

# Manual para el monitoreo de la incorporación del enfoque de género

## Marco conceptual



In memoriam. Justa Germania Mena Mosquera, quien fuera fundadora de la Comisión de Género de la organización colombiana Cocomacia.



diakonia

GENTE QUE CAMBIA EL MUNDO



Niña de Chiquinirca en Ayacucho, Perú. Fotógrafo Renzo Giraldo.

MANUAL PARA EL MONITOREO DE LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO  
MARCO CONCEPTUAL

**Textos**

Alejandra Miller y Alejandra Coll, consultoras.

Email: [alejamiller@hotmail.com](mailto:alejamiller@hotmail.com); [aleca1785@hotmail.com](mailto:aleca1785@hotmail.com)

**Coordinación**

Oficina Regional de Diakonia en América Latina y Grupo de Género.

**Preparación editorial**

Marta Rojas- Gloria Díaz Granados

**Corrección de estilo**

Francisco Díaz Granados

Los textos de este documento pueden ser reproducidos citando la fuente.

Las fotografías e ilustraciones están cobijadas con el derecho de autor y no pueden ser copiadas ni reproducidas en ningún medio impreso, digital o electrostático.

© Diakonia

Segunda edición, 2015

Bogotá, Colombia



Estanislao Arevalos campesino agricultor, miembro de la Federación Nacional Campesina, Paraguay. Fotógrafo José Bogado.

Diakonia y su trabajo	4
Introducción	5

## I MARCO CONCEPTUAL 8

1. Teoría del cambio social y enfoque de género	9
2. Aproximaciones conceptuales	11
3. ¿Qué son los indicadores para la incorporación del enfoque de género?	13
3.1 Momentos de trabajo	13
3.2 Planeación y seguimiento a las acciones de mejoramiento	16
3.3 Niveles de incorporación del enfoque de género	16

## II PROPUESTA METODOLÓGICA 18

1. Talleres de aplicación del sistema de indicadores	19
2. Sistema de medición de indicadores	22
2.1 El análisis cualitativo y la puntuación	22
2.2 La tarjeta de semaforización	22
3. El plan de acción, monitoreo y evaluación de la incorporación del enfoque de género	27
3.1 Plan de acción para avanzar en la incorporación del enfoque de género	27

Glosario	28
----------	----

Referencias	34
-------------	----

## Diakonia y su trabajo

Diakonia - Gente que cambia el mundo es una agencia de cooperación sin fines de lucro, cuya labor es apoyar a organizaciones nacionales y sociales que trabajan de diferentes formas en el sur global para hacer un mundo más justo. La palabra *diakonia* es de origen griego y significa “cuidado” o “servicio”. El objetivo de nuestra organización es promover iniciativas para que todas las personas disfruten del derecho a una vida plena y digna. Para lograr esto, Diakonia se basa en principios como el respeto de los derechos humanos de todas las personas, la equidad, la inclusión social y el cuidado del medio ambiente.

El plan estratégico de Diakonia está enfocado en cinco áreas: democracia local, equidad de género, derechos humanos, justicia económica y social, y paz y reconciliación, todas enmarcadas en la cultura democrática, que solo puede establecerse duraderamente con el compromiso de todas las personas; por esto Diakonia busca fortalecer su trabajo de empoderamiento contribuyendo al logro de una *participación real y cualitativa* en los procesos de toma de decisiones. Por ello, contrarrestar la marcada desigualdad entre hombres, mujeres y personas con diferentes orientaciones sexuales e identidades de género es un imperativo ético para Diakonia. Es necesario enfatizar en el reconocimiento y respeto de los derechos humanos. En el caso de las mujeres, es urgente seguir avanzando en la construcción de acciones afirmativas encaminadas a la solución de sus *necesidades prácticas y estratégicas* y, de este modo, a la protección y realización de sus derechos y plena ciudadanía.

El enfoque de género está incluido de manera transversal en todas las áreas de trabajo de Diakonia y es, además, uno de los objetivos específicos en los planes estratégicos de la organización. De ahí que desde hace varios años se desarrolle un proceso de discusión y adecuación de conceptos, metodologías y prácticas respecto al trabajo por la equidad de género. En dicho esfuerzo, este *Manual para el monitoreo de la incorporación del enfoque de género en Diakonia y sus copartes* es la segunda versión de una herramienta que ha permitido coadyuvar en y apoyar la incorporación del enfoque de género dentro de Diakonia, de sus copartes y de los grupos sujetos de derechos.

Después de casi 10 años de existencia de la herramienta de monitoreo de la incorporación del enfoque de género, y dadas las condiciones de cambio de los procesos sociales, los contextos y el aprendizaje acumulado en su aplicación, Diakonia ha decidido replantear enfoques y conceptos, para adaptarla a las diversas realidades de las organizaciones con las que adelanta su trabajo.

# Introducción

El presente manual es producto de la revisión a la primera versión, publicada en 2004 y aplicada en varios países donde Diakonia tiene copartes<sup>1</sup>, al igual que en los equipos nacionales y la Oficina Regional de América Latina. Diakonia es consciente de que las relaciones de poder existen en todos los niveles y ámbitos y de que estas afectan las posibilidades de vida digna para las personas. Parte de su apuesta política con este manual es transformarlas para tener sociedades más justas e incluyentes. Este ejercicio parte del compromiso de Diakonia con la incorporación del enfoque de género en su quehacer institucional y en los proyectos que financia.

El manual recoge los acumulados conceptuales, metodológicos e instrumentales de la versión del año 2004, pero orienta y hace énfasis en los siguientes aspectos:

♦ **Respecto al enfoque:** 1) se da un mayor desarrollo en los temas de empoderamiento de las mujeres, sin olvidar la importancia de la dimensión relacional; 2) se introducen los enfoques de interseccionalidad, diversidad sexual e interculturalidad.

♦ **Respecto a la metodología:** 1) se conserva parte del marco metodológico del manual anterior, pero esta versión apuesta por integrar adecuadamente lo cualitativo-cuantitativo, de tal manera que las personas que usen el manual cuenten con criterios más objetivos para valorar la situación inicial y el mejoramiento de la incorporación del enfoque de género; 2) esta versión incluye herramientas de planeación y monitoreo para el mejoramiento de las acciones de incorporación del enfoque; 3) se entregan instrumentos ágiles y simplificados para la aplicación del manual.

El manual incorpora tres partes: el *Marco conceptual*, la *Propuesta metodológica* y la *Guía de aplicación para facilitadores/as y participantes* del sistema de indicadores cualitativos-cuantitativos de género, y aplica tres niveles de análisis: 1) de *estructura y funcionalidad institucional*, que permite visualizar, por un lado, el marco conceptual y formal con que se puede manejar una organización y, por otro, las actitudes, prácticas y valores que tienen lugar en su vida cotidiana; 2) de *programas y proyectos*, a partir del cual es posible analizar el marco formal desde el cual

---

<sup>1</sup> Aunque en este manual se opta por la palabra “copartes”, cabe aclarar que en algunos países a las organizaciones que trabajan con Diakonia se las llama “contrapartes”.

se plantean las actividades y métodos de la organización para desarrollar su misión de trabajo y la participación en el diseño de los proyectos y los procesos de sensibilización y formación llevados a cabo con los grupos destinatarios; y 3) de *indicadores*, donde se analizan aspectos relacionados con las experiencias previas de los grupos sujetos de derechos con los que trabajan las organizaciones, con los derechos de las mujeres y sus prácticas y actitudes frente a la incorporación del enfoque de género en la dinámica comunitaria, así como en el espacio privado.

De esta forma, el instrumento permite monitorear y valorar la correspondencia entre lo formal y lo cotidiano, lo teórico y lo práctico, la experiencia pasada y las expectativas. Se busca que las organizaciones evalúen si están, y cómo están, en el proceso del empoderamiento de las mujeres como un mecanismo para lograr el cambio social. Debe entenderse que las transformaciones en las subjetividades de las mujeres abren el camino primordial para avanzar en los cambios efectivos de las relaciones de poder y, por tanto, en la disminución de las discriminaciones y las violencias hacia las mujeres. Por ello, la apuesta teórica está centrada en los avances de visualización, participación y *empoderamiento* de las mujeres, y aunque podría considerarse que no llega a reflejar el proceso de evolución y cambio de los hombres de manera tan completa como se hace con el proceso de las mujeres, asumimos su inclusión, por considerarlo un aspecto fundamental para avanzar hacia la equidad de género.

Esta versión mantiene el nexo con el enfoque relacional, en la medida que el manual incluye la reflexión sobre las transformaciones tanto de hombres como de mujeres en cuanto a la equidad de género. Adicionalmente, Diakonia contará con un manual de masculinidades con el cual se complementa el proceso para trabajar las relaciones de género entre las personas, transitando de esta manera por un enfoque relacional.

En el manual se presentan una serie de indicadores, ordenados como un sistema que aborda dimensiones cualitativas del trabajo de género, que deberán permitir, en un período de tiempo dado, observar dónde están los principales progresos y dificultades para alcanzar los objetivos de equidad de género en las organizaciones.

La metodología, como se explicará más adelante, permite un análisis cualitativo-cuantitativo con un enfoque evaluativo y promueve una mirada autocrítica para el conjunto de cada organización. En esa vía, tiene como propósito definir, a través de instrumentos de planeación, medidas e iniciativas concretas para avanzar en la incorporación del enfoque de género, para superar obstáculos y para fortalecer las mejores prácticas. Lo cuantitativo implica construir una línea de base con apoyo de una escala sencilla, mediante la cual se monitorea y evalúa la perspectiva del proceso de incorporación.

Atendiendo a la diversidad de experiencias y los tipos de organizaciones con las que trabaja Diakonia, este manual contiene tres juegos de indicadores: uno que podrá ser aplicado a organizaciones mixtas, otro para organizaciones de mujeres y un tercero para aquellas integradas por pueblos indígenas y afrodescendientes. En los tres casos, la intención es develar la composición de las relaciones de poder, tanto entre hombres y mujeres las organizaciones mixtas y aquellas integradas por indígenas y personas afro, como entre mujeres diversas en las organizaciones de mujeres.

El manual busca dialogar con las conceptualizaciones hechas por las copartes y/o grupos sujetos de derechos. Al mismo tiempo, quiere servir de herramienta para identificar situaciones que en el ámbito institucional y la cotidianidad representen prácticas restrictivas para incorporar el enfoque de género o que, por el contrario, lo fortalecen. En otras palabras, el manual pretende que las organizaciones tengan un espacio para detectar sus buenas prácticas, proponer estrategias de continuidad cuando estas incorporen el enfoque diferencial y, al mismo tiempo, identificar aquellas que representan un retroceso en su incorporación, diseñando estrategias que superen estas situaciones.

Como toda herramienta, deberá responder a la flexibilidad que imponga el contexto. Sin embargo, independientemente de las experiencias y tipos de organizaciones, por lo general, los componentes de *estructura y funcionalidad institucional*, y de *programas y proyectos* son aplicables sin mayores modificaciones, ya que sus integrantes responden usualmente a valores y prácticas culturales muy similares.

El documento contiene un *marco conceptual* y una *propuesta metodológica* para analizar y medir la incorporación del enfoque de género. En el marco conceptual se realizarán las aproximaciones conceptuales a la teoría de cambio social en la que se ubica el trabajo de Diakonia y sus copartes, así como a los tres ejes sobre los cuales gira la construcción del sistema de indicadores: el enfoque de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque diferencial e interseccional. En el marco conceptual se hallará una explicación de los momentos y niveles de aplicación de los indicadores de incorporación del enfoque de género. La propuesta metodológica permitirá entender el proceso de aplicación de los indicadores y su medición a través de las tarjetas de semaforización. Finalmente, se explicará de manera sencilla la herramienta de plan de acción de mejoramiento, monitoreo y evaluación del proceso.

Este manual podrá ser autoadministrado, en el sentido de ser aplicado por los equipos país de Diakonia y por sus copartes de manera directa. Partiendo de la base del empoderamiento de las mujeres que integran los equipos de Diakonia y las copartes como eje central del manual, se han enfocado las preguntas de las fichas de cada uno de los componentes de manera tal que la aplicación de este instrumento lleve a determinar la forma en que el equipo o la coparte está fortaleciendo la participación de las mujeres en esferas de toma de decisión y de poder.

Diakonia apoyará con el fortalecimiento de capacidades para la aplicación del manual a las copartes y acompañará con facilitación externa los casos en que se considere necesario. La autoadministración, como eje integrador de la metodología del manual, contribuye a la autonomía y la sostenibilidad de los procesos adelantados por las organizaciones copartes en los temas relacionados con la equidad de género y en sus proyectos en general.

Los equipos país de Diakonia aplicarán el manual de género, pues se entiende que el patriarcado habita distintos escenarios y la aplicación del mismo permitirá a Diakonia analizar su coherencia con las Directrices de Género de la organización, identificar prácticas sexistas o discriminatorias que no habían sido detectadas y avanzar en la implementación transversal del enfoque de equidad de género dentro de la institución. Este espacio de evaluación individual y colectiva en los equipos país aportará a un diálogo más fluido y legítimo sobre el tema entre Diakonia y sus copartes, contribuyendo de esta manera a la consolidación de los postulados éticos y políticos de Diakonia.



# Marco conceptual



Mujer indígena maya participando en un taller en Guatemala. Fotografía Werner Monterroso de Jakaramba.



## 1. Teoría del cambio social y enfoque de género

El cambio social puede ser entendido como el conjunto de acciones que tienen un impacto real en las dinámicas sociales y culturales de un grupo poblacional siempre, encaminado a generar espacios de empoderamiento, y respeto y protección a los derechos humanos de las personas. Cada contexto tiene diferentes espacios, desde los cuales es posible promover el cambio social, que varían de acuerdo a sus condiciones, por lo que no existen mecanismos únicos para generarlo. El cambio social es un paso para lograr la concreción de elementos como la equidad y el respeto a los derechos humanos mediante transformaciones paulatinas en aspectos críticos y estructurales.

### Teoría de cambio



Fuente: “Diakonia. Sistematización del Programa Diakonia en América Latina 2007-2010”, Bogotá, 2012.

Entre las acciones de Diakonia, el cambio social representa un factor central para desarrollar procesos sostenibles y equitativos. Los sistemas de organización social y de poder vigentes en nuestra sociedad están basados en relaciones de dominio y subordinación, en las que unos pocos deciden, muchos “esperan”, y unos pocos tienen todo y muchos no tienen nada (Ruiz, 2001). Es por ello necesario el reconocimiento y la promoción del ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres a partir de su situación, posición, necesidades y expectativas específicas (Diakonia, 2001; ICCO, s.f.)<sup>1</sup>.

Entendiendo que el cambio social no se logra sin modificar las relaciones de poder desiguales que ponen a las mujeres en situación de desventaja y subordinación, Diakonia le apuesta a su empoderamiento, desde un enfoque de derechos, reforzando la exigibilidad como un aspecto

<sup>1</sup> Diakonia-ICCO. Memoria del seminario réplica del encuentro de internación de Diakonia sobre “Perspectiva de género en la cultura democrática”, Paraguay, 7 - 9 de mayo de 2001.

fundamental para una sociedad incluyente, equitativa, en donde el género o la opción sexual de las personas no sea motivo de prácticas discriminatorias o violatorias de los derechos humanos.

El sistema cultural, afincado en el patriarcado, promueve un alto grado de desigualdad entre los hombres y las mujeres, lo que obliga a poner énfasis tanto en las *necesidades prácticas* como en los *intereses estratégicos de las mujeres* (véase glosario) y a buscar acciones y medidas de equiparación en derechos y oportunidades con los hombres. El avance teórico que facilitó la distinción entre las necesidades básicas y los intereses estratégicos permitió dar un paso adelante, al establecer que la intervención en el ámbito de lo práctico implica considerar lo estratégico y otorgarle un carácter político. Para conseguir un verdadero cambio, lo práctico tiene que volverse estratégico, y la forma de hacer esta conversión es a través del empoderamiento, como una manera alternativa de percibir el desarrollo –desarrollo que va de abajo hacia arriba, desde las bases (León, 1997)–. La equidad de género no puede constituirse en una búsqueda aislada, sino que ha de ser incluida de manera transversal en todas las áreas de trabajo de Diakonia y plantearse, además, como uno de sus objetivos específicos.

El patriarcado ha impregnado toda la vida de las personas y se institucionaliza. Por otro lado, si transformar las estructuras de organización de nuestra sociedad requiere cambios significativos en los sistemas de las relaciones sociales, como ya se dijo, es en el campo personal en el que finalmente estos deben plasmarse para ser realmente duraderos y sostenibles. Del mismo modo, los cambios necesarios para el avance hacia formas equitativas de relacionamiento deben darse en la vida cotidiana, y este proceso de cambio debe reflejarse en la vida organizativa y viceversa.

Abordar la incorporación del enfoque de género no solo en los programas y proyectos con grupos sujetos de derechos, sino en la propia vida institucional, es necesario, e incluso urgente, debido a la forma en que se ha dado este proceso en la mayoría de organizaciones. En ellas, la incorporación del enfoque de género en los proyectos desarrollados ha obedecido, de una parte, a los esfuerzos realizados por mujeres de las organizaciones que han logrado ubicar el tema en las agendas de las mismas, y de otra, a requerimientos externos –de las agencias de cooperación–, no siempre sentidos como necesidades propias.

Aun cuando el proceso de incorporación del enfoque de género en los proyectos institucionales ha tenido avances, se ha dado con ritmos diferentes y en forma dispareja incluso dentro de una misma organización. Para el caso de las organizaciones conformadas por mujeres, las relaciones de poder y subordinación se establecen en razón de su edad, etnia, opción sexual u otras condiciones particulares, como el nivel educativo, socioeconómico, las experiencias de vida, entre otras variables.

Este manual incorpora como eje conceptual la perspectiva del empoderamiento de las mujeres como mecanismo indispensable para la equidad de género y la aplicación de un enfoque en el mismo sentido. El empoderamiento es un proceso personal. Cada mujer tiene que empoderarse a sí misma y no es posible hablar de dar poder a otras personas. No obstante, sí se pueden abrir espacios y dar posibilidades para que se lo desarrolle. De ahí la importancia de crear conciencia de la discriminación de género y del compromiso de las organizaciones como agentes facilitadores del mismo (Zapata, Townsend, Rowlands, Alberti y Mercado, 2002). En esta perspectiva, los indicadores apuntan a revisar el avance del empoderamiento de las mujeres que trabajan en

Diakonia, de quienes integran las organizaciones copartes, así como de las que están incluidas en los grupos destinatarios de los proyectos y programas.

## 2. Aproximaciones conceptuales

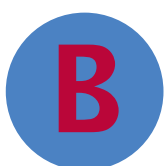


**Enfoque de género:** El enfoque de género no tiene una definición única. Existen muchas formas de entenderlo y aplicarlo, dependiendo del contexto particular. Judith Butler se aproxima a él como un modo de interpretar el mundo en relación con la manera en que lo perciben hombres y mujeres (2011). En el caso del trabajo humanitario y la defensa de derechos humanos, podríamos decir que el enfoque implica ver y analizar los problemas que se presentan con un lente que diferencia los efectos que estos tienen en hombres y mujeres. Al mismo tiempo, el enfoque de género implica una mirada a las situaciones que permite evidenciar si estas representan desigualdad o discriminación en razón del sexo o la opción sexual. Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza si la opción sexual o el sexo de una persona hace la diferencia en su forma de relacionarse con el entorno o, mejor aún, en la forma en que el entorno la afecta en su vida e integridad.

De igual manera, este enfoque nos permite tener en cuenta las necesidades específicas que presentan los y las destinatarias en cuanto al desarrollo de su proyecto de vida, en relación con su sexo, género y opción sexual, entre otros componentes que son incluidos en este enfoque.

El enfoque de género es una categoría que puede resultar compleja en su aplicación, dado que, en la mayoría de procesos, las afectaciones especiales basadas en el sexo o la opción sexual de una persona no son precisamente aspectos tenidos en cuenta para los análisis de contexto y, por ende, poco se visibilizan en la construcción de proyectos e indicadores. Así, el enfoque de género resulta una herramienta básica, no solo para la identificación de afectaciones especiales a determinados grupos poblacionales, sino en una estrategia de análisis y planteamiento de soluciones sostenibles, que abordan las problemáticas teniendo en cuenta la totalidad de sus vertientes, entre ellas, aquellas que afectan de forma directa y exclusiva a mujeres y personas lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales (LGBTI).

El enfoque de género suele confundirse con la mera alusión a las mujeres dentro de los planes, proyectos y programas de una organización. Más allá de esto, implica tener líneas de trabajo transversales en donde los derechos de las mujeres y otras identidades de género, como la LGTBI, sean un eje articulador de las acciones de todas las personas que trabajan en la organización.



**Empoderamiento de las mujeres:** Este es un proceso por medio del cual las mujeres incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno y significa una evolución en la concientización de las mujeres sobre sí mismas, respecto de su estatus y su eficacia en las interacciones sociales (Schuler, 1997). El empoderamiento implica una transformación tanto en la subjetividad de las mujeres como en las estructuras sociales que favorecen la subordinación, de tal manera que se redistribuya el poder en los escenarios públicos y en los privados, para que ellas accedan al uso y control de los recursos materiales y simbólicos, ganen influencia y participen en el cambio social. Otras autoras, como Kate Young, consideran que el empoderamiento de las mujeres consiste en “asumir el control sobre sus propias vidas para sentar sus propias agendas, organizarse para ayudarse unas a otras y elevar

demandas de apoyo al Estado y de cambio a la sociedad” (1997: 105). Como eje central de este manual, el empoderamiento es un objetivo clave dentro del quehacer institucional de las organizaciones: la búsqueda constante de la visibilización de las afectaciones diferenciadas de género, en las necesidades tanto prácticas como estratégicas, y la generación de espacios y capacidades alrededor de la solución.



**Enfoque diferencial e interseccionalidad:** De acuerdo con una de las prioridades de las directrices de género de Diakonia, la organización procura el “acceso igualitario sin discriminación, contribuyendo a una sociedad diversa en las esferas de toma de decisiones políticas y económicas en el gobierno y en los programas y estrategias”. Esto implica una concepción de la sociedad con una óptica incluyente que reconoce las diversidades presentes en ella.

De esta manera, todas las etapas del proceso de elaboración, aprobación y ejecución de proyectos en Diakonia están atravesadas por la identificación de problemáticas y situaciones estructurales en donde se cruzan varios factores, como el origen étnico, la opción sexual, la edad, la condición socioeconómica, la condición de discapacidad o de víctima del conflicto armado, entre otros. Cada factor comporta una manera de ver y concebir el mundo que muchas veces resulta invisibilizada por representaciones hegemónicas etnocéntricas y androcéntricas.

El enfoque diferencial está relacionado con la capacidad de abordar los problemas sociales teniendo en cuenta dichos factores. Se debe reconocer que las identidades étnicas y culturales son dinámicas y hay que preguntarse desde dónde y hacia dónde, para quiénes y en qué condiciones, se producen los cambios. Resulta difícil, en contextos donde ya hay discriminación en razón del origen étnico, identificar otros factores de discriminación basados en el sexo u opción sexual de las personas. ¿Cuál se debe priorizar en el trabajo que busca el cambio social?

Y aunque el manual contribuye a identificar con claridad este desafío que afrontan las organizaciones y copartes, no pretende solucionarlo. Por ello, es un reto para las mujeres y los hombres indígenas, para los afrodescendientes así como para otros pueblos diversos, no sacralizar la realidad étnica y cultural. Tanto en las culturas originarias como en los patrones culturales de las comunidades dominantes con las que se entra en contacto, es necesario evidenciar y problematizar el patriarcado y las prácticas enraizadas que lo reproducen en el ámbito personal, familiar, laboral, cultural y político, las cuales generan dolor, violencias, inconformidad, miedo, desconfianza, inseguridad, enojo y silencios personales, que se arrastran como cargas históricas y que tienden a perpetuarse estructuralmente.

La interseccionalidad posibilita examinar las múltiples identidades que habitan en las personas y devela las distintas discriminaciones presentes en sus vidas y sus cuerpos. Precisamente, este enfoque reconoce que la diversidad de las mujeres jóvenes, indígenas, afrodescendientes, campesinas, populares, lesbianas o en situación de discapacidad, entre otras diversidades, opera como lugar de intersección y encuentro de identidades discriminadas, las cuales caracterizan los fundamentos de la exclusión “La verdad de las mujeres víctimas del conflicto armado e Colombia”. Consuelo Arnaiz. 2012.

### 3. ¿Qué son los indicadores para la incorporación del enfoque de género?

Los indicadores para la aplicación del enfoque de género son una hoja de ruta que marca el camino a seguir para avanzar en los procesos de equidad entre los géneros, tanto en la vida de las instituciones y organizaciones como en el diseño y ejecución de los proyectos, teniendo en cuenta las condiciones y posiciones de mujeres y hombres en los diferentes contextos. Los indicadores no tienen enfoque de género solo por mencionar a las mujeres o a grupos poblacionales LGBTI. Este enfoque se incorpora mediante la inclusión de marcadores relacionados con la transformación paulatina de las realidades que afectan los derechos humanos de las mujeres o de grupos poblacionales discriminados por su opción sexual.

En lo correspondiente al manual para organizaciones de mujeres, se agregan una categorías de diferenciación de las mismas a partir de su pertenencia étnica, su etapa en el ciclo vital y su opción sexual, y bajo el término de “condición especial” se incluyen algunas como discapacidad, origen regional, situación de desplazamiento y aquella otra que la organización juzgue relevante dentro de su contexto.

#### 3.1 Momentos de trabajo

El manual se divide en dos grandes momentos: 1) de valoración de la situación inicial y la línea de base; 2) de planeación y seguimiento a las acciones de mejoramiento.



##### 3.1.1 Valoración de la situación inicial y línea de base

Corresponde a la aplicación de los indicadores en tres ámbitos: la estructura y funcionalidad institucional/organizacional; los proyectos de la organización y los grupos destinatarios de las acciones. La aplicación de los indicadores permitirá a la organización identificar, a partir de un análisis *cualitativo* y *cuantitativo*, en qué nivel de incorporación del enfoque de género se encuentra, teniendo en cuenta los tres ámbitos.

- a) Estructura y funcionalidad institucional/organizacional: Los indicadores agrupados en esta categoría nos muestran una aproximación de la organización a la incorporación del enfoque de género, mediante el análisis de su estructura formal y sus prácticas cotidianas institucionales/organizacionales. Esta medición se basa en lo dispuesto en los componentes de la política y planeación institucional/organizacional, la gestión del talento humano y las interacciones cotidianas dentro de la organización. Estos indicadores se agrupan según dos dimensiones institucionales/organizacionales fundamentales: la *dimensión*

*formal*, que abarca las definiciones y posicionamientos reflejados en la documentación institucional/organizacional, como estatutos, reglamentos, perfil institucional/organizacional y otros; y la *dimensión no formal* o de interacción cotidiana, que refleja actitudes y comportamientos de las personas de la organización en el día a día. Ambas dimensiones deben ser consideradas de manera conjunta en función de la incorporación efectiva del enfoque de género.

ÁMBITO	COMPONENTE	VARIABLES E INDICADORES (PALABRAS CLAVE)	
ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL	Política y planeación institucional/ organizacional con enfoque de género	Marco conceptual	1. Misión y objetivos
		Marco regulatorio	1. Lenguaje no sexista - Incluyente
			2. Participación equitativa en cargos de dirección
			3. Promoción equitativa de liderazgo
			4. Maternidad
			5. Nuevas masculinidades
			6. Cuota laboral
		Estrategias de incorporación del enfoque de género	1. Análisis diferencial
			2. Empoderamiento
			3. Nuevas masculinidades
	4. Inclusión diferencial		
	Presupuesto con enfoque de género	1. Presupuesto	
	Materiales de difusión	1. Lenguaje no sexista	
		2. Manejo de la información	
		3. Derechos de las mujeres y DDSSRR	
		4. Estereotipos	
	Gestión del talento humano con enfoque de género	Acceso y ambiente laboral/organizacional	1. Selección
			2. Inducción-
			3. Estímulos-
			4. Resolución de conflictos
5. Bienestar			
Perfil, funciones y salario		1. Género y salario	
		2. Género y carga laboral/ organizacional	
		3. Género y sobrecargas	
		4. Género y tipo de cargos	
		5. Género, formación y funciones	
Condiciones materiales de trabajo	1. Áreas físicas		
	2. Ventilación		
	3. Iluminación		
	4. Accesos		
	5. Herramientas		
Interacciones cotidianas	Desvalorización, discriminación prejuicios de género	1. Acciones y actitudes discriminatorias	
	Prácticas cotidianas	1. Prácticas cotidianas y equidad	

- b) **Proyectos de la organización:** El accionar de las organizaciones en terreno se realiza a través de los proyectos, y en esa medida se constituyen en el instrumento que viabiliza la misión de la organización. Es común encontrar en la apuesta institucional la voluntad política de incorporación del enfoque de género en los proyectos de la organización; por ello, verificar los avances de su incorporación en el proceso de diseño y ejecución de los proyectos muestra a la organización la coherencia entre su discurso político organizativo y su vínculo con las comunidades. Los indicadores agrupados en esta categoría permiten una aproximación a la forma en que el proceso de preparación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos incorpora el enfoque de género.

ÁMBITO	COMPONENTE	VARIABLES E INDICADORES	
PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN	Gestión del ciclo de proyectos y capacitación con enfoque de género	Diseño del proyecto	1. Objetivos
			2. Resultados
			3. Estrategias y actividades
		Participación	1. Participación en el ciclo del proyecto
		Sensibilización y capacitación	1. Sensibilización
			2. Capacitación y derechos

- c) **Grupos destinatarios de las acciones:** Los indicadores agrupados en esta categoría dan una aproximación a los procesos de empoderamiento de las mujeres por parte de los grupos y comunidades, así como a la predisposición de los mismos a la incorporación del enfoque de género, a través del análisis de experiencias previas y los cambios que se han generado en la vida productiva y reproductiva y en la participación social y política.

ÁMBITO	COMPONENTE	VARIABLES E INDICADORES	
GRUPOS DESTINATARIOS DE LAS ACCIONES	Empoderamiento de las mujeres	Experiencias anteriores	1. Información
			2. Capacidades
			3. Empoderamiento
			4. Herramientas
		Cambios en la vida productiva	1. Capacidades
			2. Autonomía en el manejo de recursos
			3. Flexibilidad y equidad de roles productivos
		Cambios en la vida reproductiva	1. Reconocimiento de labores domésticas
			2. Flexibilidad de roles domésticos
			3. Derechos sexuales y reproductivos
			4. Autonomía
		Cambios en los procesos de participación social y política	1. Representación de las mujeres
2. Participación de las mujeres			
3. Capacidad de incidencia de las mujeres			



Campeños del distrito de Accha, región de Cusco, Perú. Fotografía Mauro Zegarra.

De manera general debe precisarse que cada institución/organización, por tener niveles y tipos de desarrollo diferenciados, debe contextualizar la aplicación específica de los indicadores y variables precedentes. Por ejemplo, es posible que el marco regulatorio de una organización de base tenga un incipiente nivel de documentación, lo cual no obsta para que esta haga un balance de la incorporación de la perspectiva de género a partir de las reglas de juego existentes, así sean de carácter oral. De esta forma, lo que se pretende es que cada organización flexibilice la lectura de los indicadores adaptándola al contexto particular de su dinámica organizativa.

### 3.2 Planeación y seguimiento a las acciones de mejoramiento

Inicia una vez se hayan aplicado los indicadores. La planeación se realizará a través de un sencillo instrumento que contribuirá a organizar la propuesta de mejoramiento para la incorporación del enfoque de género de la organización a partir de su propia dinámica, expectativas y compromiso. Se busca que las organizaciones tengan un recurso técnico para planear sus estrategias de incorporación del enfoque de género y, al mismo tiempo, la posibilidad de hacer evaluación y seguimiento de las acciones que definan con miras a garantizar el empoderamiento de las mujeres.

### 3.3 Niveles de incorporación del enfoque de género

La incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones, sus proyectos y los grupos sujetos de derechos, es un proceso gradual y progresivo que se desarrolla desde la problematización de un planteamiento tradicional y hegemónico de las relaciones de género, hacia una propuesta de empoderamiento de las mujeres, basada en el principio de equidad con enfoque de derechos. Este proceso se expresa a través de tres niveles de incorporación del enfoque de género cuyo paso de uno a otro, implica mayor profundización en el proceso de incorporación por parte de la organización.



NIVEL	MARCO CONCEPTUAL Y ACCIONES
BAJO NIVEL DE INCORPORACIÓN (BNI)	<p>Las consideraciones conceptuales giran en torno a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se hace ninguna consideración, o es aún muy precaria para considerarla un avance, respecto de la condición y posición particular de las mujeres tanto dentro de la organización como en su condición de destinatarias de acciones de los proyectos, lo que invisibiliza su trabajo y necesidades concretas.</li> </ol>
MEDIO NIVEL DE INCORPORACIÓN (MNI)	<p>Las consideraciones conceptuales giran en torno a un grupo de acciones que implican el reconocimiento formal de las mujeres a la vida institucional de manera equitativa, pero sin alterar las relaciones de poder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La presencia de las mujeres asegura un mayor compromiso con las iniciativas y procesos planteados por la organización y favorece el logro de los objetivos de los programas y proyectos. Por ello se reconoce la utilidad de la presencia de las mujeres para apoyar los procesos organizativos y el mejor desarrollo de las actividades, pero no se contemplan su situación, posición, necesidades y expectativas.</li> <li>2. La situación y la posición de las mujeres en la sociedad reflejan sus condicionamientos y posibilidades de participación en la construcción y en los beneficios del desarrollo. Se percibe y reconoce la necesidad de mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres y la necesidad de su participación en todos los ámbitos y niveles; sin embargo, no se cuestionan los roles tradicionalmente establecidos.</li> </ol>
ALTO NIVEL DE INCORPORACIÓN (ANI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El desarrollo equitativo entre hombres y mujeres supone que las mujeres tengan acceso a y control de los recursos, participen en la toma de decisiones, tengan acceso y permanezcan en cargos y puestos de dirección, de manera que se fortalezca su situación y posición y puedan tener mayor poder e influencia.</li> <li>2. Se diseñan políticas institucionales/organizacionales que promueven la equidad en el acceso y control de recursos y en el ejercicio real de la participación en decisiones políticas de la organización.</li> <li>3. Se promueve el acceso de las mujeres a espacios públicos y posiciones que les permitan incidir en las decisiones y el control de los recursos familiares, de los proyectos, comunitarios, entre otros. Se fortalece el liderazgo de las mujeres. Se promueve la <i>flexibilización</i> y la <i>equidad de roles</i> tradicionales.</li> </ol>



# Propuesta metodológica



Concentración LGBTI en Nicaragua. Fotografía Miguel Álvarez.

## 1. Talleres de aplicación del sistema de indicadores

Los indicadores para la incorporación y el monitoreo del enfoque de género serán trabajados por Diakonia y sus copartes a partir de la realización de talleres institucionales y con las comunidades con las que desarrollan sus actividades. Se tendrán en cuenta: a) el perfil y rol de las facilitadoras y b) el perfil y rol de los participantes.

**a) Perfil y rol de las facilitadoras y los facilitadores:** Preferiblemente, las facilitadoras y/o facilitadores de los talleres deberán tener vinculación con las organizaciones, expresar una actitud favorable a la incorporación del enfoque de género, conocer aspectos básicos teóricos del enfoque y tener habilidades para manejar grupos y metodologías participativas y para la resolución de conflictos. Previamente deberán haberse familiarizado con el manual y sus instrumentos y entender la lógica de la aplicación y la cuantificación, de esta manera podrán ajustar los indicadores y sus ejemplos a las realidades organizativas, contextuales y culturales.

Es muy importante que quienes realicen la facilitación identifiquen los momentos en los cuales los indicadores y sus fichas pueden ser trabajados de manera colectiva y en qué momentos pueden ser abordados de manera individual o anónima, si es necesario. En todo caso, lo fundamental es que puedan habilitar, a través de reflexiones colectivas, trabajos en grupo o intervenciones individuales, espacios de debate que permitan identificar las discriminaciones hacia las mujeres dentro de las organizaciones.

**b) Perfil y rol de las y los participantes:** Los talleres correspondientes a la aplicación de indicadores del ámbito institucional/organizacional deberán realizarse con la totalidad de las personas que trabajan en la institución/organización (personal directivo, técnico, administrativo, de servicios generales, de trabajo de campo, entre otras). La actitud de respeto y tolerancia por parte de quienes participan es un factor clave en el desarrollo de los talleres. Para la efectiva valoración de los indicadores, es fundamental que se responda con la mayor honestidad y claridad a las preguntas.

## TALLER 1

### “POR NUESTRAS RENDIJAS”

Se realiza para la aplicación de los indicadores del ámbito institucional/organizacional. La *Guía de aplicación para facilitadoras, facilitadores y participantes* incluye para cada variable y sus indicadores, tanto para las organizaciones mixtas como para las organizaciones de mujeres, una ficha en la que se encuentran instrucciones precisas de aplicación y la respectiva tabla de resultados. De igual manera, cada ficha de las variables contiene una herramienta de apoyo para la planeación de las acciones de mejoramiento.



12-16 horas

El taller requiere aproximadamente dos jornadas de trabajo, que variarán según las características de la organización y la preparación previa que se haya tenido.

#### INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA ESTRUCTURA Y LA FUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL/ORGANIZACIONAL

Objetivos:

- Identificar el desarrollo conceptual del enfoque de género en la estructura institucional/organizacional formal de la organización.
- Reconocer y reflexionar sobre la política institucional y las actitudes que se dan en la interacción cotidiana frente a los cambios en las relaciones de género.
- Identificar el nivel de incorporación del enfoque de género a partir de la aplicación de los indicadores y el análisis cualitativo-cuantitativo de los mismos.
- Proponer un plan de acción que contenga medidas a ser implementadas en el avance de la incorporación del enfoque de género a nivel organizativo e institucional.

## TALLER 2

### “PROYECTANDO LA EQUIDAD”

Se realiza para la aplicación de los indicadores relativos a los proyectos de la organización. La *Guía de aplicación para facilitadoras y facilitadores y participantes* incluye para cada variable y sus indicadores, tanto para las organizaciones mixtas como para las organizaciones de mujeres, una ficha en la que se encuentran instrucciones precisas de aplicación y la respectiva tabla de resultados. De igual manera, cada ficha de las variables contiene una herramienta de apoyo para la planeación de las acciones de mejoramiento.



4-6 horas

El taller requiere una jornada de trabajo que variará según las características de la organización y la preparación previa que se haya tenido.

### INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### Objetivos:

- Identificar en qué nivel de incorporación del enfoque de género se hallan los proyectos de la organización, tanto en su diseño como en su ejecución y evaluación.
- Desarrollar actitudes y estrategias adecuadas para avanzar hacia una mayor incorporación del enfoque de género en los proyectos.
- Proponer un plan de acción que contenga medidas a ser implementadas en el avance de la incorporación del enfoque de género en los proyectos de la organización.

## TALLER 3

### “NUESTRO EMPODERAMIENTO”

Se realiza para la aplicación de los indicadores sobre grupos destinatarios. La *Guía de aplicación para facilitadoras, facilitadores y participantes* incluye para cada variable y sus indicadores, tanto para las organizaciones mixtas como para las organizaciones de mujeres, una ficha en la que se encuentran instrucciones precisas de aplicación y la respectiva tabla de resultados. De igual manera, cada ficha de las variables contiene una herramienta de apoyo para la planeación de las acciones de mejoramiento.



6-8 horas

El taller requiere una jornada de trabajo que variará según las características de la organización y la preparación previa que se haya tenido.

### INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL TRABAJO CON LOS GRUPOS DESTINATARIOS SUJETOS DE DERECHOS

#### Objetivos:

- Realizar un análisis con los grupos destinatarios en relación con su experiencia, conciencia y actitud hacia la incorporación del enfoque de género.
- Revisar los avances del grupo destinatario en la incorporación del enfoque de género en sus actividades comunitarias y familiares.
- Identificar las estrategias y acciones que pueden ser implementadas para la promoción del grupo destinatario hacia niveles de mayor incorporación del enfoque de género.

Una vez aplicadas en los talleres las fichas de cada variable con sus indicadores, los y las participantes se deben remitir a la tarjeta de semaforización, que se explica más adelante, para indicar su puntaje e identificar el nivel de incorporación en el que se encuentra esa variable dentro de su organización.

## 2. Sistema de medición de indicadores

### 2.1 El análisis cualitativo y la puntuación

En cada taller se abordan los indicadores de acuerdo con una guía metodológica que se encuentra como anexo a este documento y posibilita la reflexión individual y colectiva sobre cada uno de los marcadores, así como la puntuación que obtendrá la organización por cada componente. Finalmente, el ejercicio conduce a una definición del nivel alto, medio o bajo en el que se encuentra la organización respecto de la incorporación del enfoque de género y aporta un plan de acción que conduzca al fortalecimiento organizativo en este aspecto.

### ● ● ● 2.2 La tarjeta de semaforización

La medición se realiza a través de una tarjeta de semaforización<sup>1</sup> que viene incorporada como anexo al presente documento. La tarjeta es la herramienta de apoyo para la puntuación y definición de resultados, una vez han sido aplicados los indicadores. Después de la aplicación de cada ficha se obtiene un puntaje que indica cómo está la organización en cada componente. La *Guía de aplicación para facilitadoras, facilitadores y participantes* contiene al final de las fichas de cada ámbito una tarjeta, en la cual los y las participantes deben introducir el puntaje que les corresponde de acuerdo con el nivel en el que se encuentran. Todos los puntajes sumados al final dan un resultado global que muestra cómo se encuentra la organización en la incorporación del enfoque de género.

De acuerdo con los rangos de puntuación, la organización se ubicará en un color de la semaforización que, a su vez, indica el nivel de incorporación, de la siguiente manera:

**Alto nivel de incorporación (verde).** Mayor o igual a 80%<sup>2</sup>: En este nivel están aquellas organizaciones copartes que han incorporado el enfoque de género de una forma apropiada en las categorías propuestas, es decir, que están por encima del 80% del puntaje máximo total asignado a los indicadores (*véanse* Tablas: Puntajes de la tarjeta de semaforización para organizaciones mixtas y de mujeres). Las organizaciones que se encuentren en este nivel, deben encaminar sus esfuerzos a generar un plan de sostenibilidad en donde busquen mantener la situación positiva frente a la equidad de género.

**Medio nivel de incorporación (amarillo).** Entre 60% y 79%<sup>3</sup>: En este nivel se encuentran las organizaciones que cuentan con algún grado de incorporación del enfoque de género, pero aún tienen cambios pendientes en algunas áreas problemáticas en lo relacionado con el manejo de la equidad de género y la aplicación de este enfoque, según las categorías propuestas, es decir, que están entre el 60% y el 79% del puntaje máximo total asignado a los indicadores (*véanse*

---

1 Llamada así por los colores verde, amarillo y rojo, asociados a los niveles de incorporación de acuerdo con el puntaje obtenido.

2 Mayor o igual a 87 puntos en las organizaciones mixtas y mayor o igual a 86 puntos en las organizaciones de mujeres.

3 Rango entre 65 y 87 puntos para organizaciones mixtas y entre 64 y 86 puntos para organizaciones de mujeres.

Tablas: Puntajes de la tarjeta de semaforización para organizaciones mixtas y de mujeres). En este caso, se recomienda a las organizaciones hacer un plan de trabajo en donde se prioricen las áreas críticas identificadas. En este nivel existen aspectos positivos que la organización debe sostener, mediante la reproducción de las prácticas positivas e implementando un plan de sostenibilidad en aquellos puntos en donde haya salido bien calificada.

**Bajo nivel de incorporación (rojo).** Menos de 60%<sup>4</sup>: La organización tiene bajos niveles de incorporación del enfoque de género en la mayoría de sus aspectos, de acuerdo con las categorías propuestas, es decir, que están por debajo del 60% del puntaje máximo total asignado a los indicadores (véase Tabla de semaforización). Quienes se encuentren en este nivel deben plantear acciones inmediatas y urgentes en relación con cambios de corto y mediano plazo, para mejorar aquellas situaciones que identificaron con la aplicación de las fichas como problemáticas.

A continuación se presenta la tabla detallada donde se integran los puntajes resultado del procesamiento de la matriz de indicadores, con el fin de obtener una valoración por componente y por variable que permite a la organización visualizar su situación en el proceso de incorporación del enfoque de género.

En las columnas de la derecha de las variables aparece, sucesivamente: una columna para señalar el número total de indicadores que tiene cada variable y cada componente y otra en la que se define el puntaje máximo de cada indicador, variable y componente respectivamente. En la siguiente, aparece el peso específico, expresado en porcentaje, que tiene cada variable frente al componente y el total del componente. A manera de ejemplo, si se toma el componente “Política y planeación institucional” encontramos que tiene 5 variables y que el número total de indicadores es de 16. El puntaje máximo es de 20, con un puntaje específico para cada organización. Por ejemplo, la variable “Marco regulatorio” tiene un puntaje máximo de 6 puntos, lo que lleva a que tenga un peso del 30% dentro del componente. Significa que el marco regulatorio es de gran importancia y que por ello acumula mayor valor. Los puntajes obtenidos pueden expresarse, como se ha explicado, en términos de alto, medio y bajo nivel de incorporación del enfoque de género.

Luego se puede ver qué tanto pesa el componente dentro del ámbito; por ejemplo, se encuentra que el que estamos analizando tiene un peso del 18% en relación con toda la vida institucional y los proyectos de la organización. Esta herramienta resulta muy útil, porque la organización puede identificar cómo se encuentra en cada aspecto y, por tanto, estructurar un plan de acción coherente para avanzar en el proceso de incorporación del enfoque de género.

En cualquier caso, el peso total del ámbito de estructura y funcionalidad institucional es del 50%, mientras que el de proyectos es de 50%, para completar el total del nivel. Puede evidenciarse que se está dando el mismo peso tanto a las relaciones internas de la organización como a sus acciones o proyectos, de tal forma que el proceso de incorporación del enfoque de género no se quede solo adentro, sino que se pueda evidenciar en lo que legitima a las organizaciones, que son sus acciones a través de los proyectos.

---

<sup>4</sup> Menos de 65 puntos para organizaciones mixtas y menos de 64 puntos para organizaciones de mujeres.

Finalmente, la organización, dependiendo del puntaje obtenido en cada uno de los dos ámbitos, identifica su situación en cuanto al proceso de incorporación del enfoque de género. A pesar de tener tarjetas de semaforización diferentes, la puntuación tiene pocas variaciones si se trata de organizaciones mixtas o de mujeres, porque utiliza la misma lógica de estructuración.

### Puntajes de la tarjeta de semaforización para organizaciones mixtas

ÁMBITO	COMPONENTE	VARIABLE	N° IND.	MÁXIMO PUNTAJE	PESO DE LA VARIABLE FRENTE AL COMPONENTE %	% DEL COMPONENTE FRENTE AL TOTAL.	VALORACIÓN DEL COMPONENTE*	VALORACIÓN DEL NIVEL	
INSTITUCIONAL	Estructura y funcionalidad institucional	Marco conceptual	1	2	10	18,35	ANI = 16-20	ANI = Mayor o igual a 87 puntos. (80% del puntaje máximo total asignado a los indicadores)	
		Marco regulatorio	6	6	30				
		Estrategias de incorporación del enfoque de género	4	4	20				
		Presupuesto con enfoque de género	1	4	20				
		Materiales de difusión	4	4	20				
		Total	16	20	100				
	Gestión del talento humano con enfoque de género	Acceso y ambiente laboral	5	5	33	13,76	ANI = 15	ANI = Mayor o igual a 65 puntos y menor de 87. (60-79% del puntaje máximo total asignado a los indicadores)	
		Perfil, funciones y salario	5	5	33				
		Condiciones materiales	5	5	33				
		Total	15	15	100				
	Interacciones cotidianas	Desvalorización, discriminación y prejuicios	1	10	50	18,35	ANI = 15	ANI = Mayor o igual a 65 puntos y menor de 87. (60-79% del puntaje máximo total asignado a los indicadores)	
		Prácticas cotidianas	1	10	50				
		Total	2	20	100%				
	TOTAL ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL			33	55		50%	BNI = 0-9	
	Proyectos	Gestión del ciclo de proyectos y capacitación con enfoque de género	Diseño de proyectos	3	20	37	49,54	ANI = 44-54	BNI= Menor de 65 puntos. (Menos del 59% del puntaje máximo asignado a los indicadores)
			Participación	1	20	37			
			Sensibilización y capacitación	3	14	26			
Total			7	54	100%				
TOTAL PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN			7	54		50%	BNI= 0-23		
GRAN TOTAL INSTITUCIONAL			40	109		100%			
GRUPOS DESTINATARIOS	Grupos destinatarios	Empoderamiento de las mujeres	Experiencias anteriores	4	8	16	16,00	ANI = 45-50	ANI = 45-50
			Cambios en la vida productiva	3	14	28			
			Cambios en la vida reproductiva	4	14	28			
			Participación social y política	3	14	28			
	TOTAL GRUPOS DESTINATARIOS			14	50	100%	100%	BNI = 0-29	BNI = 0-29
GRAN TOTAL DESTINATARIOS			14	50		100%			

\* Bajo nivel de incorporación (BNI), Medio nivel de incorporación (MNI), Alto nivel de incorporación (ANI).



## Puntajes de la tarjeta de semaforización para organizaciones de mujeres

ÁMBITO	COMPONENTE	VARIABLE	N° IND.	MÁXIMO PUNTAJE	PESO DE LA VARIABLE FRENTE AL COMPONENTE %	% DEL COMPONENTE FRENTE AL TOTAL	VALORACIÓN DEL COMPONENTE*	VALORACIÓN DEL NIVEL		
INSTITUCIONAL	Estructura y funcionalidad institucional	Política y planeación institucional con enfoque de género	Marco conceptual	1	2	11	17,59	ANI = 16-19	ANI = Mayor o igual a 86 puntos. (80% del puntaje máximo total asignado a los indicadores)	
			Marco regulatorio	5	5	26				
			Estrategias de incorporación del enfoque de género	4	4	21		MNI = 9-15		
			Presupuesto con enfoque diferencial	1	4	21				
			Materiales de difusión	4	4	21		BNI = 0-8		
			TOTAL	15	19	100				
	Gestión del talento humano con enfoque de género	Acceso y ambiente laboral	5	5	33	13,89	ANI = 15			
		Perfil, funciones y salario	5	5	33		MNI = 4-14			
		Condiciones materiales	5	5	33		BNI = 0-3			
		TOTAL	15	15	100					
	Interacciones cotidianas	Desvalorización, discriminación y prejuicios	1	10	50	18,52	ANI = 15-20	MNI = Mayor o igual a 64 puntos y menor de 86. (60-79% del puntaje máximo total asignado a los indicadores)		
		Prácticas cotidianas	1	10	50		MNI = 10-14			
		TOTAL	2	20	100%			BNI = 0-9		
	TOTAL ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL			32	54		50%			
	Proyectos	Gestión del ciclo de proyectos y capacitación con enfoque de género	Diseño del proyecto	4	20	37	50,00	ANI = 44-54		BNI= Menor de 65 puntos. (menos del 60% del puntaje máximo total asignado a los indicadores)
			Participación	1	20	37		18,52		
			Sensibilización y capacitación	3	14	26		12,96		
TOTAL			8	54	100%			BNI = 0-23		
TOTAL PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN			8	54		50%				
GRAN TOTAL INSTITUCIONAL			40	108		100%				
GRUPOS DESTINATARIOS	Destinatarios	Empoderamiento de las mujeres	Experiencias anteriores	4	8	16	100%	ANI = 45-50	ANI = 45-50	
			Cambios en la vida productiva	3	14	28				28,00
			Cambios en la vida reproductiva	4	14	28		28,00	MNI = 30-44	MNI = 30-44
			Participación social y política	3	14	28		28,00		
	TOTAL GRUPOS DESTINATARIOS			14	50	100%	100%	BNI = 0-29	BNI = 0-29	
GRAN TOTAL GRUPOS DESTINATARIOS			14	50		100%				

## Puntajes de la tarjeta de semaforización para organizaciones de pueblos indígenas y afrodescendientes

AMBITO	NIVEL	COMPONENTE	VARIABLE	No. Indicadores	Máximo Puntaje	Peso de la Variable frente al Componente %	% del Componente Frente al Total.	VALORACIÓN DEL COMPONENTE	VALORACIÓN DEL NIVEL		
INSTITUCIONAL	Estructura y Funcionalidad Institucional	Política y planeación institucional con perspectiva de género. perspectiva género	Marco conceptual	1	2	10	18,35	ANI=16-20	ANI= Mayor o igual a 87 puntos. (80% o más)		
			Marco regulatorio	6	6	30		MNI=9-15			
			Estrategias de incorporación de la perspectiva de género	4	4	20					
			Presupuesto con perspectiva de género	1	4	20					
			Materiales de difusión	4	4	20					
			TOTAL	16	20	100				BNI= 0-8	
		Gestión del talento humano con perspectiva de género	Acceso y ambiente laboral	5	5	33	13,76		ANI=15	BNI= 0-32 (0-59%)	
			Perfil, funciones y salario	5	5	33		MNI= 4-14			
			Condiciones materiales de trabajo	5	5	33		BNI= 0-9			
			TOTAL	15	15	100					
		Interacciones Cotidianas	Desvalorización, discriminación y prejuicios de género (tabla de apoyo)	1	10	50	18,35	ANI=15	MNI= Mayor o igual a 65 y Menor de 87(60-79%)		
			Prácticas cotidianas	1	10	50		MNI= 10-14			
			TOTAL	2	20	100		BNI= 0-9			
		TOTAL ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL				33	55		50%		
		Proyectos	Gestión del ciclo de proyectos y capacitación con perspectiva de género.	Diseño del proyecto	3	20	37	18,35	ANI=44-54	BNI: Menos de 65 Puntos (< 60%)	
				Participación	1	20	37		18,35		
				Sensibilización y capacitación	3	14	26		12,84		MNI=24-43
TOTAL	7			54	100%	49,54	BNI= 0-23				
TOTAL PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN				7	54		50%				
GRAN TOTAL INSTITUCIONAL				40	109		100%				
GRUPOS DESTINATARIOS	Destinatarios Empoderamiento de las Mujeres	Experiencias anteriores	4	8	16	16,00	ANI=45-50	ANI=45-50			
		Cambios en la vida productiva	3	14	28	28,00	MNI=30-45	MNI=30-45			
		Cambios en la vida reproductiva	4	14	28	28,00					
		Participación social y política.	3	14	28	28,00					
	TOTAL GRUPOS DESTINATARIOS				14	50			100	100%	BNI = 0-29
GRAN TOTAL GRUPOS DESTINATARIOS				14	50		100%				

### 3. El plan de acción, monitoreo y evaluación de la incorporación del enfoque de género

Una de las propuestas que trae el presente manual es la inclusión de los procesos de planeación, monitoreo y seguimiento de las acciones de mejoramiento en la incorporación del enfoque de género. Además de permitir la identificación de problemas en la incorporación del enfoque, el manual brinda una herramienta sencilla para que puedan ser abordadas las falencias que se encuentren. La siguiente tabla, a manera de ejemplo –que se ubica al finalizar cada una de las fichas de variables en el manual–, permite a las organizaciones avanzar en un plan de acción para el mejoramiento de la incorporación del enfoque de género.

PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO DE LA VARIABLE "MARCO REGULATORIO"					
INDICADORES	NIVEL DE INCORPORACIÓN	ACCIONES A REALIZAR	CÓMO SE REALIZARÁN LAS ACCIONES DEFINIDAS	CUÁNDO	RECURSOS/ RESPONSABLES
1. LENGUAJE NO SEXISTA	Bajo	Revisión de documentos institucionales para incorporación de visibilidad de hombres y mujeres	Dos reuniones con comisión designada para tal fin y reunión de socialización con la organización	Primer semestre	
2. PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECCIÓN					
3. PROMOCIÓN DE LIDERAZGO					
4. MATERNIDAD					
5. MASCULINIDADES					
6. CUOTA LABORAL					

#### 3.1 Plan de acción para avanzar en la incorporación del enfoque de género

Debemos decir que en todos los niveles resulta clave hacer un proceso de planeación, monitoreo y evaluación (PME), dado que, aun teniendo altos niveles en determinados indicadores, es necesario crear estrategias para conservar estas prácticas que favorecen la concreción de la aplicación del enfoque de género, en cuanto se mejoran los niveles de otros indicadores que puedan estar fallando. Esta herramienta es de gran importancia, porque combina el análisis de situación con la puesta en marcha de acciones de mejora permanente. La forma como se ha estructurado permite que, una vez se ha perfilado la línea de base, inmediatamente la organización defina qué va a hacer para mejorar, cómo, en qué tiempo y con qué recursos.



Luján Monserrat Montesina, integrante de la Asociación Panambi de Paraguay. Fotografía Adela Álvarez.

## Glosario

- ♦ **Acción afirmativa o acción positiva.** Se trata de la adopción temporal de medidas especiales (legislativas, administrativas, judiciales y políticas) destinadas a la promoción de la igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos, para grupos históricamente discriminados. Son acciones que tienen por objetivo corregir los desfases entre el ideal igualitario, consagrado en las normas y en la legislación, y un sistema de relaciones sociales marcado por desigualdades y jerarquías (Cfemea, 1995). Estas acciones tienden a promover la participación efectiva de las mujeres y a generar condiciones equitativas para este fin. Las acciones afirmativas también pueden tener como propósito solucionar alguna situación estructural que afecte el acceso a y el disfrute de sus derechos por parte de las mujeres. Pueden ser de diversas clases y tener diferente duración. Algunas definiciones resaltan su carácter temporal, aunque en otras se evidencia que es necesario hacer que estas persistan hasta tanto se haya solucionado la problemática estructural que les dio origen.
- ♦ **Acoso laboral.** Se configura cuando dentro de la relación laboral hay un uso desproporcionado de las jerarquías institucionales, estableciendo cargas de trabajo adicionales o no pactadas. También puede implicar presiones extremas o actitudes de control sobre la vida de la trabajadora o el trabajador. En algunos casos, esta conducta lleva a que el empleador limite los beneficios laborales de una trabajadora o trabajador cuando no ejecuta labores adicionales o como represalia por actividades sindicales. En algunos países, esta conducta está expresamente prohibida en la legislación laboral.
- ♦ **Acoso sexual.** Es una conducta que se manifiesta en actos de insinuación, amenaza, presión, chantaje o manoseo con propósitos sexuales hacia un trabajador de uno u otro sexo, por parte de quienes ostentan algún poder. Está tipificado como un delito en varios países, dado que vulnera la libertad de quien lo padece. Al mismo tiempo, es una conducta que afecta los procesos organizativos y las acciones de las entidades

que defienden derechos humanos, debido a que se alteran las dinámicas internas de la organización y se generan tensiones, dada la gravedad de esta conducta. Por esta razón, en el presente manual hemos incluido este concepto, bajo el entendido de que una conducta de acoso sexual no debe presentarse nunca dentro de las organizaciones y, de ocurrir, debe ser seriamente sancionada y rechazada.

♦ **Androcentrismo.** Práctica social, cultural y política en donde los varones son el centro de las políticas públicas y leyes. Puede también ser interpretado como una práctica social en donde las opiniones y acciones legitimadas son aquellas producidas por los varones exclusivamente.

♦ **Condiciones especiales.** Circunstancias particulares de las mujeres que deben ser tenidas en cuenta a la hora de establecer las cargas y tareas dentro de la organización y para medir rendimiento laboral en aquellos escenarios donde exista un vínculo de esta naturaleza. Estas condiciones pueden tener diversos orígenes y tienen amplia incidencia en la capacidad de las personas para participar en actividades en igualdad de oportunidades. En este grupo pueden incluirse mujeres en situación de discapacidad, mujeres en situación de desplazamiento, madres solteras, entre otras.

♦ **Derechos de las mujeres.** Procesos de reconocimiento jurídico, legislativo y cultural de los derechos de las mujeres que toman en cuenta su situación y posición diferenciales. Por ejemplo, comprenden el desarrollo de normas que atienden situaciones específicas, como sus derechos reproductivos, o que buscan contrarrestar problemáticas particulares, como la violencia en su contra y la desigualdad en la representación política. Son, a su vez, una teoría del derecho que reconoce las inequidades históricas entre hombres y mujeres y da pie a la creación de medidas afirmativas para equilibrar la exclusión vivida por las mujeres. Como ejemplos, se pueden consultar: la Convención Interamericana para Prevenir y Sancionar todas las Formas de Violencia contra las Mujeres (Belem Do Pará) y la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (Cedaw).

♦ **Desarrollo.** Es un proceso orientado a la ampliación de capacidades y oportunidades productivas, socioculturales y políticas de las sociedades con miras a la generación de bienestar social, de buen vivir o de la calidad de vida de las personas. Desde tal punto de vista, las personas no son los medios, sino el propio fin del desarrollo. En las últimas décadas, la noción de desarrollo se ha complejizado pasando de una equivalencia práctica con el crecimiento económico a considerar estrategias para reducir las desigualdades sociales, respetar la diversidad étnica y cultural y, como desarrollo sostenible, promover modelos productivos que no comprometan la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

♦ **Discriminación contra las mujeres.** Es toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de derechos por parte de las mujeres, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad de los hombres y las mujeres, de los derechos

humanos y de las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera (Cedaw, 1979).

- ♦ **Enfoque de derechos.** Permite la comprensión de que los derechos se ejercen, se exigen, se respetan, se protegen, se garantizan y se cumplen. Fortalece las capacidades para la reivindicación y ejercicio de los derechos, el empoderamiento y la incidencia política, así como las capacidades del Estado para cumplir con sus obligaciones.
- ♦ **Etnocentrismo.** Referido al diseño de normas, políticas públicas y, en general, al análisis del mundo basado en un solo modelo cultural. Por ejemplo, ver la realidad desde un lente occidental, desconociendo otras culturas y orígenes étnicos.
- ♦ **Feminismo.** Es una corriente de pensamiento que vindica la igualdad entre mujeres y hombres; se trata, por tanto, de una forma distinta de mirar y de entender el mundo, el poder y las relaciones entre los sexos.
- ♦ **Género.** Sistema de ordenamiento sociocultural que explica las atribuciones y posibilidades económicas, sociales, políticas, jurídicas, simbólicas y emocionales que se asignan en forma diferente y desigual a las personas a partir de su sexo; por ello, una definición que se ha mantenido por décadas es la consideración del género como “la construcción cultural de la diferencia sexual”, que hoy se puede leer como plenamente asociada a las relaciones de poder. El género posee un sentido histórico evidente: no obstante la tendencia cultural a su esencialización o naturalización, lo cierto es que tanto las feminidades y masculinidades como las relaciones entre sí muestran variaciones significativas en el tiempo y entre culturas. Gerda Lerner señala que el género “es la definición cultural de la conducta considerada apropiada a los sexos en una sociedad y en un momento determinados”. Carole Pateman afirma que “la posición de la mujer no está dictada por la naturaleza, por la biología o por el sexo, sino que es una cuestión que depende de un artificio político y social”.
- ♦ **Hostigamiento sexual.** Es una conducta que se manifiesta a través de palabras, actos o gestos de carácter sexual, repetida e indeseada, que tiende a disminuir la dignidad o la integridad física y/o psicológica de la persona hostigada. El hostigamiento sexual se produce entre personas con la misma jerarquía.
- ♦ **Identidad sexual.** Es la forma como una persona se identifica en relación con el ejercicio de su sexualidad en lo individual y frente a las otras personas. Hay que diferenciar este concepto de la opción sexual o la orientación sexual, pues son conceptos más relacionados con la escogencia particular de las personas en relación con su vida erótico-afectiva. La identidad sexual es el concepto general, mientras que la opción sexual es el concepto específico que refiere la opción de las personas en cuanto a la forma en que escogen vivir su vida sexual. La identidad sexual es un derecho fundamental y, al mismo tiempo, es uno de los factores que más causa dificultades en términos de prácticas discriminatorias y excluyentes en la sociedad.
- ♦ **Indicador.** Es un instrumento construido a partir de un conjunto de valores cualitativos o cuantitativos que sintetiza aspectos importantes de un fenómeno con propósitos ana-

líticos. Según Bauer, “los indicadores sociales [...] nos facilitan estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”. Gracias a la información que proporcionan, ayudan entonces a dar respuestas a problemas sociales y a tomar decisiones de políticas públicas sustentadas en la evidencia empírica (Cepal, 2006).

- ♦ **Lenguaje no sexista.** Formas de comunicación que no reproducen estereotipos de género y que son respetuosas en términos de la inclusión de hombres y mujeres. Su opuesto, el lenguaje sexista hacia las mujeres, puede usarse directamente, mediante alusiones específicas a estereotipos en relación con las capacidades de las mujeres o mediante exclusiones encaminadas a invisibilizar su labor o a no reconocerles autoridad. El lenguaje sexista puede tener una connotación soez o puede darse incluso en documentos institucionales, que si bien no hacen uso de un lenguaje irrespetuoso, generan expresiones desobligantes sobre las mujeres.
- ♦ **Liderazgo.** Conjunto de actividades, de relaciones y de comunicación que establecen las personas entre sí y que permite a un individuo ejercer diversos niveles de influencia positiva sobre el comportamiento de los miembros de un grupo determinado, de una organización o de una comunidad. Esto hace que la persona que ejerce el liderazgo defina y alcance de manera conjunta, voluntaria y eficaz los objetivos planteados para la consecución de un fin determinado (Instrawa, 2007).
- ♦ **Necesidades prácticas.** Aspiraciones y demandas de las mujeres con miras a mejorar sus necesidades inmediatas (comida, vestido, educación, salud). Parten del reconocimiento de una situación de género desventajosa frente al bienestar de la comunidad y su superación se relaciona con el logro de mejores condiciones de vida, sin necesariamente cuestionar o replantear las relaciones de poder entre los géneros.
- ♦ **Necesidades o intereses estratégicos.** Aspiraciones y demandas de las mujeres con miras a mejorar su posición de género, que parten de reconocer la desigualdad de dicha posición en relación con los hombres y exigen un replanteamiento sustancial de las relaciones subordinadas de género. Los cambios en este ámbito se logran en el largo plazo y requieren de estrategias de empoderamiento de las mujeres en los ámbitos económico, social, político y cultural.
- ♦ **Nuevas masculinidades.** Propuestas de vivencia de la masculinidad distantes y críticas frente a los patrones culturales del patriarcado, no solo en la dimensión personal, por ejemplo propiciando entre los hombres más y mejores modos de expresión emocional, sino en la dimensión estructural, comprometiéndose con la transformación del sistema mismo de las relaciones de poder entre los géneros en sus dimensiones económica, política y cultural, en un camino hacia la equidad.
- ♦ **Opción sexual.** Abarca los deseos, sentimientos, prácticas e identificación sexuales. La opción sexual puede ser hacia personas del sexo opuesto (orientación heterosexual), el mismo sexo (homosexual) o de los dos sexos (bisexual). Lesbianas y gays son los nombres más frecuentes para denominar a mujeres y hombres con identidad homosexual, respectivamente.

- ♦ **Participación.** La participación puede entenderse como una condición democrática, pero también como un instrumento de empoderamiento. La primera conduce a registrar el grado de influencia y control que personas o comunidades tienen sobre sus recursos y las decisiones e iniciativas que las afectan; la segunda es una estrategia destinada a movilizar la actuación de la gente dentro de su propio desarrollo. Por otro lado, una perspectiva económica crítica lleva a atribuir tres rasgos a la participación frente a la meta de la inclusión: la apertura de oportunidades “desde abajo”, los esfuerzos intencionados de los grupos sociales por mejorar sus condiciones de vida y nivel de desarrollo, y la dinámica de compartir el poder y los recursos escasos (GHAJ, s.f.).
- ♦ **Poder.** Es una estrategia, una manera de la acción social y se ejerce en la medida en que unas personas son capaces de gobernar y dirigir las conductas de otras. La violencia, la riqueza, los discursos y el conocimiento son herramientas primordiales del poder y la mayoría de los recursos del poder se derivan de ellos; su redistribución se hace posible cuando factores internos y externos afectan de manera significativa las relaciones entre géneros, clases sociales, generaciones, naciones, etnias, entre otras. En relación con el sistema de género, las masculinidades y feminidades hegemónicas pueden considerarse las estrategias sustantivas del poder, por cuanto sus prácticas y discursos se imponen como modelos para determinar las conductas de todo el conjunto social y determinan como no iguales a quienes no lo acaten (Toffler, 1992; Ceballos, 1994).
- ♦ **Poder de decisión.** Se refiere a la capacidad de participar efectivamente en las decisiones de la organización, la familia y la sociedad. No alude solo a temas administrativos y tiene también una relación específica con las decisiones sobre la dirección política o las acciones a seguir en el mediano y largo plazo.
- ♦ **Posición de las mujeres.** Ubicación de las mujeres en las relaciones y estructura de poder en general y de género en particular. Tal posición, que en la sociedad patriarcal suele ser subordinada a la de los hombres, puede visibilizarse por medio de indicadores específicos, como los ingresos, la cantidad y calidad del empleo, la vulnerabilidad a la pobreza y a la violencia doméstica y el acceso a altos cargos.
- ♦ **Relaciones de género.** Son relaciones de poder que implican el dominio de unos y la subordinación de otras. Están sostenidas por un sistema social y cultural patriarcal que lo justifica y reproduce a través de la asignación de características, roles y atribuciones a cada uno de los géneros, y que se expresa en la posibilidad diferenciada de control y acceso a recursos, espacios, información, conocimientos, entre otros.
- ♦ **Relaciones de poder.** El poder es inherente a todas las relaciones sociales. Las personas establecen entre sí relaciones que tienen un signo de poder. El sistema de poder de cualquier sociedad incluye a todos/as y está subdividido en subsistemas de poder progresivamente menores; la estructura social y sus instituciones conectan estos subsistemas entre sí y el sistema principal del que forman parte. Aunque el sistema, a su vez, busca preservarse, el carácter cambiante de las relaciones humanas hace que las relaciones de poder puedan también sufrir un proceso de cambio (Toffler, 1992).



- ♦ **Roles o funciones productivas.** Actividades desarrolladas a fin de producir un bien o servicio intercambiable (mercado) en función a la obtención de beneficios.
- ♦ **Roles o funciones reproductivas.** Actividades o funciones desempeñadas para garantizar el sostenimiento, la satisfacción y la reposición de las necesidades de los miembros de la unidad familiar, tales como el cuidado, la alimentación, la higiene, la educación, la protección, entre otras.
- ♦ **Sexismo.** Dispositivo social que conduce a la discriminación y a la concesión de privilegios a las personas con base en su sexo de pertenencia. Ello desconoce la potencialidad de todos los seres humanos. La misoginia (aversión hacia rasgos considerados culturalmente como femeninos y, por extensión, hacia las mujeres), el machismo y la homofobia son expresiones del sexismo.
- ♦ **Sexo.** Conjunto de atributos cromosómicos, hormonales y anatómicos sobre los cuales se hace una distinción social entre hembras y machos dentro de la especie humana, distinción que a su vez se usa culturalmente como sustrato biológico para la producción del género, como uno de los sistemas de ordenamiento social.
- ♦ **Situación de las mujeres.** Conjunto de condiciones de vida de las mujeres y desventajas o discriminaciones derivadas de ello que ellas sufren en el marco del sistema de relaciones de género. Los cambios en la situación de las mujeres no implican necesariamente cambios en su posición.
- ♦ **Subjetividad.** Según Emma Ruiz, el concepto de subjetividad alude a la posibilidad de algunos seres vivos de tomar conciencia acerca de su condición, esto es, de volver su sensibilidad y potencial reflexivo sobre ellos mismos, percatándose de su realidad, distinta de las de otros seres. Abordar las subjetividades femeninas implica el reconocimiento de las mujeres como sujetos de derechos, en el marco del reconocimiento de la diferencia sexual y de las condiciones de subordinación instaladas por el patriarcado.
- ♦ **Transgénero.** Término que identifica a aquellas personas que desarrollan identidades de género desestabilizadoras de la continuidad del sistema sexo-género producido culturalmente (macho-hombre, hembra-mujer), el cual se interpreta de manera errónea como esencial y universal. A veces, lo hacen por medio de indumentarias y comportamientos comunicativos contrarios a lo esperado culturalmente, los cuales pueden ser ocasionales (transformismo) o permanentes (travestismo); otras, por intervenciones quirúrgicas de cambio de sexo (transexualidad). La discriminación social y laboral de las personas transgénero es quizás la más extrema dentro de los sistemas jerarquizados de la sexualidad y del género.
- ♦ **Transversalidad.** Implica el abordaje de cada iniciativa o actividad a partir de un enfoque o perspectiva determinados –por ejemplo, a partir del enfoque de los derechos humanos, a partir del enfoque de equidad de género o del enfoque diferencial– y presupone el reconocimiento de que este enfoque o perspectiva permea las relaciones sociales en su conjunto.

## Referencias

- Butler, Judith (2011). *The Question of Gender*. Indiana University Press.
- Cedaw - *Committee on the Elimination of Discrimination against Women* (1979). "Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer". UN Women. En línea: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw.htm>
- Cfemea - Centro Feminista de Estudos e Assessoria (1995). *Discriminación positiva, acciones afirmativas: en busca de la igualdad*. Brasilia.
- Diakonia (2000). *Memoria del seminario regional "Perspectiva de género en la cultura democrática"*. 29 de noviembre a 1 de diciembre. Paraguay.
- \_\_\_ (2009). *Masculinidades, hombres y cambios. Manual para participantes. Diagnóstico de prácticas patriarcales en organizaciones sociales*. Edición preliminar. Bogotá-Colombia: Día
- \_\_\_ (2013). *Directrices globales de género, derechos sexuales, derechos reproductivos y VIH/Sida. El nombre correcto es: Directrices de Diakonia sobre la igualdad de género para aumentar la diversidad*,
- \_\_\_ (2012). "Sistematización Del Programa Diakonia en América Latina 2007-2010". María Eugenia Delgado Moreno y Alejandra Miller Restrepo (Eds.) Bogotá
- García S., Carlos Iván y Fredy Gómez (2003). "La masculinidad como campo de estudio y de acción social". En *Entre los límites y las posibilidades*, 3. Medellín, nov. de, pp. 57-69.
- Heikel, María Victoria (mayo, 1991). *Ser mujer en Paraguay*. BASE Investigaciones Sociales.
- \_\_\_ (1999). *Propuesta de insumos para la construcción de indicadores según mandato de la Convención de los Derechos del Niño*. Documento de trabajo No. 2, Sefem.
- León, Magdalena (1997). "El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo". En M. León (comp.), *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: : Coedición de Tercer Mundo Editores, Fondo de Documentación Mujer y Género de la Universidad Nacional de Colombia.
- \_\_\_ (2001). "El empoderamiento de las mujeres: encuentros del primer y tercer mundos en los estudios de género". *La Ventana. Revista de Estudios de Género*, 13: 94-116. Universidad de Guadalajara.
- Lagarde Marcela (1996). *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Colección Cuadernos Inacabados, No. 25. Madrid: Horas y Horas.
- Moser, Caroline O. N. (1991). "La planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género". En V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.). *Una nueva lectura: el género en el desarrollo*. Red entre Mujeres. Lima: Flora Tristán, pp. 55-124.
- \_\_\_ (1996). *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*. Red entre Mujeres. Lima: Flora Tristán.
- Penner, Irma (1998). *Entre maíz y papeles*. La Paz.

- Robins, Wayne (1999). *Etnicidad, tierra y poder*. Conapi-Ceaduc.
- Ruiz Bravo, Patricia (2001). *Sub-versiones masculinas*. Perú: Flora Tristán.
- Schuler, Margaret (1997). "Los derechos de las mujeres son derechos humanos" En M. León (comp.), *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: Coedición de Tercer Mundo Editores, Fondo de Documentación Mujer y Género de la Universidad Nacional de Colombia de la Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Telleria, Jaime M. (2001). Una estrategia de involucramiento masculino. Informe de actividades desarrolladas en el taller facilitado el 11 de mayo del 2001 con Diakonia Paraguay.
- Toffler, Alvin (1992). *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Venegas, Paki (2005). "El empoderamiento de las mujeres: un camino hacia la equidad y el desarrollo". *Andalucía Educativa Laboral*. Asociación Andaluza por la Solidaridad y la Paz. En línea: [http://www.ustea.org/MUJER/8M\\_2005/EA\\_2005\\_02.pdf](http://www.ustea.org/MUJER/8M_2005/EA_2005_02.pdf)
- Young, Kate (1997). "El potencial transformador en las necesidades prácticas: Empoderamiento colectivo y el proceso de planificación". En M. León (comp.), *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Zapata, Emma, Janet Townsend, Jo Rowlands, Pilar Alberti y Marta Mercado (2002). *Las mujeres y el poder: contra el patriarcado y la pobreza*. Montecillo, México: Colegio de Postgraduados.

Terminemos  
la guerra  
¡Construyamos  
la paz!

muñitos por la  
**PAZ**



 diakonia  
GENTE QUE CAMBIA EL MUNDO

Neider Munevar Gordillo en la marcha por la paz de 2013, Colombia. Fotografía Maria Hermansson.