

# MANUAL CIUDADANO



Incorporación de la perspectiva  
de género en la gestión de las  
organizaciones de la  
sociedad civil

GRUPO  
faro

Ideas  
y acción  
colectiva



## Contenido

Este manual ciudadano es parte del Programa “Fortaleciendo a la Sociedad Civil en Ecuador”, que busca generar propuestas que apunten al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del país. El Programa fue implementado por Grupo FARO, centro de políticas públicas, independiente, apartidista, plural y laico, formado por ecuatorianos y para ecuatorianos; y contó con el apoyo de USAID.

Sexo y género .....	4
¿Qué es el enfoque de género? .....	5
El orden social de género y las distintas dimensiones de la desigualdad sexual .....	6
El enfoque de la transversalidad del género .....	10
Estrategias para incorporar la transversalidad del género .....	11
Pasos para el diseño de un plan de acción .....	13
Marco lógico .....	16
Matriz de monitoreo .....	17
Evaluación e institucionalización de la perspectiva de género .....	19
Recomendaciones .....	20
Bibliografía .....	23

## Sexo y género

Los sistemas de género/sexo son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual.



## ¿Qué es el enfoque de género?

Uno de los acuerdos cada vez más extendidos es el uso de la categoría de género en la explicación de la desigualdad social.

El género es una categoría analítica que cruza transversalmente toda la estructura social y puede ser aplicada a todas las áreas del desarrollo social: a lo político, lo económico, lo ambiental, lo social, lo cultural y lo institucional.

El género es un principio de organización de la vida social que afecta todo el conjunto de las relaciones sociales.

La diferencia sexual y su construcción social permean todo el cuadro institucional y normativo de las sociedades modernas.

Todas las relaciones económicas, políticas y simbólicas que regulan los intercambios entre los individuos están modeladas por las jerarquías del género que se expresan en la desigualdad social, económica y política entre mujeres y hombres y entre diferentes grupos de mujeres y de hombres.

► El análisis de género estudia las relaciones entre mujeres y hombres (relaciones de género), así como las diferencias y disparidades en el acceso y control sobre recursos, decisiones, oportunidades, retribuciones y todos los aspectos del poder.

- La categoría de género permite comprender que en las sociedades, lo femenino y lo masculino no son simples derivaciones de las diferencias biológicas, sino complejas construcciones sociales.
- Las relaciones sociales de género, son relaciones de poder y dentro de la división social del trabajo operan como motor de la desigualdad.

La **IGUALDAD** es la “conformidad de una cosa con otra, en naturaleza, forma, calidad y cantidad”, y la **EQUIDAD** es “virtud que nos hace dar a cada cual lo que le pertenece”.

Es decir, que mientras la **IGUALDAD** es dar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todas las personas sin distinción alguna. La **EQUIDAD** es dar las mismas condiciones, trato y oportunidades a las personas, pero ajustados a las especiales características o situaciones (sexo, género, clase, etnia, edad, religión) de los diferentes grupos.





## El orden social de género y las distintas dimensiones de la desigualdad sexual

La categoría de género permite analizar cómo se construyen instituciones clave de las sociedades, tales como: la familia, el matrimonio, el trabajo remunerado, entre otras

Las relaciones de género no se dan aisladamente, por el contrario, responden a contextos sociales e institucionales llamados *órdenes sociales de género*.

El orden social de género se basa en una especie de **contrato sexual** que contiene las reglas que determinan los comportamientos y diferentes roles de mujeres y hombres.

En términos generales, hay tres grandes estructuras sociales que norman las relaciones entre las personas y que tienen un papel fundamental en el establecimiento del orden social de género. Éstas son:

1. **El Estado** que gobierna y regula los intercambios de poder, participación y voz, en el ámbito público. Con sus intervenciones afecta el intercambio entre personas, según la clase, el género, la edad, la preferencia sexual y la pertenencia étnica.
2. **El mercado** que regula los intercambios económicos y establece la valorización de los bienes y valores mercantiles (mercancías, trabajo y calificación laboral)
3. **Las familias** que regulan los intercambios simbólicos, emocionales y la organización de la vida doméstica y reproductiva, la transmisión del patrimonio y la distribución de oportunidades de desarrollo entre sus miembros.

Desde el punto de vista del análisis de género, cada uno de estos ámbitos tiene un régimen social de género que comprende valores, costumbres, leyes, normas e instituciones específicas, que regulan el posicionamiento de los individuos en estos ámbitos, según su sexo, al mismo tiempo que condicionan su posicionamiento en otras esferas.

El orden social de las relaciones de género se constituye por todos estos ámbitos, más que por uno en especial. La manera como se conjugan las jerarquías de género en los ámbitos señalados y las formas en que socialmente se representan y justifican, es específica para cada sociedad.

### El cambio en los regímenes de género y su relación con políticas de equidad

En el ámbito doméstico se han provocado cambios a través de políticas y servicios públicos que asumen ciertas responsabilidades del cuidado familiar e incentivan una división más equitativa de las responsabilidades domésticas.

Las políticas que acompañan el proceso de incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, marcan diferentes rutas en las cuales la transformación de las relaciones de género toma forma y lugar.

Para hacer la distinción del régimen de género y del grado de la desigualdad de género que se presenta en cada ámbito, es necesario capturar diferencias claves respecto a los resultados de la distribución de las cargas de lo doméstico, entre las diversas estructuras y las transformaciones que se provocan en las relaciones de género. Lo anterior es clave, ya que a partir de las diferentes rutas de transformación seguidas, se producen también niveles variables de equidad o inequidad de género.

No es lo mismo, en términos de equidad de género, instrumentar una política de responsabilidades compartidas entre el Estado, el mercado y las familias, respecto a los servicios y facilidades que se requieren para sustentar el ingreso masivo de las mujeres a los mercados de trabajo, que adoptar una vía de flexibilización laboral abierta al ajuste de la jornada y de las remuneraciones, de acuerdo a las disponibilidades y necesidades de tiempo de las mujeres, que en los hechos institucionaliza la doble jornada y desintegra los espacios de la vida familiar.



Es muy importante considerar el impacto de las políticas que hacen esta transición, así como los efectos de los cambios de estas tres grandes estructuras entre los diferentes regímenes de género.

De otra manera, estaremos implementando políticas que refuncionalicen los roles tradicionales de género y que lejos de provocar cambios en el empoderamiento de las mujeres, refuerzan su dependencia y sujeción social.

## Relaciones género / Brecha de desigualdad



Cuando exigimos la equidad de género, pretendiendo igualdad de condiciones, estamos cometiendo un error

### América Latina es la región más inequitativa del planeta

Según el Banco Mundial (2004): "América Latina sufre de una enorme desigualdad... Se trata además de un fenómeno invasor que caracteriza a cada aspecto de la vida como el acceso a la educación, la salud y los servicios públicos; el acceso a la tierra y a otros activos; el financiamiento de los mercados de crédito y laborales formales y la participación e influencia política".

EQUIDAD: dar a cada uno lo que le corresponde.

IGUALDAD: dar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todas las personas sin distinción alguna.

## ¿Cómo realizamos un análisis de género?

Preguntas clave:

- ¿Qué papeles están asignados en la sociedad? ¿Quién hace qué? ¿Qué recursos están disponibles para mujeres y para hombres? ¿Quién tiene qué? ¿Quién tiene el control y se beneficia de ello?
- ¿Qué necesidades e intereses tienen mujeres y hombres?
- ¿Qué factores -económicos, políticos, legales, culturales- afectan a las relaciones de género?
- ¿Quién participa y toma las decisiones? ¿En qué lugares y espacios?

El proceso consiste en analizar las diferentes maneras mediante las cuales mujeres y hombres se ven afectados por una situación o acción.

## El enfoque de la transversalidad del género

Las propuestas para la transversalidad de género se producen a fines de los 80 y principios de los 90. Pero es a partir de la IV Conferencia Mundial de la Mujer en 1995, que se incorporan como una estrategia para ser adoptada por parte de los gobiernos firmantes del Plan de Acción y la Plataforma de Pekín.

El arranque de esta nueva estrategia deriva del reconocimiento del bajo impacto de muchas de las acciones desarrolladas, que sólo abordan los síntomas pero no las causas de la desigualdad de género.

Esta nueva propuesta consiste en transformar el orden social de género establecido en la familia y vida, el mercado de trabajo y el Estado a partir de incorporar

la perspectiva de género en todo el proceso de elaboración e implementación de las políticas públicas.

La institucionalización de la perspectiva de género es el proceso mediante el cual las demandas de las mujeres por la igualdad de género, ingresan en las rutinas y normas de las instituciones públicas.

En el modelo de la Transversalidad se busca establecer un nuevo estándar tanto para mujeres como para hombres. Es un modelo de cambio de las relaciones de género establecidas, que fija el acento en los cambios institucionales necesarios para modificar la condición social de las mujeres y el balance de poder entre géneros.

### ¿Cómo aplicar la transversalidad de género en las instituciones?

Para poner en marcha de una estrategia de transversalidad de género se necesita:

1. Análisis de la situación en cada institución
2. Diagnóstico lo más preciso posible del impacto de las políticas sobre las mujeres y los hombres y
3. Definición de los objetivos de equidad a perseguir para corregir las desigualdades

## Estrategias para incorporar la transversalidad del género

Existen dos estrategias que deben implementarse de forma paralela:

1. Políticas de equidad, es decir, la utilización de estrategias para corregir los desequilibrios existentes entre las personas por razones de sexo, pertenencia étnica, religión y preferencia sexual
2. Transformación de organizaciones y procesos

Estas dos vías deben caminar juntas ya que la transversalidad de género sería un objetivo vacío sin la existencia de políticas de equidad, y las políticas a favor de la equidad no lograrían arraigarse ni fortalecerse sin el sustento que puede darles la incorporación del enfoque del género en la racionalidad de las políticas y en la operación de las instituciones.

La transversalidad del género es una estrategia para:

- Generar un nuevo balance de poder entre los géneros
- “Penetrar”, “negociar” y transformar las políticas establecidas e incorporar los objetivos de la equidad en vistas a corregir los desequilibrios de género

Para elegir un enfoque de transversalidad deben tomarse en cuenta:

1. El tipo de resultados y logros deseados
2. La combinación de políticas de elegidas para alcanzarlos y sus efectos en el equilibrio global de las relaciones de género
3. La diversidad y la desigualdad social entre las mujeres



### Comparación entre los enfoques de la transversalidad y los enfoques de las políticas de equidad

Enfoque de la transversalidad	Enfoque de las políticas de equidad
Van “más allá de las cifras” para incluir las percepciones, experiencias e intereses de las mujeres y los hombres en la agenda del desarrollo.	PIOM. Se enfoca al involucramiento de las mujeres en participación, representación, paridad. Lo importante son las cifras.
Se enfocan al desarrollo de políticas en sectores, áreas, etc. señalando la discriminación de género inherente en ellas.	Se enfoca en las mujeres mismas; sus contribuciones y cómo incrementarlas, y en el impacto de las intervenciones de las mujeres.
El Análisis de Género también se aplica a las organizaciones.	El Análisis de Género se aplica mayormente al nivel del hogar o comunitario: las tareas, los roles, etc.
El análisis se focaliza en las relaciones/ poder revelando la inequidad, el conflicto y la confrontación de intereses entre los géneros.	El análisis se enfoca en la catalogación de las diferencias entre mujeres y hombres.
Se focaliza en los aspectos políticos de promoción de la equidad de género: relaciones, poder, transformación de la agenda del desarrollo y cambio de las organizaciones e instituciones.	Se enfoca en aspectos técnicos: desarrollo de métodos, herramientas y habilidades técnicas, que pueden llevar a un cambio.
La orientación proyectiva tiene un enfoque más amplio de desarrollo, incluyendo el contexto nacional y el contexto de las agencias transnacionales o globales.	La orientación proyectiva se reduce exclusivamente a nivel proyecto en sí mismo, ignorando el contexto en el cual el proyecto opera.
El enfoque está dado por los países y políticas de regionalización y globalización.	El enfoque está dado por las agencias de apoyo y cooperación internacional.



Ambas dimensiones descritas anteriormente deben ser consideradas en un plan de acción.

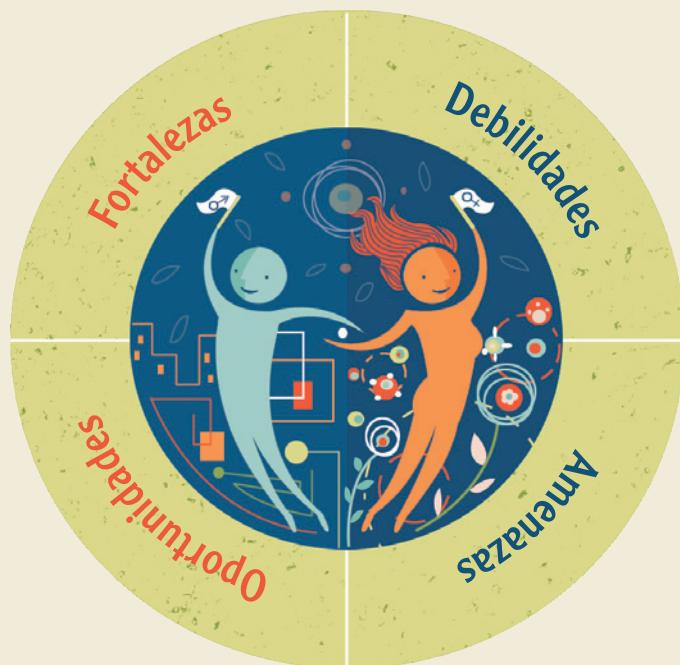
### Pasos para el diseño de un plan de acción



1. Diagnóstico inicial
2. Objetivos y resultados buscados
3. Plan de acción
4. Recursos humanos y financieros necesarios para implementar el plan de acción
5. Establecimiento de responsables para la generación de las políticas de equidad y de la estrategia de transversalización
6. Colaboración externa, de expertos y organizaciones
7. Planificación de acciones
8. Seguimiento y evaluación

## Cuadro FODA: evaluando la situación del género en la OSC

Un mecanismo útil para elaborar el diagnóstico es la utilización del FODA, es decir el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en relación al género.



Una vez realizado el diagnóstico es necesario establecer los objetivos del cambio institucional que se requiere y luego es necesario elaborar un plan de acción que organice de manera sistemática las metas, los recursos disponibles y los plazos para alcanzarlos. El plan de acción debe ser claro, con objetivos, actividades y resultados esperados, incluyendo indicadores para medir el progreso.

## Preguntas generadoras de información

Otra forma efectiva de levantar un diagnóstico institucional es responder algunas preguntas generadoras de información, como las siguientes:

- ¿La organización cuenta con una política de equidad de género?
- ¿Qué demandas e intereses debían incorporarse en la organización?
- ¿Cómo debieran reorganizarse ciertos procedimientos y normas para incorporar equidad de género?
- ¿Tiene la institución compromisos implícitos a nivel interno y a nivel externo para incorporar la perspectiva de género en sus programas y acciones? ¿Cuáles son?
- ¿Existe una instancia operativa para dar seguimiento a las decisiones que se tomen en relación al género? (¿Hay comités, funcionarios responsables?).
- ¿Con qué recursos cuenta la institución para implementar acciones de transversalidad de la perspectiva de género?
- ¿Cuál es la política de capacitación que existe en la institución? ¿Qué necesidades de formación se requieren para apoyar los procesos de transversalidad del género? ¿Quiénes y cómo se han determinado estas necesidades?
- ¿Qué agentes internos y externos impulsan la puesta en marcha de acciones de género en la institución?
- ¿Cuál es el estilo de gestión y liderazgo de los agentes que impulsan el desarrollo de acciones de género? ¿Qué grado de legitimidad gozan dichos agentes?

## Marco lógico

Una herramienta útil para realizar el plan de acción es la técnica conocida como marco lógico que permite ordenar y alinear la programación de objetivos, procesos e insumos, en base a indicadores objetivamente verificables.

El marco lógico debe estar precedido por una clara identificación de los resultados del diagnóstico en términos de identificar:

1. Las principales debilidades de la institución para transversalizar el género

2. Las principales fortalezas
3. Las líneas de acción que se pueden establecer para impulsar una estrategia de transversalidad
4. Las actividades que se pueden llevar a cabo
5. Los indicadores de resultado y de proceso de la experiencia
6. Los aliados y las resistencias y oponentes del proceso

### Matriz lógica para una estrategia de transversalidad

Objetivo general	Objetivos específicos	Resultados	Hipótesis riesgos	Indicadores
Actividades x objetivos específicos	Medios	Responsables tiempos	Insumos de ejecución	Presupuesto

## Matriz de monitoreo

Otra fase importante es la del monitoreo que se refiere a la observación sistemática y documentada de la implementación o puesta en marcha del plan de acción en todas sus partes. Este proceso debe realizarse siguiendo los objetivos, las actividades y la asignación de los recursos que se han definido para la estrategia de transversalidad.



Para monitorear la ejecución de la estrategia de transversalidad, se recomienda diseñar una matriz que registre los avances y los obstáculos encontrados en la ejecución y que de esa manera se puede contar con los elementos e identificar los aspectos que obstaculizaron el logro de los resultados.

Para llenar la matriz de monitoreo se recomienda establecer algún procedimiento (reunión mensual, reporte de resultados, reuniones de medio período) que estimule la reflexión y abra el espacio para el registro de los avances captados por los operadores y responsables de las distintas actividades.

La siguiente matriz puede ser considerado una herramienta para el monitoreo de la experiencia:

Es necesario abrir un espacio para reflexionar mediante reuniones periódicas y así poder monitorear el Plan de Acción en todas sus partes



### Matriz para el monitoreo de la estrategia de transversalidad



Responsable:	
Fecha:	
Objetivo específico:	

Resultado esperado	Actividades realizadas	Avances en cumplimiento del indicador	Principales problemas encontrados	Aspectos no previstos

### Evaluación e institucionalización de la perspectiva de género

La evaluación es el proceso de análisis que permite reflexionar sobre lo que se hará, sobre lo que se está haciendo o se ha hecho, con el propósito de informar, tomar mejores decisiones o aumentar la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos en el futuro.

La evaluación de una estrategia de transversalidad deberá estar atenta a:

- Los factores causales del cambio o de la falta del mismo.
- Las fortalezas o debilidades del Plan de Acción.
- Los cambios que son necesarios hacer en fases subsiguientes.



## Recomendaciones

La transversalidad implica la integración del enfoque de género a todas las etapas y procesos de la organización y esto exige una cooperación muy estrecha entre las diferentes áreas y departamentos que, con frecuencia, trabajan bastante aislados. En este aspecto la puesta en marcha de la transversalidad implica modificar las culturas institucionales.

- La implementación de una estrategia de transversalidad debe ser apoyada por capacitadores-facilitadores experimentados, con habilidades organizacionales de sensibilización y experticia de género, que sean aceptados y respetados por los distintos participantes en el proceso.
- La transversalidad de género es un proceso intensivo en conocimiento, que requiere flexibilidad, aprendizaje constante de la experiencia desarrollada.
- Para mostrar los logros y resultados a las autoridades y el personal involucrado en el diseño y ejecución de la estrategia de transversalidad del género, es necesario diseñar una estrategia de divulgación que haga comprensibles e identificables estos logros alcanzados.
- Se recomienda diferenciar la estrategia de divulgación de acuerdo a la jerarquía de toma de decisiones de la institución. Lo que implica

preparar documentos adecuados a las autoridades superiores, a las autoridades técnicas y las autoridades operativas. A cada nivel es conveniente presentarles el impacto de los logros en el quehacer de la institución y, si es posible, en el mejoramiento del desempeño de sus funciones específicas que tienen a su cargo.

- También es importante reconocer los esfuerzos requeridos para alcanzar los resultados presentados, reconociéndolos como un logro institucional que fortalezca el espíritu de equipo y de colaboración al interior de la institución.
- Se requiere utilizar distintos medios visuales para exposición de las ideas y diferenciar el lenguaje y la forma en que se presentan los resultados a las autoridades y a los distintos agentes involucrados. Por ejemplo: presentaciones en power point, el uso de la web, boletines, pizarras, murales, etc.

- La presentación de los resultados debe ir acompañada de un posicionamiento de los aspectos pendientes y las estrategias para lograrlos. Debe desarrollarse la habilidad de presentar lo pendiente como parte de un proceso ágil y participativo.
- El lenguaje es la herramienta de comunicación humana más potente, a través de la cual se transmite

el sexismo. Es muy importante conocer los mecanismos mediante los cuales podemos construir un lenguaje que transmita ideas de equilibrio e igualdad entre hombres y mujeres, ya que esto puede cambiar nuestras ideas y mejorar nuestra cultura, influyendo además en la manera de pensar y de ir camino a la equidad.



- **Uso de lenguaje NO SEXISTA o lenguaje inclusivo**

El lenguaje es la herramienta de comunicación humana más potente a través de la cual se transmite el sexismo, que se define como el conjunto de actitudes y comportamientos que mantienen en situación de inferioridad y subordinación al sexo femenino. El sexismo está presente en las manifestaciones de la vida social y en todos los ámbitos de las relaciones humanas, por eso es importante promover el uso de un lenguaje inclusivo.



**Dirección Ejecutiva:** Orazio Belletini

**Dirección de Desarrollo de Capacidades:** Alicia Arias Salgado

**Coordinación y revisión general:** Vanessa Rodríguez

**Autora:** Solange Grandjean

**Supervisión editorial:** Yadira Aguagallo

**Diseño e ilustración:** Manthra comunicación integral y producción editorial

**Impreso en Ecuador**

**Impresión:** Gráficas Argenis

**No. de ejemplares:** 300

**Cómo citar este documento:**

Grandjean S. (2013). Incorporación de la perspectiva de género en la gestión de las organizaciones de la sociedad civil. Grupo FARO

Los lectores pueden reproducir los recursos de Grupo FARO siempre y cuando se cite su fuente y no sean utilizados con fines comerciales. Las ideas presentadas en este documento representan los puntos de vista del autor (es) y no necesariamente la posición institucional de Grupo FARO.



GRUPO  
**faro** Ideas  
y acción  
colectiva

Grupo FARO es un Centro de Políticas Públicas independiente, que promueve el cambio social a través de la investigación aplicada, el diálogo plural y la acción colectiva.

Contáctenos: Gregorio Bobadilla N38-88 y Granda Centeno  
Telf: (593)2 245 6367 • Telefax: (593)2 226 4719  
[info@grupofaro.org](mailto:info@grupofaro.org) [www.grupofaro.org](http://www.grupofaro.org)



[facebook.com/grupofaro](https://facebook.com/grupofaro)



[twitter.com/grupofaro](https://twitter.com/grupofaro)

Con el apoyo de:

