a la vida adulta, por sexo. • Existencia de pautas en cuanto al noviazgo, el casamiento y el matrimonio. 	<p>Esta información puede obtenerse de distintas fuentes: las encuestas de opinión, investigaciones previas, etc. Si es factible, puede hacerse una investigación propia, estableciendo indicadores cualitativos más precisos.</p>

ÁREAS Y VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
FACTORES CULTURALES		
51. Prácticas culturales, sistemas de valores y normas acerca de la sexualidad y procreación.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de pautas sobre la procreación (formas y edades ideales para procrear) • Identificación de la diferencia entre sexualidad y reproducción, según estado conyugal. • Identificación de los derechos reproductivos y de la libertad sexual como bien jurídico a proteger. 	<p>Esta información puede obtenerse de distintas fuentes: las encuestas de opinión, investigaciones previas, etc. Si es factible, puede hacerse una investigación propia, estableciendo indicadores cualitativos más precisos.</p>
52. Prácticas culturales, sistemas de valores y normas acerca de los ámbitos productivos y sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de prácticas, valores y mitos sobre el ejercicio de profesiones u oficios (especialmente en zonas mineras o pesqueras). • Existencia de pautas en cuanto al ejercicio de liderazgo en determinados ámbitos. 	<p>Esta información puede obtenerse de distintas fuentes: las encuestas de opinión, investigaciones previas, etc. Si es factible, puede hacerse una investigación propia, estableciendo indicadores cualitativos más precisos.</p>

b) GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE GÉNERO DEL GRUPO DESTINATARIO

¿Se ha realizado un análisis holístico de género respecto a los potenciales destinatarios del proyecto?

- ✓ División sexual del trabajo de mujeres y de hombres

¿Quién hace qué a nivel productivo, reproductivo y comunitario?

- ✓ Calendario de actividades de mujeres y de hombres

¿Quién hace qué en qué época del año?

- ✓ Uso del tiempo por mujeres y hombres

¿Qué hacen las mujeres y qué hacen los hombres durante un día normal de 24 horas?

- ✓ Acceso y control de recursos materiales y no materiales de mujeres y hombres

¿Quién es dueño de qué?

¿Quién utiliza qué en su vida diaria?

¿Quién usa, controla y dispone de qué recursos independientemente del otro?

¿Qué nivel educativo han alcanzado las mujeres y los hombres?

¿Quién obtiene ingresos monetarios con qué?

¿Cuál de los dos tiene mayores posibilidades de generar ingresos monetarios?

¿Cuál de los dos tiene mayores posibilidades de generar ingresos no monetarios?

¿En qué se emplea el ingreso de las mujeres en comparación con el ingreso de los hombres?

- ✓ Calificación y habilidades de mujeres y hombres

¿Qué calificación y habilidades tienen las mujeres?

¿Qué calificación y habilidades tienen los hombres?

- ✓ Necesidades prácticas e intereses estratégicos de mujeres y hombres¹⁰

*De acuerdo a los roles tradicionales de las mujeres ¿cuáles son sus necesidades prácticas?
De acuerdo a la condición de las mujeres ¿cuáles son sus necesidades estratégicas?
De acuerdo a los roles tradicionales de los hombres ¿cuáles son sus necesidades prácticas?
De acuerdo a la condición de los hombres ¿cuáles son sus necesidades estratégicas?*

- ✓ Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones a nivel de la pareja, de la familia, a nivel comunitario, a nivel laboral, a nivel político, etc.

¿Quién decide qué? (residencia, qué producir, qué vender, cuántos hijos tener, educación de los hijos, qué comer, en qué y donde trabajar, votar, ocupar un cargo político, etc.)

- ✓ Intereses y preferencias compartidas entre hombres y mujeres así como intereses y preferencias contradictorios entre ambos

¿Qué prioridades para acciones de desarrollo tienen las mujeres, qué prioridades tienen los hombres? ¿Coinciden, difieren o se contradicen?

- ✓ Actitudes y expectativas de mujeres y hombres sobre cambios requeridos y esperados en las relaciones de género, así como sobre la dinámica real de los cambios en las relaciones de género

*¿Cómo han cambiado las relaciones de género?
¿Qué expectativas de cambio de los hombres tienen las mujeres, y qué expectativas de cambio de las mujeres tienen los hombres?*

- ✓ Obstáculos para la superación de desigualdades en las relaciones de género, a nivel normativo-legal, de los servicios sociales, de niveles de ingresos, de valores y valoración monetaria, a nivel fiscal, a nivel del acceso al sistema educativo y de formación profesional, etc.

*¿Qué aspectos estructurales dificultan el avance hacia relaciones de género más equitativas?
¿Cuáles son los niveles de salarios para hombres en comparación con mujeres? etc.*

¹⁰ Las **necesidades prácticas** de las mujeres se dirigen a modificar la situación o calidad de vida de las mujeres, a partir de sus requerimientos inmediatos, sobre todo en relación a su rol reproductivo. Las necesidades prácticas de los hombres se relacionan con lo que requieren inmediatamente para cumplir con sus roles específicos.

Los **intereses estratégicos** de las mujeres o de los hombres se refieren a los aspectos esenciales que definen la subordinación y discriminación de la mujer, o alguna desventaja del hombre y por lo tanto a las propuestas alternativas de solución a la situación de desigualdad, que promueven las relaciones entre géneros sobre bases más igualitarias, tales como la eliminación de la división sexual del trabajo, la abolición de formas institucionalizadas de discriminación como el derecho a la tenencia de la tierra o propiedades o el acceso al crédito, el establecimiento de una igualdad política, y la adopción de medidas adecuadas contra la violencia y control masculino sobre la mujer.

✓ Características del proyecto

¿A qué grupo de mujeres y a qué grupo de hombres está atendiendo en forma directa e indirecta el proyecto?

¿A qué necesidades de mujeres y hombres está atendiendo el proyecto? Se trata de necesidades productivas, reproductivas o comunitarias, prácticas o estratégicas?

¿Qué expectativas de cambio de las relaciones de género de mujeres y hombres son tomados en cuenta por el proyecto?

¿A qué aspectos estructurales está atendiendo el proyecto? (a nivel legal, público, de servicios, etc.)

3.2.2. *Lista de chequeo para el ciclo del proyecto*

El uso de las listas de chequeo se ha extendido notablemente como una herramienta sencilla pero útil, para controlar si un determinado factor o dimensión existe efectivamente en el planteamiento de un proyecto. Pese a su sencillez, siempre es recomendable ejercitarse en su uso y sobre todo, entenderla como una herramienta maleable, es decir que ese entrenamiento permita que la lista pueda ser afinada para su uso respecto al proyecto concreto que se trate, o bien al área temática sobre la que opere el proyecto (salud, empleo, etc.). Cuando una lista de chequeo es adaptada apropiadamente al uso requerido, suele ser de alta utilidad.

Es importante que la lista de chequeo recorra todos los elementos y el ciclo del proyecto en su totalidad. Ello por cuanto, especialmente cuando se trata de un proyecto general con dimensión de género, suele existir la inclinación de integrar género únicamente en algunas partes o bien, en el peor de los casos, hacerlo como pura declaración sin que luego este presente realmente en el resto del proyecto. Por eso las listas de chequeo que aquí se presentan tratan de afectar el conjunto del proyecto, desde los objetivos hasta sus actividades, pasando por metodología o grupo ejecutor.

Estas listas de chequeo están redactadas en términos de preguntas que ayuden al control, pero pueden utilizarse también para la elaboración de los proyectos, convirtiendo las preguntas en afirmaciones. Por ejemplo, si la pregunta es si los objetivos del proyecto consideran la temática de género; ello se traduciría para el trabajo de elaboración en una indicación: “tomar en consideración la temática de género en los objetivos del proyecto”. En todo caso, es altamente recomendable, sobre todo si sucede que quien elabora, no es quien chequea, que las listas se redacten todo lo ad hoc que se pueda, si bien manteniendo sus contenidos. La adaptación a cada momento no debe suponer redacción de listas desiguales que parezcan chequear cosas distintas.

Así, estas listas acuciosas pueden ser útiles para tareas de elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación de los proyectos. Ahora bien, es importante saber que su efectividad es menor cuando se aplica tarde, por cuanto las posibilidades de reaccionar del propio proyecto suelen ser menores.

Como puede verse, se han elaborado dos listas de chequeo. La primera esta referida al trabajo de integrar el enfoque de género en proyectos que tienen objetivos referidos a temáticas no directamente referidas a la cuestión de género (ambientales, productivos, de salud, etc.), mientras la segunda está dirigida a los proyectos con objetivos referidos al tema de género. La diferencia principal entre ambas es que la primera no profundiza tanto en consideraciones de enfoque como la segunda. En ese sentido, en la primera el enfoque de la democracia de género se aprecia sobre todo porque incorpora a todos los géneros y sus condiciones, en el desarrollo del proyecto. Mientras que en la segunda, se trata de abundar en los aspectos que caracterizan el enfoque de democracia de género, en especial los relacionales.

CICLO DE PROYECTOS GÉNERALES CON PERSPECTIVA DE DEMOCRACIA DE GÉNERO

(Lista de chequeo 1)

OBJETIVOS GENERALES

✓ ¿Se considera la temática de género en los objetivos generales del proyecto?
✓ ¿Las relaciones de género tienen alguna influencia sobre el objetivo general del proyecto?
✓ ¿Esta consideración se hace de forma explícita o solo implícita?

OBJETIVOS ESPECIFICOS

✓ ¿Se considera la temática de género en los objetivos específicos del proyecto?
✓ ¿Se considera la condición de género, o la modificación de las relaciones entre mujeres y hombres en los objetivos específicos del proyecto?
✓ ¿Esta consideración se hace de forma explícita o solo implícita?
✓ ¿Se considera en todos o solo en parte de los objetivos específicos del proyecto?
✓ ¿Hay algún objetivo específico de género en el proyecto?

RESULTADOS ESPERADOS

✓ ¿Existe un resultado que se relacione directamente con las condiciones de género o las relaciones de género de mujeres y hombres?
✓ ¿Existen resultados que desagregan el efecto para mujeres y para hombres?
✓ ¿Existe algún resultado directamente referido a la equidad de género?
✓ ¿Existe en los resultados esperados la previsión de una participación equitativa de mujeres y hombres en los beneficios del proyecto?
✓ ¿En los resultados se contemplan posibles efectos indirectos positivos o negativos para mujeres y hombres?

GRUPO META

✓ ¿La composición por sexo del grupo meta es adecuada en términos de equidad de género?
✓ ¿Se definen grupos con características específicas de mujeres y hombres entre los beneficiarios?
✓ ¿Se considera la condición de género de mujeres y de hombres por separado y en conjunto?

METODOLOGÍA

✓ ¿Se tienen en cuenta las características y las condiciones de las mujeres y de los hombres destinatarios en la determinación de los métodos a seguir en el proyecto?
✓ ¿Se tienen en cuenta las diferencias jerárquicas y no jerárquicas entre mujeres y hombres destinatarios en la determinación de los métodos a seguir en el proyecto?
✓ ¿El proyecto requiere y promueve la participación activa de las mujeres y de los hombres en todas sus fases y beneficios?
✓ ¿La carga de trabajo está repartida de forma equitativa entre ambos géneros?

ACTIVIDADES

✓ ¿Las actividades previstas contemplan la participación de mujeres y hombres en forma equitativa?
✓ ¿Las actividades previstas contribuyen a alcanzar los resultados directamente relacionados con la equidad de género?
✓ ¿Se han previsto actividades que contribuyan a modificar los roles tradicionales y las relaciones de género?
✓ ¿Se han previsto actividades para trabajar la temática de género con mujeres y hombres del grupo destinatario?

RECURSOS

✓ ¿Se ha planificado el presupuesto del proyecto de acuerdo a criterios de equidad de género?
✓ ¿La cantidad de recursos humanos y materiales destinados a mujeres y hombres guarda relación con la composición por sexo del grupo meta?
✓ ¿Se considera necesario asignar recursos humanos y materiales para trabajar sobre la equidad de género?
✓ ¿Los recursos del proyecto son de fácil acceso para las mujeres y los hombres del grupo meta?
✓ ¿Está previsto alguna acción positiva para superar las dificultades que por razones de género pueden existir para acceder a los recursos?

EQUIPO EJECUTOR

✓ ¿La composición por sexo del grupo ejecutor se corresponde con la equidad de género?
✓ ¿La responsabilidad y el poder están repartidos de forma equitativa entre ambos géneros?
✓ ¿La carga de trabajo está repartida de forma equitativa entre ambos géneros?
✓ ¿Está previsto que el equipo ejecutor tenga la sensibilidad y los conocimientos suficientes para aplicar la democracia de género?
✓ ¿Está previsto que el grupo ejecutor tenga asistencia técnica de género cuando sea requerido en el proyecto?

CICLO DE PROYECTOS DE DEMOCRACIA DE GÉNERO *(Lista de chequeo 2)*

OBJETIVOS

✓ ¿Se considera el mejoramiento de la situación y condición de mujeres y hombres por separado y en conjunto en los objetivos del proyecto?
✓ ¿Se considera la democratización de las relaciones de género en los objetivos del proyecto?
✓ ¿Se considera la compatibilidad entre el mundo laboral y familiar tanto para las mujeres como para los hombres en los objetivos del proyecto?
✓ ¿Se considera la búsqueda de y la cooperación con aliados a favor de la equidad de género entre los objetivos del proyecto?

RESULTADOS ESPERADOS

✓ ¿Entre los resultados esperados, se considera la participación equitativa de mujeres y hombres en los beneficios del proyecto?
✓ ¿Entre los resultados esperados, hay alguno que considera la redistribución del trabajo entre los géneros y/o alivio de la carga de trabajo de las mujeres por el proyecto?
✓ ¿Entre los resultados esperados, hay alguno que aumente la participación de las mujeres en espacios públicos y de los hombres en espacios privados?
✓ ¿Entre los resultados esperados, hay alguno relacionado con la democratización de las relaciones de género para que sean más equitativas?
✓ ¿Entre los resultados esperados hay alguno que aumenta la capacidad de diálogo y/o de negociación y solución de conflictos entre los géneros?
✓ ¿Entre los resultados esperados, hay alguno relacionado con el cambio de estructuras y procedimientos organizacionales, especialmente en espacios mixtos?

GRUPO META

✓ ¿La composición por sexo del grupo meta es la que corresponde en términos de equidad de género?
✓ ¿Son considerados mujeres y hombres por separado y en conjunto entre los destinatarios del proyecto?
✓ ¿En el caso de un proyecto para mujeres se consideran sus relaciones de género y con la comunidad en la perspectiva de la democratización de género?
✓ ¿Se considera entre el grupo meta el conjunto de la sociedad y/o comunidad y sus necesidades de cambio a favor de una democratización de las relaciones de género?

METODOLOGÍA

✓ ¿Se tienen en cuenta las características y las condiciones de las mujeres y de los hombres destinatarios en la determinación de los métodos a seguir en el proyecto?
✓ ¿Se tienen en cuenta las diferencias jerárquicas y no jerárquicas entre mujeres y hombres destinatarios en la determinación de los métodos a seguir en el proyecto?
✓ ¿El proyecto requiere y promueve la participación activa de las mujeres y de los hombres en todas sus fases y beneficios?
✓ ¿La carga de trabajo está repartida de forma equitativa entre ambos géneros?
✓ ¿Se considera la convocatoria a los hombres en la responsabilidad con la equidad de género?
✓ ¿Se considera en los métodos del proyecto la necesidad de compatibilizar el mundo público/laboral y privado/familiar tanto para las mujeres como para los hombres?

ACTIVIDADES

✓ ¿Se considera el mejoramiento de las habilidades de las mujeres y de los hombres en actividades no tradicionales en el proyecto?
✓ ¿Se considera realizar acciones diferenciadas con mujeres y hombres por separado y en espacios mixtos con criterios específicos?
✓ ¿Se considera convocar como aliado a favor de la equidad de género a algún actor social nuevo?
✓ ¿Se han previsto actividades para trabajar el enfoque de democracia de género con mujeres y hombres del grupo destinatario?
✓ ¿Se han previsto actividades de capacitación con los hombres para elevar su conciencia de género a un nivel similar que el que puedan tener las mujeres?

RECURSOS

✓ ¿Se ha planificado el presupuesto del proyecto de acuerdo a criterios de equidad de género?
✓ ¿Se considera la redistribución de los recursos entre los géneros?
✓ ¿Se considera necesario asignar recursos humanos y materiales para trabajar sobre la equidad de género?
✓ ¿Está previsto alguna acción positiva para superar las dificultades que por razones de género pueden existir para acceder a los recursos?

EQUIPO EJECUTOR

✓ ¿La composición por sexo del grupo ejecutor se corresponde con la equidad de género?
✓ ¿La responsabilidad y el poder y la carga de trabajo están repartidos de forma equitativa entre ambos géneros?
✓ ¿Cuenta el equipo ejecutor con la sensibilidad y los conocimientos suficientes para aplicar la democracia de género?
✓ ¿Se identifican de igual manera con los fines del proyecto las mujeres y los hombres del personal de la entidad ejecutora?
✓ ¿Está previsto que el grupo ejecutor tenga asistencia técnica sobre el enfoque de democracia género cuando sea requerido en el proyecto?

3.2.3. Marco Lógico con Democracia de Género

En la planificación de proyectos, el Marco Lógico es un método muy extendido para preparar el desarrollo de un proyecto de una manera coherente, poniendo especial atención en los supuestos y los indicadores de cumplimiento de los objetivos. De hecho, el Marco Lógico es utilizado por casi todas agencias de cooperación y otras entidades de desarrollo, entre las que se encuentra la Unión Europea. El problema consiste en que su conocida matriz expositiva busca precisamente la mayor síntesis posible y sólo muy ocasionalmente se integra en sus distintos elementos el enfoque de género. Es muy frecuente observar la matriz por un lado y luego algunas observaciones sobre el enfoque de género en el resumen narrativo del proyecto.

Ahora bien, especialmente en los proyectos con objetivos no referidos a la temática de género (salud, educación, medio ambiente etc.), si se quiere mostrar claramente la integración de la democracia de género, conviene explicitarlo en la matriz principal del Marco Lógico. Para este propósito es que se adjunta a continuación la herramienta que sigue.

Antes de describirla, es importante aclarar algunos problemas frecuentes que tiene el Marco Lógico como método. El primero refiere a que es frecuente que cada entidad formalice una matriz de Marco Lógico con diferencias importantes. Para exponer los objetivos, por ejemplo, hay quienes colocan un objetivo de desarrollo, un objetivo general del proyecto y luego cada uno de los objetivos específicos, pero también es frecuente suprimir el objetivo general del proyecto; de igual forma hay quienes parten directamente de los objetivos específicos para desagregar actividades y quienes desglosan cada objetivo específico en resultados y sólo luego especifican actividades. Dada esa diversidad, lo recomendable es adaptar una matriz sencilla a las necesidades de la entidad (la Fundación Heinrich Böll en este caso) y luego preocuparse en divulgar bien ese formato por todas las instancias de la entidad.

El otro problema que tiene la matriz de Marco Lógico es que muestra únicamente el desarrollo de los proyectos hacia fuera, principalmente desde la perspectiva de los resultados. Algo que es correcto para evitar la falta de control tan frecuente que hubo en tiempos no tan lejanos. Sin embargo, eso significa que la matriz en si misma no muestra los elementos internos del proyecto: grupo meta, metodología, equipo ejecutor, recursos necesarios, que sólo son expuestos en el resumen narrativo o en los arreglos institucionales adjuntos al proyecto. El problema es que precisamente en esos elementos internos es donde el enfoque de género suele ser decisivo.

Finalmente, hay un problema menor que, sin embargo, produce frecuentemente confusiones operativas: en la casilla de la matriz de Marco Lógico correspondiente a los indicadores, suele incorporarse sin advertirlo la meta a alcanzar. Es decir, por ejemplo, si un determinado resultado tiene como indicador objetivo “50 Hectáreas de terreno abonadas”, el indicador propiamente dicho es “Número de Has abonadas”, y la meta es la cantidad (50 en este caso). Si la matriz sintetiza indicador y meta, entonces hay que seguir ese criterio cuando se desagregue o se adjunto según género.

A continuación se muestra una herramienta consistente como una guía para incluir la democracia de género en la matriz de un Marco Lógico simplificado. El cruce que se hace es el regular: entre objetivos, resultados y actividades, con indicadores, medios de

verificación y supuestos de trabajo, a los que se agrega el resumen narrativo. Para éste último se indica que hay que pasar la lista de chequeo vista anteriormente. En cuanto a los indicadores (con sus metas) se trabaja en la perspectiva de varias posibilidades: desagregar por género desde el principio el indicador, o bien optar por adjuntar al indicador no referido a género un específico de género. Por ejemplo, si el indicador de la actividad es “60 personas capacitadas en computación”, la primera fórmula sería que el indicador dijera desde el principio “30 mujeres y 30 hombres”; la otra fórmula sería, por ejemplo, “80 familias convocadas a los talleres” y luego se agrega un indicador de género, como “el 90% de las familias jefeadas por mujeres convocadas”.

En cuanto a los medios de verificación, se trata de inducir a la necesidad de desagregar por género los datos de verificación, tanto si se pueden conseguir directamente, como si hay que procesarlos para lograr esa desagregación. Por supuesto, se trata de subrayar la necesidad de que todos los datos que se obtienen del y para el propio proyecto sean desagregados por género desde el principio (o sea desde el diagnóstico).

El marco lógico puede servir como instrumento de planificación, monitoreo y evaluación y como instrumento de negociación del proyecto con sus destinatarios, responsables políticos y equipos ejecutores. Es recomendable no formularlo una sola vez para toda la duración del proyecto, sino de reformularlo periódicamente, ajustarlo y adaptarlo durante el proceso de implementación del proyecto.

Para llenar la matriz del Marco Lógico, conviene realizar ese trabajo de la manera más participativa posible y, a ese respecto, es útil tomar en cuenta algunas preguntas claves:

- ¿Quién participa en el diseño, en la implementación y en la evaluación del proyecto?
- ¿Se conocen las necesidades específicas de mujeres y de hombres y se toman en cuenta por el proyecto?
- ¿Tenían las mujeres, o ciertos grupos de mujeres y hombres, o ciertos grupos de hombres una idea complementaria o competitiva durante la formulación e implementación del proyecto?
- ¿Se hicieron esfuerzos para consultar a las mujeres o ciertos grupos de mujeres entre ellas y también en presencia de los hombres?
- ¿Se hicieron esfuerzos para consultar a los hombres y después reflexionar conjuntamente con hombres y mujeres sobre sus respectivos intereses y/o perspectivas?
- ¿Se reflexionó sobre posibles efectos indirectos en mujeres y hombres y en las relaciones de género?

El marco lógico con democracia de género percibe tanto a mujeres como a hombres como destinatarios activos en el proyecto con una agenda propia, sus recursos y conocimientos propios y su propia interpretación de los procesos y actividades. Estos deben ser visibilizados también en el marco lógico. Se puede incluir por ejemplo actividades propuestas por hombres y otras propuestas por mujeres con sus indicadores y medios de verificación apropiados. También se pueden incluir actividades complementarias de género así como el uso de los productos o beneficios por mujeres y por hombres respectivamente.

Ejemplos del Marco Lógico con Democracia de Género¹¹:

Objetivo Es- pecifico	Resultados Meta de Demo- cracia de Géne- ro	Indicadores Indicadores de Democra- cia de Géne- ro	Medidas de Verificación Medidas de Verificación de Democracia de Género	Cronología de Actividades	
				1º Semestre	2º Semestre

Objetivo Especifico	Resultados Meta de Demo- cracia de Género	Indicadores Indicadores de Democra- cia Género	Medidas de Verificación Medidas de Verificación de Democra- cia de Géne- ro	% Alcanzado	
				1er Año Se- mestre	2ndo Año Semestre

¹¹ Esta herramienta forma parte de la caja de herramientas de la oficina regional de América Central de la Fundación Heinrich Böll en San Salvador

Guía para elaborar una matriz de Marco Lógico para proyectos generales con democracia de género

	Resumen Narrativo	Indicadores (Metas) Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Objetivo General	(Aplicar las preguntas de la lista de chequeo para el objetivo general)	<p>¿Es posible desagregar por género el indicador general?</p> <p>¿Puede adjuntarse al indicador general un indicador específico de género?</p>	<p>Obtener datos de verificación desagregados por género</p> <p>El proyecto procesa los datos existentes para desagregarlos por género</p> <p>Desagregar por género los datos creados por el propio proyecto</p>	Según el análisis de género, ¿cuáles son los factores externos necesarios para mantener la dimensión de género del objetivo general?
Objetivos Específicos	(Aplicar las preguntas de la lista de chequeo para los objetivos específicos)	<p>¿Es posible desagregar por género el indicador general de cada objetivo específico?</p> <p>¿Puede adjuntarse a cada indicador general un indicador específico de género?</p> <p>En el caso de que haya un objetivo específico de género, ¿el indicador elegido expresa correctamente la consecución del objetivo previsto?</p>	<p>Obtener datos de verificación desagregados por género de cada objetivo específico</p> <p>El proyecto procesa los datos existentes para desagregarlos por género</p> <p>Desagregar por género los datos creados por el propio proyecto</p>	Según el análisis de género, ¿cuáles son los factores externos necesarios para mantener la dimensión de género de cada objetivo específico?

	Resumen Narrativo	Indicadores (Metas) Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Resultados	(Aplicar lista de chequeo para los resultados)	<p>¿Es posible desagregar por género el indicador general de cada resultado?</p> <p>¿Puede adjuntarse a cada indicador general un indicador específico de género?</p> <p>En el caso de que haya un resultado de género, ¿el indicador elegido expresa correctamente la consecución del resultado previsto?</p>	<p>Obtener datos de verificación desagregados por género de cada resultado</p> <p>El proyecto procesa los datos existentes para desagregarlos por género</p> <p>Desagregar por género, los datos creados por el propio proyecto</p>	<p>Según el análisis de género ¿cuáles son los factores externos necesarios para lograr efectos y beneficios equitativos para mujeres y hombres de cada resultado?</p> <p>¿Cuáles son los factores externos necesarios para evitar efectos indirectos negativos para mujeres y hombres de cada resultado?</p>
Actividades	(Aplicar lista de chequeo para las actividades)	<p>¿Es posible desagregar por género el indicador general de cada actividad?</p> <p>¿Puede adjuntarse a cada indicador general un indicador específico de género?</p> <p>En el caso de que haya una actividad específica de género, ¿el indicador elegido expresa correctamente la realización de la actividad prevista?</p>	<p>Obtener datos de verificación desagregados por género de cada actividad</p> <p>El proyecto procesa los datos existentes para desagregarlos por género</p> <p>Desagregar por género los datos creados por el propio proyecto</p>	<p>Según el análisis de género ¿cuáles son los factores externos necesarios para lograr que mujeres y hombres cumplan con las actividades previstas, tanto específicas de género como otras?</p>

ANEXO: LISTA DE MANUALES REVISADOS

Nombres de Manuales e Instituciones	año de publicación	idioma
1. Serie Hacia la Equidad – UICN/Fundación Arias	1999	ES
2. Practicing Gender – The Tool Book FES	2001	EN
3. Evaluierungsraster (Guía de Evaluación) FES	2001	D
4. La Planificación con Perspectiva de Género Manual de Trabajo EG	1994	ES
5. Manual de Capacitación en Género Oxfam	1995	ES-T
6. Enfoques participativos sensibles a los Aspectos de Género en la Cooperación Técnica. Manual de Entrenamiento GTZ Asia	1994	ES-T
7. Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de Capacitación GTZ Colombia	1995	ES
8. Guía Metodológica para el Diseño de Políticas de Desarrollo con Enfoque de Género en la Región Amazónica Pacto Amazónico	1997	ES
9. Gender in Practice. Drawing Lessons from the Experiences in Africa, The Caribbean and the Pacific WIDE	2001	EN
10. Diferenciación según Género en el Ciclo de Proyecto. Indicaciones para la planificación, monitoreo y evaluación Gender Differentiation throughout the Project Cycle. Pointers for Planning, Monitoring and Evaluation GTZ Alemania	1995	ES-T
11. Desarrollo Territorial con Equidad Territorial development with Equity. Proposal for the institutionalization of a gender perspective GTZ Colombia	2001	ES
12. Towards Gender Mainstreaming in Crisis Prevention and Conflict Management. Guidelines for the German Technical Cooperation GTZ Alemania	2001	EN-T D
13. Género y cambio en la cultural organizacional. Herramientas para crear una organización sensible al género Gender and Change in the Organizational Culture. Tools to construct a gender-sensitive organization GTZ Colombia	2001	ES EN-T
14. Gender und Armutsbekämpfung in der Technischen Zusammenarbeit. Ausgewählte Fachbegriffe GTZ Alemania	2001	D
15. Gender und Projektmanagement. Ein Beitrag zum Qualitätsmanagement der GTZ Gender and Project Management. A contribution to the quality management of GTZ GTZ Alemania	1995	D EN-T
16. Planes Locales de Salud con Equidad de Género GTZ Colombia	2000	ES
17. Identidad Conceptual del Proyecto Proequidad GTZ Colombia	1999	ES
18. Dezentralisierung. Hinweise zur Gender-Orientierung GTZ Colombia	2001	ES D-T
19. Los hombres y las mujeres opinan sobre identidad, poder y violencia GTZ Colombia	2000	ES
20. Análisis Diferencial de Género en el diseño y evaluación de programas sociales SERNAM Chile	1998	ES
21. Mujeres y Hombres en el Empleo Público de Nicaragua GTZ Nicaragua	1999	ES
22. Local Action Global Change. Learning about the Human Rights of Women and Girls UNIFEM + CWGL New York	1999	EN

Nombres de Manuales e Instituciones	año de publicación	idioma
23. Gender-sensitive Budget Initiatives for Latin America and the Caribbean: A Tool for Improving Accountability and Achieving Effective Policy Implementation UNIFEM	2000	EN ES-T
24. Guidelines for Organizing Gender Training. Gender Training as a Tool to enhance Mainstreaming Femmes OIT	1998	EN
25. El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el empoderamiento de las Mujeres UNIFEM	2000	ES-T EN
26. Guidelines on Gender Analysis Finland Ministerio del Exterior	1995	EN
27. El camino hacia la igualdad: Una guía práctica para la evaluación de proyectos para el empoderamiento de las mujeres ASDI	1998	ES
28. Perspectiva de Género en Pequeña Empresa COSUDE Peru	1997	ES
29. Módulo de capacitación. Violencia familiar: enfoque desde la salud pública Flora Tristan Peru	2000	ES
30. Dimensiones, variables e instrumentos para la evaluación de proyectos de desarrollo con perspectiva de género. Su relación con el Marco de Desarrollo de Base de la Fundación Interamericana	1996	ES
31. Guía Metodológica para incorporar la Dimensión de Género en el Ciclo de Proyectos Forestales Participativos FAO	1994	ES
32. Análisis de Género y Desarrollo Forestal. Manual de Capacitación FAO	1995	ES
33. Ganarse la Vida y el Respeto. Proyectos productivos y Mujer Rural Flora Tristan Peru	1991	ES
34. Fomentando nuestra Autoestima. Manual para Grupos Comunales UNIFEM UNICEF Guatemala	-	ES
35. Manual de gestión empresarial con enfoque de género ACNUR	1993	ES
36. Elementos teóricos, metodológicos y operativos para incorporar el enfoque de género en proyectos de desarrollo en el marco de CIREFCA	1993	ES
37. El camino a la equidad. Compartiendo experiencias y conocimientos de desarrollo. ACIDI	1998	ES
38. Integración de la Mujer en el Desarrollo. Perspectiva Sectorial. ACIDI	1989	ES
39. Gender Issues in Agriculture and Natural Resource Management. The Gender Manual Series AID	1989	EN
40. Toolkit on Gender in Agriculture BM	2000	EN
41. Conceptos de género en la planificación del desarrollo. Enfoque Básico. In straw	1997	ES
42. ¿Qué quiere lograr MINGA con relación a la equidad de género? Y Guidelines for Integrating Gender Analysis into Biodiversity Research. IDCR	1997	ES
43. La variable del género en la investigación agrícola IDCR CIID	1991	ES
44. Guía para la incorporación del enfoque de género en proyectos de desarrollo rural sostenible IICA	1999	ES
45. Guía para la Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo Agrícola/Rural con Perspectiva de Género BID IICA	¿?	ES
46. La mujer y el desarrollo. Guía para la planificación de programas y proyectos. CEPAL	1988	ES

Nombres de Manuales e Instituciones	año de publicación	idioma
47. Guía temática Género, Políticas Públicas y Desarrollo Rural Sostenible SEPSA	1988	ES
48. Género en el desarrollo. Memoria. 1er taller a técnicos del INTA y Polos de Desarrollo MAG-NORAD	1988	ES
49. Looking at gender and Forestry. Operational Issues for Project Planners, Implementers and Administrators FINNIDA	1994	EN
50. Planes de desarrollo con equidad. Guía de orientaciones para incorporar la equidad de género en los planes de desarrollo departamentales y municipales. Módulos 1, 2 y 3. GTZ	1992	ES
51. Explorando Género. Un marco y una herramienta para el desarrollo participativo. Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia	1998	ES-T
52. Gender in Agriculture. A World Bank Learning Module	2000	EN
53. Diagnóstico de Género para la preparación de proyectos de desarrollo. Guía para los responsables de la política. ISSIS Ministerio de Cooperación de Holanda	1994	ES-T
54. Gender Assessment Studies. A manual for gender consultants ISSAS Holanda	1997	EN
55. El Programa de Análisis Socioeconómico y de Género FAO ASEG	1997	ES
56. Género y Figura no son hasta la sepultura. Guía para la construcción de relaciones de equidad en iniciativas de desarrollo sostenible UICN	1995	ES
57. Guía para la adecuada integración de la Mujer en el Análisis y Formulación de Programas y Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural, IICA/BID	1993	ES
58. Mujeres y Desarrollo. Guía para gestionar la cuestión del género en la cooperación de la Comunidad Europea con los países de América Latina, Asia y el Mediterráneo. Gestión del ciclo de un proyecto.	1993	ES-T
59. Explorando Género. Ministerio de Asuntos Exteriores Finlandia	1999	ES-T
60. Género en Proyectos de Desarrollo Rural IICA	2000	ES
61. The Gender in Development Monograph Series UNDP/UNRISD	1996-98	EN
62. Gender Technical Notes. Worldbank	2001	EN
63. Integración de género en los procesos de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza ERP (SPRP) Banco Mundial	2001	ES-T
64. Gender Mainstreaming Learning and Information Packs UNDP	2001	EN
65. Capacity Building for Gender Mainstreaming in Development UNIFEM Asia	1999	EN
66. Herramientas para el Análisis de Género: Una guía a los métodos de trabajo de campo para incorporar el enfoque de género dentro del manejo sostenible de recursos. ECOGEN	1993	ES
67. Entre la Experiencia y la Ciencia. Manual para trabajar con mujeres rurales Flora Tristan, DED, Lima Peru	1993	ES
68. La ineludible corriente. Políticas de equidad de género en el sector ambiental mesoamericano UICN	1999	ES

EN = inglés ES = español D = alemán T = traducido