

# GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL CON ENFOQUE DE GÉNERO

Ana María Falú | María García Pizarro  
Leticia Echavarrí | Flavia Tello Sánchez  
Javier Valle García

Falú, Ana María.

Guía para la Planificación Estratégica local con Enfoque de Género/ Falú, Ana María; Echavarrí, Leticia; Tello Sánchez, Flavia; García Pizarro, María; Valle García, Javier - 1a ed . – Córdoba, 11/1012.

Libro digital, PDF.

Archivo Digital: descarga y online.

ISBN 9789874210548

1. Planificación Urbana. 2. Política de Ordenamiento Del Territorio. 3. Estudios de Género. 4. Género.

Esta Guía es el producto final del **Proyecto GENÉRALO: Consolidando los derechos de las mujeres en las agendas de género para el desarrollo local y la cohesión social**, desarrollado por la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), coordinado por María García Pizarro de la Agencia Iberoamericana de Cooperación Técnica, y con el patrocinio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Con la colaboración especial de: Barón Estesó, Aram; Comisión Genéralo del Distrito Municipal de Castilla (Perú); Unidad Técnica de Genéralo de Ibarra (Ecuador); Unidad Técnica de Cobija (Bolivia); ACOBOL; ANUME; REMURPE.

Diseño: Brunelli, Alejandro; Rodríguez, Magdalena.

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjase a:

UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS

Plaza Mariana Pineda 9

18009, Granada, España.

Tel: +34 958215047 Fax: +34 958229767

E-mail: [uim@uimunicipalistas.org](mailto:uim@uimunicipalistas.org) / [generalo@uimunicipalistas.org](mailto:generalo@uimunicipalistas.org)



<b>Capítulo1: PRESENTACION.</b>	5
<b>Capítulo 2: PENSANDO EN CLAVE DE GENERO.</b>	7
2.1. Conceptualización y categoría Género.	7
Sexo y Género.	7
2.2. Género y Desarrollo, distintas aproximaciones.	8
2.3. Claves conceptuales para accionar desde un enfoque de Género y Desarrollo:	10
El Ser, Habitar y Tener de las mujeres en el territorio local.	11
2.4. Políticas Públicas, Gobiernos Locales y Perspectiva de Género:	11
La ciudad desde una mirada de género.	12
Bases de la Perspectiva de Género en las políticas públicas.	13
Nudos críticos de las políticas.	14
2.5. Instrumentos internacionales.	14
<b>Capítulo 3: PLANIFICACION ESTRATEGICA CON PERSPECTIVA DE GENERO.</b>	17
3.1. Conceptos introductorios.	17
3.2. Ventajas de la Planificación Estratégica con Perspectiva de Género.	19
3.3. Retos de la Planificación Estratégica con Perspectiva de Género:	21
Punto de partida de la Planificación.	21
Calidad de la participación de las mujeres.	22
<b>Capítulo 4: FASES Y TECNICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CON PERSPECTIVA DE GENERO.</b>	24
4.1. Fase 1: Organización.	25
¿Quién promueve un Plan Estratégico con perspectiva de género?	25
¿Qué estructura precisamos? ¿Estamos preparados?	25
La necesaria formación.	28
4.2. Fase 2: Diagnóstico.	29
¿Qué está pasando y por qué está pasando?	29
Los indicadores de género.	29
Una Herramienta: El Mapa de las Mujeres.	31

¿Quiénes son los actores que actúan en el territorio?	32
La participación de las mujeres.	34
Técnicas para la elaboración de un diagnóstico consensuado.	35
4.3. Fase 3: Construcción del Modelo Futuro.	39
Construcción de escenarios de futuro y los métodos para su previsión.	40
Consensuar el Modelo de Futuro.	42
4.4. Fase 4: Determinación de la Agenda del Plan.	43
Identificación de los programas y proyectos a realizar.	43
Análisis y evaluación de los proyectos.	44
Definición de los proyectos. Hojas de ruta.	46
Políticas y proyectos de igualdad.	48
Análisis de actores.	48
<b>Capítulo 5: EVALUAR DESDE LA PERSPECTIVA DE GENERO.</b>	52
5.1. Definiendo la evaluación desde una perspectiva de Género.	52
5.2. Tipos de evaluación.	55
5.3. Elementos prácticos para evaluar desde una perspectiva de género.	55
5.4. Diseño, agentes, técnicas e informes de evaluación.	58
Diseño.	58
Técnicas.	59
Agentes implicados en la evaluación.	59
Informe de evaluación.	60
<b>Capítulo 6: POLITICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA IGUALDAD DE GENERO.</b>	61
6.1. Políticas de Igualdad de Oportunidades.	62
6.2. Acciones positivas o afirmativas.	64
6.3. Empoderamiento femenino.	65
6.4. Transversalización de Género.	66
6.5. Democracia de Género.	67
6.6. Presupuestos sensibles al Género.	68
6.7. Institucionalidad de Género.	70
6.8. Formación de Recursos Humanos.	71
<b>Capítulo 7: BIBLIOGRAFIA</b>	72

**\*NOTA SOBRE EL LENGUAJE UTILIZADO EN ESTA PUBLICACION**

En esta publicación se pretende evitar toda utilización de lenguaje que, ya sea por sexista, por discriminatorio o por cualquier otro motivo, no sea acorde con una perspectiva de género, tal como en este mismo documento se propugna. En aquellos casos en los que por necesidades de redacción, o mejora de la comprensibilidad de los textos, no ha sido posible sustituir o evitar la utilización del masculino genérico por sustantivos colectivos no sexuados, por sustantivos metonímicos, u otras fórmulas, las expresiones utilizadas deben entenderse referidas a una pluralidad o colectividad, que puede estar formada, sin distinción alguna, por mujeres y/o varones



## Capítulo 1 **PRESENTACION**

**E**l Programa **GENÉRALO Consolidando los derechos de las mujeres en las agendas de género para el desarrollo local y la cohesión social**, es implementado por la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) con el patrocinio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y el de ONU MUJERES, USAID, PROMUNI, y ACNUR para el proceso en Ecuador.

Una primera experiencia piloto del mismo ha sido llevada adelante en los Gobiernos Locales de Ibarra (Ecuador), Cobija (Bolivia) y Castilla (Perú), siendo estos procesos acompañados y asistidos por la Asociación de Mujeres Municipalistas del Ecuador (AMUME), la Asociación de Alcaldesas y Concejales de Bolivia (ACOBOL) y la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE), pensando en la capacidad de sinergia que experiencias de este tipo pueden tener en la región y en Iberoamérica.

Como uno más de los resultados del GENÉRALO, se presenta la **GUIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA CON ENFOQUE DE GENERO**, que recoge y expresa un conjunto de prácticas y experiencias producto de las interacciones establecidas en los territorios locales.

La elaboración de la misma estuvo orientada por el cumplimiento de los objetivos propuestos por el programa, entre los cuales, pretende contribuir en la promoción de los derechos de las mujeres y el fortalecimiento de la cohesión social, impulsando compromisos con la equidad de género en la formulación de las agendas públicas locales.

En este marco, asumimos que la Planificación Estratégica con Enfoque de Género adquiere el carácter de una metodología encaminada a impulsar la ciudadanía de las mujeres, entendiendo esta cuestión como central a la democracia, promocionando espacios locales en donde éstas participen activa y plenamente, ejerzan derechos y tomen decisiones en torno a la producción, distribución y apropiación de los recursos materiales y simbólicos en sus territorios.

Y si bien estas planificaciones pueden ser promovidas desde diferentes niveles e instancias públicas y privadas, se opta en la GUIA por los espacios locales y urbanos. Pues más allá de las dificultades que pueda presentar la arena local, se trata del territorio propicio al momento de impulsar e implementar políticas públicas a favor de la equidad de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y varones.

Partimos así, del supuesto que la descentralización en el marco de la democratización presentaría ventajas comparativas por la cercanía a la sociedad, sus demandas y reivindicaciones; una instancia institucional posible de estimular la participación ciudadana, por lo tanto posibilitadora de ampliación de ciudadanía en general y en particular para las mujeres. Tesis a la que se suma el reconocimiento del protagonismo de las mujeres en los espacios barriales, comunitarios y de los gobiernos locales (Falú, 2000, BID).

También, porque son las ciudades y sus escenarios de profundas transformaciones demográficas, los espacios en donde se presentan los mayores desafíos al momento de planificar y diseñar políticas y programas. En ellas viven actualmente casi el 80% de la población de nuestras sociedades; erigiéndose en espacios en los que se producen las oportunidades y también los

retos, con diferenciales impactos en mujeres y niñas<sup>1</sup>.

En el contexto enunciado, la GUIA intenta convertirse en una herramienta facilitadora al momento de transferir técnicas, propuestas, mecanismos de participación y diálogo que permitan consolidar la concertación entre los Gobiernos Locales y la sociedad civil, en particular con las organizaciones de mujeres. También, aspira apoyar procesos de fortalecimiento de capacidades y conocimientos desde una perspectiva de género que posibiliten el logro de condiciones de igualdad entre varones y mujeres en los territorios.

A través de los diferentes Capítulos que la componen, pretendemos alentar y apoyar intercambios y réplicas de un cúmulo de experiencias ya transitadas, considerando que las políticas deben resultar en una propuesta que integre los intereses y necesidades de todas las mujeres, ya que todas son sujetos portadoras de derechos por sí mismas y no diluidas en el concepto de familia, reconociendo, a la vez, la diversidad entre ellas en las condiciones socio económicas y culturales (Anderson, Falú, 1997).

Bajo estas consideraciones introductorias, la GUIA desarrolla un conjunto de instrumentos de carácter teórico y práctico, los cuales entendemos posibilitarán:

*Orientar y fortalecer las prácticas de planificación estratégica con enfoque de género de los Gobiernos Locales.*

*Enmarcar esta herramienta de planificación estratégica con enfoque de género, en un contexto de transformaciones económicas, sociales, políticas e institucionales que atraviesan actualmente a los territorios locales y su desarrollo, explicitando cómo los mismos impactan de forma diferencial en varones y mujeres.*

*Aportar elementos a fin de comprender el desarrollo local desde una visión que integre al género en el mismo como una de sus condiciones.*

*Conceptualizar la categoría Género, e incorporarla como herramienta de análisis al momento de la puesta en marcha de procesos de planificación estratégica por parte de los Gobiernos Locales.*

*Conocer el conjunto de herramientas disponibles en términos de acción positiva, que pueden ponerse en práctica y que dan cuenta de las discriminaciones de género que tienen lugar en los territorios locales.*

*Esbozar el conjunto de ordenamientos internacionales de derechos humanos de las mujeres, y del rol de los Gobiernos Locales al momento de hacerlos efectivos.*

*Conocer metodologías y técnicas que posibiliten el uso de la Planificación Estratégica con Enfoque de Género en el diseño de estrategias de desarrollo local para el mediano y largo plazo.*

---

<sup>1</sup> Ver informe sobre el estado de las ciudades 2012-2013. Prosperidad de las ciudades. ONU HABITAT 2012. Ver análisis efectuado por Ana Falú "Avanzando en precisiones para el debate acerca de la gobernanza urbana". 2009. Según datos de informe sobre "El Estado de la Población Mundial 2007", (UNPFA) en el 2008, por primera vez en la humanidad, más de la mitad de la población será urbana. Hablamos de 3300 millones de personas y se prevé que para 2030 se alcancen los 5000 millones. Si bien la urbanización tiene su cara positiva, muchos de estos nuevos habitantes urbanos serán pobres. Por eso, el futuro de las ciudades -y el de la misma humanidad- depende de las políticas que se decidan y que tomen en cuenta la diversidad de la población urbana. Las ciudades latinoamericanas, experimentan en los años 90, un segundo período de modernización, ya no como respuesta a las demandas del capital industrial, como fue en la etapa de sustitución de importaciones de los años 40 y 50, sino como resultado de la presión e interés del capital financiero internacional en definir nuevos roles para los aglomerados urbanos. Es en estas ciudades en donde se expresan distintas formas de exclusión, las que se han denominado de distintas maneras según enfoques teóricos: la ciudad legal vs. La ciudad ilegal, la ciudad dividida, la ciudad polarizada, la ciudad fragmentada. Las exclusiones no sólo refieren a las económicas y sociales, lo que permitiría pensar que la superación de la pobreza eliminaría las exclusiones que se expresan en el territorio urbano.



## Capítulo 2 PENSANDO EN CLAVE DE GENERO

El presente Capítulo desarrolla, de modo introductorio, diversas herramientas que aportan a sustentar teórica y conceptualmente la metodología de Planificación Estratégica con Enfoque de Género. Su diseño se encuentra orientado a facilitar la tarea de planificadores, directores y operadores/as públicos que incursionan en este tema.

Entre los aspectos que aborda, se encuentran:

### 2.1. Conceptualización y categoría Género:

Sexo y Género.

### 2.2. Género y Desarrollo, distintas aproximaciones.

### 2.3. Claves conceptuales para accionar desde un enfoque de Género y Desarrollo:

El Ser, Habitar y Tener de las mujeres en el territorio local.

### 2.4. Políticas Públicas, Gobiernos Locales y Perspectiva de Género:

La ciudad desde una mirada de género.

Bases de la Perspectiva de Género en las políticas públicas.

Nudos críticos de las políticas.

### 2.5. Instrumentos internacionales.

## 2.1 CONCEPTUALIZACION Y CATEGORIA GENERO

En relación al término Género, recordamos que es un concepto acuñado en los años 70 por intelectuales feministas anglosajonas, las cuales se encontraban movilizadas por un doble objetivo: uno primero, de carácter científico, refería a la necesidad de indagar y comprender las particulares realidades sociales, culturales, políticas, económicas, históricas, vivenciadas por las mujeres. El segundo, de carácter político, pretendía visibilizar y distinguir cómo eran construidos los complejos procesos sociales e individuales por los que las mujeres adquirirían características humanas consideradas esencial y naturalmente femeninas (Lamas, 1986). De esta manera, daba inicio la construcción conceptual denominada sistema sexo – género.

### **SEXO Y GENERO**

En cuanto conceptos, por un lado, *Sexo* refiere a diferencias biológicas, anatómicas o cromosómicas, entre varones y mujeres; y por otro, *Género*, es el conjunto de características construidas socioculturales (integradas por prácticas sociales, representaciones simbólicas, subjetividades, modos de actuar y comportamientos) que cada sociedad asigna a los cuerpos sexuados en función de las diferencias biológicas. Entonces: se resume el sistema de sexo-género.

Como categoría de análisis, el Género tiene el propósito de captar un complejo conjunto de relaciones sociales variables e inestables, constituidas por partes interrelacionadas (Flax, 1987). Permite visibilizar y explicar las desigualdades entre varones y mujeres, demostrando cómo, a partir de las diferencias atribuidas a los sexos, se construyen jerarquías y divisiones sociales.

Esta herramienta conceptual, al dejar de lado la idea de naturaleza, desmonta el entramado de desigualdades culturales existente, y posibilita comprender los procesos por los que en cada sociedad se produce una apropiación desigual de riqueza, poder político, status y prestigio entre mujeres y varones. Para Joan W. Scott (1995:7) se trata de “una forma de denotar las *construcciones culturales*, la creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Es una forma de referirse a los orígenes exclusivamente sociales de las identidades subjetivas de hombres y mujeres”.

El Género como herramienta analítica cuestiona:

- . Idea estática de la naturaleza femenina.
- . Concepción esencialista sobre la feminidad.
- . Visiones biologistas y religiosas.
- . Concepciones a-históricas de las mujeres.

Los estudios y análisis efectuados desde estos enfoques, han permitido mostrar que las desigualdades políticas, sociales, económicas que se presentan entre varones y mujeres no son el resultado de un orden natural, esencial, biológico, y en este caso inalterables. Por el contrario, han puesto de manifiesto que estas desigualdades son construcciones sociales que se han cristalizado a lo largo del tiempo y de la cultura en roles, identidades y valores atribuidos a varones y mujeres e internalizados vía procesos de socialización, siendo por tanto modificables y susceptibles de ser transformadas.

Especificar los principales nudos críticos en donde operan las desigualdades entre hombres y mujeres contribuye a reconstruirlas y trabajar en mira a sociedades más igualitarias. Para ello, el concepto Género aporta elementos de suma importancia para su visualización y entendimiento:

- Se trata de un concepto relacional: alude a las relaciones sociales entre los varones y las mujeres. Por tanto, la información sobre las mujeres alude necesariamente a la de los varones.
- Refiere a lo que se aprende, acerca de ser varón y ser mujer en nuestras sociedades. Cómo comportarse acorde a las identidades adquiridas y los roles que les toca desempeñar. Así, las diferencias de género son moldeadas por factores ideológicos, religiosos, económicos, históricos, culturales. De esta manera, es transversal, porque atraviesa el conjunto del entramado social, articulándose con otros factores como la edad, estado civil, educación, etnia, clase social.
- No es una categoría uniforme. Posee variaciones según clase, etnia, raza, religión. Se trata de diferencias entre culturas y al interior de cada cultura.
- Posibilita develar la valoración diferencial que se asigna en nuestras sociedades a los roles masculinos y femeninos, lo que deriva en una jerarquía de poder y una siguiente desvalorización de la mujer (discriminación social, política, económica y cultural). Estas jerarquías refieren tanto a los modos bajo los cuales se establecen las relaciones entre varones y mujeres, como a otros procesos que se dan en una sociedad: instituciones, símbolos, identidades, sistemas económicos y políticos, etc.
- Propone transformaciones que incluyen propuestas para varones y mujeres, tendiendo a la consolidación de propuestas de sociedades más democráticas e igualitarias.

Fuente: Falú (coord.) Massolo (consultora) “Guía para la Formulación y Ejecución de Políticas Municipales dirigidas a Mujeres”

## 2.1 GÉNERO Y DESARROLLO: DISTINTAS APROXIMACIONES

Mirar el Desarrollo desde un enfoque de género implica abordar el modo en que se relacionan varones y mujeres, tomar en cuenta las situaciones de subordinación existentes e incorporar como variable de análisis el tipo de relaciones de poder que establecen. Desde esta perspectiva, se entiende que el desarrollo solo es posible en el marco de sociedades más igualitarias y democráticas, que reconozcan a las



mujeres como actrices activas en los procesos de desarrollo de sus territorios. En ese sentido, es sabido que las mujeres han aportado desde siempre al desarrollo económico, social, político de sus territorios, sin embargo, la tendencia ha sido, muchas de las veces, a la invisibilización de estos aportes. A la vez, los enfoques bajo los cuales las mujeres han sido caracterizadas con relación al desarrollo han ido variando en el transcurso del tiempo, siendo caracterizados en la literatura especializada en tres: *Enfoque de Bienestar*, *Enfoque Mujer en el Desarrollo (MED)* y *Enfoque Género en el Desarrollo (GED)*.

En un breve repaso histórico, podemos mencionar que la denominada Década de la Mujer (1976-1985) de las Naciones Unidas fue clave al momento de poner de relevancia la importancia del rol de las mujeres en el desarrollo social y económico de sus países. Las preocupaciones fueron centrándose cada vez más en acercarse a una comprensión de las complejidades del trabajo y el empleo femenino y de las actividades productivas de la mujer. En este contexto, los formuladores de políticas comenzaron a centrar su atención en el trabajo productivo efectuado por las mujeres (Moser, 1995). Bajo estas apreciaciones, de manera paulatina, irá configurándose el que se denominará Enfoque de Mujer en el Desarrollo (MED).

En el transcurso de los años 80, el enfoque MED recibió fuertes cuestionamientos, entre los que sobresalen: la sobrecarga de trabajo asignada a las mujeres, las cuales al trabajo productivo suman las responsabilidades del trabajo reproductivo; y la atención puesta, sobre todo, en la mujer aislada, promoviendo medidas como el acceso al crédito y al empleo, como medios que permitirán a esa mujer integrarse mejor al proceso de desarrollo (Moser, 1995). De esta manera, dicho enfoque no identifica como problema las relaciones de poder y subordinación entre varones y mujeres, con base en la división sexual del trabajo.

En los próximos años, y con el objetivo de dar cuenta de esas y otras limitaciones planteadas por el enfoque MED, sumados los avances de los estudios feministas en la categoría Género y en nociones de empoderamiento, surgirá el nuevo Enfoque de Género en el Desarrollo (GED). Desde el mismo, se corre la mirada de la mujer al género, y la igualdad entre varones y mujeres se convierte en un medio, al tiempo que un objetivo para alcanzar el desarrollo de nuestras sociedades.

#### Enfoque de Bienestar

Este predominará entre los años 50 y 60. La mujer se visualiza como una actora pasiva en términos de desarrollo. El rol de las mujeres aquí se encuentra al interior de la familia y sus responsabilidades reproductivas. Para Aracelly de León (1999), la estrategia de acción bajo esta perspectiva consiste en especializar a la mujer en el desarrollo de su trabajo reproductivo, no valorándose la educación o la capacitación en materias que vayan más allá de las tareas tradicionales que cumplen como madres. Así, la maternidad será el rol más importante de la mujer en el proceso de desarrollo. En este enfoque se enmarcan los programas de ayuda alimentaria y muchos de los materno-infantiles.

#### Enfoque Mujer en el Desarrollo (MED)

Parte de la noción de que el crecimiento económico es el motor de desarrollo de los países y la necesidad de capacitar a la población para aumentar el sector productivo. Si las mujeres representan el 50% de la población mundial, su ausencia de los planes de desarrollo desaprovecha un aporte potencialmente grande (Moser, C. 1995 citando a Overholt, 1984).

#### Enfoque Género en el Desarrollo

Sostiene que centrarse en la mujer aislada equivale a ignorar el verdadero problema, el de su posición subordinada frente al hombre. Entiende que la mujer no puede ser vista aisladamente, haciendo hincapié en las relaciones de género al momento de diseñar medidas para las mujeres en los procesos de desarrollo (Moser, 1995).

Uno de los nudos centrales del problema, es la división sexual del trabajo construida entre varones (productivo) y mujeres (reproductivo) construido en nuestras sociedades. En este marco, la forma de alcanzar el desarrollo económico es la transformación de las relaciones de subordinación establecidas entre varones y mujeres, analizando y actuando sobre las causas estructurales del problema.

Se trata pues de establecer nuevos pactos y relaciones sociales entre varones y mujeres, de carácter más igualitarias, con una toma compartida entre los/as mismos/as de las decisiones y responsabilidades, tanto en los trabajos reproductivos, como en los espacios públicos y productivos, económicos, sociales y culturales.

Bajo este abordaje, empoderamiento, necesidades e intereses prácticos y estratégicos de las mujeres se transforman en conceptualizaciones claves.

## 2.2 CLAVES CONCEPTUALES PARA ACCIONAR DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO Y DESARROLLO

Adoptar una perspectiva de género supone una mirada de trabajo tendiente a la transformación del sistema sexo/género vigente, para lo cual es valioso tener presente las siguientes claves conceptuales:

### → INTERESES ESTRATÉGICOS Y NECESIDADES PRÁCTICAS DE LAS MUJERES.

Una primera elaboración de estas claves conceptuales fue realizada por Maxine Molyneux en 1985, quien en su estudio sobre las políticas sandinistas dirigidas a las mujeres nicaragüenses, definió los intereses estratégicos y prácticos de género. Posteriormente, Caroline Moser (1989), adaptará esa elaboración a modo de lograr una herramienta de planificación de desarrollo y traducir el concepto “intereses de género” al lenguaje de la planificación, convirtiéndolo en necesidades de género. Estas elaboraciones teóricas posibilitan dar cuenta de los intereses de género comunes a todas las mujeres y de aquellas necesidades diversas y específicas, propias de los distintos grupos a los cuales éstas adscriben en razón de su etnia, raza, religión, clase, etc.

#### Intereses Estratégicos de Género

Son aquellos que se definen a partir del análisis de las relaciones de dominio/subordinación entre varones y mujeres, o sea desde una perspectiva relacional de géneros. Por ello, buscan dar cuenta de las diferencias y desigualdades para poder transformarlas en la construcción de una sociedad más igualitaria.

Más allá de especificidades contextuales (sociales, culturales, económicas, históricas), existen aspectos comunes a la subordinación genérica de las mujeres. Algunos aspectos centrales refieren a:

- La división sexual del trabajo.
- El acceso restringido de las mujeres a recursos económicos y sociales valiosos y al poder político.
- Las violencias hacia las mujeres.
- El control de su sexualidad.
- Revertir el concepto de la subordinación.

En torno a estos intereses asociados, las mujeres pueden unirse para iniciar procesos de transformación. De esta manera, se asume que la satisfacción de estos intereses-demanda y conlleva significar y potenciar la organización de las mujeres, respetar sus autonomías, potenciar sus sinergias entre ellas y con otros movimientos, y su movilización.

#### Necesidades Prácticas de Género

Son las necesidades que expresan o formulan las mujeres a partir de las condiciones concretas (físicas, materiales, territoriales) y que las afectan en relación al rol que la sociedad le asigna en la tarea de reproducción y cuidados, es decir, en la división sexual del trabajo.

- Son directamente formuladas por las propias mujeres que viven dichas condiciones y no requieren de intervenciones externas.
- Responden a la percepción de una necesidad inmediata, generalmente asociada a las funciones de madre, esposa y responsable del bienestar familiar y comunitario. A modo de ejemplo: servicios, agua potable, electricidad, educación, acceso a la salud, entre otros.

Si bien no se trabaja aquí en la transformación estructural del rol femenino asignado, las necesidades prácticas pueden mejorar la calidad de vida de las mujeres y permitirles algún grado de autonomía que a mediano o largo plazo potencie las demandas estratégicas.

- Son inmediatas, relacionan a necesidades cotidianas.

### → POSICIÓN Y CONDICIÓN DE LAS MUJERES

Estas nociones, construidas por Kate Young en 1988, permiten visualizar las condiciones materiales y la ubicación social y económica de las mujeres con relación a los varones. Ambos conceptos se entienden centrales para la estrategia Género en el Desarrollo.

### Posición de las mujeres

Este concepto refiere a los intereses estratégicos. Es decir, se vincula a la ubicación social, económica y política de las mujeres con relación a los hombres. Se puede medir en términos de diferencias salariales y de oportunidades de empleo, acceso diferenciado a la propiedad, a los recursos productivos y al poder político, a las posiciones de jerarquía, etc.

Este tipo de abordaje también permite dar cuenta de la mayor situación de vulnerabilidad en la cual pueden situarse las mujeres en relación a ingresos, pobreza, y también la dimensión en la cual la violencia puede afectarlas. Por lo tanto, se relaciona a la autonomía y empoderamiento de las mujeres.

### Condición de las mujeres

Alude a cuestiones inmediatas, referidas al estado material en el que se encuentran las mujeres. A modo de ejemplo, pueden mencionarse: ingresos, educación y capacitación, excesiva carga de trabajo, desnutrición, acceso a controles de salud, acceso a tecnología moderna y a la información, situación responsabilidades familiares de cuidado, ubicación en la cual se encuentran en el territorio, entre otras

Cuadro re-elaboración (Falú, Echavarrí, 2012) con base al elaborado por Clara Murguialday (2000)

Los anteriores abordajes han contribuido a poder clarificar la situación de las mujeres y, además, han sido objeto de debates. Lo que es importante rescatar es el contenido desarrollado a partir de la Conferencia de Viena (1994) sobre los Derechos Humanos, en la cual se define con claridad que los derechos de las mujeres son humanos, y por tanto, indivisibles, irrenunciables, intransferibles y universales. Por ello, urge la necesidad de avanzar en la garantía y acción a favor de los mismos.

Asimismo, es necesario abordar este esquema planteado bajo un *enfoque de derechos humanos de las mujeres*, reflexionando en torno a la relación necesidades y derechos.

En ocasiones, la opción entre expresarse con uno u otro de estos dos términos (necesidad y derecho) tiene poca importancia práctica. A modo de ejemplo: las mujeres "necesitan" una protección contra la violación por el marido en la relación conyugal, y también "tienen derecho" a esta protección. Sin embargo, en ocasiones, el enunciado de derechos afirma un modo distinto de mirar la problemática de la mujer y tiene además implicancias diferentes para la acción. *La existencia de derechos que atañen a la mujer no debe olvidarse al momento de llenar los protocolos para la planificación, aun cuando estos derechos no se desprendan directamente de un análisis ni de sus intereses ni de sus necesidades*<sup>2</sup>.

## → EL SER, HABITAR Y TENER DE LAS MUJERES EN EL TERRITORIO LOCAL.

Una forma de operativizar y visualizar en nuestras realidades territoriales locales los intereses y necesidades estratégicas y prácticas de las mujeres, sus condiciones y posiciones, es sumar las elaboraciones producidas por Alejandra Massolo. Estas son las que dan cuenta de, al menos, tres dimensiones diferentes de relaciones sociales: "el Ser", "el Tener" y "el Habitar".

"**El Ser**", corresponde a las posiciones que ocupan los sujetos en un tiempo y en un territorio, los campos que delimitan su condición como persona: edad, etnia y condiciones físicas.

"**El Tener**", corresponde a las posiciones que ocupan los sujetos, en un tiempo y en un espacio territorial desde los aspectos sociales y económicos: el ingreso y la vivienda.

"**El Habitar**", que corresponde a la localización geográfica de los sujetos, en un tiempo y territorio determinado: sector de la ciudad, barrio en zonas periféricas, acceso a servicios, infraestructuras, riesgos, otros.

## 2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS, GOBIERNOS LOCALES Y PERSPECTIVA DE GÉNERO

En la década de los 80', bajo la denominación de reformas estatales, se impulsaron descentralizaciones de diversos ámbitos de gobierno a los niveles sub nacionales (provinciales y locales). Si bien en algunos

<sup>2</sup> Jeanine Anderson (1992), a partir de elaboraciones de Nancy Fraser (1989)

casos, estos procesos iniciados supusieron el fortalecimiento de las autonomías municipales, para la mayoría significó una serie de nuevas responsabilidades sin contar con recursos ni capacidades institucionales adecuadas.

A pesar de las restricciones aludidas, estas transformaciones dotaron a los gobiernos locales de un marco de oportunidades de accionar en temas antes vedados a los mismos, tales como medio ambiente, trabajo, género.

Aprovechando este contexto, no son pocos en la actualidad, los Gobiernos Locales de la región que incorporan la equidad de género como objetivo de su gestión, si bien debemos distinguir entre la retórica y la acción política, así como en la asignación de recursos económicos para su efectivización.

Esto ha sido posible “gracias a la fuerza de una constelación virtuosa: el movimiento social de las mujeres en alianza con los mecanismos para el adelanto de las mujeres, que han aportado fuerza política, conocimiento y capacidad propositiva aprovechando los espacios abiertos por la voluntad política de los gobiernos” (CEPAL, 2011). Los logros alcanzados en esta cuestión, se entiende que han sido proporcionales al grado de articulación y eficacia de la constelación política de los actores involucrados.

Debe tenerse en cuenta, que planificar las ciudades, definir, diseñar, implementar políticas públicas bajo un enfoque de género es mucho más que tomar en cuenta a las mujeres y reconocer su existencia. Los territorios locales, entendidos como espacio construido, no son neutros al género. Los mismos, contienen, al tiempo que expresan las relaciones sociales entre hombres y mujeres que se construyen, reproducen y/o transforman a lo largo del tiempo.

## **LA CIUDAD DESDE UNA MIRADA DE GENERO**

Las ciudades, en términos de territorios urbanos, refiere al conjunto de bienes urbanos, redes de infraestructura, servicios, vivienda, según su localización en el territorio, así como sus características ambientales, los factores políticos, económicos, culturales, identitario y de relaciones sociales que definen los asentamientos humanos.

El cruce entre territorio urbano, entendiendo el mismo como producto de procesos sociales, económicos y políticos, y las relaciones de género como parte constitutivas de éstos, aporta a explicar cómo las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres se expresan en las ciudades, al mismo tiempo que la conformación del territorio incide en la reproducción de dichas relaciones. Y esto, concibiendo que la ciudad no es igual para hombres y mujeres, en razón de los distintos roles que la sociedad les asigna, lo cual se traducen en necesidades y vivencias diferenciadas del territorio urbano, y en sus consecuencias inmediatas en el conjunto de políticas públicas, desde el diagnóstico, su análisis y planificación y acciones; todo lo cual demanda de un análisis desde el enfoque diferencial según géneros.

Las políticas públicas emprendidas desde una perspectiva de género, deben tener en cuenta que mujeres vivencian, circulan, sienten y disfrutan, sus ciudades en forma diferencial a los varones. Y, por ejemplo, son ellas quienes, en general, perciben menores salarios que los hombres a la vez que poseen una doble jornada laboral (CEPAL, 2011), al asumir no solo su rol de trabajadora productiva, sino también reproductiva en su rol de madres, de cuidadoras de la infancia, de los enfermos en la familia o comunidad.

Asimismo, en general caminan más para trasladarse, y cuentan con menor acceso a medios de movilidad, enfrentando o percibiendo temores a los lugares más inseguros, por miedo a la violencia sexual la cual se ejerce sobre ellas por el solo hecho de ser mujeres (Falú, 2009). A esto, hay que añadir como una limitación evidente la escasa participación de las mujeres en el planeamiento urbano, ya sea como profesionales del urbanismo o como ciudadanas. Hecho este que se extiende al conjunto de las políticas públicas que se desarrollan en los territorios locales.

Lo expresado, es consecuencia directa de la discriminación de género, ya que las decisiones urbanísticas y su enorme trascendencia económica, como otras muchas decisiones importantes sobre la ciudad, siempre se han considerado tarea de los hombres (Massolo, 2005).

La planificación del territorio se ha desarrollado con un enfoque neutral acerca de los sujetos de la política, desconociendo a las mujeres por sí mismas desde sus necesidades, al tiempo que en general aún responde a la zonificación de actividades lo cual demanda visitar las mismas e interrogarla desde la diversidad de los sujetos sociales. Este enfoque de la planificación entonces, a) invisibiliza a las mujeres, desconociendo sus necesidades, así como la incorporación cada vez mayor al trabajo remunerado y la necesidad de compatibilizar los tiempos; b) refuerza la división sexual del trabajo, es decir la concepción del espacio público y productivo como masculino y el espacio privado y doméstico asignado a las mujeres; son recientes los estudios acerca del uso del tiempo y el espacio diferenciado por sexos y la vinculación de éstos a la planificación. Finalmente otro tema crítico relevante es c) la persistencia de la violencia hacia las mujeres tanto en el ámbito privado como en los espacios públicos de la ciudad es. Constituyendo estos temas centrales para interrogar a la planificación del territorio urbano, desde los derechos de las mujeres. También la localización de las viviendas, las ciudades más compactas, caminables, los servicios de proximidad, los equipamientos barriales, la mejor y mayor accesibilidad y mejora en el transporte público, definen la posibilidad de las mujeres de compatibilizar mejor los tiempos que refieren a las responsabilidades domésticas y las laborales, sean estas formales o informales. Al necesario nuevo pacto social entre hombres y mujeres, la planificación física y la organización del territorio urbano pueden posibilitar o dificultar el desarrollo la vida y actividades cotidianas.

Fuente: Falú, Ana (2012): "Rethinking cities". Barcelona.

### **BASES DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

Tal como lo señalan Massolo (2006) y Falú y Rainero (1995), el logro de una nueva institucionalidad local de género, requeriría considerar, entre otras, las siguientes cuestiones:

- . Que el conjunto de políticas públicas desde el Enfoque de Género, no puede limitarse a ser abordado siempre y cuando se lo asocie a la pobreza. Si bien las políticas pueden ser consideradas una forma de asistir a las mujeres en situaciones vulnerables, lo cual es absolutamente necesario, no debe descuidarse el campo general de las políticas públicas que contemplan la cuestión de la "no discriminación" de las mujeres, como una modalidad de extensión de sus derechos de ciudadanas y profundización de la democracia.
- . No considerar que la cuestión de género sea abordada por el mero hecho de trabajar con mujeres.
- . Las instancias políticas y burocráticas de los Gobiernos Locales, deben estar permeables a la construcción de un proyecto político democrático, innovador e inclusivo, en un marco de enfoque de protección y garantía de derechos.
- . La necesidad de elaborar propuestas consistentes y argumentadas de políticas y programas con perspectiva de género.
- . El contar con equipos de recursos humanos genuinamente interesados y comprometidos.
- . La existencia de voluntad política de constituir este tema en una cuestión en el conjunto de políticas públicas del municipio. Lo que equivale a toma de decisiones, comprometer recursos humanos, recursos económicos, etc.

Por su parte, la clasificación establecida por Sara H. Longwe<sup>3</sup> posibilita detectar la presencia o ausencia de esta perspectiva de género en los diferentes programas y planes de desarrollo de los territorios. En este sentido, identifica tres niveles:

*Grado negativo*, cuando el género no es mencionado en los mismos.

*Grado neutral*, cuando los programas reconocen los temas de mujeres pero su preocupación se limita a asegurar que las intervenciones no empeoren su situación.

*Grado positivo*, cuando están positivamente preocupados en mejorar la posición relativa de las mujeres respecto a los hombres.

---

3 En Murguialday, Clara: "Marcos para el análisis de género".

## **NUDOS CRITICOS DE LAS POLITICAS**

La gestión democrática de la ciudad y la participación de las mujeres en ella, muestra un marco de avances, aunque persisten aún importantes nudos críticos en los que es necesario profundizar intervenciones, políticas, programas. Como ya se expuso, las mujeres no son todas iguales y están atravesadas por diferencias económicas, étnicas y de clase; sin embargo, todas merecedoras de la política pública.

Entre los principales nudos críticos a los que se pretende dar cuenta, Falú (2011) expresa los siguientes:

- . La necesidad de asumir los derechos humanos y universales, indivisibles, irrenunciables, intransferibles, como el marco desde el cual se habla de los derechos de las mujeres, aplicables a las culturas diversas, las religiones, las masas de población que se mueven por el mundo.
- . El derecho a vivir una vida sin violencias. La violencia de género no sólo persiste, sino que se ha complejizado, se evidencia en el ámbito privado y público, en la trata de mujeres y niñas. Sigue siendo un desafío prevenir, sancionar y erradicar la violencia hacia las mujeres. El miedo como el dolor es un límite a la libertad de las personas.
- . El derecho a decidir sobre la reproducción y la sexualidad. La necesidad de una continua educación sexual y política de anticoncepción para no abortar, así como aborto legal para no morir ni terminar privadas de la libertad. Respeto a la elección sexual o de género.
- . El derecho a la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la vida, incluidos el derecho a vivir y disfrutar la ciudad, de la recreación. Para ello, es necesario volver a revisar y recuperar las doce áreas temáticas comprometidas en la Plataforma de Acción Mundial consensuada en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing 95, y profundizarlas.
- . Las brechas entre la riqueza y la pobreza que sufren particularmente las mujeres latinoamericanas, que no es sólo pobreza económica, sino también pobreza de derechos, de educación, de posibilidades de romper los círculos de la pobreza.
- . La cuestión central y persistente de la división sexual del trabajo que demanda de un nuevo pacto social entre hombres y mujeres. La división sexual del trabajo requiere de políticas de Estado, del sector privado, de la sociedad en su conjunto; y necesita de mecanismos de compromisos del Estado que contribuyan a cambiar los comportamientos y que aporten a lo más difícil de la transformación: el cambio cultural y simbólico
- . La aun baja participación femenina en los espacios de poder y toma de decisiones constituye un importante nudo crítico, persistiendo una hegemonía masculina en estos espacios. Esto contribuiría a una concepción de los territorios desde una perspectiva androcéntrica, sin lograr ver, y menos aun considerar, las necesidades específicas de las

## **2.4 INSTRUMENTOS INTERNACIONALES**

El siglo XX, denominado el siglo de los derechos, cristalizó en la sanción de importantes derechos humanos de las mujeres, en los campos civiles y políticos, económicos y sociales. Se trata de un conjunto de compromisos y normas internacionales, que orientan las acciones estatales, las que además de la protección activa de derechos, contiene la obligación de impedir que éstos sean vulnerados.

Este punto se resalta en *Beijing + 15*, evento al cual asistieron unos 189 países, y en donde se delineó una serie de áreas de actuación, objetivos y estrategias, en diferentes campos, tales: mujer y pobreza; educación y capacitación; salud; violencia; conflictos armados; economía; ejercicio de poder y adopción de decisiones; mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer; derechos humanos; medios de difusión; medio ambiente; la niña. En este evento, además, se señaló la vulneración de los derechos a las mujeres como una de las doce áreas de principal preocupación, y que requiere de la adopción por parte de los gobiernos y la comunidad internacional.

Asimismo, se efectuó un llamado a la aplicación del conjunto de instrumentos de derechos humanos,

especialmente la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), la que con un carácter programático, más que declarativo, establece una plataforma de acción con medidas específicas que deben incorporar los gobiernos en el conjunto de sus políticas públicas y sociales.

Por su parte, establece una serie de mecanismos internacionales de derechos humanos, destacando en este sentido la función del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, desde el cual se examinan los informes de los Estados Partes sobre la aplicación de la Convención. Al tiempo, se solicitan informes denominados “sombra”, a organizaciones y movimientos de mujeres.

Es importante pensar el conjunto de acciones públicas emprendidas bajo una perspectiva de género en el marco de los derechos humanos de las mujeres. Esto es, considerar sus necesidades, demandas e intereses, en el contexto jurídico, es decir, de aquellos ordenamientos internacionales de derechos humanos, tales como:

- . Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación hacia la Mujer – CEDAW (1979)
- . Convención Belem Do Para.
- . Declaración y Plataforma de Acción Mundial de Beijing (1995): documento resultante de la IV CMM establece marcos de acción para los gobiernos en la promoción de los derechos de las mujeres.
- . Conferencias y Cumbres Mundiales de fines del Siglo XX, en particular Cumbre de Hábitat (96), Eco (Rio 2012).
- . Carta por el Derecho Mujeres a la Ciudad. / CGLU., otros.
- . Carta Europea de la Mujer en la Ciudad.
- . La Declaración de Córdoba: “Agendas Locales de Género: Construyendo Modelos para la Igualdad” (Córdoba, Argentina, 2011).
- . Declaración Mundial de IULA sobre las Mujeres en el Gobierno Local.
- . La Carta de las Mujeres por la Ciudad de las Redes de Mujeres.

Los derechos humanos de las mujeres se convierten así, en un importante marco y orientación al momento de diseñar, implementar, evaluar políticas e impulsar programas desde los Gobiernos Locales. Susana Chiarotti (2008), señala, sin embargo, la existencia de dos obstáculos a tener en cuenta:

*El primer obstáculo*, se relaciona al hecho de que los municipios, en su gran mayoría, no se sienten obligados por los tratados internacionales de derechos humanos, incluyendo entre ellos, aquellos de derechos humanos de las mujeres. Es necesario aquí tener en cuenta que al momento de ratificar un tratado internacional de derechos humanos, más aún si ha sido incorporado a la Constitución Nacional, es de cumplimiento obligatorio para todos los niveles del Estado: el nacional, el provincial o estadual y el local o municipal. Es el Estado en todas sus instancias el que se compromete a aplicar los mismos y garantizar su ejercicio y goce para todas y todos<sup>4</sup>. “La equidad de género no es optativa sino obligatoria, tanto en la integración de las estructuras de gobierno como en el diseño de las políticas”(Chiarotti, S.; Pp. 69; 2008).

• “Si las obligaciones establecidas por los tratados internacionales fueran asumidas íntegramente por los municipios, una gran parte de nuestros problemas estaría solucionada, porque el tema de la violencia contra las mujeres se abordaría de manera integral, tanto en el marco jurídico como en las dotaciones presupuestarias, en los estudios e investigaciones que se realizan para conocer a fondo el problema, en el registro de casos, establecimiento de encuestas, estadísticas y atención a las personas afectadas”. Chiarotti, S.; Pp. 70; 2008.

4 En los tratados que prohíben explícitamente la discriminación por razones de sexo, la CEDAW exige que se tomen todas las medidas necesarias, en todos los planos y sectores, para eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer. Además, deben dictarse medidas de acción positiva para acelerar el camino hacia la igualdad. Todo esto es de obligación de todos los niveles estatales.

*El segundo obstáculo*, se relaciona con la creencia de que las obligaciones surgidas de estos tratados y convenios obligan solo a los Poderes Ejecutivos de los diversos niveles de gobierno (Presidente, Gobernador o Intendente), y no a los otros dos poderes (Legislativo y Judicial). Esto, trasladado al gobierno de la ciudad, también es perjudicial, porque sería mucho más fácil si las acciones y políticas del Ejecutivo provinieran de ordenanzas dictadas por Consejos Deliberantes que se inspiran y ajustan a la normativa internacional de derechos humanos y no discriminación; y, paralelamente, los órganos municipales (Guardias Urbanas, Policías Municipales, etcétera) que tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de esas ordenanzas, acataran esos mandatos y se rigieran por ellos.





## Capítulo 3

# PLANIFICACION ESTRATEGICA CON PERSPECTIVA DE GENERO

**E**l presente Capítulo, pretende otorgar apoyo conceptual y argumentativo a los/as operadoras/es de políticas en torno a las acciones que emprendan bajo este tipo de metodología de trabajo en sus territorios locales. Asimismo, introduce en una serie de cuestiones y puntos de partida de los procesos de planificación estratégica con enfoque de género que se inicien.

A fines expositivos, se organiza en los siguientes apartados:

- 3.1. Conceptos introductorios.
- 3.2. Ventajas de la Planificación Estratégica con Perspectiva de Género.
- 3.3. Retos de la Planificación Estratégica con Perspectiva de Género:
  - Punto de partida de la Planificación.
  - Calidad de participación de las mujeres.

### 3.1 CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

Los territorios locales, debido a la proximidad del gobierno con la ciudadanía, así como de los lugares donde la vida cotidiana de varones y mujeres se desarrolla, se erigen lugar de oportunidades para el desarrollo de políticas públicas que logren sociedades más igualitarias.

La Planificación Estratégica conlleva un proceso de construcción que posibilita orientar el desarrollo de los territorios, de sectores concretos u organizaciones, a partir de modalidades participativas y protagónicas de varones y mujeres.

Y en dicho proceso, entre otras acciones, se determinan situaciones problemáticas y potencialidades existentes, se establecen y priorizan líneas de actuación concretas tendientes a transformar la realidad cotidiana de sus habitantes.

En términos generales, y teniendo en cuenta los diferentes aspectos a los cuales nos remite la categoría Género, adoptar esta perspectiva en las fases del diagnóstico, del diseño, de la implementación y de la evaluación de políticas públicas de los Gobiernos Locales, supone:

- a. Una forma de mirar y de pensar los procesos sociales, las necesidades y demandas, los objetivos y beneficios del desarrollo.
- b. Una metodología de trabajo a favor del principio de equidad, buscando dar cuenta de las discriminaciones y subordinación en particular aquellas basadas en el sexo.
- c. Una concepción de desarrollo desde los sujetos como agentes de cambio y la comprensión de que el desarrollo se ve afectado en su dirección e impacto, por la inequidad.
- d. Un reconocimiento de la heterogeneidad de las necesidades y demandas de la población, teniendo en cuenta las de los hombres y las de las mujeres, sin invisibilizar a las mujeres y reconociendo las consecuencias que implican las políticas pú-

blicas para cada uno de ellos.

e. Impulsar la adquisición individual y colectiva de poder (“empoderamiento”) como estrategia para superar los obstáculos que impiden la equidad entre los géneros.

f. Brindar la posibilidad de establecer una nueva relación entre gobierno y las mujeres, promesa de democratización y desarrollo alenfrentar simultáneamente la pobreza, la calidad de vida y la discriminación-subordinación de la mujer.

La planificación, en su formato tradicional, ha estudiado la población como un todo, pero sin aplicar el suficiente grado de diferenciación a la misma o sin tratarla con el factor de diversidad que es preciso.

Específicamente en lo que se refiere a la práctica de planificación, en muchas ocasiones, no se ha singularizado a las mujeres, o no en manera suficiente. De esta manera, se ha invisibilizado el hecho de que varones y mujeres poseen intereses y necesidades estratégicas y prácticas diferenciales, lo que se traduce en modos particulares de vivenciar, usar, apropiarse, transitar las ciudades y sus espacios y servicios públicos.

*Poner en marcha un proceso de planificación estratégica con perspectiva de género, implica operar la transformación del territorio, los sectores y las organizaciones en aras de la mejora las condiciones de vida de la población, propendiendo construcciones territoriales inclusivas de las mujeres ciudadanas que protagonizan, contribuyen y disfrutan del desarrollo de sus comunidades. Y todo ello, teniendo en cuenta las posiciones diferenciales de mujeres y varones, y las particulares condiciones de grupos de mujeres que poseen su propia idiosincrasia en cuanto a cuestiones sociales, culturales, étnicas, de raza, religión, etcétera.*

La propia decisión de elaborar un Plan Estratégico con perspectiva de género, en sí misma, marca ya una doble singularidad: su carácter estratégico e integral, de un lado; y de otro, el que desde su nacimiento y hasta la concreción de sus resultados, las lentes de género estarán marcando su impronta.

Es importante tener en cuenta que este tipo de instrumentos para la igualdad, no necesariamente deben responder a una demanda reivindicada, sino que debe ser una herramienta de uso continuo para cualquier tipo de proyecto que involucre a personas, en tanto un correcto análisis de género, desde el principio, puede determinar el equilibrio de género en los resultados.

Del mismo modo, no refiere a un plan para atender las problemáticas femeninas, sino que a partir de ese plan se fomenten, de manera participativa, intervenciones para contribuir a allanar los desafíos estructurales de la desigualdad. Es decir, poniendo énfasis en la igualdad como objetivo, más que en las mujeres como grupo meta (Murguialday, 2002).

### ¿Cómo se define la Planificación Estratégica?

Siendo múltiples las definiciones, ofrecemos la siguiente por su sencillez y al mismo tiempo precisión. Russell Ackoff, en 1973, realizó la siguiente definición:

*“La planificación estratégica consiste en concebir un futuro deseable y definir los medios reales para poder alcanzarlo”.*

Esta definición engloba los siguientes atributos

- En primer lugar, es un proyecto global dirigido a anticipar y orientar el futuro de un territorio, de sectores sociales y económicos prioritarios.
- En segundo lugar, nace, y es el resultado, de una acción concertada para implicar a todos en esta transformación. Sólo identificando y reconociendo a los actores e incorporando la pluralidad de visiones y perspectivas, es posible encontrar las respuestas y sólo desde una acción concertada se podrán realizar los proyectos o lograr los compromisos para la transformación en el sentido deseado.
- En último lugar, se trata de un proceso orientado a la acción. Nace del análisis de la realidad existente y es consecuente con las capacidades reales y potencial de transformar; es decir, de las posibilidades de intervención efectiva en función de la capacidad financiera, los recursos necesarios o el compromiso de los agentes que se han de implicar en su realización.

Fuente: García Pizarro, María (2006), Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno.

## PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION CON ENFOQUE DE GENERO

PLANIFICACION ESTRATEGICA	PLANIFICACION CON ENFOQUE DE GENERO
Tiene en cuenta una multiplicidad de actores y actoras que se desenvuelven en el territorio con diferentes intereses y posiciones <sup>5</sup> .	Identifica las necesidades específicas de las mujeres al interior de cada grupo social.
Trabaja con base en la realidad multisectorial del territorio local.	Se incorpora en cada ámbito sectorial con una visión integradora del desarrollo local.
Analiza los aspectos potenciales y débiles del territorio con relación a su propio desarrollo.	Detecta que aspectos tienden a mantener o disminuir las desigualdades entre los géneros.
Incorpora los acontecimientos y cambios que tienen lugar fuera de lo local (regional, nacional, internacional).	Posibilita aprovechar los avances en políticas internacionales y nacionales en materia de igualdad de oportunidades.
Identifica las acciones, políticas e inversiones de mayor impacto positivo en la comunidad.	Da posibilidad de valorar el aporte de las mujeres en el desarrollo local e incorporarlo en oportunidades.
Promueve la creación de mecanismos para la cooperación entre sectores públicos y privados.	Es propicia para establecer redes, potenciarlas cuando no las hay y promover la coordinación / articulación de acciones.

Elaboración Ana Falú y Leticia Echavarrí, 2011.

Planificar con perspectiva de género demanda así, un riguroso análisis que considere, valore y evalúe comparativamente la situación y posición de mujeres y hombres, identificando sus necesidades, intereses, oportunidades, expectativas, así como los distintos roles que desempeñan tanto en el ámbito público como el privado. Asimismo, en el Análisis de Género resulta clave reconocer las causas que propician las desigualdades y brechas entre mujeres y hombres en el acceso a los derechos, oportunidades y beneficios del desarrollo.

### 3.2 VENTAJAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CON PERSPECTIVA DE GENERO

Sobre las ventajas que trae aparejada la Planificación Estratégica con Enfoque de Género impulsada desde los gobiernos municipales, podemos mencionar las siguientes:

- . Abre canales de participación democrática de varones y mujeres en términos de ciudadanía.
- . Toma en cuenta diversas perspectivas y racionalidades de varones y mujeres para interpretar una realidad, buscando soluciones entre diferentes intereses y posiciones.

<sup>5</sup> García Pizarro, María (2006), Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno.

- . Posibilita optimizar los recursos disponibles en la esfera local, tendiendo a materializar proyectos que tiendan a democratizar relaciones de varones y mujeres.

- . Fortalece la apropiación de proyectos, generándose a la vez la articulación y cooperación de los diferentes actores/as urbanos, tanto públicos como privados, locales y regionales.

- . Permite abordar el territorio, visualizando cómo las infraestructuras, servicios, políticas, programas que se ponen en marcha, posibilitan agudizar desigualdades entre varones y mujeres, o por el contrario, morigerarlas, tendiendo a relaciones equitativas entre los/as mismo/as.

Por su parte, para los Gobiernos Locales, la Planificación Estratégica con Enfoque de Género:

- . Es una herramienta que posibilita accionar en el territorio en clave de los procesos de descentralización (ejemplo son los iniciados en los países del **Programa GENÉRALO**) y en el reconocimiento jurídico del logro de igualdades de género como una de las condiciones del desarrollo y del buen vivir de las sociedades.

- . Supone una legitimación social de su gestión que fortalece la gobernabilidad democrática del territorio, incluyente y consensuada, cuya dimensión es ampliada a todos los actores/as sociales, y muy especialmente, de manera equitativa entre hombres y mujeres como sujetos de derecho y contrapartes en la construcción de un nuevo pacto social por la equidad de género.

- . Es una herramienta de gestión y un instrumento político. La participación y consenso social otorga una casi irrefutable legitimidad a las políticas públicas que de ella se riven, tendiendo a una construcción de los territorios en términos de igualdad de varones y mujeres.

- . Impulsa espacios para hacer efectivas democracias que contemple a varones y a mujeres en su efectiva construcción.

La elaboración de planes estratégicos con enfoque de género dota a los Gobiernos Locales de una verdadera herramienta democrática de equidad e inclusión. La Planificación Estratégica busca incorporar y dar cuenta de una multiplicidad de actores y actoras que desarrollan sus actividades y su vida en el territorio y que poseen diferentes intereses y posiciones. Esta circunstancia, posibilita identificar los intereses y necesidades que las mujeres comparten en condición de sexo y género, como determinante social y cultural, por lo tanto transformable. Al tiempo que visualizar las particularidades de las demandas, propias de la heterogeneidad entre las mismas, en razón de su clase, etnia, religión, etc. De esta manera, se trata de un abordaje que entiende a todas como “merecedoras de la atención pública” (Falú, 2000).

Por otro lado, la Planificación Estratégica, al trabajar tomando como base la realidad multisectorial del territorio local, permite que el Enfoque de Género quede incorporado en cada uno de los ámbitos sectoriales y, mediante una visión integradora, se verifique cómo el desarrollo de las mujeres en estos ámbitos contribuye positivamente a l desarrollo general de la localidad.

El Enfoque de Género encuentra un aliado incomparable en esta dinámica, por cuanto posibilita el acceso a la participación y toma de decisión por parte de las mujeres y favorecería a la concreción de medidas que las reconozcan, visibilicen sus aportes y las integren en las políticas locales.

La Planificación Estratégica busca así generar mecanismos de transparencia a través de empoderar a los sujetos sociales mediante mecanismos participativos. Los análisis de tendencias del entorno e inercias del propio territorio que se realizan en un modelo de gestión o planificación estratégicas representarían así un medio propicio para anticipar las posibles brechas en oportunidades, igualdad, integración o servicios para las mujeres y poner medios para que aquéllas queden reducidas o eliminadas.

A su vez, la Planificación Estratégica incorpora, en una visión que suma al análisis de lo territorial local los acontecimientos y cambios generados a distintos niveles jurisdiccionales comprendiendo que éstos tienen incidencia en el mismo. Además, contar con planes estratégicos permite conocer los recursos y su asignación, asimismo poder priorizar los problemas de cada ciudad o localidad. La incorporación de la perspectiva de género, implicaría entonces una oportunidad para asignar fondos a programas dirigidos a mujeres o a acciones de igualdad de género. De igual manera permitiría poner en valor el aporte que

las mujeres realizan al desarrollo local.

*En definitiva, la inclusión de la categoría de Género en el Plan Estratégico permite pasar a un modelo de gestión del territorio caracterizado por mayor equidad e inclusión y con mayores potencialidades para un desarrollo integral, equitativo y común de mujeres y hombres del territorio.*

### 3.3 RETOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CON PERSPECTIVA DE GENERO

La idoneidad de un plan estratégico con perspectiva de género y su potencial desarrollador del territorio no exime al proceso seguido para su elaboración e implantación de determinados retos que son precisos superar.

El principal obstáculo que puede encontrarse a partir de aplicar la planificación de género sería el no contar con una incorporación de los derechos de las mujeres que equilibre un enfoque de género. Lo que se comprueba en general es la ausencia de la incorporación de la perspectiva de género tanto como política o acción específica y/o como política transversal.

#### **PUNTO DE PARTIDA DE LA PLANIFICACION**

La elaboración de planes estratégicos con perspectiva de género debe garantizar en lo posible una presencia paritaria de mujeres y hombres en los procesos de participación. La participación de las mujeres, debe verificarse tanto en la participación como en la representación política y cargos directivos. El plan debe garantizar y favorecer que todas las opciones, la diversidad de las mujeres y sus demandas estén presentes.

Asimismo, debe conseguir impactos positivos para las mujeres y reducir o eliminar brechas de género preexistentes. Para ello será preciso determinar cuáles son las situaciones de partida, segmentadas por género, en las materias consideradas por el plan. Asimismo será necesario evaluar a priori los impactos que el plan estratégico podría tener en mujeres y en hombres para configurar, a través de ello, una agenda

de proyectos que incida para mejorar las condiciones de equidad.

#### **EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SANTA TECLA, EL SALVADOR.**

En el año 2002 la Municipalidad de Santa Tecla desarrolla un proceso de planificación estratégica de 10 años, que permitió juntar visiones, expectativas y demandas de la ciudadanía en la construcción de su municipio. Parte de la metodología del plan estratégico consistió en la creación de 10 mesas de trabajo, siendo una de ellas la Mesa Ciudadana de Mujeres, espacio que en la actualidad se ha fortalecido y funciona de contraloría hacia el trabajo que desarrolla la Municipalidad.

Esto ha dado como resultado, entre otros, la apertura de la Concejalía de la Mujer y la Unidad de Género al interior de la Alcaldía Municipal, así como la organización de las mujeres en una Asociación de Mujeres Tecleñas, la Mesa Ciudadana de las Mujeres y la creación de una Casa de la Mujer.

Fuente: Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (UN-INSTRAW)

La elaboración y la ejecución de planes estratégico con enfoque de género requieren al igual que el conjunto de políticas a favor de los derechos de las mujeres, de una convicción de la dirigencia política y una expresión de voluntad y confianza en el instrumento, así como en la eficacia acerca de lo que aportaría. Igualmente precisa del compromiso del personal técnico que participe en su elaboración e implantación. Sin estos elementos, es arriesgado el éxito del proceso y los riesgos de fracaso o interrupción del mismo aumentan.

La dinámica de planificación estratégica con enfoque de género conlleva, entre otras mi-

siones: a) abarcar la diversidad de actores y territorios y buscar activar la mayoría de sectores que condicionan el desarrollo del territorio; b) promover la gestión de las relaciones entre los actores que participan; c) y disponer así, de una estrategia eficaz que posibilite comunicar y sensibilizar con carácter permanente, sobre los elementos, objetivos, avances, proyectos, resultados, etc. Asumir estas funciones requiere de un equipo técnico con suficiente cualificación y capacidad para la gestión de materias muy diversas y que, además, debe disponer de sensibilidad hacia las mujeres y los factores que condicionan su falta de integración y desarrollo.

De esta propuesta metodológica e instrumento deberán resultar tanto políticas específicas en materia

de género como acciones transversales que fomentan el desarrollo e impacto positivo sobre la situación de las mujeres del territorio.

Además, un Plan Estratégico con Perspectiva de Género precisa disponer de recursos económicos y financieros para acometer tanto el proceso de elaboración como la ejecución de los proyectos que contiene. El plan estratégico, dado su carácter integral, debe asegurar que el contenido en su totalidad se realiza, ya que de otro modo, una ejecución parcial reduce más que proporcionalmente los impactos a conseguir.

Un obstáculo operativo que es preciso superar para desarrollar el propio plan estratégico, es disponer de información que permita crear la línea base a partir de la cual construir el resto del plan. Sin la suficiente información segmentada a nivel de género no será posible determinar la situación actual de la mujer en su ámbito territorial y tampoco lo será concretar los pronósticos ni las estrategias adecuadas que permitan alcanzar mejoras sustanciales en dicha situación. En este caso, disponer de una herramienta como *El Mapa de las Mujeres* del Programa GENÉRALO<sup>6</sup> supone un pilar esencial sobre el que asentar la restante estructura del Plan.

### **CALIDAD EN LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES**

Una de las cuestiones que debe tenerse en cuenta en momentos específicos de este camino pero que, a la vez, recorre todo el proceso de planificación, refiere a la calidad de la participación. Una de las formas de pensar en ella es en referencia a los obstáculos que las mujeres presentan a la hora de intervenir en tales procesos.

Algunos de los *obstáculos frecuentes en la participación de las mujeres* en planificaciones estratégicas son:

- La tradicional distinción que asigna los espacios públicos a los varones y los espacios privados como ámbito de las mujeres, puede inhibir la participación de las mujeres en estas experiencias participativas, dando lugar a que se sientan y perciban como ajenas a las mismas.
- Los modelos de socialización de las mujeres y los hombres han asignado diversos modelos de poder en unos y en otros. Acciones tales como la toma de la palabra, expresión de las ideas, concurrencia a estos espacios, da cuenta de estos procesos diferenciales de socialización.
- Disponibilidad de recursos: como ya se ha referenciado, persiste un desigual acceso a los recursos existentes entre varones y mujeres. Participar, para estas mujeres, lleva implícitas acciones tales como tomar un transporte, un refrigerio, para lo que ineludiblemente se necesitan recursos económicos, que a veces no cuentan, o no pueden utilizar sin el consentimiento de sus parejas varones.
- Vinculado a lo anterior, institucionalizar las pertenencias de las mujeres, lo cual desde un concepto de fortalecimiento de las ciudadanías y la rendición de cuentas, reiterar la entrega de información acerca de los montos que se ejecutan en el presupuesto relativo a lo que se evalúa.
- Resaltar así el concepto de transparencia y rendición de cuentas de la gestión municipal.
- La falta de experiencia de las mujeres en los procesos participativos. No es nuevo que son las mujeres quienes, dado el rol de responsables de los hijos son las más involucradas en el tema de las demandas y necesidades insatisfechas de los barrios y vecindades. Pero también es sabido que escasamente plantean demandas vinculadas a sus “derechos ciudadanos” sino más bien motorizan y son vehículo de demandas vinculadas a las necesidades insatisfechas, a la infancia, la adolescencia, trabajo, educación, salud (Falú, BID, 2000).

*Lo primordial es no incluir a las mujeres de manera “funcional” a programas y acciones, sino que sean protagonistas desde su pleno derecho y desde la diversidad de sus pertenencias y culturas.*

<sup>6</sup> Instrumento que será tratado en el siguiente capítulo y que es el resultado de la construcción elaborada por el Equipo UIM que participa en el programa GENERALO tomando como base la clasificación elaborada por Ana Falú y A. Massolo.

- La importancia de la participación como una herramienta de control social, lo cual será un componente para el avance en la cohesión social.
- Una doble o triple carga laboral resultado de una desigual distribución del trabajo productivo y reproductivo. Lo cual resulta en el caso de la participación de las mujeres en los procesos en una carga adicional de horas de trabajo, por ello la evaluación debe considerar las horas de participación, los momentos del día en el cual se proponen incorporar la participación de las mujeres y cuidar de no ocupar el fin de semana. En todo caso se debería prever una retribución o reconocimiento de algún tipo por su contribución y participación.
- Atender la situación de mujeres a cargo de hijos pequeños. En muchas situaciones se observa que las mujeres para participar de estos procesos, deben “cargar” con sus niños/as lo cual tiene doble consecuencias para ellas y la infancia. Esto debe tener una propuesta pro activa que cubra demandas de este tipo.
- Un tema que puede parecer secundario -sin embargo no lo es-, es el horario y ambiente en el cual se establecen las reuniones. El horario debe ser amigable, lo cual implica horario diurno y dentro de las horas de trabajo contemplando su compensación o justificación, y el lugar debe ser un ambiente propicio tanto en su localización como en sus características.



## Capítulo 4 FASES Y TÉCNICAS DE LA PLANIFICACION CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Este Capítulo presenta y desarrolla las fases en las que se estructura el proceso de elaboración de un Plan Estratégico con Enfoque de Género. Se describen aquí, de un modo operativo, tanto la secuencia de fases, como las herramientas, las técnicas y los aspectos a tener en cuenta en el proceso. A modo de guía, se ofrecen las cuestiones que se considera críticas introducir en un ejercicio de planificación estratégica para que ésta sea una planificación con perspectiva de género<sup>7</sup>.

*“El concepto de género debe estar presente como un eje transversal desde la identificación del problema, el diagnóstico, la identificación de los objetivos, resultados, actividades y la selección de los indicadores cuantitativos y cualitativos para el monitoreo y evaluación del impacto y resultados del Proyecto”*

Volio, 2008.

El Capítulo se organiza del siguiente modo:

### 4.1. Fase 1: Organización.

¿Quién promueve un Plan Estratégico con perspectiva de género?

¿Qué estructura precisamos? ¿Estamos preparados?

La necesaria formación.

### 4.2. Fase 2: Diagnóstico.

¿Qué está pasando y por qué está pasando?

Los indicadores de género.

Una Herramienta: El Mapa de las Mujeres.

¿Quiénes son los actores que actúan en el territorio?

La participación de las mujeres.

Técnicas para la elaboración de un diagnóstico consensuado.

### 4.3. Fase 3: Construcción del Modelo Futuro.

Construcción de escenarios de futuro

<sup>7</sup> Para conocer el detalle de un proceso de planificación existen numerosas e importantes obras referidas en la bibliografía recomendando la publicación “La Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno” (María García Pizarro, UIM 2006), obra que se emplea en esta Guía como base para construcción de este capítulo; la publicación elaborada por Flavia Tello Sánchez, UIM 2010: “Planificación local con perspectiva de género”, materiales elaborados por esta última autora en el marco de la especialización en equidad de género que viene impartiendo en la UIM; los análisis efectuados por Javier Valle en la construcción de territorios colaborativos y estrategias de cooperación público-privada, Asociación Jerez 2004-2010 Estrategias y Ciudadanía, además de las múltiples referencias que se van desgranando en las distintas fases.



Métodos para la previsión de escenarios de futuro.

Consensuar el Modelo de Futuro.

Concreción de la inclusión de género en la Intervención Estratégica.

#### 5.4. Fase 4: Determinación de la Agenda del Plan.

Identificación de los programas y proyectos a realizar.

Análisis y evaluación de los proyectos

Definición de los proyectos. Hojas de ruta.

Políticas y proyectos de igualdad

## 4.1 FASE 1: ORGANIZACION

El inicio de un Plan Estratégico es un momento promisorio y de incertidumbre. Son múltiples las preguntas que surgen y su solución le brinda impronta al Plan y al propio proceso.

En esta primera fase, el Plan Estratégico con Perspectiva de Género, comenzará a transformar, lo que hasta este momento han sido ideas, decisiones o voluntades, en actuaciones y acción. El Plan se empieza a mover y comienza a dar sus primeros y decisivos pasos, y a asentar una base organizativa sólida sobre la que construir uno de los más potentes instrumentos de desarrollo humano y territorial que posee la administración local.

### **¿QUIEN PROMUEVE UN PLAN ESTRATEGICO CON PERSPECTIVA DE GENERO?**

Si recordamos los planteamientos del Foro Urbano Mundial, rescatamos aquel que plantea sobre un futuro urbano de la humanidad y la necesidad de pensar nuestras ciudades desde la diversidad de sus actores<sup>8</sup>. Y en esta necesidad-oportunidad que se abre, es destacable la idoneidad de que sean promovidos por parte de los Gobiernos Locales, con un convencido ejercicio de liderazgo democrático.

El carácter holístico de este tipo de planificación, la transformación y la envergadura de los proyectos requiere un cambio en la manera misma de la administración y, por ende, de la propia gestión del gobierno y de las miradas desde las que se gobierna. Es por ello, que la existencia de una voluntad política decidida es clave desde el inicio del Plan, a lo largo del proceso y para el logro de los resultados esperados.

Y si la voluntad política es clave, precisa que la misma articule una manera de trabajar y por tanto una manera de organizarse, de conformar equipos y recursos que, desde los albores de la planificación, incorpore las lentes de género y permita poder planificar con perspectiva de género.

### **¿QUÉ ESTRUCTURA PRECISAMOS ? ¿ESTAMOS PREPARADOS?**

En este punto se debe abordar el posicionamiento institucional formalizando las estructuras, dentro de la propia administración, que van a ser necesarias como también las estructuras que garantizan una adecuada participación ciudadana y una gestión público- privada<sup>9</sup>.

Disponer de una estructura dentro de la administración favorece, sin duda, el proceso de institucionalización de la perspectiva de género que, en este apartado, trataremos de manera sintética y que será abordado con detalle, más adelante.

---

<sup>8</sup> Ver conclusiones del Foro Virtual celebrado en la Red de Genero de la UIM coordinado por Ana Falú y Cecilia Culasso con motivo de los actos preparatorios del Foro Urbano Mundial. <http://www.uimunicipalistas.org/redes/redgenero/>

<sup>9</sup> En el trabajo desarrollado por Maruja Barrig sobre las Mujeres, Los Gobiernos Locales y la Cooperación Española en Colombia, 2010, se pueden encontrar prácticas de diferentes estructuras organizativas.

Las instituciones de género se articulan, en general, mediante mecanismos públicos dirigidos al diseño y la implementación de políticas, tanto nacionales como regionales o locales, vinculadas al desarrollo económico, social y cultural de la mujer, la protección y defensa de sus derechos y la mejora de sus condiciones de vida. Estas instituciones son responsables de monitorear las acciones públicas y privadas que inciden en la vida de las mujeres, procurando guiar las diferentes políticas sectoriales del gobierno para hacer transversales las mismas desde la perspectiva de consolidación de la igualdad.

Si bien hay avances en la institucionalización de la política de género en los Gobiernos Locales, se pueden reconocer debilidades en varios aspectos:

- a. En su ubicación dentro de las estructuras y organigrama político. Ya que aun son instancias débiles, que responden más a la retórica que al compromiso real o comprensión de su importancia para la democracia.
- b. En los espacios, que se limitan, en general, a temas relacionados a políticas de “familia” y servicios sociales.
- c. Y, casi siempre, en los escasos recursos presupuestarios e insuficientes recursos humanos profesionales y técnicos, que reciben una variedad y amplitud de demandas a las que difícilmente pueden responder, por no contar con apoyos transversales desde las distintas áreas de gobierno.

Así pues, la institucionalidad de género no se resuelve con una simple modificación administrativa. Crear instancias de género no significa que se constituyan mecanismos de género. Estos últimos tienen sentido cuando tienen capacidad, tanto política, técnica como financiera, para fortalecer la institucionalidad, cuyo alcance traspasa la frontera de su propia estructura para incidir en las acciones de gobierno y la sociedad civil. Para ello, se precisa que la estructura organizativa esté constituida por responsables políticos y técnicos de las diferentes áreas de Gobierno Local y no sólo por las áreas sociales.

Es clave, en definitiva, que el equipo técnico local sea multidisciplinario e incorpore personal con conocimiento específico, competencias y formación en género que pueda asegurar la incidencia en distintas áreas municipales, en particular aquellas consideradas “duras” (tales como economía, urbanismo, infraestructuras, transporte) y no sólo asuntos sociales, educación o aquellas más legitimadas como “demanda” de las mujeres; y, además, garantizar la mirada desde las diferentes esferas de intervención y la apropiación por parte de la corporación municipal.

Asimismo, al proceso organizativo dentro de la administración, se precisa sumar una estructura organizativa externa con capacidad de articular la participación ciudadana y aportar a los cimientos de una gestión público-privada.

En este sentido, es necesaria una decisión política que exprese compromiso de formalizar una estructura externa y específica que puede adquirir acepciones como *Consejo General, Asamblea, Foro o Consejo de Ciudad*. La clave en este punto es que su composición responda al carácter holístico de la planificación y a una adecuada identificación de actores y actrices; con un régimen de funcionamiento,

#### LA SECRETARÍA DE LAS MUJERES DE MEDELLÍN

Esta Secretaría, creada en 2007 en la Alcaldía de Medellín, tiene los siguientes objetivos corporativos:

- Implementar una política pública para las mujeres definida en un plan estratégico en temas prioritarios que apunten a las necesidades prácticas y a los intereses estratégicos de las mujeres.
- Transversalizar la política en las instancias y dependencias del municipio en ámbitos prioritarios y programas estratégicos definidos previamente en el plan estratégico de la Secretaría y en concordancia con el Plan de Desarrollo.
- Garantizar que la política pública expresada en un plan estratégico sea contemplada en los planes de desarrollo y con asignación presupuestal propia.
- Generar procesos de interlocución e intercambio de saberes con las organizaciones de mujeres y las diversas expresiones del movimiento de mujeres.
- Asesorar a la Alcaldía de Medellín en la adopción de políticas y planes de acción municipal que fortalezcan la condición y posición de las mujeres en el Municipio de Medellín.

En su estructura, la Secretaría integra a dos subsecretarías: una de Derechos y Desarrollo y otra de Planeación y Transversalización. La Secretaría de las Mujeres de Medellín no es sólo la única de su tipo en los municipios colombianos, sino que además fue dotada de un alto presupuesto, un aproximado en dólares de 40 millones para el cuatrienio 2004-2008.

Fuente: Barrig, Maruja (2011): “Las Mujeres, los Gobiernos Locales y la Cooperación Española en Colombia”

competencias y alcance de las mismas, estando abierto a la suma de nuevos integrantes que pueden emerger en las distintas fases del Plan.

Las distintas estructuras organizativas que se conformen deberán guardar una paridad efectiva entre varones y mujeres. Al tiempo que considerar los diferentes aspectos referidos con anterioridad y relativos a los obstáculos para las mujeres en el uso y disfrute de los espacios públicos.

#### LA COMISIÓN GENERALO DE CASTILLA.

En el marco del Programa GENERALO y su aplicación a la Municipalidad Distrital de Castilla (Perú) se creó la Comisión Generalo conformada por representantes de la Municipalidad de Castilla y de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, y constituida por los siguientes miembros:

- Coordinación General por parte de la Alcaldesa de Castilla.
- Representante de la UIM.
- Coordinador REMURPE.
- Coordinador Municipio.
- Coordinador de Actividades.
- Asesora Externa del Municipio.

A este equipo se añadieron las Gerencias de Desarrollo Económico Local, las Regidoras de Castilla y las Jefaturas y Sub-Gerencias conformadas por mujeres en el Gobierno Local.

Para garantizar la representación sustantiva de las mujeres, deberá propiciarse que estas estructuras externas incluyan sectores y actoras relevantes, tales como las representantes de las asociaciones de mujeres presentes en el municipio, las áreas de igualdad o mujer de las organizaciones sociales, organizaciones de mujeres campesinas y/o indígenas, asociaciones de mujeres empresarias, organizaciones de LGTB, mujeres discapacitadas, representantes de localidades o barrios, las secretarías o departamentos de mujer de los sindicatos con representación en el municipio, representantes de los grupos políticos, personal técnico municipal (principalmente, de las áreas de igualdad y acción social), así como representantes de las cátedras o seminarios de género de las universidades del territorio, entre otras. Estas representaciones podrían formar parte de

esta estructura desde un área de incidencia específica, que en numerosas experiencias han recibido el nombre de Consejo Ciudadano de Mujeres o Mesa Municipal de Mujeres.

*Un plan con perspectiva de género debe velar para visualizar y visibilizar la participación de grupos de mujeres, potenciación y desarrollo de liderazgos.*

Siendo éste el reto, Shahra Ravazi advierte del riesgo que supone para una eficiente colaboración estratégica el hecho de que muchos grupos de mujeres y ONGs sean renuentes a cooperar con las unidades públicas de la mujer. El afán por la autonomía ideológica y política de algunas organizaciones de la sociedad civil lleva a muchas de éstas a trabajar desde afuera, a veces superponiendo acciones y desperdiçando esfuerzos. Una estrategia para prevenir este tipo de conflictos, es la que han adoptado varios países latinoamericanos, al instalar en sus estructuras, órganos consultivos integrados por representantes expertas de las organizaciones especializadas, fortaleciendo así efectivos mecanismos de género, reconociéndoles y dándoles visibilidad.

En definitiva, es nodal disponer de estructuras acordes dentro de la administración; y es preciso fortalecer la capacidad de organización y de propuesta por parte de la sociedad. Será primordial abrir canales

#### LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE JEREZ 2004-2010 ESTRATEGIAS Y CIUDADANÍA

Para el desarrollo del Plan Estratégico de Jerez de la Frontera (España) 2004-2010, se constituyó una asociación en la que participaron 31 entidades representativas tanto públicas como privadas (Ayuntamiento, Diputación provincial, entidades locales autónomas, organismos autónomos municipales, partidos políticos, sindicatos, colegios de abogados y arquitectos, Asociación de Comerciantes, Cámara de Comercio, Confederación de Empresarios, Centro de Acogida de Inmigrantes, consejos reguladores del Brandy y del Jerez, Universidad, Federación de asociaciones de vecinos, Unión Rural, Organización Nacional de Ciegos, Convention Bureau y Centro de Prospectiva entre otros).

La asociación se gestionaba mediante cuatro órganos: Asamblea General, Consejo de Dirección, Comisión Ejecutiva y Presidencia. Entre estos se dividían las diferentes competencias ejercidas respecto al Plan.

Asimismo, para el seguimiento del proceso de elaboración de Jerez 2014-2010 Estrategias y ciudadanía, se creó una comisión por parte del Ayuntamiento de Jerez (socio promotor del plan). En ésta participaban tanto miembros políticos como personal técnico del municipio.

a la participación de los grupos sociales, pues eso le otorgará legitimidad y estabilidad. Virginia Guzmán (2001) propone en este sentido el fortalecimiento de una institucionalidad democrática y señala asimismo que ello puede coadyuvar “a crear puentes con las mujeres más excluidas y alejadas de los espacios gubernamentales”, a lo que añade “puede contribuir a visibilizar los distintos problemas y discursos que ellas elaboran de acuerdo a las posiciones y espacios sociales donde se encuentran ubicadas” (1998:5-7).

### **LA NECESARIA FORMACION**

Tener la voluntad, tener un equipo y una estructura interna y externa es un gran paso que tiene que acompañarse de un adecuada formación, articulando acciones de capacitación como de sensibilización en esta temática de género, tanto para los equipos técnicos, directivos institucionales y la ciudadanía. Se trata de la construcción colectiva de un proceso de formación continuado en el tiempo y un proceso de adquisición de técnicas, pudiendo apoyarse en la creación, incluso, de dos instancias paralelas que les den el oportuno acompañamiento y el valor experto en la toma de decisiones:

*Un Comité Asesor* que estará formado por un grupo de personas que ejerzan liderazgo en el territorio y que conozcan en profundidad las características del territorio. La creación de esta instancia ofrece la posibilidad de abrir la puerta de la participación y colaboración de expertas y organizaciones especializadas presentes en un territorio manteniendo al mismo tiempo su distancia e independencia con el partido político al que corresponde la gestión de gobierno. El comité es un órgano consultivo que acompaña durante toda la vida del proceso de planificación y cuyos miembros incluso pueden dirigir partes del diagnóstico y promover líneas de trabajo específicas.

*Un Comité de personas expertas* que estará formado por personas profesionales de fuera del territorio que, por su cualificación, puedan aportar un conocimiento fundamental en las estrategias y actuaciones<sup>10</sup>. Para la propia estructura organizativa del Plan, es una instancia que contribuye con la visión y los aportes de personas que pueden ofrecer otras experiencias y otras prácticas da riqueza a los análisis y brinda una cuota de legitimidad. Este tipo de Comité tiene de nuevo un carácter consultivo no vin culante y se acostumbra a convocar al finalizar cada una de las fases del proceso de planificación. Con el objeto de sumar las “lentes de género” al Plan, resulta muy interesante y fructífero la incorporación de expertas académicas, investigadoras y consultoras en género, así como representantes de los movimientos feministas con conocimiento del territorio.

Tanto en el caso de Ibarra (Ecuador) como en Castilla (Perú) y Cobija (Bolivia), las unidades técnicas están siendo acompañadas por entidades con una amplia experiencia y trabajo en género, como son ACOBOL, AMUME y REMURPE<sup>11</sup>, y por profesionales con extensa experiencia país e internacional, lo que ha favorecido el propio fortalecimiento del equipo y la oportunidad de ofrecer un mayor análisis y una mayor capacidad de propuesta.

<sup>10</sup> Este tipo de instancias fue apropiado en el Plan Estratégico de Lucena- Córdoba, España, con muy buenos resultados tal como así son descritos por la Dirección del Plan y en el Primer Plan de Barcelona.

<sup>11</sup> REMURPE está formada por una Red de Mujeres Municipales de Perú.

## 4.2 FASE 2: DIAGNOSTICO

En este momento del proceso, se dispone de una *estructura decisoria*, que orientará las líneas de trabajo, y una *estructura técnica y administrativa de trabajo*, definida y dotada de personal, a la que se asignarán las funciones propias del proceso de elaboración del Plan.

Las primeras labores del equipo técnico consistirán en la definición de una batería de indicadores que permitan determinar la situación actual y evolución general del territorio. La selección de fuentes y la recopilación de información relevante para disponer de datos para los indicadores, serán tareas que se acometerán seguidamente por el equipo técnico.

En sí, se trata del momento en el cual la elaboración del Plan se dispone a obtener una imagen fiel de la situación del territorio y la de los hombres y mujeres que lo habitan. Esta fase ayuda a conocer la situación de partida que luego permitirá barajar diferentes destinos posibles. Y para ello, debe atender las siguientes cuestiones.

*“Un diagnóstico que no incorpora la dimensión de género y no se ocupa de identificar las implicaciones particulares y problemas de desarrollo contextuales desde lo específico para varones y mujeres, y las relaciones entre ellos, no puede considerarse un diagnóstico integral”.*

Ana Falú (2012)

### **¿QUÉ ESTÁ PASANDO Y POR QUÉ ESTÁ PASANDO ?**

La recopilación de información es el primer paso para analizar el contexto en el que se quiere actuar: ¿Cuál es el punto de partida? ¿Cuál es la situación de las mujeres?. Es momento de construir una línea base que nos permita analizar la situación y los problemas, y ,para ello, se precisa información, datos e indicadores. Los datos pueden provenir de fuentes primarias (censos, encuestas, análisis realizados, etc.<sup>12</sup>) o secundarias (entrevistas, sondeos, investigaciones).

La planificación con perspectiva de género implica que en todas las fases del proyecto sean consideradas variables en función del género, por lo que es primordial la identificación de indicadores y construcción de los mismos, tarea que puede resultar compleja e incluso los resultados pueden ser técnicamente insuficientes ante la carencia de datos-base.

Y en este punto es preciso preguntarse: ¿Se puede construir la información? ¿Se pueden introducir variables en la manera de recopilar información que nos permitan disponer de indicadores?

### **LOS INDICADORES DE GÉNERO**

Tanto para el monitoreo como para la evaluación, los puntos referenciales van a estar dados por la línea de base, identificada durante el diagnóstico de la situación problema. Los indicadores, en este sentido, constituyen el parámetro de partida y meta que por excelencia pueden determinar el recorrido, estancamiento o retroceso del impacto de las políticas públicas.

En la fase de diagnóstico, los indicadores son claves para tomar una fotografía de la situación contextual y las personas, y a partir de esos datos plantearnos metas para superar ciertos problemas. Se plantea entonces el uso de indicadores de género, los cuales permiten valorar y comparar la situación entre hombres y mujeres, tanto para identificar los datos de base que permitan un correcto diagnóstico, así como

<sup>12</sup> Para el relevamiento de información desde el análisis de género se podrá recurrir a fuentes disponibles en la web, tales como:

- Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la
- Promoción de la Mujer (UN-INSTRAW): <http://www.un-instraw.org/es/>
- América Latina Genera - PNUD: <http://www.americalatinagenera.org/>
- Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe (CEPAL): <http://www.cepal.org/oig/>
- Red UIM de Conocimiento “Por Agendas Locales de Género”
- Las páginas web de los mecanismos nacionales de género existentes en cada país
- Institutos nacionales de estadísticas y censos.
- Informes periódicos de los Estados parte a la CEDAW. Informes Sombra.

para determinar los impactos y disparidades de las acciones derivadas del proyecto.

### ¿QUÉ DATOS PUEDEN SER DESAGREGADOS POR SEXO ?

#### ¿QUÉ INDICADORES SE PUEDEN CONSTRUIR ?

- a. Aquellos relacionados con los recursos que necesitan o usan las mujeres y los hombres.
- b. Las actividades realizadas por mujeres y hombres.
- c. Los relacionados con el control y acceso a los recursos.

Asimismo, los indicadores de género pueden ser:

**Cuantitativos:** cuando miden cantidad, en números. Se consideran objetivos y verificables. Por ejemplo, número de mujeres/hombres empresarias/os, número de mujeres/hombres matriculados en la universidad, número de mujeres asistidas en programas de planificación familiar, porcentaje de mujeres y hombres electos en procesos democráticos, etc.

**Cualitativos:** cuando miden la percepción y opinión de las personas frente a una situación determinada. En este caso, por tratarse de percepciones, se consideran subjetivos y no verificables. Por ejemplo, nivel de satisfacción por parte de hombres y mujeres respecto a programas de inserción laboral, grado de aceptación de mujeres y hombres respecto a acciones afirmativas, etc.

Un indicador puede ser entonces una medida, un número, un hecho, una opinión o una percepción que señala una situación específica. Deberá ser muy rigurosa la recopilación de la información, por lo que será un prerequisite que las fuentes sean fiables y, a ser posible, que cuenten con un aval oficial o socialmente reconocido. Desde el Enfoque de Género, es sumamente importante garantizar el equilibrio entre hombres y mujeres cuando se identifican los informantes claves para obtener indicadores cualitativos.

En este marco, es insoslayable la necesidad de mejorar los indicadores de género a fin de evidenciar la situación real de hombres y mujeres, y así regenerar el monitoreo de las políticas públicas.

La Diputación de Málaga, siendo pionera en la introducción de la perspectiva género con un enfoque integrado y habiendo ejecutado dos Planes de Igualdad a nivel provincial y municipal, en su III Plan Transversal de Género 2010-2013 sigue señalando la insuficiencia de la información y la dificultad de que sea desde el origen de los programas, políticas o iniciativas el momento en el que se introduzcan variables que permitan disponer de datos de calidad.

Se precisa información y para ello se debe de trabajar con los responsables de generarla en las propias áreas de gestión municipal, trabajando con las direcciones, los responsables de programas y trabajando con los actores públicos y privados que tienen capacidad de incidir en el territorio. El equipo técnico local será el responsable de recopilar los datos, la selección y, en su caso, construcción de los indicadores que se van a emplear.

A su vez, es importante destacar que los indicadores de género deberán ser identificados e incorpora-

#### SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN EN EL DISTRITO FEDERAL, MÉXICO

La generación de información estadística es fundamental para el diseño de políticas públicas; por ello, se impulsó la creación del Módulo Inmujeres DF para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Sistema Único de Información Delictivo de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, a través del cual se generará información estadística en relación a los delitos cometidos contra mujeres por su condición de género, entre los que se encuentra el femicidio.

Permanentemente, la Procuraduría General de Justicia del DF emite los análisis estadísticos respecto a la incidencia delictiva por violación, abuso sexual, otros delitos sexuales y violencia familiar; incluyendo también los indicadores para el análisis del delito de femicidio. Este esfuerzo ha permitido visibilizar la violencia que se ejerce contra las mujeres, focalizar y georeferenciar acciones de prevención y procuración de justicia.

Fuente: Micher Camarena, Martha Lucía (2011): "El Derecho de las mujeres a una vida libre de Violencia". Ponencia presentada en la Cumbre Iberoamericana Agendas Locales de Género: Construyendo modelos para la igualdad. Córdoba, Argentina, 3-5 de noviembre de 2011.

dos al proceso de planificación desde la fase de diagnóstico, pues sólo de esa manera podrá medirse el impacto de las políticas aplicadas y formuladas por la planificación. Asimismo, resulta clave que los indicadores sean recolectados con frecuencia, de modo que durante el monitoreo puedan hacerse los ajustes necesarios.

*Por último, es preciso generar conciencia de que no porque se desagreguen por sexo los datos estadísticos se está incorporando el enfoque de género en una política. Así pues, los indicadores de género contribuyen a reconocer las desigualdades entre hombres y mujeres, pero no contribuyen a mejorar la inequidad.*

### **UNA HERRAMIENTA: EL MAPA DE LAS MUJERES**

En los tres territorios que integran el **Programa GENÉRALO** se elaboró un primer diagnóstico como respuesta a una estructura que comprende los principales ejes de intervención. Como resultado de su aplicación, se ha podido verificar la insuficiencia informativa; una situación que ha generado una relevante sobrecarga de trabajo cuantitativo y cualitativo para obtener análisis con suficiencia técnica, y así poder constatar la necesidad de disponer de información para la introducción de indicadores en la toma de datos y en las distintas fases del proceso de elaboración del plan, tanto ejecución como evaluación.

La insuficiencia de información compromete la definición de políticas, su adecuamiento y pone en peligro su eficiencia; además, limita poder sentar la base desde la que partir, razón por la cual impulsó al Equipo Técnico de la UIM a desarrollar un instrumento de planificación fundamentado en el método matemático de Óptimo de Pareto<sup>13</sup>, denominado *Mapa de las Mujeres*, y que es el resultado de la aplicación de la constatación empírica de que la equidad resulta de la combinación, al menos, de los tres niveles de relaciones sociales presentados en el Capítulo 2, y definidos por Alejandra Massolo, que refieren a “el Ser”, “el Tener” y “el Estar” de las mujeres. Y es a partir del análisis de estos tres niveles de relación, que el Equipo Técnico UIM del **Programa GENÉRALO** recrea y propone la confección de *un mapa de cómo son, qué tienen y dónde están las mujeres en un territorio*.

Aun ahora, la mayor dificultad aun ahora es tener información acerca de las mujeres. Es muy reciente la recolección estadística por sexos, y cuando la hay en los institutos de estadísticas oficiales, no siempre es procesada para contar con la misma en cada ciudad o localidad. La dificultad de saber quiénes son y donde están las mujeres, es central y un perm anente desafío para la elaboración de políticas de género a nivel local.

En resumen, un Mapa de las Mujeres busca construir una línea base con indicadores mínimos, a saber:

#### **Quiénes son**

1. Grupos de Edad: Jóvenes – Adultas (edad reproductiva) – Adultas Mayores (Envejecimiento – sobre envejecimiento).
2. Estructura familiar: Número de personas en cada hogar y jefatura del hogar
3. Esperanza de Vida.
4. Tasa de fecundidad. Tasa de mortalidad materna.
5. Salud. Enfermedades.
6. Etnia y raza
7. Nivel educativo
8. Nivel formativo y profesional (orientado a empleo)
  - Capacidades
  - Profesiones
9. Tasas de dependencia<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> El principio de Pareto es conocido como la regla 20/80 e indica que el 20% de cualquier causa producirá el 80% de los efectos, razón por la que ante situaciones de múltiples variables y actores cambiantes, analizando el 20% de la información se puede obtener una proyección y extrapolación al 100%.

<sup>14</sup> Se puede analizar tres tipos de dependencias: dependencia global calculada (población menor de 15 años y superior a 64/población de 15 a 64 x100); dependencia infantil calculada (población menor de 15/población total x100); y dependencia senil calculada (población de más de 64/población total x100).

### Dónde están

1. Hábitat: dónde viven ofreciendo una georeferenciación (urbana y periurbana o rural)
2. Movimiento migratorio.
3. Estado de las viviendas: condiciones de habitabilidad.
4. Movilidad (transporte y servicios de proximidad disponibles).
5. Niveles de inseguridad (denuncias, consecuencias, principales causas subrayando las situaciones de violencia de género con datos de consultas, atenciones sanitarias y denuncias).
6. Violencia de género.
7. Políticas de protección de los derechos de las mujeres: instrumentos, planes y acciones positivas.

### Qué tienen

1. Nivel de pobreza. Necesidades básicas insatisfechas . Feminización de la pobreza. El “ros-tro” de las mujeres pobres
2. Actividad económica: ¿a qué se dedican?
  - Profesional
  - Emprendedoras
3. Acceso a líneas financieras de apoyo a sus iniciativas empresariales.
4. Renta disponible: nivel de autonomía económica.
5. Trabajo. División sexual del trabajo<sup>15</sup>.
  - Remunerado, formal o informal. Niveles de remuneración.
  - No remunerado (tareas domésticas, cuidado de niños y personas dependientes, etc.).
  - Acceso al mercado de trabajo.
  - Desempleo Femenino.
6. Acceso al sistema de seguridad social. Prestaciones sociales.
7. Nivel de acceso a la propiedad.
8. Participación.
  - En la comunidad.
  - En la esfera pública.
  - En la esfera política, por su participación en cargos públicos, partidos políticos.
  - En organizaciones y en organizaciones de mujeres.

Se trata entonces de un momento clave en el proceso de planificación, ya que resulta sustancial disponer y/o generar la información que, por su valor nodal, permita contar con una línea base suficiente para permitir conocer los temas críticos y para poder medir a futuro los cambios que se produjeran, como así también apoyar el modelo de transformación, las líneas de intervención y los proyectos críticos.

### ¿QUIENES SON LOS ACTORES QUE ACTUAN EN EL TERRITORIO?

Identificar quienes van a ser los actores y actoras es un factor clave , dado que se garantiza su participación desde los albores, razón por la que en muchas ocasiones la misma se inicia en la fase anterior y se deja abierta a lo largo de todo el proceso.

Para ello, es preciso construir un mapa de actores que nos sirva para visibilizar a las instituciones y a

<sup>15</sup> Hay avances importantes en estudios de uso del tiempo, se reconoce a María Ángeles Durán (España) como pionera en las cuentas satelitales, En América Latina, Rosario Aguirre, Karina Bathiany, Paz López, entre otras, han aportado en estudios, algunos elaborados en acuerdos con los institutos de estadísticas nacionales : los mismos dan cuenta de la diferencia del aporte de horas entre varones y mujeres al trabajo no reconocido y no remunerado que en general desarrollan las mujeres. Duran, M.A. desarrollo la propuesta de las cuentas satélites la cuales permiten visualizar cuanto aportan las mujeres con sus trabajos no reconocidos ni remunerados a las cuentas nacionales.

Como consecuencia de estas investigaciones se contribuyó a un mayor compromiso en contar con estadísticas desagregadas por sexo, e incluso incursionar cada vez más en la incorporación de otras variables tales como, etnia, raza, o elección sexual. Surgen así las Encuestas del Uso del Tiempo (EUT) que “adquieren relevancia desde el enfoque de género pues se transforman en una herramienta fundamental para el desarrollo de un conocimiento más comprensivo sobre todas las formas de trabajo y empleo” (Araya, 2003), brindando la posibilidad de generar indicadores de calidad de vida y de contratos de género; a la vez que tienen gran potencialidad para la construcción de indicadores de riesgo de empobrecimiento.



las personas, recabar información que permita diagnosticar y sentar las bases de las estrategias de cooperación público-privado.

En este proceso de construcción el primer reto es la identificación; esto en razón de reconocer que en la mayoría de los casos los actores y actoras no están organizados, ni cuentan con estructuras, o tienen dificultad de identificar sus necesidades, visibilizando aquellas vinculadas principalmente con el ámbito social y especialmente con el de familia y mujer.

Al momento de trabajar desde la perspectiva de género, es indispensable promover una activa participación de las mujeres y organizaciones que buscan un genuino empoderamiento de las mismas. Se trata de propiciar procesos que tiendan a una creciente participación por parte de ellas, y a un control sobre el conjunto de fases y decisiones, que luego afectarán su vida y la de la comunidad.

En este sentido, deberá tenerse en cuenta que las organizaciones en las que las mujeres participan en el ámbito local es muy amplio y variado. Estas organizaciones abarcan aquellas de formas más tradicionales, tales como centros de madres, juntas de vecinos, organizaciones de subsistencia, de resolución de problemas de reproducción social, deportivas. También organizaciones propias de mujeres que buscan superar las situaciones de discriminación que viven en razón de su género.

Además, tener en cuenta que si bien hay actores territoriales de sencilla detección, otros no lo son tanto. Esto especialmente si se piensa en los grupos más postergados de nuestras sociedades, como suelen ser aquellos que representan los intereses de las mujeres. Gran parte del éxito del proceso participativo desde un enfoque de género, depende de esta capacidad de detectar a actoras relevantes.

Siendo la construcción del mapa de actores un ejercicio individualizado en cada territorio, seguidamente se presenta una lista orientativa de actoras/es locales potenciales a involucrar en las acciones de diagnóstico, en los procesos de participación, en la creación de los órganos del Plan, en las capacitaciones y sensibilizaciones previstas.

#### Actores gubernamentales locales

- Alcaldes/a – Intendentes/as
- Secretarios/as de Municipios.
- Jefes, Secretarios o Directores de las siguientes Áreas:
  - Desarrollo Social/Humano
  - Comunicación Social
  - Estadísticas
  - Inversión Pública
  - Seguridad Pública
  - Desarrollo Urbano o Urbanismo
  - Planeación y Control de Programas
  - Salud
  - Educación
  - Empleo
  - Niñez y Juventud
  - Familia
  - Derechos Humanos
  - Pueblos Indígenas
  - Atención a Migrantes
- Representantes, Jefes/as, Directores, Encargados, de Programas de Igualdad de Oportunidad
- Representantes de Institutos y Organismos específicos de la Mujer, o “Mecanismos de la Mujer” a nivel Municipal .

#### Actores académicos

Universidades, Centros Académicos, Centros de Investigación, trabajando en el tema de género y/o derechos humanos, y/o procesos participativos si los hubiere.

### Actores de la sociedad civil

- Representantes de organizaciones locales de mujeres.
- Representantes de organizaciones barriales, de trayectoria reconocida, que se presenten como potenciales colaboradoras en el logro del resultado del proyecto. A modo de ejemplo, organizaciones de derechos humanos, de desarrollo territorial y local, participación política, movimientos sociales con incidencia en los territorios locales, etc.

## LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES

Como se mencionó en el punto 3.3, la calidad de la participación de las mujeres es una de las cuestiones primordiales que debe tenerse en cuenta en el proceso de elaboración del Plan Estratégico, sobre todo en la fase de diagnóstico.

Por tanto, es necesario tener presente los posibles escenarios cotidianos que atraviesan las mujeres, con el objetivo sí de aproximarnos a una participación orgánica y permanente. Por ejemplo, muchas de ellas son madres, que no tienen —al momento de realizar actividades extras— soportes de contención familiar o ayuda de contratación privada para el cuidado de los niños. En este sentido, puede pensarse en acuerdos con los sistemas de cuidado que existan en los municipios, o incorporar en los presupuestos de los proyectos específicamente estrategias de cuidado de los niños.

Otra de las cuestiones refiere a los horarios en que las acciones son realizadas. Deben estar consensuadas con las mujeres, ya que éstas, más si provienen de sectores carenciados, por las propias desigualdades de género existentes, revisten múltiples cargas horarias existentes: de trabajo productivo, de trabajo reproductivo, de trabajos comunitarios.

En este sentido, entendemos adecuado tomar en cuenta los aspectos aludidos al momento de trabajar, no sólo en estos espacios evaluativos, sino en la Planificación Estratégica en general. Para asegurar condiciones equitativas de participación, los Gobiernos Locales deben planificar en la remoción de obstáculos que impidan o dificulten la participación de las mujeres. Algunas opciones de acciones pueden ser:

- . Convocatorias dirigidas especialmente a las mujeres del territorio.
- . Tomar en cuenta la posibilidad de subvencionar aspectos como transporte, refrigerios.
- . Poner a disposición el uso de los sistemas municipales de cuidados de niños; y/ organización colectiva del cuidado de los niños.
- . Estipular horarios de encuentro adecuados a la dinámica de trabajo y tiempo de las mujeres
- . Establecer dinámicas participativas que alienten la intervención de las mujeres.
- . Alojamiento para quienes viven lejos o tienen dificultades de transporte público para llegar a sus hogares.

Es importante, en este momento del diagnóstico, el uso de técnicas e instrumentos que faciliten y alienten la participación de las mujeres. Esto teniendo en cuenta que:

- Las o los participantes en discusiones en grupo no revelan información sobre actitudes y comportamientos que no desean discutir abiertamente.
- La discusión puede reflejar normas sociales en lugar de comportamientos reales, precisamente porque se trata de un ejercicio “público”.
- Las mujeres se expresan de modo muy distinto cuando están presentes varones y cuando están solas. Los varones suelen acaparar la palabra.
- Muchas mujeres se ponen autolimitaciones para expresar opiniones, intereses propios o prioridades más allá de lo establecido por el orden de género.
- El moderador o moderadora puede malinterpretar la información de acuerdo a su experiencia, supuestos y prejuicios de género.
- La discusión puede estar dominada por un grupo o unos pocos participantes.
- No todas las mujeres tienen las mismas opiniones, problemas y prioridades por el hecho de ser mujeres.

Fuente: Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española (2004:65,66)

## **TECNICAS PARA LA ELABORACION DE UN DIAGNOSTICO CONSENSUADO**

Al diagnóstico que se desprende del análisis técnico es preciso sumarle el posicionamiento y la percepción de los agentes. Es, por tanto, adecuado identificar la visión que sobre las necesidades actuales y sobre las futuras tienen los principales agentes económicos, sociales e institucionales.

Con tal fin, se requiere del despliegue de un conjunto de técnicas que actúan como instrumentos para, por un lado, la obtención de información y datos (cualitativos y cuantitativos) a partir de la participación, y, por otro, para el análisis y la extracción de conclusiones a partir de la información ya conseguida.

A continuación, se especifican algunas de ellas:

### → TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

#### *a) Entrevistas en Profundidad<sup>16</sup>*

La utilización de Entrevistas en Profundidad a profesionales, actores y agentes expertos y autoridades locales resulta clave desde el punto de vista del diagnóstico, ya que su ejercicio posibilita emerger a actores y actrices y permite identificar la visión que tienen los principales actores/as del territorio, de las políticas y de cómo se posiciona el género en las distintas instancias de intervención.

Es más, a la relevancia de los valores señalados anteriormente, se debe añadir la oportunidad de presentar el proyecto y determinar cuáles serán los aspectos en los que se puede tener más éxito para generar cultura de gestión en red.

Este tipo de entrevistas son instrumentos de información, sensibilización y de gestación de la cooperación público-privada fundamentada en una participación de calidad.

#### *b) Encuestas a los equipos directivos y técnicos de las administraciones locales.*

La elaboración de una encuesta, de corta dedicación en su llenado, permite, de una manera muy rápida, poder tomar el pulso a las políticas que se están aplicando a través de los diferentes programas y acciones que se realizan a la interna de la administración y en la gestión del territorio. Asimismo identifica el nivel de conocimiento que tiene la propia estructura organizativa.

Dentro de las actividades realizadas en el **Programa GENÉRALO** se aplicaron encuestas a las personas responsables de las gerencias y direcciones municipales.

#### *c) Grupos de Profundización.*

La celebración de Grupos de Profundización, también conocidos como grupos de discusión o grupos focales, grupos de trabajo, mesas de expertos o paneles, siempre tiene un efecto muy positivo.

Al factor del encuentro se suma el reconocimiento; el valor del conocimiento se potencia con la apropiación del mismo por parte de la ciudadanía y se completa la fase de diagnóstico en la medida que de ellos emana un importante elenco de necesidades sentidas que ayudan de manera determinante a centrar los nodos y también a la definición de las necesidades estratégicas.

Gozar de todos estos beneficios requiere una buena organización de las dinámicas de trabajo, determinando cuáles son las finalidades y, por ende, qué resultados se pueden obtener.

Respecto a los Grupos de Profundización, se podría elaborar una primera clasificación que, además de relevante, determina las estrategias de apropiación y la toma de decisiones:

<sup>16</sup> Se puede obtener mayor detalle de las herramientas en la publicación "La Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno", María García Pizarro 2007. UIM; "Manual básico de Planificación Estratégica Urbana y Territorial: elementos básicos para su aplicación en la administración local". Rafael Merinero Rodríguez 2010. Junta de Andalucía; Planificación estratégica de ciudades. José Manuel Fernández Güell. Ed. Reverté. 2006

**Grupos Expertos**, formados por un número concreto de participantes y que se pueden desarrollar vinculados a la aplicación de métodos Delphi<sup>17</sup>.

**Grupos Abiertos** a la más amplia participación. Este tipo de grupos, que mantienen de manera constante su carácter abierto, son la garantía del proceso de apropiación de la importancia de planificar con perspectiva de género..

Si bien, hay muchas variaciones en la aplicación de esta herramienta, se adjunta una matriz de trabajo que puede ser de gran utilidad para el desarrollo de dinámicas, garantizando que todas las esferas de intervención territoriales, económicas, sociales, infraestructuras e incluso las propias instancias de gobierno sean analizadas desde las lentes de género en el origen del análisis y que combinen la parte de diagnóstico con la de pronóstico y propositiva<sup>18</sup>.

TEMA	¿CON QUE CONTAMOS?	PROYECTOS	PROYECTOS PRIORIZADOS	¿COMO INCORPORAR EL ENFOQUE DE GENERO EN LOS PROYECTOS PRIORIZADOS?
Tema 1				
Tema 2				
Tema 3				

#### d) Conferencia de Exploración.

La Conferencia de Exploración permite iniciar una reflexión muy participativa y ordenada y concretar qué temas deberán ser analizados con profundidad en el proceso de planificación y, en particular, en la fase de diagnóstico. Ofrece la posibilidad de tomar el pulso a las reflexiones y las ideas de futuro de sindicatos, empresarios, responsables y gestores públicos de los diferentes niveles de la administración pública, expertos, universitarios e identificar con realismo los retos y las cuestiones a las que, necesariamente, el plan deberá de dar respuesta o, por lo menos, considerar.

#### LA CONFERENCIA DE EXPLORACIÓN DE ALCALÁ LA REAL (ESPAÑA)

Una combinación del modelo de Conferencia de Exploración con técnicas de brainstorming y writestorming empleada en Alcalá la Real, y en otros municipios andaluces, produjo resultados eficaces y en una sola jornada de trabajo. Esta dinámica permite recibir un amplio número de propuestas presentadas por los participantes, valorarlas por los mismos en cuanto a su importancia y prioridad; y la posibilidad de disponer de conclusiones preliminares al finalizar la jornada.

La totalidad de los participantes en los grupos de trabajo realiza aportaciones e intervenciones de tal manera que se garantiza la pluralidad de visiones e intereses.

Se organiza a través de mesas de expertos y de actores quienes elaboran, en primer lugar, un listado de temas clave para que, posteriormente el público invitado —entidades y colectivos sectoriales que participarán en el proceso— priorice aquellos aspectos y temas que consideran más importantes. Posteriormente los componentes de cada una de las mesas señalan las principales propuestas agrupadas por temas que, más tarde, serán votadas por el público invitado para seleccionar las propuestas clave.

<sup>17</sup> El objetivo del Método Delphi es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo. Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

<sup>18</sup> Esta herramienta puede ser aplicada en esta Fase de Diagnóstico e incluso en la Fase de determinación de la Agenda del Plan formada por la cartera de proyectos.

→ TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS Y OBTENCIÓN DE CONCLUSIONES

a) *Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.*

La realización de este análisis ayuda a identificar estrategias y seleccionar las más certeras y oportunas. Concluido dicho análisis, interno y externo, de los estudios de tendencias y de las valoraciones cualitativas, se prepara una síntesis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para cada uno de los factores estratégicos o temas clave a identificar.

La matriz DAFO se construye situando en vertical las Fortalezas y Debilidades del territorio, y en horizontal las Oportunidades y Amenazas que, derivadas de factores, decisiones y circunstancias ajenas a la ciudad, le pueden favorecer o perjudicar. A partir del cruce de dichas variables, se podrán extraer las áreas y estrategias de intervención preferentes.

Así, una vez analizados los puntos de cruce de todas las variables, se señalan en positivo o negativo aquellas coincidencias que responden a efectos de tal carácter. De esta forma, una oportunidad podrá ser mejor aprovechada si existe una fortaleza, o la aparición de una oportunidad realimentará unas fortalezas determinadas. Lo mismo sucede con las amenazas y las debilidades; las confluencias pueden originar que una debilidad se agrave o que una amenaza se potencie.

En los cuadros donde se cruzan oportunidades y debilidades, puede suceder que la debilidad dificulte el aprovechamiento de la oportunidad o que ésta compense en algo la debilidad. En lo que respecta a las amenazas y fortalezas, puede que las amenazas pierdan agresividad dados los puntos fuertes existentes o que contrarresten las fortalezas.

La representación gráfica permite valorar visualmente la posición competitiva y, por tanto, el resultado de la matriz se convierte en el punto de partida para la definición de posibles escenarios y posterior determinación del modelo de desarrollo futuro de un territorio.

		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO	FORTALEZAS	1. Oportunidades aprovechables por las fortalezas.	2. Amenazas para lograr una plena integración contrarrestadas por las fortalezas.
	DEBILIDADES	3. Oportunidades que se podrán aprovechar si se superan las debilidades que las desigualdades generan.	4. Amenazas para lograr una plena integración que no se podrán contrarrestar mientras no se superen las debilidades.

A modo de ejemplo, una ciudad podría presentar como debilidad la escasez de recursos económicos para llevar a cabo proyectos de igualdad, pero como contrapartida, ofrecer como fortaleza un sólido tejido social sustentado en el asociativismo femenino al amparo de una decidida voluntad política por promover políticas a favor de la igualdad de género en el territorio, constituyendo a la ciudad y su gobierno municipal en escenarios propicios para resultar beneficiarios de programas de cooperación internacional o política nacional.

Como cuestiones a tener en cuenta en este análisis desde una perspectiva de género son, entre otras: la existencia de normativa jurídica, programas, proyectos, instituciones que promocionan la igualdad entre varones y mujeres a nivel nacional, regional y local y que por tanto generan oportunidades o pueden ser amenazas; y la existencia de grupos de mujeres organizadas e instancias organizacionales internacionales que en el momento que actúan en el territorio son fortalezas sobre las que construir estrategias.

### b) Diagrama Causa-Efecto

El Diagrama Causa- Efecto (también conocido como Diagrama de Ishikawa o de Espina de Pescado), ideado por Kaoru Ishikawa en la década de los cuarenta, representa, gráficamente, la estrecha relación de todas las situaciones/problemas y cómo sus relaciones puede determinar el impacto que algunos problemas tienen sobre otros.

Para ello, y a fin de elaborar un análisis exhaustivo, es primordial realizar la identificación de los problemas, estudiando las relaciones que existen entre los mismos, ya sea porque unos son causa o efecto de otros. En estos términos cabe preguntarse: ¿Cuáles son? ¿Cómo son? ¿Por qué se producen?

Si el problema detectado no está directamente relacionado a la mujer, la planificación sensible al género nos lleva a preguntarnos cómo afectan esos problemas a hombres y a mujeres: ¿Viven de igual manera dichos problemas? ¿Qué otras repercusiones tienen esos problemas para el desarrollo de hombres y mujeres? ¿Son iguales o diferentes las oportunidades para superar esos problemas entre hombres y mujeres?

El uso de una técnica de este tipo deviene de la complejidad de las diferentes problemáticas; y, en nuestro caso, de tratarse de buscar alternativas de proyectos al desarrollo local con perspectiva de género, es que se vuelve necesario ver la amplitud y el impacto que provoca la discriminación y desigualdad propia del patriarcado, como así también el por qué y cómo se origina cada una de estas representaciones de la inequidad de género.

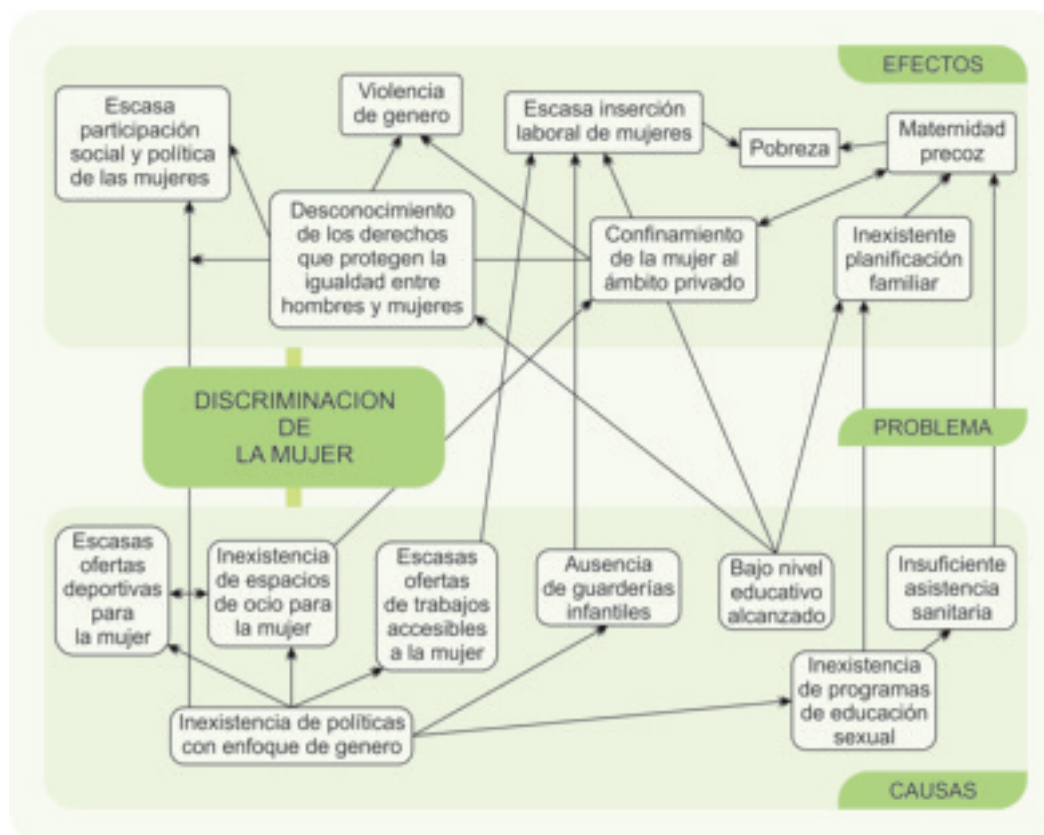
Por lo tanto, la identificación del problema exige una reflexión holística de la desigualdad, que nos lleva a indagar sobre las relaciones de poder y roles de género que prevalecen tanto en la esfera pública como en la privada. Cabe preguntarse, por ejemplo, ¿Qué papel juegan los hombres en las causas del problema? ¿Y en los efectos?

A modo demostrativo, en la siguiente página anejamos el gráfico construido en una aplicación realizada en base al diagnóstico del municipio Nueve de Julio, San Juan, Argentina<sup>19</sup>.

En diversos municipios españoles, se han elaborado Planes Estratégicos que parten de un diagnóstico que es específico para cada territorio y que se caracteriza por su amplitud y exhaustividad. Muestra de los contenidos que alberga un Diagnóstico es la siguiente relación de ítems estudiados en uno de ellos elaborado en un municipio de Andalucía:

1. TENDENCIAS Y CONDICIONANTES DEL ENTORNO
  - 1.1. Los retos del siglo XXI desde una perspectiva local andaluza
  - 1.2. Andalucía en el siglo XXI
  - 1.3. Análisis de la evolución reciente de la provincia
2. ANÁLISIS TERRITORIAL Y URBANÍSTICO
  - 2.1. Ámbito geográfico y poblacional
  - 2.2. El municipio en su ámbito subregional
  - 2.3. El municipio en su ámbito comarcal
  - 2.4. Estructura del término municipal
  - 2.5. Accesibilidad
  - 2.6. Movilidad y conectividad
  - 2.7. Planeamiento urbanístico
  - 2.8. Estado del parque de viviendas
  - 2.9. Penetración de las TIC
3. ANÁLISIS MEDIOAMBIENTAL
  - 3.1. Condiciones climáticas
  - 3.2. Contaminación del aire
  - 3.3. Contaminación acústica
  - 3.4. Suministro de agua
  - 3.5. Suelo
  - 3.6. Zonas verdes
  - 3.7. Gestión de residuos
  - 3.8. Energía
  - 3.9. Agenda 21
4. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO
  - 4.1. Descripción de la población y su reciente evolución
  - 4.2. Crecimiento vegetativo
  - 4.3. Movimientos Migratorios
  - 4.4. Estructura de edades
  - 4.5. Proyecciones Demográficas
5. ANÁLISIS SOCIAL
  - 5.1. Educación
  - 5.2. Mercado de trabajo
  - 5.3. Nivel de renta
  - 5.4. Cohesión social
  - 5.5. Cultura y deportes
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA
  - 6.1. Caracterización del Tejido Empresarial
  - 6.2. Estructura productiva por sectores económicos
  - 6.3. Políticas locales de fomento del empleo
  - 6.4. Infraestructuras y servicios a las empresas
7. GOBERNABILIDAD
  - 7.1. Relaciones institucionales
  - 7.2. Iniciativas de cooperación público –privada
  - 7.3. Asociativismo
  - 7.4. Participación ciudadana
8. GRANDES PROYECTOS EN MARCHA

<sup>19</sup> Esta aplicación ha sido realizada por Flavia Tello y recogida en el estudio de la misma autora "Planificación Local con perspectiva de Género. UIM 2010"



Fuente: Tello Sánchez, Flavia (2010): "Planificación local con perspectiva de género"

### 4.3 FASE 3: CONSTRUCCION DEL MODELO FUTURO

Al comenzar esta fase, el Plan debe disponer ya de una imagen nítida de la realidad en el momento presente y respecto a los aspectos más trascendentes que afectan o condicionan el desarrollo humano en el territorio, es decir, el desarrollo de las mujeres y los hombres que lo habitan.

Es tiempo de comenzar a mirar al futuro y realizar una labor prospectiva y proyectiva, que permita disponer, finalmente, de una imagen, lo más atinada posible, sobre ese futuro posible y deseable para el territorio en cuestión. Es en esta fase en la que se dibuja y concreta, en definitiva, la Estrategia para generar territorios inclusivos.

De las experiencias acumuladas, se puede afirmar que ésta es la parte más compleja y determinante en el proceso de planificación. Aquí, lo que se pretende es definir cuál va a ser la opción o modelo de futuro al que la ciudad debe y puede aspirar a tenor de sus anhelos, capacidades y potencialidades de transformación, así como las características, necesidades específicas, sensibilidades y acentos concurrentes en las personas.

Para ello, en esta fase los objetivos son:

*Identificar y definir posibles alternativas de desarrollo en el marco de la Perspectiva de Género y Desarrollo.*

*Consensuar el modelo futuro.*

*Identificar las líneas de actuación o áreas estratégicas de intervención que tiendan a establecer relaciones más igualitarias entre varones y mujeres en los territorios locales.*

La planificación estratégica, tal como señala José Miguel Fernández Güell <sup>20</sup>, aplicada a cualquier actividad humana consiste, básicamente, en concebir un futuro deseado y en programar los medios reales para alcanzarlo. En definitiva, las ciudades precisan imaginar su futuro y en esta fase se construyen diferentes imágenes para elegir la que sea más oportuna, acertada y posible en aras a la construcción de territorios inclusivos.

De esta manera, la formulación del modelo de futuro será el resumen de una buena estrategia de gobernabilidad del territorio, y de su desarrollo económico, social y territorial, y debe posicionarse, al menos, sobre los siguientes aspectos:

“La igualdad de género tiene que ser una realidad vivida”.

Michelle Bachelet

- a. Un posicionamiento de la ciudad en el sistema de relación con otras ciudades y con los entornos territoriales en los que fundamentar la estrategia urbana (posicionamiento territorial futuro).
- b. Una elección del tipo de desarrollo económico, allanando las desigualdades de género en la participación de mujeres y hombres, considerando los aportes y beneficios de la producción y la reproducción como dos procesos fundamentales para el desarrollo de la sociedad y la economía.
- c. Un posicionamiento sobre el desarrollo social, fomentando la inclusión tanto de hombres y mujeres como sujetos protagonistas de nuevas relaciones sociales y pactos de género.
- d. El modelo de desarrollo sostenible a la luz de la interconexión del sistema de género, el medio ambiente y la sustentabilidad.
- e. La definición de los principales elementos de estructura y dinámica urbana interna del territorio, garantizando la igualdad de oportunidades y derechos para mujeres y hombres en el acceso y apropiación de la ciudad.

Y la concreción de la estrategia se compone de:

1. *La definición del Objetivo Central o Modelo de Ciudad* que define el posicionamiento posible y deseable de la ciudad por cada uno de los temas (y requisitos), anteriormente referidos, a partir de la construcción y selección de escenarios futuros.
2. *La determinación de las Líneas Estratégicas o Áreas Estratégicas de Intervención Preferente.*

Con estos objetivos, será el equipo técnico local el encargado de construir los escenarios y realizar una propuesta de modelo y de Áreas Estratégicas de Intervención Preferentes, que luego serán trasladadas a los órganos de decisión del Plan y a la propia estructura administrativa del gobierno municipal para su debate, discusión y aprobación.

## **LA CONSTRUCCION DE ESCENARIOS DE FUTURO Y LOS METODOS PARA SU PREVISION**

Según M. De Forn <sup>21</sup>, para valorar los escenarios de futuro es requisito conocer en profundidad las últimas tendencias urbanas -tanto del pensamiento como de las políticas urbanas-, prestando atención a los temas que inciden en la calidad de vida del territorio y la satisfacción ciudadana de vivir en una determinada ciudad. Partiendo desde esta concepción, la imagen proyectada en un modelo de futuro reviste un peso fundamental.

Cada escenario comprenderá un posicionamiento determinado en cada uno de los ámbitos tratados en el diagnóstico y referidos con anterioridad (modelo de territorio, modelo de desarrollo social, modelo de desarrollo económico, de gestión administrativa territorial y gobernabilidad del territorio, etc.<sup>22</sup>); y dentro de cada posicionamiento es imprescindible incorporar la variable y el indicador de género correspondiente. Sólo de esta manera podremos estar construyendo escenarios que sean acordes a los actores

<sup>20</sup> Fernández Guell, JM. Planificación estratégica de ciudades. Ed. Reverté. 2006.

<sup>21</sup> De Forn Foxà, M. Renovar y actualizar el pensamiento estratégico. Elementos para la reflexión y la propuesta de CIDEU para la década. CIDEU, 2004.

<sup>22</sup> Esta idea es desarrollada más a fondo por M. De Forn en Estrategias y Territorios. Diputación de Barcelona, 2005



y actoras que inciden en un territorio y que tienen capacidad real de determinarlo.

Por otro lado, la construcción de escenarios de futuro es un esfuerzo de prospección para el que se pueden aplicar diferentes métodos de previsión de futuro cuantitativos, basados en modelos matemáticos y estadísticos, y métodos cualitativos, basados en la opinión de personas y colectivos expertos<sup>23</sup>. A su vez, y frente a esta diferenciación, existen métodos mixtos de prospección que, combinando datos y opinión, construyen modelos o escenarios de futuro.

La elección de un método- y especialmente la determinación de cuál es el valor clave -el dato o la opinión- depende de un gran número de factores<sup>24</sup>:

- El objetivo de la previsión.
- El contexto en el que se va a desarrollar.
- Las variables objeto de la previsión.
- La existencia y fiabilidad de los datos de partida.
- El grado de exactitud deseado.
- El horizonte temporal de la previsión.
- La complejidad de la técnica.
- El coste de la realización.
- El tiempo disponible para el análisis.
- Los recursos accesibles para su realización.

#### a) Método de pronóstico y perspectiva: una adaptación a la planificación.

La elaboración de modelos o escenarios de futuro es una aplicación desarrollada en la planificación estratégica basada en el modelo de tipos ideales de M. Weber que consiste en exagerar las características de los modelos de tal modo que ninguno coincida con la realidad futura, sino que la ciudad del futuro se acercará a un modelo u otro dependiendo de cómo evolucione el entorno y, sobre todo, de la estrategia de actuación de los actores. La técnica se completa con el método de M. Godet de elaboración de escenarios, al permitir combinar los factores objetivos, los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de que disponen para desarrollarlos.

La elaboración de los escenarios parte de la consideración de que el futuro de un territorio depende de las condiciones de los factores de desarrollo realmente existentes, de las tendencias del entorno que son controlables por la ciudad y de las estrategias que los propios actores adopten con los medios a su alcance.

Bajo este método, diseñar escenarios requiere determinar los factores clave<sup>25</sup> que pueden entenderse como aquellos componentes de orden espacial, económicos, tecnológicos, políticos y sociales que, siendo estructurales, son nodos en la dirección y gestión de los cambios pretendidos.

A modo de ejemplo, podría considerarse una ciudad en la que uno de sus principales problemas está dado por la alta tasa de embarazos precoces. Si no se interviniera en tal situación para prevenirla: ¿Cuál es el margen hasta el cual pueden multiplicarse los casos de madres adolescentes en el territorio? ¿Cómo afectaría ello en la continuidad en el sistema educativo de las madres adolescentes? ¿Y en el sistema productivo? ¿Qué supone una alta tasa de maternidad precoz en el empobrecimiento de las familias y el desarrollo local?

A preguntas como estas se podría dar respuesta con un análisis prospectivo y visualizar asimismo qué ocurriría si se interviniera con estrategias de sensibilización, prevención y atención de la salud sexual y reproductiva.

#### b) La Teoría del Cambio

En concordancia con el método anterior, la Teoría del Cambio, o Ruta del Cambio, constituye el análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo a través de diferentes acciones interconectadas y, que de manera predecible, supondrían la superación de los problemas identificados.

Tal como indica la Fundación Ford<sup>26</sup> "Una Teoría de Cambio elabora una vista amplia del cambio dese-

<sup>23</sup> Se puede encontrar un análisis detallado de los métodos de previsión del futuro en la publicación "Planificación Estratégica Territorial: Estudios Metodológicos". Antonio Martín Mesa, Rafael Merinero Rodríguez. Junta de Andalucía. 2010

<sup>24</sup> Reflexión realizada por Trigo de Azpiru, 1987.

<sup>25</sup> Ver Metodología para el diseño de escenarios aplicados a las ciudades. Planificación Estratégica de Ciudades. Nuevos instrumentos y procesos. Ed. Reverté. 2006

<sup>26</sup> Cita extraída de Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero (2007:3): "Desmitificando la teoría del cambio"

ado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso. Una Teoría de Cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...)

*Desde la Perspectiva de Género, es importante que las teorías del cambio prevean los distintos aspectos que afectan o impactan en el logro de los objetivos que se persiguen. Estos aspectos tienen que ver con las dimensiones del Ser, el Estar y Habitar de las mujeres, definidas en el primer capítulo y que en el marco del Enfoque de Género se constituye en el eje que estructura la planificación.*

Por ejemplo, no habrán logros auténticamente visibles en la facilitación de la incorporación laboral femenina, si la mujer, a su llegada al hogar, es responsable exclusiva de las tareas domésticas; situación que se traduce en una doble jornada de trabajo que, en consecuencia, reafirma la situación de abuso productivo de la mujer. Por lo tanto, una intervención basada en la Teoría del Cambio para fomentar el empoderamiento económico de las mujeres, no sólo deberá estar orientada a su empleabilidad en el mercado laboral, sino que, por sobre todo, orientarse a su empoderamiento personal, en la generación y fortalecimiento de su autoestima y confianza, en su capacitación profesional y, por supuesto, en la consolidación de garantías jurídicas y redes sociales para la protección y disfrute de sus derechos.

## **CONSENSUAR EL MODELO FUTURO**

Luego del despliegue de técnicas y métodos en busca de la construcción de escenarios, se debe encaminar hacia el consenso sobre el Modelo Futuro. Para su definición, resulta necesario el encuentro entre los distintos actores que, durante las diferentes etapas de planificación, han aportado información, conocimientos, experiencias, intereses, necesidades y herramientas. Dicho proceso de participación permitirá la selección y consolidación de un modelo de futuro que actúe como instrumento sobre el que se asienten los pilares de la cooperación público/privada que su desarrollo va a requerir.

Así, una vez definido el Modelo de Futuro, será preciso concretar las Áreas Estratégicas de Intervención, es decir, ¿En qué sistemas es preciso intervenir para lograr el cambio?. Por ende, los descubrimientos que se producen con el Mapa de las Mujeres y la formulación de los escenarios son la clave para determinar qué se va a analizar y diferenciar las intervenciones nucleares y periféricas.

### **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CON ENFOQUE DE GÉNERO DEL MUNICIPIO DE CERCADO, COCHABAMBA, BOLIVIA.**

La Visión Estratégica de Desarrollo del Municipio de Cochabamba:

*“Queremos un Municipio de mujeres, hombres, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, ancianas y ancianos, con un Gobierno Municipal democrático y abierto a la participación, para construir juntos una Cochabamba verde, limpia, educada, saludable, segura, dotada de los servicios necesarios y autosustentable, que preserve su identidad histórica, natural y cultural, respondiendo diferenciada y equitativamente a las necesidades y derechos de todo/as y a las condiciones de desarrollo humano sostenible.”*

A partir de esta visión estratégica y considerando el inventario de demandas y problemas detectados en los diagnósticos participativos, se procedió a formular los ejes estratégicos del plan. Esa formulación estuvo reforzada además por un ejercicio de reconstrucción de los significados de la vida cotidiana en el imaginario femenino, lo cual permitió incorporar la riqueza de las experiencias existenciales a nivel individual, familiar y comunitario en la definición de los Ejes Estratégicos del Plan.

En Cercado se formularon 5 ejes estratégicos:

- Territorio y Calidad de Vida para Cochabambinos/as.
- Democracia y Participación Ciudadana.
- Educación y Medios de Comunicación.
- Producción, Trabajo y Formación de Recursos Humanos para el Desarrollo.
- Seguridad Ciudadana y Vida Ciudadana.

A modo de ejemplo: el contenido del eje Producción, Trabajo y Formación de Recursos Humanos para el Desarrollo:

- El desarrollo, fortalecimiento y optimización del capital humano, mujeres y hombres del Municipio, para facilitar y garantizar su participación en la generación de bienestar.
- La constitución de una base productiva sólida y sostenible, capaz de generar ingresos, fuentes de empleo productivo y estable para hombres y mujeres de nuestro municipio.
- La dotación a hombres y mujeres de sus propios medios de generación de ingresos que les permitan acceder a una

## 4.3 FASE 4: DETERMINACION DE LA AGENDA DEL PLAN

La fase anterior debe concluir con la determinación de la estrategia para el territorio. A nivel de objetivos y líneas de actuación, las definiciones deben estar suficientemente concretadas y por tanto, es momento ahora de decidir cómo se van a alcanzar esos objetivos.

¿Cuáles son los proyectos motores que permiten generar y desencadenar territorios inclusivos?, ¿Cómo nos aseguramos de que los objetivos, programas y los proyectos efectivamente generan los cambios en las relaciones de género que se espera?

El Plan traduce la estrategia en acción y resultados mediante los proyectos, y es en esta fase en la que se determinará qué proyectos son los que permite alcanzar con mayor fiabilidad los objetivos establecidos y, por tanto, el objetivo central.

Y si la fase anterior determinaba la vocación futura de un territorio, es en esta fase cuando es preciso asegurarse de que se va a lograr. De esta manera, se trata del momento en el cual se van a concretar los programas y proyectos de manera precisa por cada una de las áreas de intervención.

En suma, se dispondrá de la carta de navegación que permitirá alcanzar el Modelo de Futuro de manera efectiva. Nuevamente, será el equipo técnico local, junto con los órganos consultivos correspondientes, los responsables de generar la propuesta que será trasladada a los órganos de decisión y externos del Plan.

Para ello, se abordarán los siguientes objetivos:

*Identificar los programas y proyectos a realizar para desarrollar cada una de las áreas o esferas estratégicas de intervención.*

*Priorizar los proyectos identificados.*

*Definir detalladamente cada uno de los proyectos, designando los recursos que son necesarios. Concreción de la hoja de ruta.*

*Determinar los actores y su posicionamiento para el logro de los proyectos.*

### **IDENTIFICACION DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS A REALIZAR**

Tal como exponen Meentzen y Gomariz, los proyectos y programas en relación al género pueden asumir las siguientes modalidades:

- a. Proyectos dirigidos a mujeres.
- b. Proyectos cuyo objetivo directo es la equidad de género para lo que se dirige al conjunto de la población.
- c. Proyectos con objetivos generales y específicos a los que se les integra especificaciones, condiciones y variables de género.

Un Plan Estratégico con Perspectiva de Género tiene que contemplar las tres tipologías y, además, en la concreción del programa operativo se debe destacar la relación entre las acciones de corto con mediano y largo plazo, puesto que la equidad de género depende en gran medida de cambios culturales (e incluso modificaciones normativas) que requieren un tiempo superior.

Para determinar los programas y proyectos se pueden emplear diferentes herramientas. Las más eficaces son las de *brainstorming*, o lluvia de ideas, las que emplean técnicas de pensamiento lateral y las de *benchmarking*. Este tipo de herramientas favorecen la aparición de objetivos innovadores y facilitan el acuerdo entre los participantes, disolviendo y delimitando los posibles roles y posturas antagónicas entre ellos.

Algunas de sus principales características son:

**Brainstorming:** esta técnica permite, de una manera muy abierta, identificar proyectos y al mismo tiempo profundizar en la presentación e introducción del modelo de desarrollo y de las áreas de intervención en general; se usa en el análisis de lo que se hace/se tiene ya para favorecer su logro; los factores actuales que limitan su logro y las propuesta de actuación que se deben generar de acuerdo a los parámetros de género pretendidos. Esta herramienta funciona muy bien si existe un grado de afinidad de objetivos, demandas e intereses muy elevado.

**Pensamiento lateral:** si no existe un alto grado de afinidad de objetivos, demandas e intereses, resulta más acertado el empleo de las técnicas de pensamiento lateral de J. de Bono<sup>27</sup>, mediante la cual todos los participantes tienen que señalar objetivos importantes por líneas estratégicas; todos tienen que buscar argumentos positivos para cada propuesta y también negativos, así como objeciones técnicas.

**Benchmarking:** esta técnica consiste en un proceso sistemático de evaluación comparativa de los proyectos desarrollados en otros territorios, tanto del ámbito regional como en el plano internacional. Mediante dicha comparación, se eligen las mejores prácticas existentes sobre el área de interés con el propósito de aprovechar el conocimiento adquirido para luego introducir innovaciones en el proyecto que se quiere diseñar. Es una técnica muy acertada para poder incorporar los avances que en género se están produciendo tanto desde el plano de la definición de políticas públicas y programas, como en el propio proceso de institucionalización.

## ANALISIS Y EVALUACION DE LOS PROYECTOS

Una vez determinados los programas y proyectos es oportuno revisar la coherencia de los mismos, entre sí y respecto al Modelo de Futuro. Para ello, se propone realizar una primera valoración de los proyectos utilizando algunas de las técnicas que se describen a continuación:

### a) Matriz de Impactos Cruzados.

Algunas de las cuestiones a plantear para la construcción y análisis de la Matriz de Impactos Cruzados son las siguientes:

1. ¿En qué medida la realización de este proyecto incide sobre la línea estratégica y sobre la construcción de un modelo de ciudad inclusiva?
2. ¿Se desprenden de su realización externalidades positivas y/o negativas para otros programas y/o otras líneas estratégicas?
3. En el caso de que sean negativas ¿Qué condicionantes o exigencias se deben pedir en la ejecución de los programas para evitarlas o reducirlas?

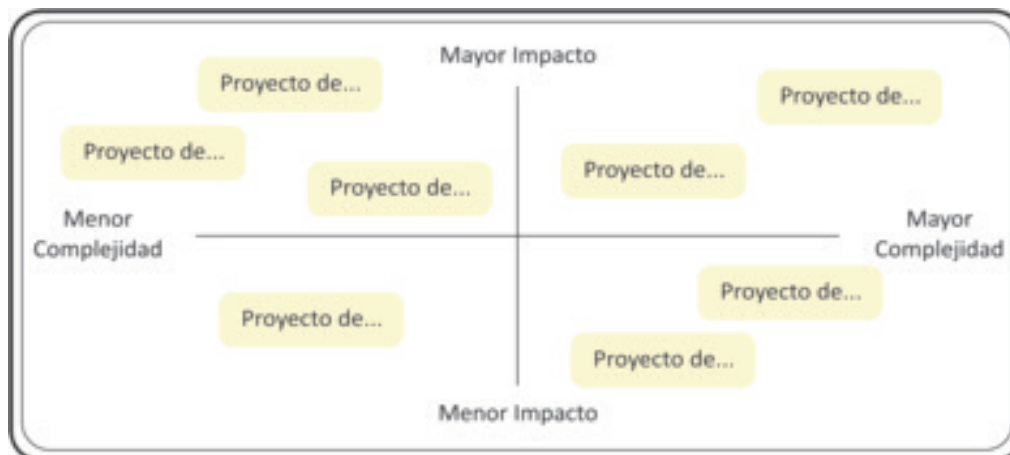
PROGRAMAS \ AREAS DE INTERVENCIÓN	TERRITORIO	ECONOMIA	SOCIEDAD
001.	✓	✓	✓
002.	✓	✓	✓
001.	✓	✓	✓

Fuente: María García Pizarro, Aram Baron Estes, 2008.

27 De Bono, E. Ediciones Granicas, 1997.

### b) Matriz de Impacto - Complejidad.

Esta matriz consiste en la valoración cruzada del impacto y la complejidad de los proyectos en función, por un lado, del grado de mejora o beneficio que produce un proyecto, la población que se ve beneficiada, y la criticidad y urgencia de llevarlo a cabo; y por otro lado, el esfuerzo requerido en términos de recursos humanos y materiales así como el tiempo de ejecución.



Fuente: María García Pizarro, D'Aleph. Análisis de proyectos Burgos, 2002.

El análisis de la matriz resultante es el siguiente :

1. Proyectos con una complejidad elevada y un impacto o criticidad elevados: son los que se planifican en primer lugar, si bien no quiere decir que serán los primeros en programar su operatividad.
2. Proyectos con una complejidad baja y un impacto elevado: se sugieren como “quick hits”, es decir, de rápida implantación, o de implantación en momentos estratégicos en los que se desee obtener una alta visibilidad.
3. Proyectos con complejidad e impacto bajos: proyectos para acometer en último término.
4. Proyectos con un impacto bajo y una elevada complejidad: propuesta de replanteamiento.

### c) Análisis de Ideas Fuerza.

Entre las alternativas identificadas para atacar los problemas prioritarios, la mejor idea – fuerza para la línea de acción será seleccionada teniendo en cuenta el análisis de diferentes criterios, entre ellos:

1. Oportunidad potencial: está vinculado a las posibilidades de logros y mejoras mediante la ejecución del proyecto. Desde la Perspectiva de Género, la oportunidad de realizar el proyecto se verá favorecida en la medida que hayan movimientos sociales que demanden acciones a favor de la igualdad, y éstos se comprometan para el alcance de los objetivos.
2. Impacto futuro: se refiere a los efectos positivos derivados del proyecto tanto en el corto como en el largo plazo. Habrá que hacer énfasis en la magnitud del problema y sus efectos futuros y generacionales que puede mantenerse o reproducirse en caso de no atacarlo. Ciertos problemas de género no son asumidos como graves, y de ahí su desestimación en las agendas públicas. El/la planificador/a deberá desplegar estrategias previas de sensibilización sobre el tema para concienciar y reafirmar las ventajas de incorporar la perspectiva de género en los procesos de planeación del desarrollo.
3. Tiempo requerido: es el tiempo que demandará la puesta en marcha del proyecto. Como ya hemos visto, la transformación de la situación de segregación de las mujeres difícilmente pueda darse en el corto plazo. Por tanto, es ineludible un compromiso institucional y social capaz de superar períodos y agendas políticas, de manera que la planificación de género trascienda los discursos y las acciones de efectos inmediatos pero

irrelevante impacto.

4. Costo / beneficio: tiene que ver con la relación entre los costos que demandará la implementación del proyecto versus beneficios derivados del mismo. Los costos económicos, desde la perspectiva de género, deberán ser valorados en relación al “lucro cesante” que implica la segregación de las mujeres como motores del desarrollo económico y social.

5. Viabilidad económico financiera: responde a la disponibilidad de contar con recursos propios y/o aportes de terceros. Cabe aquí analizar la disponibilidad de recursos existentes y potenciales, considerando asimismo la eventual participación y contribución por parte de la población beneficiaria.

6. Viabilidad política: está ligado al apoyo político que, como ya hemos visto, es clave para que la perspectiva de género sea incorporada en la agenda de gobierno.

#### *d) Otras técnicas de priorización.*

En función del grado de concreción de las propuestas, de la cantidad de propuestas recogidas y seleccionadas, y del nivel de acuerdo o conflictividad intersectorial entre las propuestas, podrían utilizarse técnicas alternativas, tales como:

1. Cuestionarios de priorización por tipología de actores (económicos, sindicales, educativos, asociaciones, administraciones e instituciones públicas).
2. Tablas de sinergia en las que se valora el impacto de cada propuesta en las diferentes líneas estratégicas, herramienta ya referida con anterioridad.
3. Tablas de importancia y viabilidad.
4. Cuadros de necesidad, demanda y recursos.

### **DEFINICION DE LOS PROYECTOS . HOJAS DE RUTA**

Una vez aprobados los proyectos por los órganos de decisión del Plan, se precisa formularlos adecuadamente, es decir, de manera sencilla y rigurosa, determinando con precisión los objetivos específicos, actividades, recursos e indicadores de seguimiento que serán competencia y responsabilidad del equipo técnico junto a las estructuras participativas que se estimen pertinentes. De esta forma será posible la ejecución del Plan, de acuerdo con los compromisos de colaboración y cooperación pertinentes, a la vez acompañados de un seguimiento de éstos. De igual manera, será constante la tarea de analizar su impacto en el logro del Modelo Futuro y objetivos de su propia área de intervención, así como anticipar posibles retrasos y detectar fuentes de financiación externas para su impulso.

En la próxima página, se presenta un modelo de ficha con la finalidad de que pueda ser la base con la que construir la oportuna para cada proyecto.

Proyecto:	Titulo						
Objetivo general:							
Objetivos específicos:	1*	Objetivo 1					
	2*	Objetivo 2					
	3*	Objetivo 3					
	4*...	Objetivo desde la perspectiva de genero <sup>28</sup>					
Grado de prioridad:	<table border="1"> <tr> <td>①</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>			①	2	3	4
①	2	3	4				
Descripción general:							
Responsable:							
Actores implicados:							
Fases o acciones a desarrollar:	1						
	2						
	3						
	4						
	...						
Duración total estimada:							
Recursos estimados:	Recursos humanos:						
	Costes externos:						
Otros proyectos o acciones vinculadas con las que se debería coordinar:							
Grupos de hombres y mujeres a los/as que está atendiendo de forma directa o indirecta:							
Tipo de necesidades (prácticas y estratégicas) que puede atender:							
¿Qué expectativas de cambio de las relaciones de género de mujeres y hombres son tomados en cuenta por el proyecto?							

Fuente: María García Pizarro, Javier Valle García, D'Aleph. Valdepeñas 2012

<sup>28</sup> Resulta muy importante para garantizar una adecuada planificación con perspectiva de género un objetivo específico de tal forma que se garantice la visión sectorial y transversal de las necesidades, avances y retos.

## **POLITICAS Y PROYECTOS DE IGUALDAD**

En esta fase de diseño de objetivos y proyectos del Plan es importante diferenciar, considerando siempre la subordinación de las mujeres y promover su emancipación, si los mismos atienden a necesidades prácticas o se trata de un proyecto sensible a los intereses estratégicos. Tal distinción determinará si el enfoque se hará en función de la planificación de género, como metodología, o de planificación de conciencia frente al género, como estrategia.

Por otro lado, y coherentes con la planificación estratégica y participativa, la fase de formulación de proyecto está fuertemente determinada por quienes intervengan en la toma de decisiones. Por esa razón, desde la perspectiva de género, es condición sine qua non que tanto mujeres como hombres participen en esta etapa propiciando el acuerdo en los objetivos y las estrategias que se aplicarán. En la medida que haya consenso en estos puntos, podrá generarse mayor compromiso por parte de los diversos actores para trabajar en la consecución de los resultados esperados.

## **ANALISIS DE ACTORES**

Una vez identificados los distintos actores y definidos los objetivos y proyectos del Plan, será preciso analizar los puntos de consenso, oposición, indiferencia y potencial apoyo entre los distintos agentes que intervienen. Es importante tener en cuenta que habrán actores que quieren intervenir en la transformación (o son potenciales participantes) y habrán otros que prefieran mantener la situación cuestionada. Para ello deberá explorarse las bases de poder de cada uno de ellos y las eventuales alianzas y conflictos que puedan surgir a lo largo del proceso de planificación. En esta etapa las acciones irán dirigidas a negociar, fortalecer alianzas formales e informales, neutralizar u obtener apoyos necesarios.

En este escenario podrán aparecer ONGs, movimientos de mujeres, asociaciones vecinales, empresas, sector sanitario, educativo y de seguridad, partidos políticos, sindicatos, organismos supramunicipales, iglesia, entre otros. Cada uno de estos actores tendrá posiciones diferentes frente a las desigualdades de género, y es a partir de esas disparidades desde donde se deberán encontrar puntos de conciliación.

La planificación, pero sobre todo la implementación de las líneas de acción diseñadas, exigen la articulación con otros sectores, tanto los pertenecientes a la propia estructura estatal como los representantes de la sociedad civil, puesto que los diferentes intereses, compromisos, perspectivas, e incluso actitudes, pueden desviar, retrasar o impedir que tales acciones sean desarrolladas (Guzmán, 1998).

Así pues, en el mapeo de actores se podrán encontrar grupos consolidados y que están a favor del cambio, con los cuales se podrán plantear estrategias de colaboración; y tácticas para que los grupos de conflicto u oposición no constituyan obstáculos permanentes y de poder en nuestros proyectos. En el marco de las políticas de igualdad es esencial el tejido social como premisa para la transformación de las relaciones de género, por lo que es necesario reconocer las redes sociales existentes, así como las potenciales y las antagonicas. Por ejemplo, se pueden identificar redes sociales que promuevan la emprendeduría femenina a través de cooperativas, o bien grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidas, como así también otros que presentan relaciones de conflicto.

Una vez que se han podido identificar y analizar los intereses o posiciones de los distintos actores frente al proyecto, desde el análisis de género se deberán reconocer también cuáles son los distintos intereses, problemas y necesidades específicas que presentan hombres y mujeres en tanto beneficiarios del plan o proyecto.

Algunas de las preguntas que se pueden formular para definir el papel de los diferentes actores, intereses y peso en el logro de los proyectos pueden ser las siguientes:

*¿Qué personas están involucradas?*

*¿Quiénes son las otras y los otros actores?*

*¿Se relaciona la priorización del proyecto con una situación problemática relevante para las personas involucradas?*

*¿Cómo ven el problema las personas o grupos meta? ¿Y el resto?*

*¿Son coherentes las visiones de cómo solucionar el problema con la situación descrita?*

Rede Mulher de Educação, 1996.



Lo anterior tiene que ver también para que desde el inicio, es decir, desde el diseño del plan, sea valorado el distinto impacto que el mismo puede tener en hombres y mujeres, considerando en este caso el acceso y control sobre los recursos y beneficios de las acciones a implementar.

Asimismo, en este análisis de participación, es imprescindible identificar tanto a los beneficiarios directos del proyecto como a los indirectos, los que están excluidos del proyecto, los que se verán perjudicados, así como los actores neutrales u opositores al proyecto que pueden constituirse en barreras para los objetivos que se pretenden alcanzar. La incorporación del enfoque de género en el proceso de planificación no debe olvidar que mujeres y hombres, no sólo viven los problemas de diferente manera, sino que entre su propio género la situación es diversa (mujeres empresarias, mujeres campesinas, mujeres amas de casa, ancianas, jóvenes, mujeres indígenas, mujeres discapacitadas, etc.).

De todos ellos, es importante que además se analicen sus intereses, las acciones (u omisiones) determinantes de una situación, sus potenciales, limitaciones, sus necesidades y las demandas que tienen frente al proyecto. Específicamente, en este caso, habrá que analizar sus consideraciones de género, es decir, su posición frente a la situación de desigualdad.

Para el análisis de los actores y sus posicionamientos frente a los proyectos, se brindan a continuación algunas herramientas prácticas:

#### a) Matriz de Actores

La matriz de actores o cuadro de actores es una aplicación de la técnica que desarrolló Michael Godet<sup>29</sup> en su análisis sobre las fuerzas aéreas en Estados Unidos.

La matriz de actores se construye especificando, tanto en las filas como en las columnas, los actores implicados o con intereses en un proyecto, equipamiento o servicio de carácter estratégico. La fila indica el actor que es objeto del análisis, y en las casillas se identifica la demanda que hace el actor de la fila a los actores situados en la columna con respecto al proyecto, sector o equipamiento estratégico considerado. Cuando coincide el actor de la fila con el de la columna se especifica el objetivo fundamental que persigue el actor en dicho servicio, equipamiento o proyecto.

En la siguiente figura se puede ver el movimiento de la matriz (La lectura se debe realizar de izquierda a derecha):

ACTORES	ADMINISTRACION LOCAL	ASOCIACION EMPRESARIOS
Administración local.	Cuáles son los intereses de la Administración en relación al proyecto.	Qué espera la Administración Local de la Asociación de Empresarios en relación al proyecto.
Asociación de empresarios y emresarias.	Qué espera la Asociación de Empresarios del Gobierno Local en relación al proyecto.	Cuáles son los intereses de la Asociación de Empresarios en relación a un determinado proyecto.

Fuente: María García Pizarro, Javier Valle García, 2007. Construcción de mapas de actores a partir de la matriz elaborada por M. Godet.

Leyendo desde la fila a la columna y de izquierda a derecha, en el primer cuadrante se tiene que situar qué es lo que espera el actor (en este caso la Administración Local) de un proyecto concreto y, en el segundo cuadrante se tiene que situar qué es lo que espera el Ayuntamiento de un determinado actor (por ejemplo de la Asociación de Empresarios) con relación a un proyecto concreto.

La utilización de esta matriz permite contemplar de una manera ágil y muy fiable las complementariedades y contradicciones que se dan entre los distintos actores con intereses presentes y concurrentes.

<sup>29</sup> Godet, Michel (1985), *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Ed. Económica, Paris.

Este análisis es de gran utilidad para conocer el entramado de intereses y fuerzas presentes, así como para la determinación de las prescripciones que, como camino crítico, debe contemplar el nuevo modelo de ciudad. Además, a este análisis se tiene que sumar un análisis de intereses y demandas, así como un análisis de poder.

*b) Análisis de intereses y demandas.*

Es preciso sumar al anterior análisis el correspondiente a los intereses, las necesidades y demandas que hacen al propio programa o proyecto, y en relación a la situación de desigualdad.

Para ello, se proporciona una matriz a continuación, en cuyo ejemplo se pueden exponer los intereses y demandas que plantearían los distintos actores que influyen en la definición de políticas de salud sexual y reproductiva:

GRUPOS	INTERES	POTENCIAL	LIMITACION	NECESIDAD	DEMANDAS AL PROYECTO
Mujeres					
Trabajadores sanitarios					
Empresas farmacéuticas					
Iglesia					
Ministerio de Salud					

Fuente: Adaptado de Amaia del Río Martínez "Género en la identificación y formulación del proyecto"

*c) Análisis de poder.*

Son varias las técnicas que se pueden emplear para el análisis del poder. Se ofrece un modelo sencillo y muy clarificante con el que se propone analizar las relaciones predominantes y la jerarquización de poder existente en un ámbito territorial, sectorial u organizativo.

**1. Las relaciones predominantes:** determinadas por las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en la propuesta de intervención. Se consideran los siguientes tres aspectos:

*A favor.* Predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua

*Indeciso / Indiferente.* Predominan las relaciones de afinidad pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.

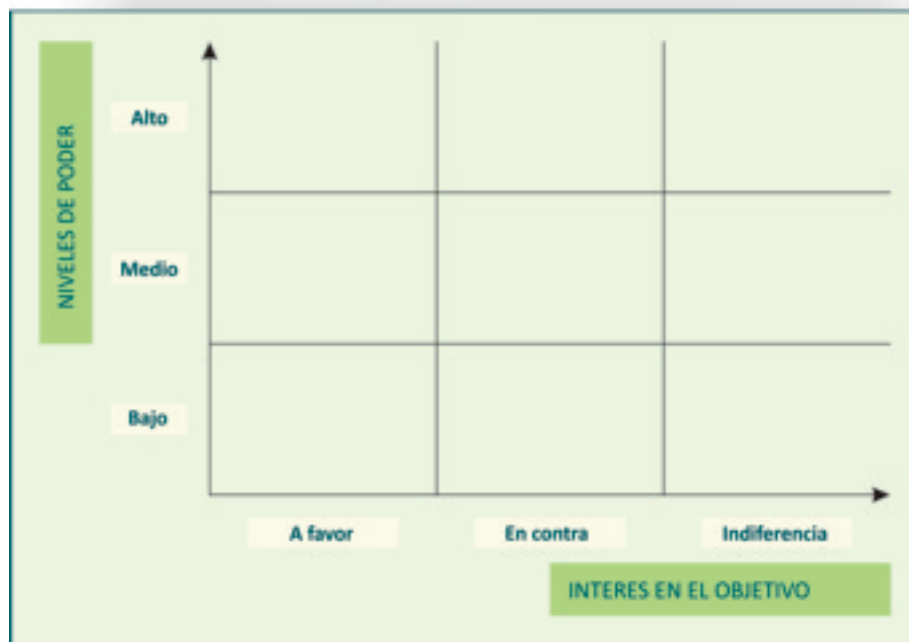
*En contra.* El predominio de relaciones es de conflicto.

**2. Jerarquización del poder:** tiene que ver con la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprendan con la intervención. Se consideran los siguientes niveles de poder:

*Alto.* Predomina una alta influencia sobre los demás.

*Medio.* La influencia es medianamente aceptada.

*Bajo.* No hay influencia sobre los demás actores.



A modo de ejemplo, podemos observar la matriz construida a través del análisis de poder, y vislumbrar sus ventajas en cuanto la manera, gráfica y clara, de plasmar las relaciones entre los actores con el fin de esclarecer posiciones e intenciones.



## Capítulo 5 EVALUAR DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Incorporar el Enfoque de Género en la etapa evaluativa de los procesos de Planificación Estratégica nos posibilita visualizar en qué medida las acciones emprendidas han aportado al desarrollo de los territorios y si han contribuido al logro de sociedades más igualitarias entre varones y mujeres y, por ende, a la consecución de nuevas formas de relaciones que incorporen la dimensión género en la democracia. Asimismo, nos proporciona datos acerca de los obstáculos atravesados, de los objetivos no logrados o de lo que queda por mejorar.

A partir de allí es que en el presente Capítulo se desarrollan algunas apreciaciones conceptuales referidas a la evaluación y al Enfoque de Género, al tiempo que se propone algunas herramientas de análisis que permiten diseñar nuevas acciones, reorientar el trabajo y sistematizar los resultados y las buenas prácticas en el campo del Género, con el fin de difundirlas y replicarlas.

En tal sentido, el apartado se organiza de la siguiente manera:

- 5.1. Definiendo la evaluación desde una perspectiva de Género.
- 5.2. Tipos de evaluación.
- 5.3. Elementos prácticos para evaluar desde una perspectiva de género.
- 5.4. Diseño, agentes, técnicas e informes de evaluación.

Diseño.

Técnicas.

Agentes implicados en la evaluación.

Informe de evaluación.

### 5.1 DEFINIENDO LA EVALUACION DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Existen numerosas definiciones de evaluación que engloban finalidades distintas: cognoscitivas, normativas, instrumentales. Por su parte, la noción misma de evaluación ha llegado a vincularse con casi cualquier esfuerzo de racionalidad y reflexión sistemática, confundándose a menudo, con otras técnicas gerenciales consideradas afines, pero de naturaleza bien distinta, como el seguimiento, el monitoreo, el control, la auditoría.

Se trata pues de un concepto polivalente, variable y dinámico, que se ha ido modificando por la propia evolución de la disciplina y las experiencias evaluadoras, así como de los diversos enfoques profesionales y sus usos. De esta manera, pueden encontrarse casi tantas definiciones de evaluación como autores especialistas en la temática.

Si bien existen multitud de definiciones referidas a la evaluación en el ámbito de la Planificación Estratégica, se opta por introducir este tema trabajando en torno a la siguiente:

*“Actividad programada de reflexión sobre la acción, que se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, y comparaciones respecto de parámetros establecidos, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades, resultados e impactos (previstos o ya obtenidos); la finalidad es formular recomendaciones que permitan tomar decisiones para mejorar la acción” (Nirenberg, 2010)*

Bajo la perspectiva que proponemos, la evaluación es abordada como:

- a. Una herramienta que aporta a la resolución de los nuevos, contradictorios, complejos problemas a los que deben dar cuenta y gestionar los actuales Gobiernos Locales, entre ellos los de género, diferenciándose así de prácticas de control, que a veces son entendidas como afines.
- b. Posee la misión de formular recomendaciones que permitan tomar decisiones para mejorar la acción. Dichas recomendaciones deben estar orientadas a dar cumplimiento a los objetivos propuestos, posibilitando el ajuste de las acciones ya propuestas o futuras.
- c. Un importante componente al momento de pensar en planificar estratégicamente territorios, sectores, organizaciones, con un enfoque de género. Esto, en actuales contextos en donde priman tendencias de desigualdades entre varones y mujeres.
- d. Tal como plantean Barrig y Bravo López (2002:29), la misma no puede entenderse como el momento final del proyecto, “sino como un proceso continuo que permite retroalimentar el desarrollo mismo de la experiencia”. De esta manera, es que debemos considerar la evaluación no sólo de la Planificación Estratégica, sino de cada una de sus fases.
- e. Es importante señalar, asimismo, que la Evaluación con Enfoque de Género no sólo tiene lugar cuando las intervenciones han estado centradas en las mujeres, sino que tiene como propósito valorar y medir el grado en “que las mujeres y las niñas están incluidas en las intervenciones y para asegurar que participan y se benefician de los procesos de desarrollo en igualdad de condiciones que los hombres” (Vargas Trujillo, 2008:31).

En este marco, y adoptando los desarrollos conceptuales de Nirenberg, se resaltan los siguientes aspectos en torno a la Evaluación con Enfoque de Género:

#### ➔ EN TANTO ACTIVIDAD PROGRAMADA, DEBEN TOMARSE PREVISIONES RELATIVAS A:

- a. Los recursos específicos, necesarios para llevar adelante la misma: personas capacitadas en enfoque de género, momentos y lugares, equipamiento, insumos, dinero, participación de las mujeres en calidad de ciudadanas.
- b. Las metodologías y técnicas a aplicar y las actividades a llevar a cabo con fines evaluativos. Es importante aquí, señalar la necesidad de una participación activa de las mujeres en los procesos evaluativos, en términos de empoderamiento, de poder de decisión en cuestiones que afectan de manera directa sus necesidades e intereses estratégicos y prácticos, sus condiciones y posiciones. En este sentido, han de tenerse en cuenta los diferentes obstáculos a la participación señalados en el Capítulo 3.

#### ➔ EN CUANTO REFLEXIÓN SOBRE LA ACCIÓN:

Se trata de abordar las prácticas de planificación estratégicas propuestas, o en desarrollo, o aquellas ya finalizadas, como objeto de análisis sistemático desde un enfoque de género. La tarea consiste en reflexionar en cada una de las fases de la Planificación Estratégica aspectos tales como:

- Cómo ha incidido en las diferentes condiciones de vida de las mujeres y de los varones, cómo ha tomado en consideración sus diferentes percepciones, actitudes, funciones, responsabilidades, oportunidades, acceso a los recursos y a toma de decisiones, tanto en los

espacios privados como públicos.

- Cómo ha afectado las jerarquías existentes entre los varones y las mujeres, como ha propiciado (o no) una más justa redistribución de recursos entre ambos, unas relaciones cotidianas más igualitarias, un protagonismo social y político más equilibrado<sup>30</sup>.

#### → EN TÉRMINOS DE REALIZACIÓN DE JUICIOS VALORATIVOS FUNDAMENTADOS SOBRE LAS ACTIVIDADES Y LOS RESULTADOS DE LAS INTERVENCIONES:

Para Nirenberg (2010) se trata de atribuir un valor, medir o apreciar si se ejecutan, se ejecutaron o se presume que se ejecutarán las actividades acorde a lo planificado. Si los resultados obtenidos, o a obtener, se correlacionan a los objetivos y metas propuestos. También valorar en qué medida se ha mejorado o mejorará la situación de las personas destinatarias.

Estas emisiones de juicios valorativos se realizan en base a comparaciones relacionadas a:

- a. Modelos o estándares deseables: se trata aquí, de abordar las necesidades e intereses estratégicos y prácticos de las mujeres teniendo como marco las dimensiones propuestas desde el conjunto de los derechos humanos de las mujeres (Ver Capítulo 2).
- b. Otros casos homologables.
- c. Respecto de sí mismo a través del tiempo: mide los resultados en el tiempo, en el proceso, lo cual es sumamente relevante, pues puede permitir valorar la distancia a los estándares deseables o planteados en los objetivos. Sin embargo, podría ser que la situación pueda haber mejorado mucho debido a la gravedad del punto de partida o situación inicial. Para ello, “línea de base” es central para medir los procesos en el tiempo y los resultados a partir de objetivos. La misma debe ser construida en la fase de diagnóstico de la Planificación Estratégica.

#### → LA VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LOS HALLAZGOS EVALUATIVOS DEPENDERÁ DE:

- a. El involucramiento y protagonismo de actores y actoras durante el proceso mismo de la evaluación.
- b. De la completa y oportuna socialización de los resultados por parte de los que tienen la responsabilidad del proceso evaluativo.
- c. De la voluntad política de las autoridades pertinentes para encarar su implementación y los cambios que la misma presupone desde este enfoque de género.

Evaluar con enfoque de género es...

*“Medir la distinta situación de la que parten hombres y mujeres para el desarrollo de proyectos y sus diferentes necesidades, y cómo las actuaciones contribuyen a disminuir las desigualdades entre los sexos en función de las necesidades detectadas”*

(Murguialday y González, 2008).

*“La evaluación con perspectiva de género debe identificar hasta qué punto los grupos de menor influencia, las mujeres, participan en el desarrollo de sus comunidades como agentes incorporando sus decisiones y enriqueciéndolo de acuerdo con esas visiones”*

(Sierra, 2000).

---

30 Fuente: Lara González Gómez y Clara Murguialday Martínez (2004)

## 5.2 TIPOS DE EVALUACION

EVALUACION EX ANTE	Se realiza un diagnóstico de las necesidades y potencialidades de varones y mujeres de un territorio, sector, organización, para detectar cuestiones relativas a sus posiciones y condiciones en el Ser, Tener, Habitar en los territorios, sectores, organizaciones.
SEGUIMIENTO	Se trata de evaluaciones intermedias, que tienen por finalidad analizar si el plan se encuentra siendo desarrollado según lo previsto en sus diferentes fases, o debe ser modificado teniendo en cuenta una realidad cambiante, o nuevas demandas de mujeres y varones. De esta manera, el monitoreo permanente posibilita afinar la planificación, reorientar la misma en caso de ser necesario, modificar la misma si fuera necesario.
EVALUACION EX POST	<p>La misma es efectuada cuando el proyecto finaliza. Pueden establecerse aquí los siguientes criterios de evaluación propuestos por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico(UNEG, 2011:32-34)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficacia: a fin de determinar éxitos y fracasos. Se trata aquí de la relación de los objetivos con los resultados, considerando a tales fines los beneficios alcanzados por mujeres y varones, sin analizar los costes en los que se incurre para obtenerlos.</li> <li>2. Pertinencia: se pretende establecer si la Planificación Estratégica ha respondido a las necesidades e intereses planteados por mujeres y varones.</li> <li>3. Sostenibilidad: Cuando se pretende determinar cómo varones y mujeres han accedido a los recursos y los controlan y en qué medida se han apropiado de los efectos del proyecto. Se trata aquí de establecer el alcance de logros relevantes en materia de igualdad de género que serán mantenidos después del período de financiación en términos de necesidades estratégicas de género a lo largo del programa; y la construcción de capacidades para sostener los efectos del proyecto.</li> <li>4. Impacto: se trata de dar cuenta de los cambios generados en las formas de actuar, convivir, trabajar, disfrutar el bienestar, y si éstos han tenido efectos positivos o negativos en las relaciones de género. En qué medida, la Planificación estratégica da cuenta a la política más amplia de igualdad de género, a los objetivos sectoriales de igualdad y al avance hacia la igualdad a largo plazo.</li> <li>5. Eficiencia: Valoración de si los resultados vinculados a la igualdad de género han sido logrados a un coste razonable y de si los beneficios tienen un coste y han sido asignados equitativamente.</li> </ol>

## 5.3 ELEMENTOS PRACTICOS PARA EVALUAR DESDE UNA PERSPECTIVA DE GENERO

Tal como ya se expresara, Barrig y Bravo López, entienden que la evaluación bajo un enfoque de género, no puede entenderse como el momento final del proyecto, sino que la misma se constituye en parte del desarrollo de las acciones, dando pistas para su retroalimentación.

Del mismo modo en que se expuso para las anteriores fases de la Planificación Estratégica, al momento de monitorear y evaluar las líneas de acción implementadas es fundamental propiciar la participación ciudadana. Por supuesto, las metodologías participativas deben incorporar la opinión de las mujeres, permitiendo identificar a tiempo y de manera oportuna, éxitos y dificultades a fin de incorporar los ajustes necesarios al proyecto. La planificación, el seguimiento, la evaluación, debe contar con una activa participación de ellas, ya que la misma persigue que la población beneficiaria tenga un mayor control y capa-

cidad en torno a las decisiones que las afectan directamente.

En este sentido, es importante recuperar aquí que en la medida que no sean reconocidas las necesidades prácticas y estratégicas de género los efectos tendrán impactos diferenciados y sesgados para hombres y mujeres. Y eso debe traducirse también en el proceso de control y legitimización de las acciones. Isolda Espinosa y Milagros Barahona invitan a reflexionar sobre los siguientes interrogantes: “¿De quiénes son los criterios que se usan sobre lo que es necesario o satisfactorio? Estas preguntas no sólo refieren a si son los planificados o el pueblo, sino también si son los hombres o las mujeres, las comunidades locales o los grupos de élite” (2004:35). La valoración de los progresos debe considerar el proceso incorporando las condiciones y posiciones de las mujeres y éstas en relación al proyecto.

El proyecto debe incorporar en forma integral el Enfoque de Género. Especialmente, debe considerarse al formular objetivos, acciones, resultados. Incorporar este enfoque es central para la equidad de las acciones y programas, así como para las transformaciones estratégicas y culturales de la sociedad. Por tanto, resulta imprescindible que quienes lleven adelante los procesos de evaluación y monitoreo, —sean éstas, personas evaluadoras externas o internas, o se trate de autoevaluaciones, evaluaciones participativas o de carácter mixto— se encuentren capacitados y formados desde la Perspectiva de Género.

Si para la fase de diagnóstico es central e inherente contar con desagregación por sexo de la información en el sistema de recolección de datos, en la fase de monitoreo y evaluación vuelve a cobrar relevancia. Más aún, es deseable que la información recoja sexo, edades, etnias. Cuanta más información que dé cuenta de la diversidad de la población, más ajustada será la misma y mejor se podrán medir o valorar los impactos que sobre la población tienen los distintos proyectos.

Teniendo en cuenta el supuesto de partida ya expuesto, se plantea una serie de interrogantes a fin de guiar estos procesos evaluativos de género en la Planificación Estratégica y en cada una de sus fases, con el fin de asegurar la dimensión de género y derecho de las mujeres a la misma.

La construcción de estos interrogantes, se realiza a partir de la revisión de distintos documentos, y recopilando sintéticamente desde diferentes fuentes, entre otras: las herramientas conceptuales presentadas en el Capítulo 2; los desarrollos de Barrig y Bravo López; la Guía Práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española (2004).

La evaluación y el monitoreo tendrán base en los indicadores de género que se han establecido ya en las diferentes fases de planificación estratégica y, de manera específica, en la de Diagnóstico. La evaluación podrá sostenerse además en estadísticas existentes desagregadas por género en los territorios, los sectores, las organizaciones.

De esta manera, los indicadores construidos en la etapa de diagnóstico, cumplen la importante función de servir como línea de base para medir y señalar cambios, transformaciones, tendencias (producidas o no) en torno a las condiciones y posiciones de las mujeres. Así, se podrá visualizar si se avanza en la igualdad entre varones y mujeres, así como prever las rectificaciones y ampliaciones que sean necesarias.

## → SUSTENTO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE GÉNERO

¿Qué concepción de género y desarrollo subyace en la Planificación Estratégica?

¿Se han tenido en cuenta los intereses y necesidades estratégicas y prácticas de las mujeres?

¿Se problematiza las formas de poder que se establecen entre varones y mujeres?

¿Se han considerado los obstáculos culturales que se agregan y/o desmeritan a las mujeres de los espacios de toma de decisiones y control de los beneficios? ¿Se han previsto estrategias de empoderamiento femenino para fortalecer su participación?

¿Qué nivel de apropiación del Programa, sus objetivos y líneas estratégicas de acción tiene el gobierno local?

¿Qué capacidades se están instalando en los equipos locales y la comunidad local organizada en términos de igualdad de género?



## → SOBRE LA FASE DE ORGANIZACIÓN

Las instancias participativas para la definición de los diagnósticos locales ¿han propiciado una equilibrada participación, protagonismo y toma de decisiones por parte de hombres y mujeres?

¿Cuáles han sido las estrategias de la convocatoria para garantizar la presencia equilibrada de ambos?

¿Han sido convocadas las mujeres en términos de ciudadanas?;

¿Han sido convocadas las organizaciones de mujeres?;

¿Han sido considerados los obstáculos que tienen las mujeres en la participación?

¿Se ha tenido en cuenta de que la Planificación Estratégica no devenga en una sobrecarga de trabajo para las mujeres, principalmente aquellas con niños a cargo?

¿Qué tipo de participación tienen las mujeres en esta fase?

¿Se han incorporado instrumentos que faciliten la participación de las mujeres?; ¿Son las actividades planificadas en horarios y lugares que limitan la participación de varones o mujeres?

¿Se tiene en cuenta que las mujeres tengan recursos que les permitan participar, como es el caso del transporte?

## → SOBRE EL DIAGNÓSTICO

¿Se desagregan datos por sexo?

En el caso de los vacíos encontrados en términos cuantitativos (estadísticos), ¿Se maximizaron esfuerzos para conseguir indicadores del tipo cualitativo que dieran luz sobre la situación de desigualdad? ¿Con qué métodos?

¿Se han tenido en cuenta los nudos críticos a remover a fin del logro de una igualdad entre varones y mujeres?; ¿Se han tenido en cuenta instrumentos que posibiliten mediar variaciones en las posiciones y condiciones de las mujeres en las distintas dimensiones propuestas: el Ser, el Habitar, el Tener?; ¿Se han tomado al momento de construir los indicadores el conjunto de derechos humanos de las mujeres?; El análisis de género realizado durante la fase de diagnóstico, ¿contempló sólo los indicadores de género o profundizó en las relaciones de género subyacentes y estructurales? ¿En qué medida?

¿El equipo consultor que efectúa el diagnóstico se encuentra capacitado en esta perspectiva de género?

## → DETERMINACIÓN DE LA AGENDA DEL PLAN – ASPECTOS PREPOSITIVOS

Se reiteran aquí, todas las preguntas relativas a la participación de las mujeres, y los obstáculos que las mismas tienen en estos procesos.

¿Dan cuenta los objetivos del cambio a establecer en las relaciones de género que se espera alcanzar?; ¿Existe reconocimiento de la existencia de problemas específicos de mujeres y/o varones que son resultado de las relaciones de género existentes?; ¿Existen objetivos orientados a lograr una mayor participación social de las mujeres?

Los resultados esperados ¿reflejan los beneficios que van a obtener hombres y mujeres de manera diferenciada?; ¿Se han considerados indicadores para medir estos resultados de forma diferenciada?

## → IMPULSO Y SEGUIMIENTO

Se reiteran aquí, todas las preguntas relativas a la participación de las mujeres, y los obstáculos que las mismas tienen en estos procesos.

¿Se encuentran varones y mujeres equitativamente representados en los equipos ejecutores?

¿Se han registrado cambios en las relaciones de género y la calidad de vida de hombres y varones?

y mujeres durante las intervenciones realizadas?

El éxito o fracaso de los resultados logrados hasta el momento ¿están de alguna manera determinados por las asignaciones presupuestarias a ciertas partidas?

¿Se ha considerado qué valor económico representan las contribuciones de mujeres y hombres (recursos propios, trabajo voluntario, tiempo en jornadas participativas) a la consecución de los objetivos del Programa?

## → EVALUACION

¿Cómo ha contribuido el proyecto a mejorar la condición y posición de la mujer en las dimensiones del Ser, el Habitar, el Tener?

¿Ha conseguido el proyecto promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?; ¿Han resultado perjudicadas las mujeres por el proyecto? (en la división del trabajo, en el acceso y control de recursos); ¿Los hombres están aceptando el cambio de roles? ¿Serán sostenibles los cambios?

¿Se ha fortalecido en el territorio, el sector, la organización la capacidad para llevar a cabo acciones con un enfoque de género integrado? ¿Qué factores lo explican? ¿Han sido los recursos de género (capacidades, personal, presupuesto) adecuados y suficientes para promover la integración de género en el proyecto?

¿Se han encontrado obstáculos para integrar a las mujeres en el proyecto? ¿Fueron identificados en la fase de diseño y ejecución del proyecto?

¿Se identificaron estrategias y objetivos para asegurar que los temas de género estuvieran integrados efectivamente?

¿Incluye la evaluación recomendaciones sobre cómo fortalecer la participación de las mujeres en el sector del proyecto?

¿Incluye la evaluación recomendaciones sobre cómo promover una más equitativa distribución de beneficios en el sector del proyecto?

¿Se han observado resistencias políticas, sociales y culturales que pongan en riesgo la sostenibilidad de los objetivos del Programa?

¿Se han observado cambios en el grado de conciencia y compromiso político sensible al género por parte de las autoridades y decisores de las políticas públicas locales?

¿Se han previsto mecanismos de rendición de cuentas y auditoría social – sobre todo de mujeres- como garantes de derechos?

Durante las actividades desarrolladas ¿Hubo efectos no esperados en torno a la igualdad de género? ¿Cuáles?

## 5.4 DISEÑO, AGENTES, TECNICAS E INFORME DE EVALUACION

Se distinguen cuatro aspectos a tener en cuenta al momento de Programar la Evaluación y Monitoreo, que pueden adaptarse a fin de ordenar esta etapa en el Plan Estratégico.

### **DISEÑO**

El énfasis está puesto aquí en la dimensión estratégica del proceso de evaluación. La misma equivale a diseñar con el mayor detalle las distintas tareas a llevar adelante en el proceso de análisis y valoración final que supone toda evaluación. Debe partir de una formulación clara de los objetivos que se pretenden lograr con la misma, y ha de contener información precisa sobre los insumos necesarios para su consecución, las actividades a realizar y los resultados que se prevén.

Se trata así de definir las distintas fases y pasos que va a contener este proceso, como así también los recursos imputados al mismo y las metodologías a aplicar. En este sentido, en el diseño de la evaluación debe quedar claro:

- a. Lo que se va a evaluar y sus momentos.
- b. Las estrategias y técnicas a utilizar.
- c. Los criterios.
- d. Los modos de análisis de la información relevada.

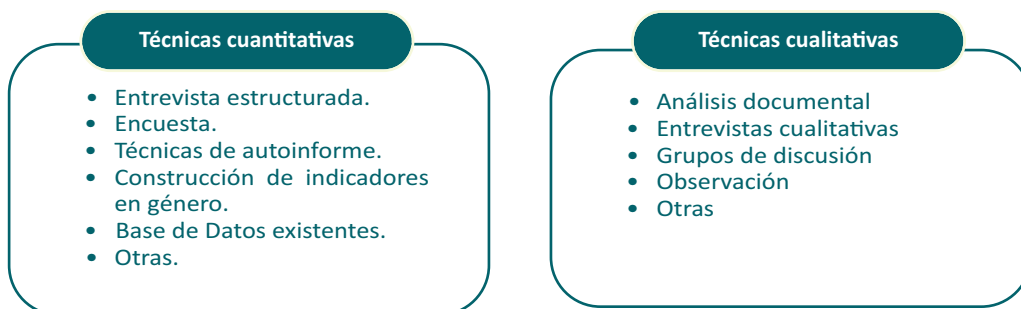
El problema crítico que tratará de despejar la evaluación en este momento de diseño, sea este de carácter cualitativo, cuantitativo o mixto, es determinar si los resultados que se imputan a la Planificación Estratégica y los proyectos que de la misma se desprenden, podrían haber ocurridos sin esta intervención, o si se deben a factores combinados o de confusión.

### **TECNICAS**

Se trata de los procedimientos específicos a través de los cuales la/el evaluador/a reúne y analiza los datos vía operaciones lógicas o estadísticas. No debe confundirse técnica con método, que es, de una parte, sustento teórico de las técnicas, pero mucho más.

El método es el modo en que se va a proceder a lo largo de la evaluación para tratar de comprender al máximo los resultados que se obtengan. El método responde a “cómo lo vamos a hacer”, las técnicas responden a “con qué” lo vamos a hacer.

Algunas técnicas que pueden seleccionarse:



### **AGENTES IMPLICADOS EN LA EVALUACIÓN**

En cuanto a quiénes participan de esta etapa de la Planificación Estratégica, podemos mencionar que la evaluación puede ser realizada por los distintos agentes implicados en el proceso de desarrollo o planificación, para los que en ocasiones se usa la expresión inglesa “stakeholders”.

En esta fase del programa o proyecto, es importante identificar a todos estos agentes, ya sean autoridades municipales, equipos técnicos locales, agentes de cooperación, expertos/as y consultores externos del Programa. Pero aún más importante será la participación activa de la población beneficiaria del proyecto, o víctimas del mismo, es decir, aquella población que se ha visto afectada negativamente por la intervención, o que en un principio sería beneficiaria y que por diversos fallos no ha resultado como tal. De acuerdo con Julia Espinosa Fajardo (2009:21), “la participación de los diferentes stakeholders impulsa su implicación y la apropiación y uso de los resultados de la evaluación”.

Asimismo, y pensando en sus agentes, la evaluación puede ser :

- . La **evaluación interna** es aquella realizada por el equipo o personal encargado de la implementación del programa/proyecto. Este tipo de evaluación tiene como ventajas el hecho de que hay un conocimiento más cercano de la realidad y supone también un menor coste. Como contrapartida, suele haber una crítica sumamente positiva de la intervención.

. La **evaluación externa** es la que realizan evaluadores/as ajenos al equipo responsable del diseño y ejecución, y que generalmente son expertos/as en el proceso de evaluar. En este caso, la evaluación resulta más crítica, más objetiva pero tiene ciertas dificultades para comprender los procedimientos internos y características culturales e institucionales que pueden definir los procesos.

. La **evaluación mixta** conjuga las dos anteriores.

### **INFORME DE EVALUACION**

Finalizando la etapa evaluativa, comienza la tarea de sistematización y análisis de la información recogida para construir el Informe de Evaluación. El mismo, debe contar básicamente con los siguientes apartados:

- a. Exposición sintética de los aspectos evaluados.
- b. Presentación del proceso, de los métodos y las herramientas.
- c. Análisis, evidencias, factores explicativos, conclusiones y recomendaciones.

El Informe de Evaluación debe analizar los hallazgos del proceso de planificación estratégica e implementación de los programas y proyectos, abordando debidamente el Enfoque de Género para valorar la idoneidad de las intervenciones realizadas a favor de la igualdad entre hombres y mujeres.

A su vez, resulta clave que dicho informe contenga un análisis de las lecciones aprendidas y realice recomendaciones a partir de las mismas, lo que supone que dicho documento sea compartido y comunicado con todas las instancias intervinientes en la planificación y ejecución, con el objeto de que no sólo puedan mejorarse los procesos a futuro, sino que además como referencias a otras posibles experiencias.



## Capítulo 6 POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO

Una preocupación que ha atravesado a movimientos de mujeres organizadas, de académicas feministas, de organismos internacionales del sistema de Naciones Unidas y de organismos de cooperación internacional, ha sido la de contar con herramientas que permitan accionar en las políticas públicas locales con clave de género. Esto es, que permitan efectivizar en prácticas concretas el conjunto de elaboraciones teóricas referidas al género.

Actualmente, los movimientos del tejido social local y global nos lleva a trabajar constantemente en la reflexión sobre la construcción, circulación e identificación de los conceptos e ideas que se elaboraran desde la perspectiva del género. Su legitimidad debe reposar, por un lado, en una genuina y constante lucha por la equidad entre varones y mujeres, y, por otro, en su capacidad de traducirse en acciones concretas en territorio y su apropiación por los y las ciudadanas.

Para Moser (1995), uno de los desafíos es cómo poder simplificar la complejidad de las nociones teóricas conceptuales del género y volverlas herramientas metodológicas que “ permitan a los ejecutores traducir la conciencia de género a la práctica”. Para la mencionada autora, se trata de facilitar a quienes se hallan comprometidos con la integración del género a su trabajo (a nivel de políticas, programa o proyecto) y dotarlos de herramientas simplificadas que les permitan introducir las complejidades particulares de contextos específicos al proceso de planificación.

Entendemos que en una Planificación Estratégica con Enfoque de Género, este conjunto de herramientas, políticas y estrategias, deben ser tenidas en cuenta al momento de pensar objetivos, líneas de acción y, sobre todo, en términos de proyectos concretos a desarrollar tendientes a consolidar el Enfoque de Género y Desarrollo.

Por ello, en el presente y último Capítulo se condensan aquellos instrumentos que, elaborados desde una visión macro del conjunto de relaciones sociales y culturales, políticas y económicas, nos permite consolidar un proceso de igualdad de género en nuestros territorios.

Los temas a tratar serán:

- 6.1. Políticas de Igualdad de Oportunidades.
- 6.2. Acciones positivas o afirmativas.
- 6.3. Empoderamiento femenino.
- 6.4. Transversalización de Género.
- 6.5. Democracia de Género.
- 6.6. Presupuestos sensibles al Género.
- 6.7. Institucionalidad de Género.
- 6.8. Formación de Recursos Humanos.

## 6.1 POLITICAS DE IGUALDAD DE GENERO

Desde la Perspectiva de Género, se piensa y comienza un proceso de planificación, afirmando que el punto de partida de hombres y mujeres es, como regla general, totalmente dispar. Desde ahí, se derivan las luchas, cotidianidades y estrategias que mujeres y varones viven y llevan a cabo para contrarrestar los escenarios de desigualdad.

La justicia social supone que las personas tienen el derecho de acceder a los recursos u oportunidades de desarrollo en igualdad de condiciones, lo que implica que el punto de partida para unos y otros debe ser equivalente, de manera que la búsqueda y el camino para alcanzar los mismos resultados se dé en una trayectoria justa desde la salida.

TIPO DE POLITICA	DESCRIPCION	EJEMPLO GENERO
Igualdad de Oportunidades	Es básicamente la igualdad en el acceso al inicio del proceso, lo que supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía.	El derecho que tiene toda persona, sin distinción de sexo, raza/etnia o religión, a acceder a cargos de representación popular.
Igualdad de Trato	Se refiere a que las diferencias desventajosas que presentan hombres y mujeres son tratadas de manera justa, para lo cual deberán recibir un trato preferencial los grupos desfavorecidos, de tal modo que todos y todas alcancen iguales resultados en términos de ejercer el derecho en forma igualitaria. Estas políticas se reconocen también como medidas de acción afirmativa o discriminación positiva.	Las cuotas de género aplicadas a las listas electorales, que pretenden garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres.
Igualdad de Resultados	La igualdad de resultados se refiere a que todas y todos por igual tienen asegurado y garantizado el ejercicio del derecho de que se trate. El resultado igualitario está en la posibilidad del goce y ejercicio de los derechos y no en los productos o circunstancias personales específicos de los actos individuales.	La paridad representativa.

Elaborado por Tello Sánchez (2010), en base a García Prince (2008:37-39)

Además, la igualdad de oportunidades implica que el acceso a los bienes o recursos económicos, sociales y políticos debe ser asequible tanto para los hombres como para las mujeres por igual. No obstante, siendo la igualdad de oportunidades la estrategia más generalizada para promover la equidad de género, diversos estudios han demostrado que no produce igualdad de resultados.

Como puede observarse en el cuadro anterior, las políticas de igualdad no son efectivas sino se promueven simultáneamente provisiones para la igualdad de oportunidades, la igualdad de trato y la igualdad de resultados (García Prince, 2008:43). El trabajo y el foco de las políticas de Igualdad de Oportunidades es dialéctico, es decir, se debe garantizar acción transformadora desde los “puntos de partida” (formas estructurales de discriminación) hasta los canales y medios de acceso a los derechos, bienes y recursos justos y necesarios.

“Es previsible que el paso de aprobar y aplicar una política municipal para la equidad de género, transforme a las propias municipalidades que la impulsan, ya que su implementación supone el cuestionamiento sistemático a las maneras tradicionales de pensar y hacer la política, como ámbito predominantemente entendido y definido desde las concepciones androcéntricas y masculinas. Este proceso incluirá la identificación de obstáculos y barreras de resistencia a los cambios, tanto aquellas que operen y se expresen explícitamente, como aquellas inconscientes y presentes en el currículo oculto del quehacer institucional de las municipalidades”.

Fonkatz, 2009:50

A continuación, se enuncian algunas iniciativas que cabría promover en diversos ámbitos, y que han sido tomadas de experiencias latinoamericanas y europeas:

- . Garantizar la incorporación y estabilidad laboral de manera equilibrada entre hombres y mujeres.
- . Igualdad salarial para iguales condiciones laborales.
- . Medidas que faciliten la conciliación laboral y familiar para madres y padres, tales como flexibilización de la jornada de trabajo, ampliación de los permisos de maternidad y paternidad así como de cuidado de personas dependientes, compensación de costes de guardería, teletrabajo, etc.
- . Facilitar el acceso igualitario de mujeres y hombres a los recursos crediticios.
- . Garantizar el justo acceso a la propiedad.
- . Revisión de los planes urbanísticos y normativas municipales relativas al suelo y la vivienda, desde la perspectiva de género.
- . Fomento de medios de transporte públicos alternativos y sensibles las necesidades de las mujeres, con trayectos hacia colegios y centros sanitarios, paradas seguras, ampliación de horarios, espacios para carros de bebés, plataformas bajas, etc.
- . Eliminación de las barreras arquitectónicas.
- . Descentralización de los servicios públicos y la flexibilización horaria.
- . Disposición de servicios públicos de proximidad y atención a las personas dependientes.
- . Creación de espacios para el esparcimiento (plazas y parques) compatibles, especialmente, para la infancia y la tercera edad.
- . Fomento de la seguridad en las calles, mediante iluminación adecuada, patrullas en puntos negros de la ciudad que facilitan la agresión a las mujeres, etc.
- . Fomento de la práctica de deportes diversos por parte de niñas y mujeres.
- . Formación para líderes/as comunitarios/as, en habilidades de dirección, oratoria, formulación de proyectos, negociación, etc.
- . Fomento de la participación política de mujeres y hombres.
- . Construcción de listas electorales municipales con equilibrio entre mujeres y hombres.
- . Formación en habilidades políticas, tanto para hombres como para mujeres, potencialmente electos y autoridades en ejercicio.

#### **PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS EN MEXICO D.F.**

Diseñado en conjunto con 56 dependencias de gobierno y sociedad civil del Distrito Federal (México), el Programa Recuperación de Espacios Libres de Violencia contra las Mujeres, comprende la realización de acciones interinstitucionales de desarrollo urbano, seguridad, procuración de justicia, participación ciudadana, desarrollo social, mejoramiento barrial, educación y cultura, junto con las mujeres en las 16 Delegaciones de la Ciudad, el Inmujeres-DF y los órganos del Gobierno de la Ciudad, para recuperar espacios públicos considerados zonas de riesgo para las mujeres, que permita disminuir las violencias del ámbito comunitario.

El Programa ha recuperado 52 espacios desde 2009 y en 2011 recuperará más de 16 espacios, los cuales contemplan el rescate de pasos inseguros para llegar a los transportes públicos; puentes y bajo puentes donde se puede generar el delito, y donde las mujeres restringen su paso por esos espacios; así como en parques, jardines y deportivos que han disminuido su uso colectivo.

Fuente: Micher Camarena, Martha Lucía (2011): “El Derecho de las mujeres a una vida libre de Violencia”. Ponencia presentada en la Cumbre Iberoamericana Agendas Locales de Género: Construyendo modelos para la igualdad. Córdoba, Argentina, 3-5 de noviembre de 2011

- . Apoyo a las iniciativas artístico-culturales provenientes tanto de hombres como de mujeres, estimulando especialmente la creación artística de éstas últimas.
- . Apoyo a la creación de fondos documentales en distintos soportes (libros, fotografías, películas) realizados por mujeres con la pretensión de visibilizar y revalorizar sus trabajos.
- . Aplicación de mecanismos de supervisión y control de elementos, estereotipos o expresiones de imágenes y mensajes sexistas.
- . Disposición de un servicio de orientación e información sobre derechos y red de recursos sociales.
- . Elaboración y desarrollo de programas de sensibilización y prevención de la violencia de género.

## 6.2 ACCIONES AFIRMATIVAS O POSITIVAS

La Acción Afirmativa o Discriminación Positiva es una medida que otorga un trato preferencial a grupos sociales o minorías (mujeres, indígenas, personas discapacitadas, etc.) que sufren discriminaciones o situaciones de injusticia social. Tienen como objeto contrarrestar los efectos negativos de esa condición de desigualdad, la cual se entiende originada no en una característica individual de la persona, sino en el hecho de su adscripción a un grupo que se encuentra en posición de subordinación.

En este caso, se trata de estrategias concretas, como medidas de equiparación transitorias, e implican el reconocimiento de la existencia de desigualdades entre hombres y mujeres.

La Acción Afirmativa se establece para identificar y eliminar las discriminaciones (directas como indirectas) respecto a las mujeres, en todos los ámbitos: laboral, educativo, social, político, cultural, urbano, de ocio, y conseguir una igualdad de oportunidades real y efectiva.

Sin lugar a dudas, la discriminación positiva más demandada es el sistema de cuota política, que tiene como objeto garantizar la participación femenina en las listas electorales a través de medidas legales que favorezcan el equilibrio en la representación política tanto de hombres como mujeres.

Otros ejemplos de medidas de Acción Afirmativa son:

- . Las plazas o becas de estudio reservadas a las estudiantes mujeres, entre las cuales, incluso pueden ser prioritarias niñas y jóvenes de escasos recursos, mujeres discapacitadas, madres adolescentes y/o solteras, etc.
- . Que el empresariado contrate y promocióne preferencialmente al sexo sub-representado. Adicionalmente, se estimularán este tipo de acciones concediendo a las empresas subvenciones, reducciones de las cotizaciones a la seguridad social, o descuentos o exenciones en las tasas municipales, por ejemplo.
- . Favorecer la promoción de viviendas de protección oficial dirigidas a mujeres en situación de especial necesidad (mujeres jefas de hogar, víctimas de violencia de género, mujeres indígenas, negras, discapacitadas, etc.) y facilitar su adquisición.
- . Establecer criterios de preferencia para las prestaciones y servicios sociales, tales como ayudas económicas familiares, reservas de plazas en escuelas infantiles, servicio de ayuda a domicilio, etc., dirigidos a mujeres en situación de riesgo y/o exclusión social.
- . Apoyar y favorecer la creación y consolidación de equipos deportivos femeninos.
- . Dotar de becas a madres jóvenes en proceso de formación.
- . Promover la concesión de premios a mujeres destacadas: empresarias, artistas, deportistas, investigadoras, etc.
- . Favorecer la adjudicación de recursos crediticios a los emprendimientos provenientes de mujeres.



- . Disponer cupos sindicales, de manera que cada unidad de negociación colectiva de las condiciones laborales cuente con la participación proporcional de mujeres delegadas, en función de la cantidad de trabajadores de dicha rama o actividad.
- . Reservar cupos mínimos en los puestos de la administración pública y órganos de dirección.

## 6.3 EMPODERAMIENTO FEMENINO

Otra de las estrategias empleadas para fomentar la equidad de género está enfocada a empoderar a las mujeres (concepto al que se alude, en ocasiones, con la expresión inglesa “empowerment”). Este término fue acuñado en el marco de la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing en 1995, para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder.

Se entiende, por tanto, que el empoderamiento es un proceso de resistencia a la ideología patriarcal, de desafío y superación de las desigualdades de género mediante el cual se busca la remoción de las estructuras que han propiciado la discriminación de las mujeres a partir de su propio fortalecimiento (Srilatha Batliwala, 1997).

El empoderamiento, en este caso, involucra tanto el cambio individual como la acción colectiva de manera que las mujeres ganen influencia y participen en el cambio social. Es así como los movimientos feministas han logrado alcanzar importantes hitos en materia de reconocimiento de derechos humanos y civiles. Asimismo, el concepto de empoderamiento guarda estrecha relación con el de *desarrollo humano*, por lo que contribuye a reducir la vulnerabilidad de las mujeres frente a las situaciones de inequidad, a la vez que propicia el incremento de sus aptitudes, de manera que sean capaces de realizar elecciones estratégicas para obtener los cambios deseados y controlar sus propias vidas.

*“El empoderamiento de la mujer tiene como objetivo eliminar todos los obstáculos que obstruyen la participación activa de las mujeres en todos los ámbitos, tanto públicos como privados, a través de una completa e igual distribución en la toma de decisiones económicas, sociales, culturales y políticas. Esto quiere decir que, el principio de compartir el poder y la responsabilidad debe ser establecido entre la mujer y el hombre en el hogar, en los puestos de trabajo y más ampliamente en las comunidades nacionales e internacionales. La igualdad entre la mujer y el hombre es asunto de los derechos humanos y una condición para la justicia social así como un requisito necesario y fundamental para la igualdad, el desarrollo y la paz”.*

Declaración de Pekín (1995)

### EMPODERAMIENTO, EJERCICIO DE DERECHOS Y LA PERSPECTIVA DE LA MUJER EN LA CARTA ORGÁNICA DEL MUNICIPIO DE CERCADO, BOLIVIA.

Este proyecto, que da sus primeros pasos en 2011, pretende validar la actuación de la mujer del campo y la ciudad para que sea partícipe de escribir la Carta Orgánica, instrumento legal que una vez concluido y aprobado, servirá de constitución política del municipio de Cercado. En el proyecto participan 2000 mujeres, que pertenecen a los 14 distritos de la provincia Cercado de Cochabamba. Todo el trabajo se desarrolla en sus respectivos distritos con capacitaciones y participación de todas las actoras sociales, con la finalidad de que ellas puedan involucrarse fortaleciendo su empoderamiento y conociendo sus derechos, y así lograr que ellas puedan reclamar el cumplimiento de los mismos por parte de las autoridades municipales.

Fuente: Banco de Buenas Prácticas de la Red de Conocimiento “Por Agendas Locales de Género”. Unión Iberoamericana de Municipalistas.

Algunos ejemplos de Políticas de Empoderamiento son:

- . Promover y garantizar el control de las mujeres sobre sus recursos económicos.
- . Fortalecer las potencialidades económicas y la emprendeduría de las mujeres.
- . Organización de charlas y talleres dirigidos a grupos de mujeres sobre reflexión y valoración del trabajo doméstico, para la conciliación de la vida pública-privada, desarrollo de la autoestima y autonomía personal, etc.

- . Visualización de las mujeres en el espacio público, reconociendo mujeres destacadas y poniendo sus nombres en calles, plazas y edificios públicos.
- . Información y formación de niñas y mujeres sobre leconocimiento, control y cuidado de su propio cuerpo de acuerdo a su condición biológica.
- . Promoción de la participación de las mujeres en los movimientos asociativos de la comunidad.

## 6.4 TRANSVERSALIZACIÓN DE GENERO

El denominado “gender mainstreaming” o “transversalidad de género” es una estrategia adoptada en el marco de la Plataforma para la Acción de Beijing en 1995 y surge como respuesta a la necesidad de que la perspectiva de género sea considerada y aplicada en todos los ámbitos y niveles de planificación de las políticas públicas. Este concepto va más allá de acciones dirigidas específicamente a las mujeres, y se plantea como una acción complementaria que tiene como objeto contrarrestar los efectos de la desigualdad que pueden tener las políticas generales (López, 2007).

La importancia de aplicar la Perspectiva de Género de manera holística apunta a analizar el impacto

*“El proceso de transversalización / integración de la Perspectiva de Género se refiere al diagnóstico del impacto diferenciado que cualquier iniciativa, incluyendo leyes, programas y políticas, en cualquier área o nivel, tendrá sobre las vidas de los hombres y las mujeres. Se trata de una estrategia para hacer que los intereses, preocupaciones y experiencias de lo mismos constituyan una dimensión integral en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las es feras políticas, económicas y sociales, de manera que la desigualdad entre hombres y mujeres no se vea reproducida ni perpetuada”.*

Plataforma para la Acción de Beijing, 1995.

que tienen las políticas en hombres y mujeres diferencialmente, por lo que las especificidades de cada sexo deben ser consideradas en un marco multidimensional e integral del desarrollo humano. Podría afirmarse entonces, que la estrategia de transversalidad tiene como fin último la justicia social, pues se pretende que los beneficios de políticas y procesos sean equitativos tanto para hombres como para mujeres, partiendo del supuesto que los mismos no son privilegiados en igual medida.

En este sentido, se busca generar el compromiso de todos los actores sociales a favor de la equidad de género a partir de una visión más amplia sobre la participación de hombres y mujeres en el desarrollo, lo que sin dudas contribuiría a fortalecer una mayor cohesión social.

En la práctica, la estrategia de transversalidad de género implica:

- Establecer conceptos claros, anclados en una decidida voluntad política.
- Fortalecer las políticas específicas de modo complementario a esta estrategia.
- Asignar estructuras organizativas que reflejen las prioridades políticas.
- Aplicar el análisis de género de manera sistemática, incluyendo datos desagregados y estadísticas de género.
- Poner en marcha sistemas de asignación clara de responsabilidad y rendición de cuentas.
- Desarrollar el trabajo en red.
- Promover una cultura organizativa orientada hacia la igualdad de género.
- Asignar recursos financieros y humanos (especialistas en género) adecuados y suficientes.
- Desarrollar programas de formación en género.
- Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación de la estrategia.
- Definir y articular acciones concretas en todos los niveles institucionales para mejorar esta situación y avanzar hacia el objetivo de la equidad de género. Es decir: hay que intervenir en los procesos internos, en los planes, políticas y programas de la institución, en los presupuestos, en las políticas de recursos humanos, etc. Y que todo ello debe conducir no sólo a transformar las relaciones desiguales entre los géneros, sino también las estructuras que producen la desigualdad.
- Elaborar una nueva agenda del desarrollo y revisar las prioridades de las instituciones para ponerla en práctica.

Fuente: López, Irene (2007:13), y América Latina Genera “Gender Mainstreaming y empoderamiento”

A nivel institucional, la Transversalidad de Género traspasa la frontera de organismos tales como secretarías, ministerios u oficinas de la mujer, para introducirse en todos y cada uno de los entes públicos que dirigen políticas. Con ello se persigue, asimismo, que los recursos -siempre exiguos para las políticas para el desarrollo de la mujer- sean optimizados para favorecer la igualdad de género.

## 6.5 DEMOCRACIA DE GENERO

La Democracia de Género -o Democracia Genérica- amplía el concepto de democracia y se sustenta en el reconocimiento equilibrado entre hombres y mujeres como hacedores del desarrollo. En este sentido, la esfera pública es un ámbito que por excelencia favorece -o debiera favorecer- la expansión de la Democracia de Género a través de nuevos pactos sociales que contribuyan a la construcción de nuevos estilos de vida más igualitarios.

Así pues, este accionar en la esfera política tiene como fin una transformación de la cultura organizacional y social, fomentando la inclusión tanto de hombres y mujeres como sujetos de nuevas relaciones sociales y pactos de género. Con la Democracia de Género se plantea el inexcusable rol que deben jugar también los hombres en la facilitación y optimización de oportunidades para las mujeres.

Asimismo, la Democracia de Género representa una nueva idea que se basa en que el avance efectivo de la equidad no debe ser un logro del feminismo, sino una conquista de toda la sociedad en su conjunto.

Algunos ejemplos de políticas basadas en la Democracia de Género son:

- . Campañas de sensibilización sobre la corresponsabilidad de mujeres y hombres en el trabajo doméstico, productivo, las responsabilidades familiares y la gobernabilidad democrática. Especial aprovechamiento de los medios de comunicación.
- . Promover la remoción estructural de las discriminaciones asociadas al género, mediante acciones de concienciación y sensibilización.
- . Promoción de hábitos saludables entre mujeres y hombres, a fin de evitar conductas y estilos de vida insalubres, como son el sedentarismo, el tabaquismo, los asociados a la alimentación (las mujeres jóvenes son más propensas a sufrir anorexia o bulimia), los conflictos emocionales que pueden derivar en depresión o violencia, etc.
- . Formación e información a padres y madres sobre la educación en valores de igualdad para los hijos e hijas.
- . Desarrollo de actividades de sensibilización con la comunidad educativa sobre las desigualdades de género.
- . Fomento de modelos plurales de género en la comunidad educativa, asociaciones de padres y madres, y alumnado.
- . Realización de talleres dirigidos a hombres y mujeres sobre técnicas de relajación, control del estrés, autoestima, resolución de conflictos, organización del tiempo, etc.
- . Organización de charlas y talleres, dirigidos a grupos de jóvenes y de hombres, sobre reparto igualitario de responsabilidades domésticas, estilos de vida sin violencia, educación sexual, afectividades, etc.
- . Realización de charlas y talleres sobre la violencia contra las mujeres dirigidos a la comu-

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

Meentzen y Gomáriz, 2002:13 .

nidad en general.

. Realización de cursos de formación sobre la violencia de género a funcionarios/as municipales y sociales que intervienen en la atención de estos casos: servicios sociales, policía, juzgados, etc.

#### **EL PLAN MARACENA-CONCILIA.**

En 2008 el Ayuntamiento de Maracena (España) pone en marcha el Plan Maracena-Concilia, cuyo objetivo básico es contribuir a crear un nuevo sistema social en el que sea posible la participación equilibrada de hombres y mujeres en todos los ámbitos de la vida, tanto personal, como familiar y laboral.

Desde el inicio se estableció que el contenido concreto de dicho Plan (así como todo su desarrollo posterior) debía de ser fruto de la participación y del consenso de cuantos colectivos, agentes e instituciones integran la realidad social, educativa, económica y política del municipio de Maracena. En correspondencia con ello, se firma y aprueba un Pacto Local que constituye el compromiso del Ayuntamiento de Maracena y de una amplia representación de agentes sociales, educativos, económicos y políticos del municipio, de trabajar conjuntamente para facilitar a nuestros ciudadanos y ciudadanas la conciliación de su vida personal, familiar y laboral, potenciando así el desarrollo de la ciudadanía activa y la consolidación de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

El Plan Maracena Concilia gira en torno a las siguientes áreas de intervención:

1. Área de Conocimiento de la Realidad: tratando de obtener información sobre la situación real en materia de conciliación, en todos los ámbitos: familiar-doméstico, educativo, sociolaboral, ...
2. Sensibilización-Formación-Divulgación: formando/sensibilizando a la población sobre la importancia del trabajo realizado en el espacio familiar-doméstico y la necesidad de repartirlo equitativamente entre hombres y mujeres. Paralelamente, transmitiendo a las empresas y a la sociedad en su conjunto el valor positivo (cuantitativa y cualitativamente) de la conciliación.
3. Pactos para la Corresponsabilidad: fomentando acuerdos que sustenten un modelo de familia y de empresa corresponsable, promocionando las experiencias ya existentes y dotándolas de reconocimiento social.
4. Reorganización de Tiempos y Horarios: eliminando las barreras vinculadas a la conciliación, facilitando así la inserción laboral de las mujeres y el ejercicio de derechos de conciliación por parte de los hombres Transformando, en definitiva, las relaciones entre el mundo laboral, la esfera doméstica, los Poderes Públicos y las necesidades sociales.
5. Recursos y Servicios para la Conciliación: reorganizando, adaptando y creando servicios de atención a menores y personas dependientes que posibiliten la conciliación de la vida personal, laboral y familiar de la ciudadanía.

Fuente: Banco de Buenas Prácticas de la Red de Conocimiento "Por Agendas Locales de Género". Unión Iberoamericana de Municipalistas.

## **6.6 PRESUPUESTOS SENSIBLES AL GENERO**

La etapa de formulación de los distintos proyectos de un Plan Estratégico implica no sólo articular la correspondencia entre las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y los objetivos planteados, sino que además sea definido específicamente el costo que tendría la ejecución de las distintas acciones propuestas para alcanzar las metas.

Es decir, no son suficientes las políticas, leyes y discursos orientados a promover la equidad. Hace falta destinar recursos públicos para financiarlos, pues de otro modo la equidad queda sólo en eso: en fundamentos, y no en hechos.

Los Presupuestos Sensibles de Género, en este sentido, vienen a reflejar el nivel de compromiso de un gobierno para con la igualdad entre hombres y mujeres, en la medida que constituyen la prueba de un compromiso presupuestario. Es decir, son el reflejo explícito de la voluntad política en las cuentas públicas (Pleguezuelos, 2006).

Existen algunos tópicos acerca de los presupuestos sensibles al género. El más común, argumentar que se trata de presupuestos para las mujeres. En realidad, los presupuestos sensibles al género tienen como objeto evaluar el impacto que tiene el gasto público en hombres y mujeres, realizando, eso sí, asignaciones específicas hacia las mujeres cuando la evidencia demuestra que éstas últimas no reciben el mismo beneficio de una partida dadas las condicionalidades de su género. Francisca Pleguezuelos (2006:2) así lo explica: "No se trata de ver si se está empleando igual cantidad de fondos en mujeres que en hombres,

sino si el gasto y la inversión son adecuados para las necesidades de las mujeres y los hombres”.

Por otro lado, las deficiencias más frecuentes en la formulación de los presupuestos públicos tienen que ver con el desconocimiento de los roles que mujeres y hombres desempeñan en las unidades domésticas y la sociedad, y que están, asimismo, valorados de manera distinta.

Para evaluar entonces si un presupuesto es sensible al género o no, es preciso hacer un análisis de la relación entre las políticas diseñadas y la asignación de los recursos. Es decir, evaluar si la política contribuirá a continuar o a cambiar con las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, así como con los patrones de las relaciones de género. *La pregunta central es: ¿Qué impacto tiene esta medida fiscal en la igualdad de género? ¿Reduce, incrementa o deja sin cambios la desigualdad de género?* (Espinosa y Barahona, 2004:39).

Asimismo, el énfasis en la desigualdad de género puede estructurarse de manera tal que dé cuenta de otras formas de desigualdad, tales como clase, región e identidad étnica. Para ello será preciso desagregar por sexo (y otros aspectos) los resultados esperados con esa asignación presupuestaria. Por ejemplo, un programa de primer empleo deberá considerar los patrones que discriminan a la mujer para que, mediante una asignación presupuestaria extra, se fortalezcan las capacidades de las jóvenes a fin de obtener iguales oportunidades de empleo.

#### **PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DE ROSARIO, ARGENTINA.**

En 2002, la Municipalidad de Rosario (Argentina) puso en práctica un proceso presupuestal junto con la directa participación de la población acerca de las prioridades y la distribución de los recursos. Para expandir la participación de las mujeres e implementar un enfoque explícito en las cuestiones de género, el Área de la Mujer de la Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad lanzó en 2004 el Programa de Presupuesto Participativo y Ciudadanía Activa de las Mujeres. Inicialmente, este programa facilitó las reuniones vecinales y de los distritos con los grupos de mujeres para analizar sus prioridades e informarles acerca de los procesos participativos presupuestales. El programa proporcionó capacitación formal para las mujeres que directamente participaban en los ejercicios presupuestales y apoyaba una iniciativa piloto para proporcionar un servicio de guardería. A raíz de este esfuerzo, el presupuesto de 2006 incluyó quince proyectos que trataban específicamente las preocupaciones de las mujeres, y contaba con un presupuesto asignado de 520.000 pesos (US\$ 166.000). Esto representa una mejoría con respecto al presupuesto de 2005, el cual incorporaba siete proyectos acerca de la concientización de género, lo que sumaba 357.000 pesos (US\$ 114.000), promocionando las experiencias ya existentes y dotándolas de reconocimiento social.

Fuente: Arboleda, 2005.

democracia, sino que constituyen una poderosa herramienta de auditoría social (Espinosa y Barahona, 2004:39). Sin embargo, la participación y representación comunitaria deberá ser equilibrada entre ambos géneros, de modo que las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres sean puestas en consideración en el debate y aprobación de los presupuestos públicos.

La experiencia australiana (pionera en presupuestos sensibles al género) instrumentó un marco metodológico que ha sido resumido en cuatro pasos:

- Examinar la posición de las niñas, niños, mujeres y hombres dentro de cada sector, mediante la desagregación de la información por sexo, edad, etnia y ubicación geográfica.
- Analizar las políticas del sector, para evaluar si la situación está siendo tratada de manera sensible al género.
- Analizar los recursos asignados para instrumentar la política.
- Definir indicadores para evaluar si los recursos están siendo usados de manera efectiva, para alcanzar los objetivos planteados.

Hofbauer y Vinay: "Presupuestos sensibles al género: herramientas metodológicas".

Finalmente, se podría afirmar que los presupuestos sensibles al género responden más bien a una actividad de advocacy que a la planificación financiera como tal, puesto que el objetivo de construir presupuestos con mirada de género implica una labor que aboga por el reconocimiento de las necesidades específicas de las mujeres, históricamente ignoradas por la maquinaria del Estado. En este sentido, los presupuestos sensibles al género suponen un examen crítico de las asignaciones del gasto público y a partir de lo cual se realizan recomendaciones para la transversalidad de género y la incorporación concreta de partidas que favorezcan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

#### **PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS CON ENFOQUE DE GÉNERO.**

Desde el 2008 la Secretaría de la Mujer de la Intendencia de Montevideo, junto con la Unidad de Participación y Planificación, y con el apoyo de UNIFEM (hoy ONU Mujeres), ha buscado la incorporación de la perspectiva de género en los presupuestos con el fin de lograr mejorar el posicionamiento en la agenda pública y social de los derechos de las mujeres y la equidad de género, así como una efectiva asignación de asignación y ejecución presupuestaria para su cumplimiento. Para ello, desde el equipo técnico de Presupuestos Sensibles al Género se trabaja para diferenciar el impacto que tiene la asignación de recursos a las diferentes acciones a realizar en el territorio. Este esfuerzo se centra en fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de planificación y presupuesto departamental, involucrando en este esfuerzo a funcionarias y funcionarios, cargos de dirección de los distintos departamentos, divisiones y unidades o secretarías departamentales y funcionarias y funcionarios municipales, así como también a las mujeres organizadas vinculadas a los proyectos de la Secretaría de la Mujer. A partir de los presupuestos participativos se ha logrado la construcción de la Casa de la Mujer, a través de la cual se han realizado charlas de sensibilización en género a mujeres organizadas de Montevideo, y talleres para formular las propuestas al presupuesto participativo.

Fuente: Banco de Buenas Prácticas de la Red de Conocimiento "Por Agendas Locales de Género". Unión Iberoamericana de Municipalistas.

## **6.7 INSTITUCIONALIDAD DE GÉNERO**

Los mecanismos de género tienen la función de liderar el proceso de gender mainstreaming, coordinando las políticas con el resto de sectores públicos. Para ello, se impulsa que las instancias constituidas sean jerarquizadas tanto a nivel institucional como político, con la autoridad, capacidad y recursos suficientes para influir en el conjunto de las políticas públicas del Estado (Guzmán, 2001).

Retomando las consideraciones expuestas en el Capítulo 2 acerca de la institucionalidad de género, puede afirmarse que uno de los más importantes retos es de servir de nexo para articular y vigilar las distintas áreas de actuación del Estado (economía, salud, educación, trabajo, etc.) de manera que no sólo sean facilitadas las propuestas para la igualdad de género cuando éstas se imbrican con otras lógicas, sino que además sea en el seno de esas otras lógicas —tradicionalmente sectorialistas— donde tenga lugar también la aceptación y el compromiso, movilizándolo los recursos necesarios hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el marco de las políticas que les competen.

La institucionalidad implica además el establecimiento de normas que respalden los procesos, la toma de decisiones, la asignación de los recursos necesarios, y por supuesto, que imponga que la transversalidad del enfoque de género se imbrique en todas las áreas del gobierno.

Por tanto, las ordenanzas para la equidad de género representan el instrumento normativo que no sólo da legitimidad a la institucionalidad: reglamenta la toma de decisiones determinando

#### **CODIMUJER LAREDO, HACIENDO INCIDENCIA POLÍTICA PARA LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE.**

El Consejo Distrital de la Mujer de Laredo (Perú) nace como respuesta a la necesidad de incluir en la agenda pública local las principales necesidades y propuestas de desarrollo de las mujeres de la zona urbana y rural del Distrito de Laredo. Desde el año 2009, fue impulsada por las regidoras del Consejo Municipal de Laredo, quienes propusieron la creación de dicha plataforma, aprobada mediante Ordenanza Municipal.

Posteriormente, se aprobó el Reglamento interno de funcionamiento del CODIMUJER, convirtiéndose en el principal espacio de participación y empoderamiento político de las mujeres del distrito de Laredo, cuya misión es trabajar por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, promoviendo la participación, en especial de las mujeres, en la definición, aplicación y seguimiento de las políticas públicas locales encaminadas a eliminar las brechas de género.

Desde su reconocimiento, este espacio se ha fortalecido en dos aspectos: a nivel de capacidad de gestión y a nivel de incidencia política.

Fuente: Banco de Buenas Prácticas de la Red de Conocimiento "Por Agendas Locales de Género". Unión Iberoamericana de Municipalistas

principios, competencias y deberes para la gestión de políticas de género en el gobierno municipal.

Tras postular la igualdad de género de jure, la institucionalidad a nivel municipal se manifiesta cuando se crea una oficina/secretaría para la mujer o la igualdad, según prefiera llamarse. En cualquiera de los casos, el área de la mujer constituida será la encargada de dirigir las políticas de género para el municipio, para lo que requerirá estar dotada no sólo de consistencia y poder político e institucional, sino que precisará, indefectiblemente, de recursos suficientes para implementar sus programas.

*“El establecimiento de una maquinaria interdisciplinaria y multisectorial dentro del gobierno, tales como comisiones nacionales, oficinas de la mujer y otros cuerpos, con un staff y recursos adecuados, puede ser una efectiva medida transicional para la aceleración del logro de la igualdad de oportunidades para las mujeres y su total integración en la vida nacional”.*

Conferencia Mundial de la Mujer en México.

#### **DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LAS AUTORIDADES Y PERSONAL MUNICIPAL PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL MUNICIPIO DE RAMOS ARIZPE, MÉXICO.**

La experiencia comienza en 2011, abordando la transversalidad a partir de dos actores: la ciudadanía y los funcionario/as municipales. Inicialmente, se trabajó en un diagnóstico institucional y se elaboró un árbol de problemas para ubicar los obstáculos institucionales para la reducción de las brechas de género. De ahí en más, a través de diversos talleres se apacitó a las y los tomadores de decisión en el tema Género, así como su importancia para el logro de objetivos, como es el desarrollo social y económico de la localidad. Asimismo, la ciudadanía también recibió talleres, en los cuales se promovieron las relaciones equitativas.

Fuente: Banco de Buenas Prácticas de la Red de Conocimiento “Por Agendas Locales de Género”.

## **6.8 FORMACION DE RECURSOS HUMANOS**

Finalizando este proceso de guía y planificación conjunta, resaltamos la capacitación como la estrategia que por excelencia contribuye a la mejorar el nivel de eficiencia de las organizaciones mediante la idoneidad de sus recursos humanos. Además, y desde el Enfoque de Género, la capacitación tiene como fin, asimismo, la concienciación y sensibilización hacia la equidad de género, fortaleciendo el necesario cambio cultural que propugne la erradicación de los estereotipos que han diferenciado a hombres y mujeres y que han segregado a estas últimas. Dicho objetivo, se inmerso tanto en las relaciones al interior de las organizaciones, como en las políticas que desde allí se planifican y ejecutan.

Será importante entonces una oportuna concienciación sobre los derechos humanos y la equidad entre hombres y mujeres, reparando a su vez en el negativo impacto que tiene en el desarrollo la discriminación y la segregación femenina.

Esa concienciación se logrará, una vez más, a través de estrategias de persuasión y negociación, para lo que hará falta realizar talleres de capacitación y sensibilización entre las autoridades locales y los/as funcionarios/as y empleados/as municipales. Una vez más, la capacitación en género en todos los niveles de la administración gubernamental es elemental para la eficacia intra e inter-organizacional y para que las políticas diseñadas y ejecutadas no se diluyan sin un impacto positivo.



## Capítulo 7

# BIBLIOGRAFIA

(2006): “Carta Europea para la Igualdad de Mujeres y Hombres en la Vida Local”

AECID (2004): “Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de cooperación española”. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. Madrid, España.

AECID (2007): “Estrategia de Género en Desarrollo de la Cooperación Española”. Madrid, España.

ANDERSON, Jeanine y Ana FALÚ (1997): “Los procesos de reforma del Estado a la luz de las teorías de género”, Cuaderno del Centro Latinoamericano de Capacitación y de Desarrollo de los Gobiernos Locales.

Araya, María José (2004): “Un acercamiento a las Encuestas sobre el Uso del Tiempo con orientación de género”. CEPAL.

Arboleda, María (2005): “Género y Municipios: Buenas Prácticas Latinoamericanas” IDB-INIFOM. Proyecto de género y desarrollo municipal. Washington D.C.

Arboleda, María: “Metodología para Incorporar el Enfoque de Género en la Planificación y Gestión Municipal”. BID-INIFOM. Nicaragua.

Astelarra, Judith (2002): “Democracia, ciudadanía y sistema político de género”. (Documentos PRIGEPP, 2005).

Ayuntamiento de Granada (2001): “III Plan de Igualdad de Oportunidades entre los géneros”. Granada, España.

Barrera, Dalia; Massolo, Alejandra y Aguirre Pérez, Irma (2004): “Guía para la Equidad de Género en el Municipio”. GIMTRAP, A.C. México.

Barrig, Maruja: “El género en las instituciones: una mirada hacia adentro”.

Batliwala, Srilatha (1997): “El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción”. En Magdalena León (comp.) Poder y empoderamiento de las mujeres. Bogotá: Tercer Mundo S.A.

Carmen de la Cruz (1999): “Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo”. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, Vitoria-Gasteiz, España.

Comisión Interamericana de Mujeres (2010): “Guía de Capacitación “Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género”.

Del Río Martínez, Amaia: “Género en la identificación y formulación del proyecto”. Proyecto Bantaba.

EMAKUNDE “Guía de acciones del V Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres en la CAE”. País Vasco, España.

Espinosa Fajardo, Julia; Aguilar, Mercedes y Pascual Nuño, Alberto (2009): “Manual de evaluación de proyectos de desarrollo local”. Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo.



Consejería de Empleo. Junta de Andalucía. Sevilla, España.

Espinosa, Isolda y Barahona Milagros (2004): "Los Presupuestos de Género como parte del proceso de Planificación de Género". Grupo de Incidencia Sur Norte (GISN). Managua, Guatemala.

Falú, Ana (1996): "Ciudadanía y Espacio Público. Un análisis desde el género. En Pobreza Urbana y Desarrollo. Género y Desarrollo Año5 No 11. Abril. 54-61pp.

Falú, Ana (1997): "Gestión Democrática y Descentralizada del Territorio", en Tercera Cumbre de Mercociudades, Córdoba, Argentina. Anales de Mujer y Mercociudades. Pp15-24.

Falú, Ana (2000): "No todo lo que brilla es oro". Seminario Liderazgo de la Mujer, Teoría y Práctica. Grupo La Sociedad Civil y el Gobierno Local. Los motores para el cambio. Seminario del BID/PROLID, Cancún, México. Agosto.

Falú, Ana (2008), "Las mujeres en los espacios locales: actrices inherentes a la transformación". Seminario Género en las Políticas Locales, Córdoba, Andalucía, España. Febrero 26-27. Ponencia 7p.

Falú, Ana (2009): "Mujeres en la Ciudad. De violencias y derechos". Santiago de Chile, Ediciones Red Mujer y Hábitat de América Latina.

Federación Española de Municipios y Provincias (2009): "Guía para la constitución de Consejos Municipales de las Mujeres". Madrid, España.

Federación Española de Municipios y Provincias: "Guía para Elaborar Planes Locales de Igualdad entre Mujeres y Hombres". Madrid, España.

Fernández Güell, José Miguel (2006) "Planificación Estratégica de Ciudades". Editorial Reverte.

García Pizarro, María. "La Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno. UIM

García Prince, Evangelina: "Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming: ¿De qué estamos hablando? Marco Conceptual". Fondo España-PNUD. Costa Rica.

Giobellina, Beatriz y Rainero, Liliana: "Guía Práctica: Municipios en búsqueda de equidad". CICSA. Córdoba, Argentina.

González Gómez, Lara y Murguialday Martínez, Clara (2004): "Evaluar con enfoque de género" en Cuadernos Bakeaz, N° 66.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas – UNEG (2005): "Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas".

Guzmán, Virginia (2001): "La institucionalidad de género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis". En Serie Mujer y Desarrollo N° 32. CEPAL- Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Hofbauer, Helena y Vinay, Claudia (2002): "Presupuestos sensibles al género: herramientas metodológicas. Experiencias internacionales y de México". Fundar. México D.F.

Instituto Andaluz de la Mujer (2003): "Políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Junta de Andalucía". Sevilla, España.

Instituto Nacional de las Mujeres: "Programa nacional para la igualdad de oportunidades y no discriminación contra las mujeres 2001 -2006". México.

Kabeer, Naila (1996): "Género, desarrollo y capacitación: aumentar la capacitación en el proceso de planificación". En Desarrollo y Diversidad social. Barcelona: Icaria, CIP, Oxfam, Intermon.

Lamas, Marta (1986): "La antropología feminista y la categoría género", Nueva Antropología, vol. VIII, núm. 30, noviembre, 1986.

López, Irene; Cirujano, Paula; Del Olmo, Alicia; Sevilla, Beatriz y Sánchez, Rocío (2007): "Género y políticas de cohesión social. Conceptos y experiencias de transversalización". Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP). Madrid, España.

Martín Mesa, Antonio (2010): "Planificación Estratégica Territorial: Estudios Metodológicos". Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación y Justicia.

Martín Mesa, Antonio (2011): "Territorios Inteligentes: La planificación estratégica en Andalucía". Edi-

torial Liberman.

Massolo, Alejandra (2005): "Género y seguridad ciudadana: el papel y reto de los gobiernos locales". ECA: Estudios centroamericanos.

Meentzen, Ángela y Gomáriz, Enrique (2002): "Aplicando la democracia de género". Fundación Heinrich Böll. Berlín.

Merinero Rodríguez, Rafael (2010): "Manual Básico de Planificación Estratégica Urbana y Territorial; elementos básicos para su aplicación en la administración local". Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación y Justicia.

Moser, Caroline. (1995): Planificación de género y desarrollo. Teoría. Práctica y capacitación. Red Entre Mujeres/ Flora Tristán Ediciones. Lima, Perú.

Murguialday, Clara (2002): "Marcos para el análisis de género"

Näslund-Hadley; Urban Anne-Marie y Pineda Mannheim, Carlos: "Notas técnicas sobre igualdad de género en el desarrollo municipal. Experiencias de América Latina y el Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. EEUU.

Otero García-Castrillón, Carmen (2002): "Igualdad, género y medidas de acción-discriminación positiva en la política social comunitaria". En Revista de Derecho Comunitario, vol.6, núm. 12. Pág. 489-502.

PGU-ALC- CIUDAD. Falú (coord.) Massolo (consultora) "Guía para la Formulación y Ejecución de Políticas Municipales dirigidas a Mujeres", Cuaderno de Trabajo 72. PGU-ALC 2002. Quito.

Rao, Aruna y Kelleher, David (2002): "Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional).

Ravazi, Shakra: "El compromiso feminista con la transversalidad de las organizaciones de desarrollo". Actas de la Conferencia Anual de WIDE

Rigat-Pflaum, Maria (2008): "Gender Mainstreaming. Un enfoque para la igualdad de los géneros". Fundación Friedrich Ebert. Argentina.

Rigat-Pflaum, María: "La planificación de género en el ámbito municipal. Una propuesta de elaboración participativa de un Plan de Igualdad de Oportunidades a nivel local". Fundación Friedrich Ebert. Buenos Aires, Argentina.

Ruiz-Bravo, Patricia y Barrig, Maruja (1998): "Lineamientos para la incorporación del enfoque de género en el seguimiento y evaluación de proyectos". Biblioteca electrónica PREVAL II, 2002; y Comité de Ayuda al Desarrollo, Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

Tello Sánchez, Flavia (2010). Planificación local con perspectiva de Género. UIM.

Scott, Joan W: "El género: una categoría útil para el análisis histórico"

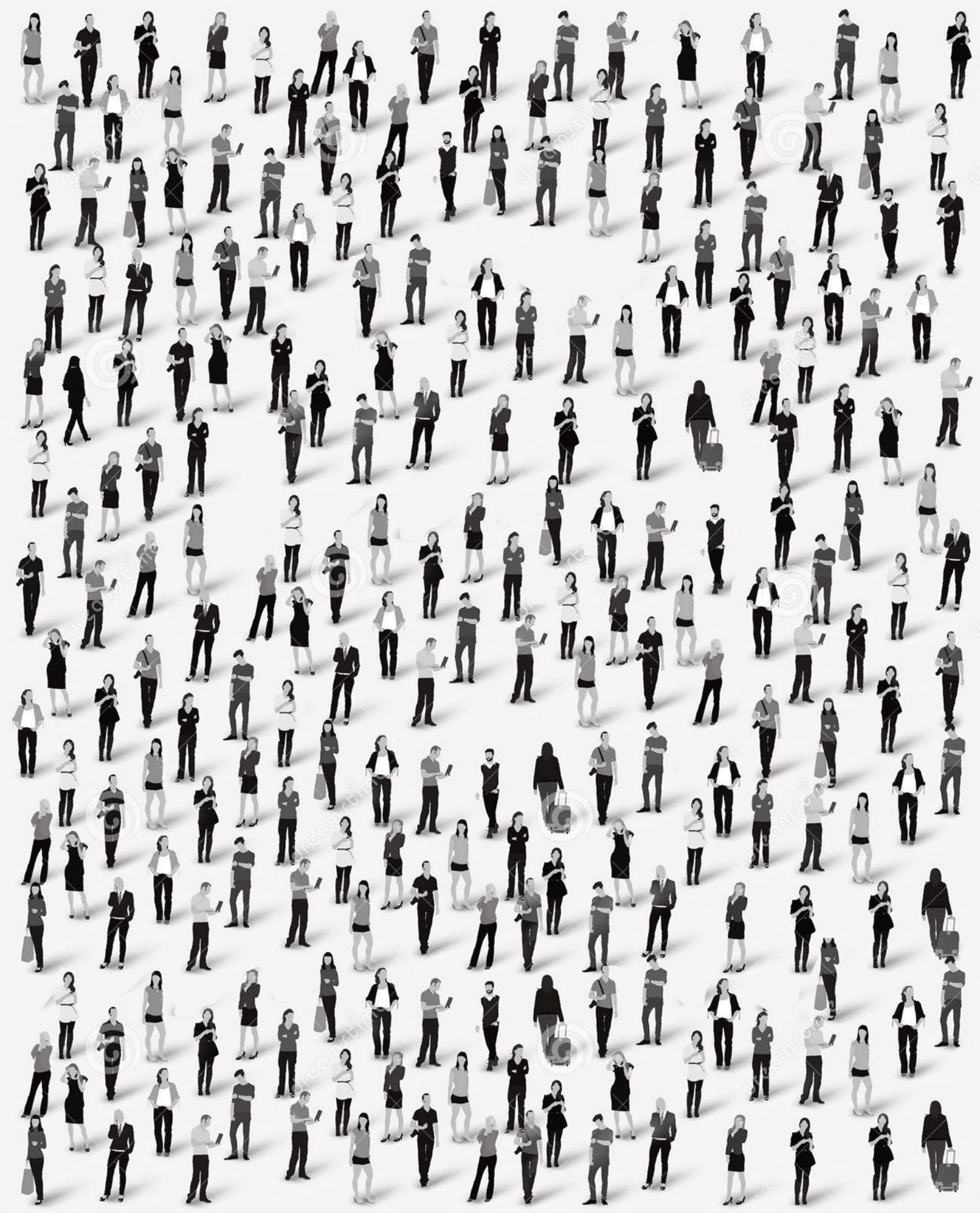
UNEG (2011): "Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación: Rumbo a una guía de UNEG".

UNIFEM (2000): "Iniciativas de Presupuestos para América Latina y el Caribe con Enfoque de Género: Una Herramienta para Mejorar la Fiscalización y lograr la Implementación Efectiva de Políticas". Preparado para la Octava Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe – Beijing + 5.

Urban, Anne-Marie; Charlot, M. Clotilde y Bernal, Rosa "Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo"

Vargas-Trujillo, Elvia y Gambara D'Errico, Hilda (2008): "Evaluación de programas y proyectos de intervención. Una guía con enfoque de género". Universidad de Los Andes. Bogotá, Colombia

Velasco Arroyo, Juan Carlos (2007): "Discriminación positiva, diversidad cultural y justicia". En Revista de Filosofía Nº 41, pág. 141-146.



ISBN 978-987-42-1054-8



9 789874 210548