

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Integración del enfoque de género como componente para una mirada
estratégica en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el
Perú**

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de
Bachillera en Gestión presentado por:

ALTAMIRANO CASTRO, Valeria del Pilar
AVILES TAMATA, Silvana Valeria

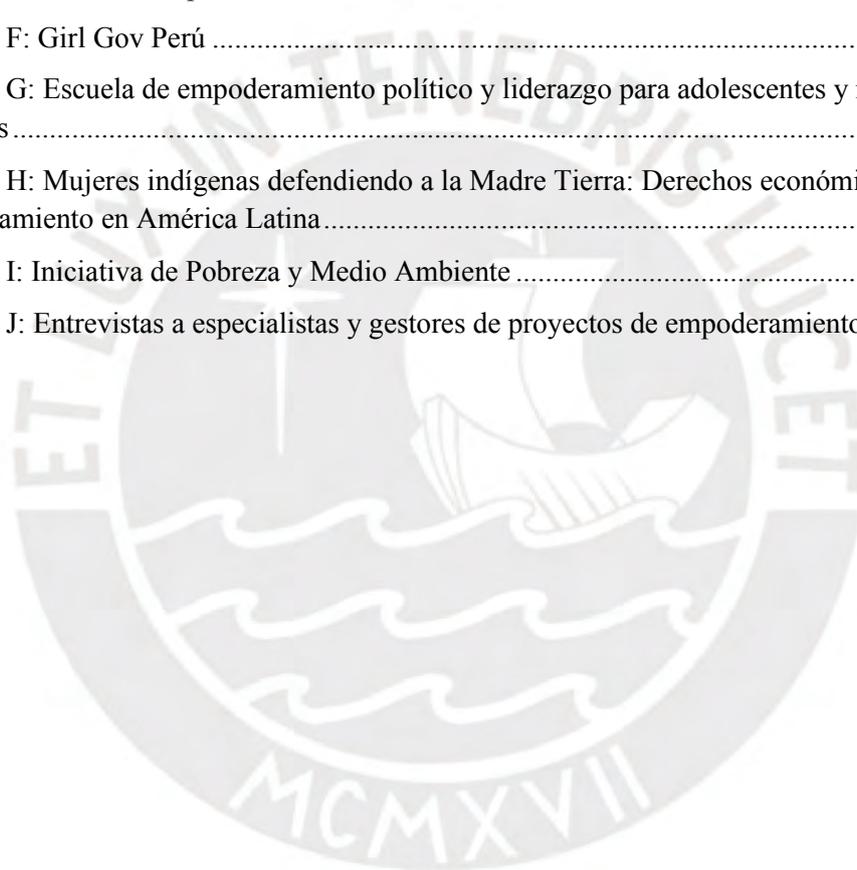
Asesoradas por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, diciembre del 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1. Tema	2
2. Problema de investigación	2
3. Preguntas de investigación.....	4
3.1. Pregunta principal:.....	4
3.2. Preguntas secundarias	4
4. Objetivos de Investigación.....	4
4.1. Objetivo principal:	4
4.2. Objetivos secundarios	4
5. Justificación social, organizacional y académica.....	5
5.1. A nivel social	6
5.2. A nivel organizacional	6
5.3. A nivel académico.....	6
6. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Revisión de literatura teórica	8
2. Revisión de literatura teórica	10
2.1. Enfoque de género y empoderamiento.....	10
2.2. Proyectos sociales, metodología, etapas y herramientas.....	16
3. Perspectiva de género en la gestión de proyectos sociales	21
3.1. Transversalización de género.....	21
3.2. Análisis de género.....	23
3.3. Planificación de género.....	24
3.4. Evaluación de género.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. La situación de género en políticas, programas y proyectos.....	29
1.1. América Latina y el Caribe	29
1.2. Perú	39
2. Gestión de proyectos sociales de empoderamiento para mujeres, adolescentes y niñas en Perú en organizaciones no gubernamentales	43

2.1. Proyectos de empoderamiento femenino con enfoque de género	43
2.2. Gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el Perú	45
CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	55
ANEXOS	67
ANEXO A: Informe bibliométrico	67
ANEXO B: Conéctate	75
ANEXO C: Tejiendo Futuro	76
ANEXO D: Formando emprendedores del mañana (FEM)	77
ANEXO E: Niñas con Oportunidades	78
ANEXO F: Girl Gov Perú	79
ANEXO G: Escuela de empoderamiento político y liderazgo para adolescentes y mujeres indígenas	80
ANEXO H: Mujeres indígenas defendiendo a la Madre Tierra: Derechos económicos y empoderamiento en América Latina	81
ANEXO I: Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente	82
ANEXO J: Entrevistas a especialistas y gestores de proyectos de empoderamiento femenino ..	83



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de evaluación.....	25
Figura 2: Modelo de intervención: Iniciativa Suma.....	32
Figura 3: Los cinco elementos de los programas Graduación.....	34



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas en la gestión de proyectos sociales.....	19
Tabla 2: Marco de Análisis de Género.....	24
Tabla 3: Leyes de igualdad de género.....	41



RESUMEN

En la actualidad, si bien existen diversos proyectos de empoderamiento femenino en el Perú, son pocos los que logran impactar en la disminución de desigualdades de género, y esto se debe a las limitaciones que tienen algunas organizaciones para incorporar el enfoque de género, el cual es visto como un componente estratégico en la gestión de proyectos para identificar las necesidades e intereses de los diferentes grupos de hombres y mujeres. En adición a ello, son contadas las intervenciones que abordan de una manera adecuada el enfoque de género en su formulación, planeación, ejecución y evaluación. Incluso, en algunos casos no se ha cumplido por obtener los resultados esperados ni el impacto deseado, ya que no se lograron manifestar cambios en las relaciones de género, incluso hasta han producido efectos contraproducentes para las mujeres beneficiarias.

En relación con lo mencionado anteriormente, el objetivo de esta investigación tiene como finalidad el de desarrollar un marco conceptual que integre el enfoque de género como componente estratégico en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino que permita la eficiente y eficaz ejecución de los proyectos para la disminución de brechas de género.

La presente investigación realiza una revisión de los conceptos que engloban al género y empoderamiento, así como los componentes de la gestión de proyectos sociales. A su vez, explica la importancia de la transversalización de género en el ciclo de proyectos para lograr alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres. Luego, se describe el estado actual de la situación de género y los avances hacia la igualdad de género, en base a políticas, programas y proyectos que incorporan el enfoque señalado. Asimismo, se detallan los proyectos de empoderamiento femenino que están desarrollándose en el Perú, y a partir de entrevistas a especialistas de género y gestoras de proyectos se explica cómo se gestionan dichos proyectos y se exponen algunas limitantes que se presentan en ciertas etapas del proyecto.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación se centra en la incorporación del enfoque de género en los proyectos sociales, específicamente en los proyectos de empoderamiento femenino. Se pretende contribuir a una discusión en las organizaciones que desarrollan este tipo de iniciativas para recalcar la importancia y necesidad de incorporar el enfoque de género en todo su ciclo de proyectos, así como también en sus herramientas, estrategias, políticas institucionales y el mismo personal que interviene en todo el proceso; de manera que se contribuya, a través de las ciencias de la gestión, a generar el impacto deseado y la disminución de las desigualdades de género.

Para ello, en este trabajo de investigación se ha establecido como objetivo principal establecer un marco conceptual que integre el enfoque de género como componente estratégico en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino. Para este fin, se ha dividido el trabajo en tres secciones que se explicarán a continuación. En el primer capítulo, se expone el planteamiento de la investigación, donde se explica la problemática de estudio a ser abordada y la justificación desde tres diferentes niveles: social, organizacional y académica. Asimismo, se establecen los objetivos y preguntas para el desarrollo de la investigación, así como también la viabilidad de esta.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, iniciando por la revisión de literatura empírica, en el cual se recopilan guías, artículos e investigaciones principales en cuanto a la incorporación del enfoque de género y la transversalización de este en proyectos. Luego, en cuanto a la revisión de literatura teórica, se brindan algunos conceptos relacionados al enfoque de género y el empoderamiento, así como también un marco conceptual de la gestión de proyectos sociales y sus componentes, como herramientas y metodologías. Además, se explica la transversalización del enfoque de género en los proyectos sociales y también los elementos de la planificación y evaluación de género.

Después, en el tercer capítulo se presenta el marco contextual el cual presenta el contexto de la situación de género en la región de América Latina y el Perú, en relación con las existentes brechas de género, políticas y planes de igualdad, así como los programas y proyectos con enfoque de género, y la gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el Perú en base a la opinión y experiencia de especialistas y gestores. Finalmente, en base al marco teórico y el marco contextual se presentan las conclusiones y hallazgos que se alinean a los objetivos planteados y preguntas de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Tema

Integración del enfoque de género como componente para una mirada estratégica en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el Perú antes de la pandemia

Objetivo de estudio: Integración del enfoque de género en la Gestión de Proyectos

Sujeto de estudio: Proyectos sociales de empoderamiento femenino

2. Problema de investigación

En el marco del desarrollo de proyectos sociales enfocados en el empoderamiento, inclusión y desarrollo de la mujer todavía existen tareas pendientes por mejorar en la incorporación del enfoque de género en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de dichos proyectos. Incluso, son contadas las intervenciones que abordan adecuadamente el tema de género en su planificación y gestión. Por ejemplo, en el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) se ha estimado que 37,84% de sus proyectos son sensibles de género y que la incorporación del enfoque solo se da en las fases de diseño y planeación más no tanto en el monitoreo y evaluación (Jiménez: 2014). Sobre esto, Harcourt y Moser (como se citó en Brière & Auclair, 2020) mencionan que se debe a la existencia de una brecha entre la teoría y la práctica en relación con las guías y estudios establecidos para integrar el género en la gestión de proyectos, lo cual según Van Eerdewijk y Dubel podría estar influenciado por una ruptura entre los objetivos de las organizaciones y las acciones para aplicarlos (como se citó en Brière & Auclair, 2020). De igual manera, como señala Oxfam (2014) si bien existen proyectos dirigidos y cuyas beneficiarias son mujeres, éstos no necesariamente incorporan el enfoque de género, por lo cual no se genera un impacto en la disminución de las desigualdades de género, a su vez como indican Brière & Auclair "... la transversalización de género a veces está ausente de la implementación de proyectos o programas; lo que complica la obtención de resultados" (2020, p.2).

Con anterioridad, se han implementado proyectos de empoderamiento femenino que no han obtenido los resultados esperados, como es el caso de México con la implementación proyectos de microcréditos, puesto que al final de dichas intervenciones no hubo cambios en cuanto a las relaciones de género para mejor la vida de las mujeres tanto dentro de los hogares

como en la misma comunidad (Riaño & Okali, 2008, p.137), es decir los roles y responsabilidades entre hombres y mujeres aceptados y establecidos culturalmente no presentaron cambios significativos al finalizar dichos proyectos en general. Con respecto a lo anterior, esto podría ser también porque en las zonas de intervención no han existido condiciones que hayan permitido que estos roles cambien, como los factores psicosociales, calidad en relación conyugal, infraestructura local, entre otros, para catalogar al proyecto como un impacto transformador en género (Fundación Capital, 2019). Así pues, como sostienen Muñoz y Wartenberg (1995), las iniciativas de desarrollo diseñadas específicamente para la mujer son casi siempre bien intencionadas, pero en la gran mayoría de casos, al no tener una buena interpretación de la realidad y de las relaciones sociales, no llegan a generar un verdadero impacto, ya que terminan por generar cargas adicionales a las mujeres y generar conflictos dentro del hogar. Y esto también se debe a que algunos de los proyectos en su planificación no consideran los intereses estratégicos de las mujeres y se enfocan más en garantizar sus necesidades prácticas, lo cual contribuye a reproducir la subordinación de la mujer (De León, 1996). También, según la FAO (2017) frecuentemente los proyectos se formulan a partir de una evaluación de necesidades generales y no incluyen un análisis de género adecuado, esto conduce a que se confíen en supuestos genéricos al momento de planificar y diseñar dichos proyectos y que al final se tenga una visión errada de cómo se están alcanzado los resultados.

Por otro lado, existe una necesidad de transversalizar el género, es decir incluir en todos los procesos de planificación las necesidades e intereses de mujeres y hombres para alcanzar la igualdad de género, sobre todo, en las organizaciones que desarrollan proyectos para la inclusión, empoderamiento y desarrollo de la mujer; ya que son algunas de éstas las que no tienen un concepto claro o hasta veces insuficiente de lo que significa el enfoque de género. Y como expresan Murguialday, del Río, Anitua y Maoño “estas interpretaciones erróneas de la perspectiva de género, tan habituales, no sólo explican las insuficiencias del trabajo práctico de las ONGD en cuanto al logro de la equidad de género, sino que además suponen un obstáculo para la adecuada comprensión de la perspectiva de género” (2000, p.39).

Por todo lo señalado, resulta conveniente realizar una investigación que determine un marco conceptual del enfoque de género con la finalidad que sea un componente estratégico en la gestión de proyectos para la inclusión de niñas, adolescentes y mujeres, específicamente en el área de intervención de empoderamiento femenino. Y, de esta forma transversalizar el género en el ciclo del proyecto, en las metodologías, herramientas, estrategias y el personal, con el propósito de lograr resultados favorables en la disminución de desigualdades de género. Asimismo, bajo

una mirada de las ciencias de la gestión se busca el desarrollo de los proyectos de empoderamiento de una manera eficaz y eficiente a partir de la transversalización de género. Para ello, en la siguiente sección se presentarán las preguntas y objetivos de investigación que serán los que sirvan de apoyo para el desarrollo del presente trabajo.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta principal:

¿Cuál es el marco conceptual que integra el enfoque de género como componente estratégico en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino?

3.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los conceptos relacionados al enfoque de género y empoderamiento?
- ¿Qué componentes existen en la gestión de proyectos sociales?
- ¿De qué manera se incorpora el enfoque de género en los componentes de la gestión de proyectos sociales?
- ¿Cómo es la situación de incorporación de género en políticas, programas y proyectos en América Latina y Perú?
- ¿De qué manera se gestionan los proyectos sociales de empoderamiento para mujeres, adolescentes y niñas en Perú en organizaciones no gubernamentales?

Dichas preguntas son las que se transformarán en objetivos y los que marcarán la pauta que se pretende alcanzar en la investigación, éstos se presentan a continuación:

4. Objetivos de Investigación

4.1. Objetivo principal:

Establecer un marco conceptual que integre el enfoque de género como componente estratégico en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino

4.2. Objetivos secundarios

4.2.1. *Objetivos conceptuales*

- Definir los conceptos relacionados al enfoque de género y empoderamiento
- Explicar los componentes de la gestión de proyectos sociales

- Describir la incorporación del enfoque de género en los componentes de la gestión de proyectos sociales

4.2.2. *Objetivos contextuales*

- Describir la situación de incorporación de género en políticas, programas y proyectos en América Latina y Perú
- Explicar la gestión de proyectos sociales de empoderamiento para mujeres, adolescentes y niñas en Perú en organizaciones no gubernamentales.

Finalmente, dichos objetivos no solo son los que guiarán la investigación, sino que a su vez serán respaldados en los tres niveles de justificación que se presentan en el siguiente apartado.

5. Justificación social, organizacional y académica

En la actualidad, si bien la situación de género en el Perú tuvo algunos avances como la entrada en vigor de la Normativa Nacional e Internacional Relativa a Igualdad de Género, la firma de diversos tratados y compromisos, y la promulgación de leyes con enfoque de género, este campo se encuentra aún en desarrollo pues como destaca GRADE (2020) es recién luego de treinta de años, que se promulgó en 2019 la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG), lo cual evidencia que la incorporación del enfoque de género se encuentra en un nivel incipiente como guía de las acciones del sector público, privado y social. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística en su último reporte sobre brechas de género indicó que el índice de desigualdad de género (IDG), el cual “se interpreta como una pérdida combinada en los logros de salud reproductiva, empoderamiento y participación en la fuerza laboral debido a las desigualdades de género” (2019, p.19), para el año 2018 fue de 0.376, lo que significa que aún existe desigualdad en las dimensiones señaladas. Estos datos demuestran que en nuestro país sigue persistiendo la desigualdad y las brechas de género sobre todo en el acceso a servicios básicos como salud y educación, así como también en el acceso a la participación política, oportunidades laborales y otras actividades productivas.

En esta situación, y con el objetivo de contribuir a la igualdad y equidad de género están también las organizaciones sin fines de lucro que mediante sus proyectos buscan impulsar el desarrollo para mujeres, adolescentes y niñas. Debido a la finalidad de este tipo de proyectos, se hace necesario implementar un enfoque de género en el diseño y gestión de estos, mediante herramientas de gestión que permitan monitorear que la variable género esté presente en todo el

ciclo del proyecto para evitar que éste pierda su objetivo. Es por ello que, la importancia de la investigación se concentra en los siguientes niveles:

5.1. A nivel social

La investigación persigue resaltar la importancia del enfoque de género y la presencia de este en el desarrollo de proyectos sociales de empoderamiento femenino con el fin de poder contribuir a disminuir las brechas de género en distintos ámbitos y lograr la igualdad y equidad de género en el contexto peruano. Así como también, pretende aportar una discusión que aporte las bases de un marco conceptual desde una perspectiva estratégica para la transversalización del enfoque de género en proyectos de gestión social, pública y empresarial para de ese modo contribuir a la gestión organizacional y a la futura creación de modelos de gestión que incorporen tal enfoque como componente de buenas prácticas con impacto para la disminución de las brechas de género.

5.2. A nivel organizacional

Se busca brindar un marco conceptual con enfoque de género para los componentes de la gestión de proyectos sociales de las organizaciones sin fines de lucro a nivel de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y monitoreo; ello con la finalidad de abrir la posibilidad de crear nuevas herramientas, metodologías, prácticas de gestión o modificar las existentes que sean de mayor utilidad en el ciclo de los proyectos sociales, específicamente los de empoderamiento femenino. Asimismo, se pretende también aportar una discusión en otro tipo de organizaciones que desarrollen iniciativas relacionadas al empoderamiento femenino sobre la relevancia de incluir tal enfoque y lograr su transversalización a lo largo del proyecto con el soporte de indicadores y herramientas adecuados para contemplar el cumplimiento de objetivos de género.

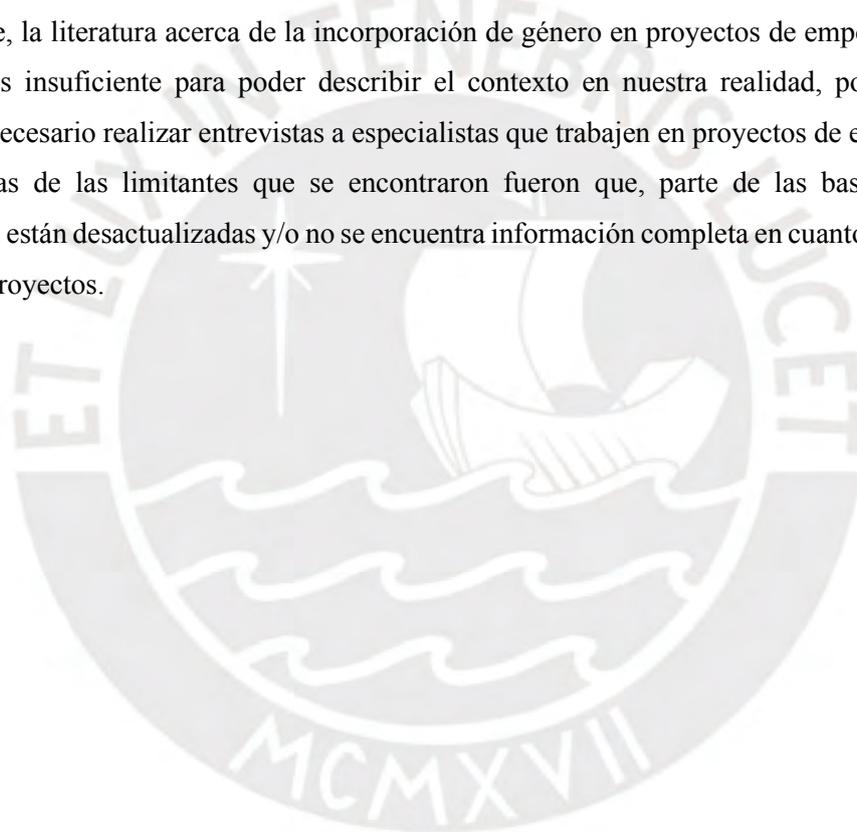
5.3. A nivel académico

Se pretende contribuir a la literatura sobre gestión de proyectos de empoderamiento femenino con el desarrollo de un componente estratégico que, a través de un marco conceptual sobre el enfoque de género y empoderamiento, permita nutrir las herramientas de gestión de proyectos sociales. Asimismo, se busca promover que desde la diversidad de las ciencias de la gestión se siga profundizando en este tipo temas para que de este modo la disciplina se pueda enriquecer y demuestre su adaptabilidad en diversos sectores y áreas. Y, por último, se pretende fomentar la

integración de una mirada multidisciplinaria, para que la gestión de este tipo de proyectos sea más eficaz ya que, se pueden obtener mejores soluciones y generar estrategias más novedosas mediante los aportes de otras disciplinas.

6. Viabilidad

De acuerdo con lo investigado, se puede reconocer que se cuenta con literatura vasta para estructurar un marco conceptual sobre el enfoque de género y los componentes de la planificación y diseño de proyectos sociales; así como también se cuenta con fuentes que abordan el tópico de la transversalización e incorporación del enfoque de género en la gestión de proyectos sociales. No obstante, la literatura acerca de la incorporación de género en proyectos de empoderamiento femenino es insuficiente para poder describir el contexto en nuestra realidad, por lo que se consideró necesario realizar entrevistas a especialistas que trabajen en proyectos de este tipo. Por último, otras de las limitantes que se encontraron fueron que, parte de las bases de datos consultadas están desactualizadas y/o no se encuentra información completa en cuanto a la gestión de dichos proyectos.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este apartado se detalla una breve base teórica del enfoque de género y empoderamiento, la gestión de proyectos sociales y la incorporación del enfoque en los ciclos del proyecto. Por lo que primero, se explica el sistema sexo-género, las diferencias conceptuales entre las categorías igualdad, equidad y brechas de género; así como el origen del enfoque de género en el desarrollo social y la interseccionalidad de género. Segundo, se aborda la gestión de proyectos sociales, la metodología utilizada por los mismos, las diferentes etapas que lo componen y las herramientas de gestión. Y finalmente, con la revisión de los puntos anteriores se plantea la incorporación del enfoque de género en las metodologías, prácticas y herramientas a lo largo del ciclo del proyecto.

1. Revisión de literatura teórica

En el presente Estado del Arte se encontraron que son contadas las investigaciones que incorporan el enfoque de género en las ciencias de la gestión (ver Anexo A). Dentro de la literatura rescatada, como una de las referentes y pioneras de planificación de género encontramos a Caroline Moser (1995) quien en su libro desarrolla un marco conceptual para la planificación de género en el tercer mundo y explica el proceso de planificación de género y su implementación en los proyectos y programas de desarrollo. La relevancia de Moser radica en que además de ser una de las autoras más referenciadas en artículos y guías sobre el tema, es quien señala la importancia de tomar en cuenta las necesidades prácticas y estratégicas de la mujer para poder generar mayor impacto en cuanto a la transformación de roles de género a través de planificación de género en proyectos sociales. Por otro lado, se han ubicado guías referentes a la transversalización de género provenientes de organizaciones internacionales, tales como la ONU Mujeres, Oxfam y World Vision que sirven como lineamientos fundamentales para poder incorporar el género en las organizaciones para el desarrollo. En cuanto a la guía de ONU Mujeres (2015) ésta se centra en dar respuestas a los países sobre la incorporación de la perspectiva de género en los programas nacionales; desglosando los tipos, las secuencias de decisiones y acciones en cada nivel cuando se están desarrollando, operacionalizando y evaluando leyes, políticas, presupuestos, servicios y programas. Se la considera relevante puesto que traza un camino para que otras organizaciones de desarrollo social puedan planificar sus proyectos.

Por su parte la Guía de Oxfam (2014), tiene como objetivos fortalecer los conocimientos y actitudes de su personal, acerca de lo que es la transversalización del enfoque de género en los proyectos, proporcionando no solo herramientas y pasos para tener claridad sobre cómo incorporar el enfoque a niveles operacional e institucional, sino brindando también elementos complementarios, como políticas internas que pueden ser replicadas por otras organizaciones. En cuanto a la guía de World Vision (2008) ésta busca, al igual que las demás, proporcionar herramientas necesarias para el análisis de género, así como proponer conceptos para entender lo que involucra el término género y enfoque de género.

Por otra parte, también se pudo encontrar artículos académicos sobre proyectos que discuten la necesidad de incorporar el enfoque de género en proyectos de desarrollo en diferentes sectores tales como: hídrico, energético y agrícola-ganadero. Dichos artículos si bien se centran en un sector específico, recogen como idea principal, la incorporación del enfoque de género. Por ejemplo, Ortega (2016) sostiene que es crucial la participación femenina en los proyectos energéticos para que éstos tengan éxito, para ello propone una metodología para la inclusión del enfoque de género como medio para superar los nudos y conflictos en el sector energético. Luego, R. Cairns, L. Workman y Tandon (2017) afirman que en los proyectos de desarrollo hídricos las ONG's no se abordan adecuadamente las barreras culturales y locales a nivel público y privado, así como tampoco saben incluir la participación femenina sin tener en cuenta la situación de las mujeres en su hogar y comunidad; es por ello que realizan una serie de recomendaciones para que se pueda incluir el enfoque de manera efectiva en el sector hídrico. Por último, Chanamuto & Hall (2015) sostienen que en los proyectos agrícolas-ganaderos, también es importante incluir el enfoque de género ya que no solo contribuye a mejorar los medios de vida y la seguridad alimentaria, sino porque promueve la igualdad en las comunidades. Cabe mencionar también el trabajo de Auclair & Brière (2020), quienes señalan que a pesar de las guías, actualmente hay brechas entre la teoría y la práctica del enfoque de género en proyectos en desarrollo internacional, por lo que, proponen un cuadro de análisis para identificar la complejidad de la integración del enfoque en cada fase de proyecto y desde un enfoque cualitativo, proponen estrategias alternativas sensibles al género para la gestión proyectos de desarrollo internacional y acción humanitaria.

En cuanto a tesis, se encontró la de Jiménez (2014), quien investigó el uso transversal de la perspectiva de género en proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. En dicha investigación se refleja que los proyectos no poseen una sensibilidad alta para incorporar la perspectiva de género, y que en su mayoría éstos cuentan con uso transversal en las fases de identificación y programación, y no tanto en las fases de

seguimiento y evaluación. A partir de ello, la autora plantea que se tiene que mantener la exigibilidad de la incorporación de género en todas las fases a través de instrumentos institucionalizados y junto con la presencia de marcadores de género en los manuales y políticas institucionales, asimismo.

Finalmente, Ospina (2015) en su tesis analiza la formación socio-empresarial con enfoque de género para el proceso de empoderamiento de mujeres en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, y cuyo hallazgo principal es el empoderamiento de mujeres a través del tipo de formación señalado con enfoque de género en el proyecto “Mujeres Ahorradoras en Acción”, lo cual se logró con el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres, el auto-reconocimiento y su concepción con respecto a los roles de género, mayor capacidad de autonomía y toma de decisiones, entre otros. A partir de estos resultados, recalca la importancia de la integración del enfoque de género para generar impacto social en políticas, programas y proyectos. Y agrega que el enfoque de género no debe considerarse como un componente apartado, sino parte del objetivo para transformar las relaciones de género, es decir cambiar las responsabilidades tradicionales a unas que contemplen a hombres y mujeres en la misma condición para realizar actividades dentro del hogar y la comunidad.

En conclusión, la revisión de las fuentes bibliográficas ha permitido identificar guías y métodos para transversalizar el enfoque de género en proyectos sociales, así como ha presentado ejemplos de estos en diversos ámbitos y sectores, resaltando la importancia de incluir esta perspectiva para mejorar las condiciones de las mujeres y alcanzar la igualdad de género. De igual manera, ha facilitado distinguir las limitaciones y obstáculos que existen de teoría a la práctica para implementar las guías señaladas. Por otro lado, no se han encontrado fuentes referentes a iniciativas de empoderamiento femenino en nuestro contexto. Por ello, resulta pertinente realizar una investigación que ofrezca un marco conceptual para la transversalización de género en proyectos sociales de empoderamiento femenino en el contexto peruano. Asimismo, desde las ciencias de la gestión resulta conveniente incluir dicho marco, puesto que podría aportar a la profesión al seguir caracterizándose por estar presente en todos los niveles y sectores.

2. Revisión de literatura teórica

2.1. Enfoque de género y empoderamiento

2.1.1. *Sistema sexo-género*

A pesar de que en 1935 Margaret Mead había introducido al género como una construcción cultural, la atención del género como enfoque biológico continuó predominando años después, incluso en los años cincuenta, a pesar del periodo de modernización, Conway et al. (1996), señalaba que los roles de género tenían una razón biológica y que estos a su vez estaban en función de actividades económicas y sexuales, lo cual trascendía de jerarquías de clase social. Asimismo, en los años sesenta el sexo y el género seguían siendo conceptos que se utilizaban indistintamente. Luego, Oakley en 1972 hizo una distinción entre sexo y género, pues atribuyó al primero las diferencias fisiológicas y al segundo como comportamientos culturales establecidos (Aguilar, 2008). Además, tres años después, feministas anglófonas crean el concepto teórico del sistema sexo-género, el cual según Aguilar (2008) “analiza las relaciones producidas bajo un sistema de poder que define condiciones sociales distintas para mujeres y hombres en razón de los papeles y funciones que se les han asignado socialmente y de su posición social como seres subordinados...” (Aguilar, 2008, p.4). De esta forma y en el transcurso de años, se ha definido al género como una construcción cultural que integra creencias, percepciones sociales y prácticas que tienen origen en base a las diferencias anatómicas entre hombres y mujeres (Lamas, 2000). Por lo mencionado, esta construcción social influye en la determinación de los roles, las relaciones y los comportamientos que existen y siguen prevaleciendo entre mujeres y hombres.

2.1.2. *Diferencias entre igualdad, equidad y brechas de género*

Para entender la igualdad de género es necesario primero entender el concepto de igualdad, el cual es un principio que establece que todas las personas son tratadas de manera justa y sin trato indistinto en cualquier ámbito. No obstante, cuando nos referimos a la igualdad de género esta no se refiere a un escenario de semejanza entre hombres y mujeres (UNESCO, 2014), pues este enfoque contribuye a identificar los distintos intereses, responsabilidades, necesidades y prioridades de diferentes grupos de hombres y mujeres, y la vez entender, la igualdad de derechos, deberes y oportunidades que estos tienen. Además, este concepto está relacionado al término de equidad de género, el cual se define como “la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas” (UNESCO, 2014, p.106) y que garantiza que las condiciones y oportunidades aseguren el ejercicio de los derechos sociales, económicos, políticos y culturales de hombres y mujeres, lo cual finalmente contribuye a su desarrollo y bienestar en la sociedad. Además, “implica el estudio de las desigualdades entre los géneros, señalando las causas que las producen” (Duarte & García 2016, p. 141), es decir, analiza aquellos criterios que generan las condiciones de desigualdad y a la vez, en la búsqueda de justicia,

define una línea de acción para poner en práctica la igualdad de género para que cada parte obtenga lo que le corresponda. Lo mencionado anteriormente es importante para entender una de las medidas del grado de desigualdades y esta son las brechas de género, las cuales son “diferencias significativas y verificables entre hombres y mujeres en el acceso de bienes, servicios e instituciones cruciales para determinar sus niveles de desarrollo personal, social, económico, cultural y político, a pesar de ser ambos iguales de derechos” (MIMDES-UNIFEM 2010, p.17). Por lo que su relevancia es poder identificar la magnitud y los ámbitos donde prevalecen las desigualdades de género para enfocar los esfuerzos de las organizaciones para disminuir su presencia.

2.1.3. Enfoque de género y mujer en el desarrollo

Lo mencionado anteriormente es necesario para entender lo que implica el enfoque de género en el desarrollo, el cual se divide en dos tendencias: a) Mujeres en el Desarrollo y b) Género y Desarrollo. El primero es el resultado de cuestionamientos en relación con la limitada participación de la mujer en el desarrollo y su condición de rol reproductivo y asistencial en la familia y la sociedad (Montealegre, 2020). En ese sentido, esta tendencia tuvo como objetivo incorporar a la mujer como actor relevante en programas internacionales y estrategias de desarrollo, considerando sus necesidades y preocupaciones. De esto, se obtuvieron resultados favorables como la ampliación del rol de la mujer en espacios productivos y la visibilidad de la mujer, a través de información estadística desagregada de datos por sexo en indicadores de desarrollo. Además, con estos logros se fortalecieron programas de planificación familiar y se pudo tener un control de natalidad (Montealegre, 2020).

Por otro lado, a inicios de los años ochenta se origina la segunda tendencia que, a comparación de la anterior, se enfoca en hombres y mujeres y busca destacar “la importancia de las relaciones de poder, del conflicto y las relaciones de género para entender la subordinación de las mujeres, así como tener una visión más integral de la realidad, cuestionar los distintos enfoques de desarrollo y la dirección del cambio necesario” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2007, p.14), es decir esta transición se dio a cabo por la necesidad de tener una visión más amplia de las brechas de desigualdad que enfrentan las mujeres frente a los hombres. Este enfoque actualmente permite diferenciar las necesidades e intereses, identificar los roles de género y considerar percepciones de hombres y mujeres al momento de la planificación y desarrollo de proyectos.

Otro punto importante, al momento de reflexionar sobre género, es mencionar el concepto de interseccionalidad, ya que este término supone que el género está interrelacionado con otras categorías, las cuales nos permiten explicar la situación de poder que existe en la sociedad y sus organizaciones. Empleando las palabras de Hankivsky Hunting, la interseccionalidad promueve una:

Comprensión de los seres humanos formada por la interacción de diferentes ubicaciones sociales (por ejemplo, "raza" / etnia, indigeneidad, género, clase, sexualidad, geografía, edad, discapacidad / capacidad, estatus migratorio, religión). Estas interacciones ocurren dentro de un contexto de sistemas y estructuras de poder conectados (por ejemplo, leyes, políticas, gobiernos estatales y otras uniones políticas y económicas, instituciones religiosas, medios de comunicación) (2020, p.3).

De ahí que, si se quiere conocer y comprender realmente las realidades de cada persona es imprescindible integrar la interseccionalidad, ya que con ello se puede tener un panorama más profundo de las relaciones de poder, de la injusticia social, así como de los diferentes tipos de desigualdades en que se encuentran inmersas.

2.1.4. Poder, Agencia y Empoderamiento

Con referencia al empoderamiento, al igual que el concepto género, este tiene una larga historia para lograr su definición. Pasando desde el entendimiento de que el empoderamiento significa tener acceso a materiales y recursos, a entenderlo como una transición de la conciencia individual que luego se transforma con otras personas en una actuación conjunta para así fomentar el cambio. Muchos autores en los noventa rescataron en sus trabajos tres principales ideas sobre el empoderamiento: 1) es fundamental para cambiar las relaciones de poder, 2) ofrece una visión relacional, ya que existe una conexión entre lo personal y lo político y 3) se considera un proceso, no un estado fijo ni un punto final, y mucho menos un proceso fácilmente mensurable, incluso a veces lo que empodera a una persona puede no empoderar a otra de la misma forma (Cornwall, 2016). De igual importancia, el empoderamiento trae consigo otros términos que ayudan a perfilar mejor su significado, entre ellos encontramos el poder, agencia y la voz.

El poder se entiende como la forma de tener control sobre el material, activos, recursos intelectuales e ideología según menciona Batliwala en el artículo de Longwe y Clarke (1997). Para estas autoras existen cinco niveles de adquisición del poder los cuales luego ascienden y se transforman a lo que entendemos por empoderamiento, entre ellos se encuentran: a) el nivel de bienestar, el cual hace alusión al poder que tienen las personas por ser receptoras de beneficios y por obtener recursos, b) el nivel de acceso, el cual busca crear conciencia de las desigualdades que existen y con esa idea tomar acción y lograr el acceso a servicios y recursos dentro del mismo hogar así como en la esfera pública y la sociedad, c) el nivel de la concientización, el cual supone cuestionar que las creencias y prácticas de subordinación no provienen de un orden natural sino de un sistema discriminatorio socialmente construido e impuesto, d) el nivel de participación en el cual tanto hombres y mujeres están involucrados en el proceso de desarrollo y en la toma de decisiones y por último e) el nivel de control, el cual hace alusión al control de los componentes que promueven la igualdad de acceso a recursos y la distribución equitativa de beneficios.

Para Longwe y Clarke este ciclo del poder no es algo lineal sino más bien se trata de un ciclo interconectado e interdependiente, en el que no necesariamente se tiene que alcanzar un nivel como prerequisite para llegar a otro. Por otro lado, León et al. (1997) nos expone la existencia de cuatro clases de poder: “el poder sobre”, el “poder para”; el “poder con” y el “poder desde adentro”, en relación a estos, hace hincapié en que el primero se trata de un poder de suma cero, es decir, se basa en el poder para que otra persona haga algo en contra de sus deseos, mientras que los otros poderes se consideran de suma positiva ya que no solo buscan estimular a otras personas para levantarles el ánimo, sino que también buscan lograr cambios de manera conjunta con la suma de poderes individuales y buscan potenciar la fuerza interna y espiritual de cada individuo. En ese sentido, estas últimas clases de poder son un estímulo inicial para el empoderamiento, en la medida que estimulan la fuerza interior y al mismo tiempo la fuerza del resto de las personas para lograr un propósito.

No obstante, se considera que el poder necesita de una pre - condición para poder adquirirse, y esta sería la capacidad de agencia, la cual se presenta en los trabajos de Amartya Sen en su propuesta de capacidades y bienestar. Según Gammage, Kabeer y Rodgers dichos trabajos ayudan a entender que la agencia se evidencia cuando una persona es libre de hacer y de lograr cualquier objetivo que considera importante, siendo la libertad lo que predomina y sin la presencia de algún tipo de violencia o represalias (2016). Para Sen (1999) la agencia juega un rol central en el desarrollo humano ya que “una mayor libertad aumenta la habilidad de las personas para ayudarse a sí mismas, y también para influir en el mundo” (como se citó en PNUD, 2011, p.2). En ese sentido, la agencia sirve como un instrumento para no solo determinar el poder y el

empoderamiento sino para permitir la libertad y los derechos de los individuos para su realización como personas. Cabe resaltar además el papel importante de la “voz”, la cual se considera como un aspecto de la agencia pues significa “[...] tener capacidad para hablar, ser escuchado y estar presente para dar forma y compartir en discusiones, discursos y toma de decisiones” (Klugman, et al., 2014, p.2). Por lo que, si uno no tiene “voz” no puede opinar ni mucho menos presentar sus demandas respecto a cuáles son sus reivindicaciones como individuo para definirlo en la agenda de desarrollo. Ahora bien, podríamos entonces entender el empoderamiento como una expansión de la agencia y los distintos niveles de poder como una forma de transición de este. Por otro lado, si nos centramos en la situación del empoderamiento femenino todavía hay tareas pendientes por avanzar, como señala León et al. (1997), las metas del empoderamiento de las mujeres son desafiar la ideología patriarcal (dominación masculina y subordinación de la mujer) y transformar las estructuras e instituciones que refuerzan, y perpetúan la discriminación de género y la desigualdad social.

Entonces, para poder eliminar los obstáculos que no permiten que las mujeres puedan reflexionar sobre su contexto de desigualdad, es necesario no solo contar con la intervención de diferentes grupos de personas y organizaciones que se encargan de definir la agenda y toma de decisiones en todos los sectores; sino también es necesario darles a las mujeres herramientas necesarias para que ellas mismas encuentren su voz interna y se empoderen. En adición señala lo siguiente:

Se busca cambiar la conciencia de otras mujeres: modificando su autoimagen y sus creencias acerca de sus derechos y capacidades; creando conciencia de la discriminación de género que, a semejanza de otros factores socioeconómicos y políticos, es una fuerza que actúa sobre ellas desafiando el sentimiento de inferioridad que se les ha imbuido desde el nacimiento (León et al. 1997, p.197).

De esta manera resulta importante empoderar a las mujeres para lograr que ellas estén en la posibilidad de ser su propio sustento, tengan control sobre sus vidas, participen en la toma de decisiones de sus comunidades y hogares, y sobre todo se desarrollen como personas al tener autoestima y confianza en sí mismas, lo cual contribuye a disminuir las brechas de género y mejorar su calidad de vida.

Por todo lo mencionado, se considera importante tener en cuenta el significado del término empoderamiento y los otros conceptos que lo engloban al momento de planificar iniciativas de esta índole, de modo que todas las actividades y planes estén alineados a una estrategia que realmente aborden las implicaciones del empoderamiento femenino y genere las

condiciones necesarias para el alcance de este objetivo. Es en este camino, que se encuentran diversas intervenciones o proyectos sociales que desde distintos sectores velan por el desarrollo e inclusión de niñas, jóvenes y mujeres, y que en los últimos años han adecuado metodologías, herramientas y modelos de gestión para su planificación y ejecución, lo cual se mencionará en la siguiente sección.

2.2. Proyectos sociales, metodología, etapas y herramientas

2.2.1. Gestión y proyectos sociales

De acuerdo con Beaumont, la gestión social “consiste en el desarrollo de las capacidades requeridas para la satisfacción de una necesidad social reconociendo como punto de partida el potencial transformador de las propias capacidades de los individuos y las comunidades” (2016, p.24). Lo que quiere decir que a medida que se pueda ampliar las capacidades y oportunidades de las personas, se vela y trabaja por el bienestar social, y solo con ello es que se genera y crea el verdadero valor social. Complementariamente, Matteo y Graterol (2017) señalan que la gestión social también requiere de instrumentos para su diseño e implementación, con el fin de dar respuestas a las necesidades reales de la población. Debe no solo incluirse estrategias sino también incluye “procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño e incorpora procesos relacionales y políticos de diálogo, movilización, de apoyo, de liberación, generación de consensos y toma de decisiones” (Mokate & Saavedra, 2006, p.6). Dichas estrategias y procesos son los que deben construirse en conjunto con el Estado y con las organizaciones privadas, así como con la misma sociedad civil, de forma que puedan ser operativizadas a través de programas y proyectos sociales para lograr de ese modo que los objetivos de desarrollo social se implementen de la manera más efectiva y eficiente posible.

En el caso de los proyectos sociales, a estos se los comprende como intervenciones que permiten el cambio social, como afirman Baca y Herrera, los proyectos sociales tratan de revertir situaciones desventajosas que impiden el desarrollo local o “capacidad endógena de crear bienestar económico y social” (2016, p.70). Igualmente, se señala que los proyectos sociales implican reflexiones rigurosas sobre la situación que se quiere cambiar, así como también la toma de conciencia de las múltiples necesidades sociales, la selección de abordar un problema social en específico y el diseño de una planificación, que en la puesta en práctica puede transformar la realidad (Análisis y Desarrollo Social Consultores, 2010).

Así pues, la planificación de proyectos implica una serie de componentes, como las metodologías, las cuales dan las pautas, procedimientos y herramientas necesarias que facilitan la ejecución de cada fase del proyecto y una de estas se presenta a continuación.

2.2.2. Metodología de proyectos sociales

Para el diseño y elaboración de proyectos existen dos metodologías importantes: la de PM4R Agile y la metodología del Marco Lógico (en adelante ML). La primera es una manera más ágil de gestionar los proyectos a través de “sprints” y “deadlines”, mientras que la segunda es una metodología más tradicional y una de la más utilizadas por la mayoría de las organizaciones que impulsan el desarrollo. Para fines de esta investigación, se centrará en el ML, el cual facilita todo el proceso desde la conceptualización, hasta la planificación, ejecución, evaluación y monitoreo y a su vez establece relaciones de causa-efecto entre los objetivos y las actividades para alcanzar el propósito final. En adición a ello, Ortigón, Pacheco y Prieto señalan que el ML “aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados a este, y a su vez aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades” (2005, p.14).

Su estructura consta de una matriz que sigue una lógica vertical y horizontal, en la cual la primera asegura que haya una correspondencia entre los componentes para alcanzar la solución del problema que se quiere resolver; en tanto la segunda, pretende proporcionar una manera de guiarse a través del proyecto en la cual se establecen los indicadores, los responsables y los recursos asignados para el desarrollo de este. Las categorías del ML que nos ayudan a seguir esa secuencia lógica son las siguientes: Propósito, Fin, Componentes y Actividades; según Aldunate y Córdoba (2011) las dos primeras (exógenas) pertenecen al contexto político, económico y social en el que se inserta el proyecto, siendo básicamente la razón por la que se crea el proyecto; mientras que las otras (endógenas) pertenecen al ámbito de la gestión del proyecto en donde se crea el diseño del proyecto con la finalidad de dar respuesta a las necesidades que se expresan en las categorías endógenas.

Todo este entendimiento ayuda a creer que el ML es una buena metodología que ayuda a desarrollar proyectos a la perfección. No obstante, cabe mencionar que éste también ha sido objeto de análisis y críticas varias; como por ejemplo la de Peris y Cuesta (2012), que señalan que no llega a capturar la idea de la complejidad e incertidumbre de la situación; que cuenta con una limitada visión, ya que solo priman de algunos actores que tienen un papel técnico; y por último,

sostienen que el ML tiene ciertas limitaciones para la comprensión del cambio social, la reflexividad y el cuestionamiento crítico.

De ello se infiere que, en la gestión de proyectos sociales, la planificación no debe limitarse a metodologías pre establecidas, sino buscar adaptarse en relación al tipo de organización y de proyecto y al impacto social que se desea generar. En otras palabras, combinar los componentes de gestión estratégica y proyectos, de manera que sean eficaces para cambiar la problemática identificada.

2.2.3. *Ciclo de proyecto*

Por otra parte, en cuanto al ciclo de vida de los proyectos se pueden distinguir las siguientes cuatro etapas: 1) Diagnóstico, 2) Diseño, 3) Ejecución y 4) Evaluación y Monitoreo.

En la primera etapa, la finalidad es conocer las necesidades, problemas y aspiraciones que tiene la población a la que se va a dirigir el proyecto. Sobre ello Pérez señala:

La dificultad del diagnóstico estriba en llegar a una verdadera comprensión de la realidad y de la práctica social transformadora que intentamos llevar a cabo. Un buen diagnóstico exigirá constatar las contradicciones existentes y el nivel de coherencia entre el contexto, la práctica, los objetivos y el proyecto de sociedad a que apuntamos (2016, p.44).

Para realizar un diagnóstico se requiere de actividades para recoger información, la cual se realiza a través de técnicas, observaciones, revisión de data y lecturas; no obstante, según afirma Astorga y Van der Bijl (2005) también se requiere de un proceso de reflexión para comprender al fondo el problema, y tratar de explicar su desarrollo, su origen y sus consecuencias.

La segunda etapa es la del diseño del proyecto, en la cual se define la población objetivo o destinatarios y con relación a éstos se establecen los objetivos de impacto, el plan de ejecución, identificación de recursos, metodologías de intervención y evaluación y el informe de proyecto. Además, se debe tener en cuenta que este proceso contiene “un conjunto de acciones que funcionan como un sistema que se retroalimenta constantemente” (Pérez, 2016, p.50), es decir conforme al avance del proyecto, este debe adaptarse a los cambios necesarios para poder cumplir con el objetivo del proyecto.

La tercera etapa es la práctica de lo establecido en la etapa de diseño y debe “integrar elementos modernos de la gestión con prácticas y técnicas que permitan desarrollar, con eficiencia y eficacia, las acciones planeadas en la búsqueda de mejoramiento de condiciones de grupos o colectividades sociales” (Candamil, 2004, p.65). En ese sentido, es un proceso adaptable, flexible y de mejora continua en la medida que realiza los cambios necesarios que se alineen a los objetivos del proyecto. Debido a ello, durante esta etapa se debe realizar un seguimiento para compararlo con lo planificado y de esta forma identificar dificultades para aplicar acciones correctivas.

Finalmente, se lleva a cabo la cuarta etapa de evaluación que sin embargo, en realidad está presente en todas las fases del proyecto como se explicará a continuación: en primer lugar, ex ante o antes del estudio, en la cual se hace una revisión y actualización de acuerdo a cambios de los preparativos iniciales; en segundo lugar, “intra” o durante la ejecución, en la cual se evalúan las actividades de forma evolutiva para identificar posibles dificultades ; y finalmente la posterior evaluación o ex post, la cual se focaliza en los resultados finales y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, “permitirán conocer la calidad de intervención efectuada, así como mejorar la planificación de futuros proyectos similares...” (Plataforma de ONG de Acción Social, 2010, p. 22).

En síntesis, se presentan a continuación las herramientas y técnicas más utilizadas en la gestión de proyectos sociales y se identifican asimismo sus beneficios y limitaciones por cada ciclo de proyecto.

Tabla 1: Herramientas en la gestión de proyectos sociales

Ciclo de vida de los proyectos sociales	Herramientas y técnicas de gestión de proyectos	Descripción	Beneficio	Limitaciones
Diagnóstico	Técnicas cualitativas y cuantitativas	Recogimiento de información a través de entrevistas, encuestas, observación participante, data secundaria etc.	-Permiten entender problemas complejos -Permite a la comunidad identificar y apoderarse del proceso	Requiere de mucho tiempo e inversión si es que se pretende tener información completa a profundidad, asimismo requiere de especialistas
	Análisis de involucrados	Clasifica a los involucrados en relación con sus intereses y otros (Ortegón, Pacheco y Prieto (2015).	-Permite elaborar estrategias adecuadas basándose en las	Requiere de un buen recojo de información.

Tabla 1: Herramientas en la gestión de proyectos sociales (continuación)

	Árbol de problemas	Identifica el problema central, sus causas y efectos en forma desagregada y por niveles. (Ortegón, Pacheco y Prieto (2015).	-Se identifica los mayores problemas y las relaciones causales más importantes	Se construye a partir de las percepciones y opiniones de las personas y estas pueden ser arbitrarias, asimismo hay algunas causas se dejan sin resolver.
Diseño	Árbol de objetivos	Plasma un plan estratégico para una situación deseada, a través de la propuesta de alternativas (Herrera, 2015).	-Define el objetivo principal, los medios directos e indirectos y los fines del proyecto. -Analiza relaciones entre medios y fines.	Posee una alta dependencia de la elaboración del árbol del problema, lo cual puede ser riesgoso si la problemática no ha sido correctamente identificada.
	Matriz de Alternativas	Estructura una matriz de posibles alternativas de solución, con sus acciones respectivas. Estas alternativas, deben seguir un proceso de evaluación y distinción (Crespo, 2011).	-Determina la alternativa óptima en base a análisis de factibilidad entre las alternativas tentativas.	Los criterios que se utilizan para valorizar las alternativas están sesgados por los intereses de los participantes.
Ejecución y seguimiento	Informes de control y gestión:	Seguimiento: controla el desarrollo de actividades y los resultados alcanzados. Utilizan indicadores para valorar la ejecución del proyecto.	-Permite la valorización de la ejecución a través de indicadores. -Detecta las limitaciones en la etapa de la ejecución.	Resulta un costo adicional poder implementar este tipo de control ya que requiere recursos económicos y de personal.
		Actividades: permiten el control y evaluación de actividades menores como las tareas concluidas y reuniones periódicas del equipo a cargo.	-Incentiva la buena participación en las actividades del proyecto, -Permite correcciones ante desvíos en el proceso.	Los reportes de los resultados o de las reuniones son de carácter subjetivo por el equipo encargado de la evaluación.
Evaluación	Cuadro de Mando Integral adaptado a org. sin fines de lucro	Un sistema de monitoreo de los objetivos estratégicos, mediante diferentes perspectivas, para la toma de decisiones (Murillo, 2020)	-Establece los indicadores de control desde la traducción de los objetivos del proyecto en diferentes perspectivas.	Costosa implementación del CMI en términos económicos y personal capacitado. Además, no se puede medir los avances en términos de tiempos.

Tabla 1: Herramientas en la gestión de proyectos sociales (continuación)

Evaluación	Triangulación metodológica	Uso de técnicas cualitativas, cuantitativas y participativas para la evaluación del impacto.	-Análisis de datos desde diferentes perspectivas.	Incompatibilidad de variables para las técnicas a considerar y exceso de información sin analizar
------------	----------------------------	--	---	---

En base a las fuentes consultadas, se ha podido identificar que algunas herramientas de gestión utilizadas en los proyectos sociales presentan algunas limitaciones como la subjetividad, dado que éstas pueden estar sesgadas por los intereses y percepciones de los involucrados o encargados del proyecto, así como la manera en cómo ellos aplican estas herramientas. Asimismo, se considera que algunas herramientas pueden influir en el desempeño de otras, ya que si estas no logran recopilar información sustancial y de calidad no serán buen insumo para el análisis de datos de los proyectos.

Finalmente se considera que las herramientas y técnicas señaladas hasta el momento han demostrado ser efectivas para la gestión de proyectos por su uso extendido en las organizaciones y por su presencia en las diferentes guías que orientan cómo gestionar proyectos sociales. En el caso de las iniciativas que buscan la inclusión, desarrollo y empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres, estas herramientas necesitarían adaptarse e incorporar el enfoque de género. Lo anterior, con la finalidad de considerar desde la etapa inicial del ciclo de proyectos las desigualdades de género que se busca eliminar, puesto que si no se incluyera el componente género en la gestión se puede tener impactos no deseados. Entonces, una gestión efectiva de proyectos con enfoque de género debe considerar las herramientas, metodologías, prácticas, entre otras que permitan identificar el avance de la situación de género como resultado de la misma intervención.

3. Perspectiva de género en la gestión de proyectos sociales

3.1. Transversalización de género

Para entender cómo es que se incorpora el enfoque de género en el diseño y gestión de proyectos sociales es necesario entender también el concepto de transversalización de género. El *gender mainstreaming* o transversalización de género proviene del ámbito de las políticas públicas, y surge a partir de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing (1995) en la

cual se estableció y discutió la necesidad de incorporar la perspectiva de género en las políticas y programas para con ello poder avanzar hacia la igualdad. Sin embargo, si bien este término tiene sus orígenes en la esfera pública, no solo se limita a esta, ya que también puede ampliarse a nivel de la gestión de proyectos sociales. Según afirma Valenius “la transversalización de género es el proceso de evaluar las implicaciones para las mujeres y los hombres en cualquier acción planificada, incluida la legislación, las políticas o los programas, en todos los ámbitos y en todos los niveles” (2007, p.14), siendo su objetivo principal el de fomentar la igualdad de género entre hombres y mujeres.

Asimismo, en relación con sus objetivos Waal (2006) sostiene que la transversalización de género puede evaluarse en temas de paridad, igualdad, equidad, empoderamiento y de transformación, puesto que para la autora “la transformación implica satisfacer las necesidades de género de tal manera que desafíe las relaciones desiguales de poder de género y contribuya al empoderamiento de los individuos o grupos de mujeres y hombres no dominantes” (Waal, 2006, p.212). Esto último es importante puesto que la transversalización de género supone no solo centrarse en las mujeres sino también en los hombres para que de esa manera las diferencias que existen entre sus necesidades e intereses se puedan aprovechar y transformar para la construcción de un mejor bienestar social. Para Oxfam, la transversalización de género en los proyectos supone integrar las preocupaciones de mujeres y hombres en los enfoques y lineamientos, en la misma planificación, en los conocimientos, en las herramientas y en el seguimiento, monitoreo y evaluación; asimismo implica “la sensibilización respecto de la perspectiva de género, la capacitación del personal, la formación de equipos especializados y la construcción de instrumentos que hagan operativo el enfoque de género o la inclusión de los aspectos del género en las herramientas existentes” (Oxfam, 2014, p.6). No obstante, si bien han pasado más de 20 años desde que se propuso instaurar la transversalización de género, hasta al momento existen retos por cumplir, según Von Borries (2012) todavía en las organizaciones se conciben distintas definiciones acerca de lo que significa género y la transversalización de género, lo cual hace voluble la integración del mismo; de igual forma se considera como reto la integración del componente género en las organizaciones puesto que la transversalización demanda cambios en las estructuras organizacionales, políticas, estrategias y capacitación de personal en temas de género, lo cual dependerá de la adaptabilidad al cambio que poseen la alta dirección y los colaboradores.

3.2. Análisis de género

Siguiendo la misma línea, encontramos el concepto del análisis de género el cual se considera un componente esencial para lograr la transversalización de género. Para ONU Mujeres (2015), el análisis implica esfuerzos para comprender cómo y por qué los problemas afectan a mujeres y hombres de manera diferente y desigual dentro de un contexto o sector de desarrollo particular. Este análisis se puede dar no solo desde el diagnóstico y formulación del proyecto sino en todo el resto de las etapas, así como señala Hunt, “el análisis de género durante la implementación, el monitoreo y la evaluación ayuda a evaluar las diferencias en la participación, los beneficios y los impactos entre hombres y mujeres, incluido el progreso hacia la igualdad de género y los cambios en las relaciones de género” (2004, p.139).

Para ello, propone una serie de pasos que garanticen que el análisis de género pueda darse de manera satisfactoria 1) Recopilar información desagregada por sexo 2) Evaluar la división del trabajo por género y las conductas en la toma de decisiones 3) Evaluar el acceso y manejo de recursos, activos y beneficios 4) Comprender las diferencias en necesidad y fortalezas 5) Comprender la situación de las relaciones de género en el contexto a examinar y 6) Evaluar las barreras y limitaciones para que mujeres y hombres participen y se beneficien del programa. Cabe mencionar que para realizar un análisis de género se usan diferentes herramientas y técnicas, pero sobre todo se utilizan los llamadas marcos de análisis de género (*gender analysis frameworks*) los cuales tienen como “objetivo proporcionar métodos mediante los cuales recopilar y utilizar datos e información desglosados por sexo y relacionados con el género para informar las intervenciones de desarrollo” (Warren, 2007, p.188). Estos marcos se han ido desarrollando a través de los años y los más relevantes y utilizados hasta el momento son los siguientes: Marco de Análisis de Harvard, Marco de Moser, Matriz de Análisis de Género, Marco de Empoderamiento y Marco de Capacidades y Vulnerabilidades (ver Tabla 2).

Según Smyth (2017) los marcos son insumos fundamentales para las estrategias, más no reemplazan por completo la importancia de las acciones y el compromiso del proyecto que es lo que finalmente definirá el éxito de la intervención. Igualmente, señala que existen ciertos mitos detrás del uso e implementación de dichos marcos pues se tiene la idea que resulta costoso y que consume mucho tiempo, cuando en realidad estos son relativos a lo que necesite el proyecto. Asimismo, se considera que basta con elegir uno de estos marcos y que con ello sería suficiente para realizar un buen trabajo con perspectiva de género; sin embargo, se sugiere que este debe adaptarse y combinarse con otros marcos para con ello obtener un buen análisis de género.

Tabla 2: Marco de Análisis de Género

Marcos de Análisis de Género	Definición
Marco Analítico de Harvard	Comprende cuatro componentes: a) El Perfil de la actividad B) El Perfil de Acceso y Control c) Análisis de los factores que influyen en las actividades d) Análisis del Ciclo del Proyecto
Marco de Moser	Comprende dos componentes: a) El triple rol de las mujeres (reproductivo, productivo y comunitario) b) Las necesidades prácticas y estratégicas
Matriz de Análisis de Género	La matriz incluye cuatro niveles de análisis (mujeres, hombres, hogar y comunidad) y cuatro categorías de análisis (cambios potenciales en mano de obra, tiempo, recursos y factores socioculturales)
Marco de Empoderamiento	Cuenta con cinco niveles: a) Bienestar b) Acceso c) Concientización d) Participación e) Control
Marco de Capacidades y Vulnerabilidades	La matriz incluye dos niveles de análisis: Capacidades y Vulnerabilidad y tres categorías de análisis (Físico/Material, Social/Organizacional y Motivacional/Actitudinal)

Adaptado de March, Smith, y Mukhopadhy (2005)

3.3. Planificación de género

En cuanto a la planificación de género, esta es la etapa en donde se deben definir los objetivos, las actividades, los indicadores y el presupuesto necesario para lograr los resultados propuestos para la incorporación del enfoque de género en el proyecto. Todo inicia con la formulación de los objetivos de género, los cuales se consideran una guía para la acción en relación con las necesidades de género que serán seleccionadas y a partir de ellas se formularán estrategias (Moser, 1995). En ese sentido, la manera en cómo los objetivos son planteados influirá en el resto del diseño y ejecución del proyecto, es por ello que se debe tener en cuenta la concordancia de estos con el propósito que la intervención plantea. Igualmente, Siles (2018) considera que los objetivos deben indicar explícitamente que la búsqueda de la igualdad de género es uno de los principios rectores del proyecto, y a su vez menciona que estos objetivos deben indicar cuáles son los problemas que afectan a mujeres y hombres y cómo contribuyen la formulación de éstos a su solución.

En cuanto a las actividades, estas no solo deben establecer acceso, uso y control equitativo de recursos, servicios y beneficios, sino también mejorar la participación en la toma de decisiones y desarrollar oportunidades donde mujeres y hombres interactúan en condiciones de equidad, ofreciendo escenarios no tradicionales (Siles, 2018). Para ello, se ve necesario que se incluyan también conocimientos de género y que las actividades puedan adaptarse para involucrar tanto a mujeres y hombres en las acciones del proyecto. Cabe mencionar por otro lado, que las actividades también tienen que seguir una secuencia lógica en base a una cadena de resultados, es allí donde también puede ser retomado el marco lógico; sin embargo, éste en vez de su versión tradicional, debe ser uno que integre también el enfoque de género en toda su construcción. De acuerdo con INMUJERES & ONU Mujeres (2014), el marco lógico sensible al género debe apoyar “la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos con perspectiva de género, al destacar en cada programa las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y hombres” (p.27) Asimismo, el marco lógico sensible al género debe propiciar “la planeación participativa y estimula el logro de acuerdos que toman en cuenta las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y niñas, y la instrumentación de acciones con enfoque de género” (INMUJERES & ONU Mujeres, 2014, p.27). Para ello, todos sus componentes y herramientas (del ML) deben también sensibilizarse, y en ese sentido es que también se habla de un árbol de problemas, un árbol de objetivos y un análisis de alternativas sensibles al género.

Se debe considerar también como un insumo relevante para todas las etapas del proyecto los indicadores de género, los cuales “miden de forma específica cómo la acción de desarrollo promueve la igualdad de género o, en otras palabras, cómo impulsa el cambio en la situación y posición de mujeres y hombres y en las relaciones de género” (Espinosa, 2010, p. 10, como se citó en Varela, 2012, p.130). Por lo que es relevante que en la planificación se establezcan adecuados indicadores que, según Cooperación (2008), deben cumplir con lo siguiente: primero, considerar principalmente datos desagregados por sexo, variables sociodemográficas y socioeconómicas; y segundo, integrar las desigualdades de género en base al marco de análisis del proyecto. Para esto último, es necesario complementar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos que permitan incluir las percepciones, sentimientos, entre otros, de hombres y mujeres. De lo anterior se infiere la relevancia de una elaboración adecuada de indicadores ya que estos permitirán medir el impacto de la intervención social en las relaciones de género y comparar en qué ámbitos se ha avanzado más que en otros.

Por otro lado, se considera que, si se quiere realmente alcanzar la transversalización del género en los proyectos sociales, se debe tener en cuenta todo el panorama en que se involucran éstos, no solo el mismo ciclo de del proyecto sino también el personal que interviene, el

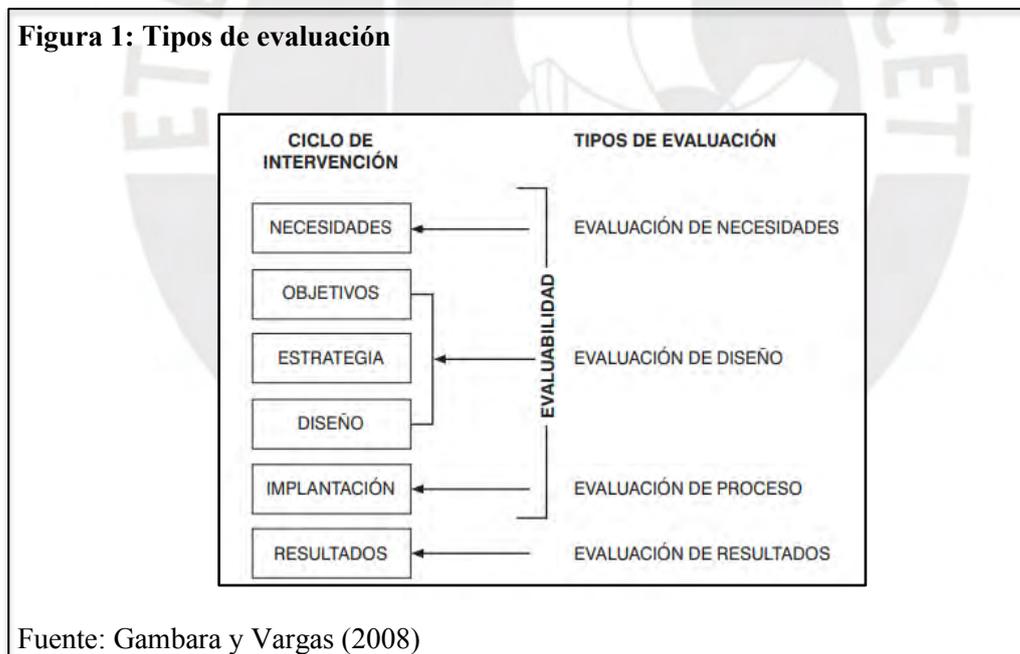
presupuesto que se asigna a las iniciativas y la misma política que guía las acciones de la organización tanto de manera institucional como a nivel programático. En relación con el presupuesto, es importante considerar las estructuras de costos sensibles al género, es decir, presupuestos con el enfoque de género que, según Medellín (2006) se originan por esfuerzos de la sociedad civil y gobiernos para poder determinar si las asignaciones presupuestarias a las entidades públicas influyen en disminuir las brechas de género mediante la desagregación de sexos. En el caso de la planificación de proyectos sociales, este tipo de presupuesto refleja las necesidades de los diferentes grupos de hombres y mujeres para considerarla en una correcta estructuración y distribución de recursos.

Para ello, según Oxfam (2014) es necesario utilizar una lista de verificación que sirva de guía y recomendación, en base a las necesidades de género y los beneficiarios del proyecto, para que el área responsable considere los recursos que ayudarán a reducir las desigualdades de género.

De igual modo, para que un proyecto con este enfoque cumpla con los objetivos no solo es necesario transversalizar el género en las herramientas sino también sensibilizar al equipo de trabajo involucrado en temas de género. La importancia de este proceso en el personal recae en que “es una herramienta de transformación, mediante la cual la gente aprende nuevas actitudes conocimientos o habilidades”(Moser, 1995, p.250) y en el caso la gestión de proyectos esta capacitación sensible al género tiene el objetivo formar al equipo del proyecto para aplicar las metodologías de planificación de género en las etapas de la intervención e incluso Oxfam (2014) recomienda, como medida de la transversalización de género, contar con un programa de capacitación sobre el enfoque de género que es de utilidad para la organización y del equipo que conforme el proyecto. Esta herramienta se puede utilizar desde el proceso de selección de personal a través de una serie de principios traducidos a cuestionarios para determinar el grado de sensibilidad de género de los candidatos y los puntos de mejora para un buen desempeño de actividades del proyecto. Sumado a lo anterior, se hace necesario que las organizaciones definan una política institucional que sirva de guía para cada acción, práctica e iniciativa, así como también una serie de valores, compromisos y estrategias que contribuyan a la reducción de brechas de género. No obstante, ya que “el enfoque de género implica el análisis constante de las dinámicas institucionales con el objetivo de reducir las desigualdades entre hombres y mujeres” (Oxfam, 2014, p.11), las organizaciones deben evaluar cada cierto periodo de tiempo si sus lineamientos impactan en las desigualdades de género para poder quitar o integrar componentes en su política.

3.4. Evaluación de género

El proceso de evaluación está presente en cada fase y su importancia en las intervenciones radica en que “[...] permite observar los efectos de éstas en las personas de carne y hueso, identificando las necesidades y logros obtenidos para hombres y mujeres en concreto” (Varela, 2012, p.116), es decir medir el impacto de la intervención social en función al género y según la IV Conferencia Mundial de Mujeres de Pekín de 1995 identificar las consecuencias generadas para hombres y mujeres, esto con el objetivo a analizar si se ha contribuido con los objetivos del proyecto y la disminución de las brechas de género. Dada su importancia, el proceso de evaluación según Gambara y Vargas (2008) tiene tres momentos en los que interviene: la primera, en la fase de planificación, en donde la evaluación permite definir los objetivos previa a una identificación de necesidades e intereses de los diferentes grupos de hombres y mujeres; la segunda, es en la ejecución del proyecto, en la cual se verifica que se cumplan con lo establecido en la planificación y por último, analizar los resultados del proyecto con los esperados. A partir de estas fases se identifican cuatro tipos de evaluación:



Primero, se realiza la evaluación de necesidades con enfoque de género, para identificar la problemática considerando las condiciones de vida de mujeres y hombres y esto con el propósito de identificar los componentes de género involucrados, los cuales contribuyen a entender las necesidades que se necesita satisfacer para poder alcanzar la situación deseada. Seguidamente se continúa con la evaluación de diseño, el cual inspecciona si los objetivos, las

estrategias, procedimientos y alternativas propuestas establecidos en el planeamiento son adecuados para generar impacto en la situación actual y convertirla en el de interés del público objetivo. Luego, se procede hacer una evaluación de proceso que tiene “permite identificar, en la fase de implantación del programa/proyecto, los ajustes que se deben realizar para garantizar el logro de los objetivos” (Gambara & Vargas, 2008, p.44), en ese sentido permite identificar los obstáculos que impiden alcanzar el objetivo propuesto y desde el enfoque de género, poder evaluar las formas en que las acciones del proyecto afectan a hombres y mujeres.

Finalmente, se realiza una evaluación de resultados, la cual examina en qué medida la intervención social ha contribuido para satisfacer las necesidades de la población objetivo, comprobar la influencia de los roles de género y en las condiciones de hombres y mujeres y detectar los cambios en la autonomía y control sobre los recursos otorgados del proyecto. Y sobre este tipo de evaluación, Varela (2012) comenta será complicado conseguir resultados positivos si no se ha procurado que el enfoque de género esté presente en las fases anteriores, por lo que el papel o proceso de la evaluación es vital para mantener los elementos o cuestiones de género que motivan a la intervención social. Así pues, se considera necesaria la elaboración de una estrategia de evaluación de género que permita establecer un plan de acción y objetivos en base a qué criterios de género se quiere evaluar en cada fase del ciclo del proyecto. De forma que permita asegurar la medición y control de criterios de género, realizar medidas correctivas e identificar oportunidades de mejora y aprendizaje para reforzar los procesos de la implementación de género en la gestión del proyecto.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presenta la situación la incorporación del enfoque de género en políticas, programas y proyectos en América Latina y Perú así como los avances que se han logrado en los países frente a las brechas de desigualdad de género, a partir de políticas y planes de igualdad de género generadas por gobiernos, organizaciones internacionales y no gubernamentales. Además, se explica la gestión de proyectos de empoderamiento femenino para el desarrollo e inclusión de mujeres, adolescentes y niñas en el Perú antes de la pandemia, a través de las experiencias de jefes de proyectos de empoderamiento femenino y especialistas de género de diversas organizaciones.

1. La situación de género en políticas, programas y proyectos

1.1. América Latina y el Caribe

1.1.1. Brechas de género América Latina y el Caribe

En América Latina y el Caribe (ALC) ha habido grandes avances en las últimas décadas en cuanto a la disminución de las brechas de género, según el Foro Económico Mundial (2020) la región cerró su brecha de género en 72,1% situándose en el tercer puesto después de Europa Occidental y América del Norte. Se le ha considerado a su vez como una de las regiones que ha mejorado más en el año 2020, ya que llegó a reducir su brecha en 1.4 puntos porcentuales, esto debido principalmente a la disminución de las brechas de empoderamiento político en ciertos países tales como Costa Rica y México. Sin embargo, a pesar de estos avances se estima que en la región todavía persisten grandes desigualdades en varios ámbitos tales como la educación, la salud, el trabajo y la participación política, las cuales siguen dificultando el trabajo de alcanzar la igualdad de género.

En el ámbito de educación, se considera que, si bien las mujeres tienen mayores tasas de acceso, permanencia y finalización de la educación, el avance no se ha extendido a todas las mujeres por igual ya que son las mujeres de las zonas rurales quienes todavía muestran desventajas para acceder a una educación de calidad (Marchionni & Gasparinni, 2018). Se indica que existe una relación entre ser mujer y pertenecer a un número minoritario (definido como ser hablante nativo de una lengua minoritaria dentro del país), la cual genera una desventaja agravada

en el logro educativo socavando en la alfabetización y la finalización de la escuela primaria y secundaria (Banco Mundial, 2020). De igual manera, se estima que existen brechas en cuanto al aprendizaje en las escuelas, en donde las niñas se desempeñan mejor en lectura, pero terminan teniendo un bajo rendimiento en los cursos relacionados a las matemáticas y las ciencias; lo cual finalmente repercute en las elecciones de carreras y genera que haya una baja participación en las carreras vinculadas a la ciencia, tecnología e ingeniería (Marchionni & Gasparinni, 2018). Según la UNESCO (2019), las alumnas que se inscriben a programas de educación técnica en ALC solo llegan a ser un 50% y éstas se encuentran más orientadas a lo que es alimentación y nutrición, cosmetología y costura. Además, cabe mencionar que el embarazo precoz en ALC es uno de los principales factores de la interrupción de los estudios, en países como Bolivia y México el porcentaje de mujeres que abandonan la escuela por embarazo oscila entre el 8% y 14% y esto se debe a que todavía hace falta que más países apoyen a estas madres adolescente en situación de riesgo para que puedan permanecer en el colegio y de esa forma culminar de manera satisfactoria su etapa escolar y asimismo evitar que se incremente la cantidad de niñas que se convierten en madres y que las que ya existen voluntariamente, no vean sus vidas truncadas.

Por otro lado, en cuanto al campo de la salud, se señala que en la región de ALC se han logrado avances desiguales en la mejora de la salud de la mujer ya que si bien la esperanza de vida de las mujeres ha aumentado y también las tasas de mortalidad materna se han disminuido entre los años 1900 y 2015, todavía persisten muertes maternas de mujeres indígenas al tener un escaso acceso a servicios de salud, asimismo todavía permanecen las altas tasas de embarazo adolescente en la región las cuales también están relacionadas con la muerte materna y con la limitación de las aspiraciones para el futuro de las mujeres (Banco Mundial, 2020). Según la OCDE (2020) son 31 países de ALC, donde la mortalidad materna promedió 83 muertes por cada 100.000 nacidos vivos en el 2017, esto a causa de la poca cobertura de asistencia calificada durante el parto y de la poca calidad del servicio de salud. Asimismo, en cuanto a los embarazos adolescentes se considera que en los países latinoamericanos y caribeños existe una tasa que está por encima del 12%, en la cual resalta más el grupo de adolescentes que tienen menores ingresos y menor nivel educativo; en el caso de los países de Honduras, el Ecuador, Belice, Guatemala, Panamá y El Salvador, dicha tasa llega a superar el 15% (Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, 2020). Y son estas cifras en esta región las que demuestran que con menos recursos, las mujeres tiene menor capacidad de agencia y autonomía y por ende menos capacidad de decidir sobre sus vidas. Por otro lado, se sabe que tanto la mortalidad materna como la prevención del embarazo adolescente se pueden reducir por un sistema de salud fortalecido, capacitado y de alta calidad, pero también con una buena planificación familiar. Según la UNFPA

(2017) existe todavía una demanda insatisfecha de planificación familiar, en ALC son solo 73% de las mujeres de áreas urbanas entre 15 a 49 años que tienen acceso al uso de métodos anticonceptivos y en el caso de las mujeres de las zonas rurales este porcentaje llega a bajar a 67%. Esto demuestra que en el plano de la salud también hay diferencias por zonas para obtener una buena atención y un buen servicio de salud para las mujeres.

Por otra parte, en cuanto al ámbito laboral en ALC si bien ha habido aumentos en la participación laboral femenina en un 52,7% destacando los países como Perú, Bolivia, Nicaragua y Paraguay, todavía se considera una mayor participación de los hombres. En el 2018, mientras que la tasa de participación de las mujeres era 51,9%, la tasa de los hombres fue del 77,8%, siendo una diferencia de 25,9 puntos porcentuales (Naciones Unidas, 2019). Dichas diferencias no solo se han centrado en la participación laboral, sino que también se han extendido al mismo perfil del empleo, ya que según Marchionni y Gasparinni (2018) en ALC en promedio un 51% de las mujeres adultas trabajan en empleos más flexibles, en comparación con el 44% de los hombres, esto debido a que las tareas domésticas siguen recayendo principalmente en la mujer, lo que implica la llamada “doble carga”, la cual ralentiza el ascenso de la mujer en cargos directivos y otros puestos importantes de jefatura. También se evidencian brechas en cuanto al salario, ya que para una mujer en ALC su salario corresponde al 89% de un hombre (Marchionni & Gasparinni, 2018). Esto se explica principalmente porque los sectores económicos en donde algunas mujeres trabajan se caracterizan por ser de menor calidad, o por ser de menor productividad o por ser informales, lo cual termina impactando en su posibilidad de generar sus ingresos propios. Asimismo, influyen en la fijación del salario el nivel educativo, la experiencia, pero sobre todo la discriminación, los prejuicios y los estereotipos de género que existen en algunas las empresas (Vaca, 2019). En términos generales en el mercado laboral hay un gran avance, pero que parece estar desacelerándose, ya que la participación de la mujer ha alcanzado un techo que ocasiona que el ritmo de integración de las mujeres sea moderado, y que solo cambiaría si se generan cambios culturales importantes o se instauran políticas sólidas que fomenten la igualdad en el ámbito laboral (Naciones Unidas, 2019).

Por último, en cuanto a la participación política, el Observatorio de Igualdad de género de CEPAL estima que ha habido un aumento en la participación de mujeres en los gabinetes presidenciales, alcanzando un 28,5%, y considerándose a Costa Rica y Colombia como los países con gabinetes compuestos mayoritariamente por mujeres y con paridad de género. Asimismo, en el caso de participación tanto a nivel legislativo como judicial, se considera que ha habido un aumento gradual en la región, en donde Cuba, Chile, República Dominicana, Bolivia, México,

Nicaragua y Costa Rica destacan. Sin embargo, en el caso de la elección popular a nivel de ciudades todavía el porcentaje de alcaldesas electas se encuentra por debajo del 15,5%, y son solo Cuba y Nicaragua los que superan con un 30%. Cabe resaltar que en esta esfera todavía se estima que existen barreras para que las mujeres puedan asumir cargos como representantes en la política. Según Llanos (2019) existen nudos estructurales que resulta necesario desenredar para poder alcanzar la paridad política, y que son los siguientes: 1) La desigualdad socioeconómica de muchas mujeres en ALC 2) Los patrones culturales, patriarcales discriminatorios y el predominio de la cultura de privilegio 3) La división social del trabajo e injusta organización social y 4) La masculinización y concentración del poder y relaciones de jerarquía en el ámbito público.

Todas las brechas señaladas en las diferentes esferas muestran que todavía hay tareas pendientes por alcanzar la igualdad de género, y que es responsabilidad de los gobiernos de ALC implementar políticas y planes de igualdad entre hombres y mujeres para ir disminuyendo estas desigualdades. En la siguiente sección se detallan los avances y acciones que se han ido implementando en algunos países de la región en cuanto a la igualdad de género.

1.1.2. Políticas de género y Planes de igualdad en América Latina y el Caribe

A lo largo de estos años, se han venido realizando conferencias regionales que han tenido como objetivo colocar en la agenda política la situación de las mujeres, realizar demandas a favor de sus derechos y lograr reducir las desigualdades de género en ALC. Han pasado más de cuarenta años desde que se celebró la Primera Conferencia Regional sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina (1997, La Habana), en la cual:

Se acordó el Plan de Acción Regional para la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina, que fue la primera hoja de ruta que tuvo la región para avanzar hacia el reconocimiento del aporte de las mujeres a la sociedad y para hacer visibles los obstáculos que enfrentaban para mejorar su situación (CEPAL, 2017, p.5).

Después con las conferencias regionales que le prosiguieron en Mar del Plata, Santiago, Lima, México, Quito, Brasilia y Santo Domingo, se siguió buscando por un compromiso de la política en alcanzar la igualdad de género, y también lo siguiente:

Se hizo hincapié en la importancia de la institucionalidad de género en el Estado, en la imperiosa necesidad de otorgarle un financiamiento específico, y en interpelar a otros actores gubernamentales y no gubernamentales para que se sumaran a las políticas de igualdad y asumieran la transversalización de la perspectiva de género (CEPAL, 2017, p.5).

Dichas conferencias en las que se proporcionaron espacios plenos de diálogos, acuerdos y recomendaciones, son las que finalmente contribuyeron a que en muchos países de ALC se implementen políticas públicas y planes que fomenten la igualdad de género. Para CEPAL éstas se pueden dividir en las siguientes clases: 1) Políticas y Planes para la autonomía física, en los cuales se incluyen temas referidos a la violencia, salud y salud reproductiva de las mujeres 2) Políticas y planes para la autonomía en la toma de decisiones, en los cuales se encuentran tópicos relacionados a la mayor participación de mujeres en toma de decisiones y fortalecimiento de su ciudadanía y 3) Políticas y planes para la autonomía económica, en los cuales se incluye la superación de la pobreza y de la economía en general de las mujeres.

En cuanto a la autonomía física, encontramos políticas como las de Brasil con la Ley 11340 María da Penha la cual busca “proteger a las mujeres de la violencia doméstica y familiar, independientemente de su edad, clase social, raza, religión y orientación sexual” (Benavente & Valdés, 2014, p.25). Asimismo, en Uruguay encontramos la política de Lucha contra la Violencia, la cual también tiene como objetivo “erradicar la violencia y promover la equidad y el pleno goce de los derechos humanos” (Benavente & Valdés, 2014, p.35). Y por último está la política de Garantía de Acceso a la Interrupción Voluntaria del Embarazo (IVE) en Colombia, la cual como indica su nombre, permite que las mujeres puedan tomar libremente decisiones sobre su cuerpo en cuanto a la interrupción de un embarazo. Acerca de los planes de igualdad enfocados en la autonomía física, en países como Brasil, Nicaragua y Colombia se vienen implementando acciones dirigidas a la protección de la violencia contra la mujer, aunque todavía estas se encuentran muy centradas en lo que es campañas de sensibilización, las cuales si bien ayudan a generar conciencia del problema no son suficientes para erradicar el problema por completo (CEPAL, 2019). Asimismo, en el plano de la salud hay varios países como Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela que incluyen mecanismos de prevención del embarazo adolescente mediante programas de salud sexual y reproductiva; asimismo incluyen planes que evitan la mortalidad materna a través de tratamientos del tema de salud en general, priorizando las necesidades para cada comunidad y

etnia, y la calidad de atención profesional para supervisar embarazos, así como también del tratamiento de infecciones de transmisión sexual (CEPAL, 2019).

Luego, en cuanto a la autonomía en la toma de decisiones, allí se encuentran políticas como las de Bolivia con la paridad y alternancia de género en los órganos de elección del Estado y en las instancias intermedias, la cual tiene como objetivo “garantizar la participación de las mujeres en los órganos de elección del Estado y en las directivas de partidos y agrupaciones políticos” (Benavente & Valdés, 2014, p.56), así como también la política de paridad y alternancia en la Ley Electoral en Costa Rica la cual también busca que se asegure el acceso igualitario de las mujeres en el Estado. Para los planes de igualdad, también se ubican ejemplos como el II Plan de Igualdad y Equidad de Género de Honduras 2010-2022 en el cual se busca “garantizar la paridad, la secuencia y la alternancia en la conformación de las listas, así como medidas de acción afirmativa que establecieran cuotas de participación de mujeres indígenas y afrodescendientes” (CEPAL, 2019, p.28). Y también planes que buscan avanzar en cuanto a temas de ciudadanía como por ejemplo en Bolivia y Perú donde se implementan esfuerzos para que todas las mujeres tengan documentos de identidad como un paso inicial para ser incluidas como sujetos de derecho. Y por último planes que aborden la capacitación en temas de derechos ciudadanos y de liderazgo para mujeres en los países de Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Honduras, México, Paraguay, República Dominicana y Venezuela (Benavente & Valdés, 2014).

Finalmente, con respecto a las políticas que están relacionada a la autonomía económica, destaca la de Chile con su Ley 20255 de Reforma Previsional que tiene como objetivo “contribuir a la construcción de un sistema de protección social que garantice la seguridad social en la vejez de todos los chilenos y chilenas” (Benavente & Valdés, 2014, p.81). Y también, se encuentra la política Gasto Etiquetado para las Mujeres y la Igualdad de Género (GEMIG) en México que busca “hacer efectiva la política de igualdad de género mediante la asignación y el aseguramiento de recursos públicos” (Benavente & Valdés, 2014, p.95) para las medidas que atiendan y pretendan eliminar la violencia, desigualdad y discriminación por motivos de género. En cuanto a los planes de igualdad, en esta sección destacan los países como México, Panamá, que cuentan con estrategias destinadas a enfrentar las necesidades alimentarias de las mujeres pobres. También se encuentran planes para la modificación de leyes existentes “en relación con el acceso al trabajo y las contrataciones, las remuneraciones y otras prestaciones, y las condiciones de seguridad en que las mujeres llevan a cabo su trabajo” (CEPAL, 2019, p.35) en países como (Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica, México, Perú, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago y Uruguay). Y, por último, planes para el

desarrollo de competencias que aumenten y mejoren la empleabilidad de las mujeres; por ejemplo, en el caso de los países de Honduras y Panamá plantean impulsar medidas de acción positiva en el acceso al crédito, la tierra, el agua, la capacitación y la tecnología para las mujeres campesinas (CEPAL, 2019).

Sin embargo, se considera que estas políticas y planes de igualdad de género se encuentran todavía a nivel intermedio, puesto que a pesar de que se implementan en ciertos países aún no logran disminuir por completo o de manera significativa las desigualdades de género, puesto que según CEPAL (2019) todavía existen ciertos desafíos en cuanto a la institucionalidad y la intersectorialidad al momento de priorizar estrategias y compromisos, a la vez, existen topes presupuestales para que estas políticas se puedan aplicar de manera eficaz.

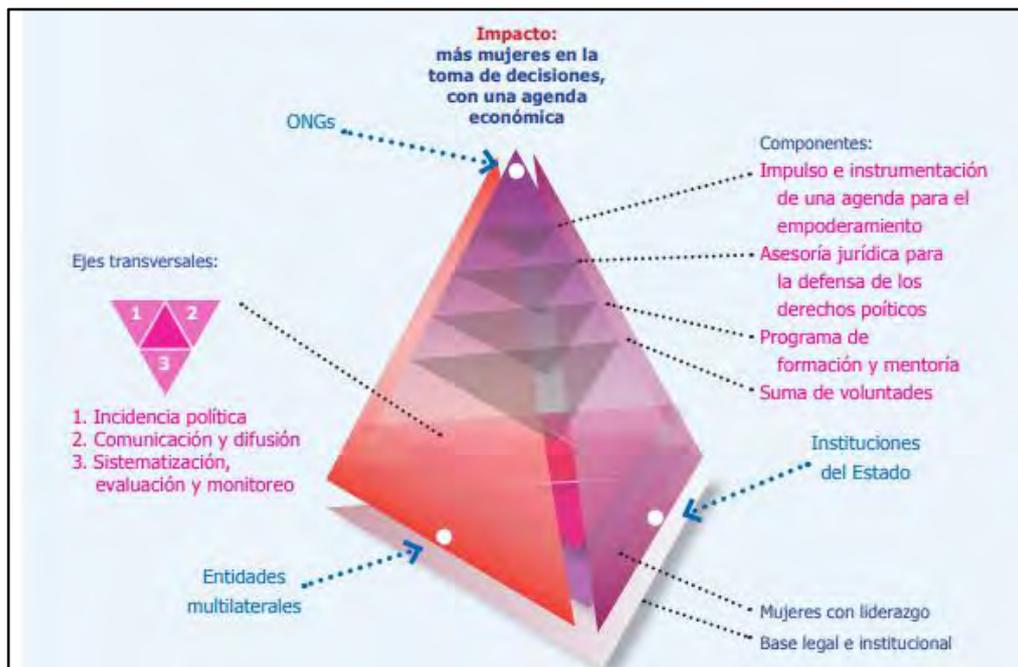
Así pues, todas las políticas y planes mencionados anteriormente son los que finalmente tomarán forma en programas y proyectos a través de estrategias y actividades operativizadas en cooperación con organizaciones no gubernamentales, y colectivos sociales, que ayudarán a alcanzar los objetivos de género propuestos en la región de ALC, es decir la colaboración y negociación en el establecimiento de la agenda de desarrollo, es establecida por diversos grupos de interés.

1.1.3. *Programas y proyectos con enfoque de género*

a. *Región Norte y el Caribe*

En los últimos años, en el norte de América Latina, específicamente en México, y en el Caribe se han implementado programas y proyectos con iniciativas tanto de organizaciones no gubernamentales como desde los gobiernos, los cuales han colaborado para lograr la igualdad de género. Al respecto, se han identificado algunas iniciativas relevantes, entre las cuales destacan las siguientes: por un lado, en México, ONU Mujeres (2015) se ha enfocado en ámbitos donde las desigualdades entre hombres y mujeres son estructurales, por ejemplo desde el área de intervención de participación, política, liderazgo y vida pública se implementó, con la colaboración del Gobierno y organizaciones de mujeres, el proyecto denominado *Iniciativa SUMA: Democracia es Igualdad*, el cual tiene como objetivo incidir la participación de las mujeres en la toma de decisiones a través de un modelo de intervención como el que se muestra en la figura 1:

Figura 2: Modelo de intervención: Iniciativa Suma



Fuente: ONU Mujeres (2014)

La pirámide representa la articulación de a) una base legal e institucional, b) una alianza estratégica, entre ONU Mujeres, entidades del Estado y organizaciones de mujeres de la sociedad civil y c) componentes interdependientes e integrales, como productos de la iniciativa. Este modelo, además de involucrar a mujeres políticas, ha capacitado a más de 500 candidatas a puestos de elección, según ONU Mujeres (2015). Además de empoderar a las mujeres en la participación política, se promueve que una vez en la esfera política se impulsen cambios para favorecer los derechos económicos para las mujeres, lo cual es un fin transversal que contribuye a mejorar la situación de desigualdad que enfrentan las mujeres.

Por otro lado, en el Caribe, desde los proyectos de cooperación técnica (TCP) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se ha establecido un proyecto que apoya en la implementación de la estrategia de género del Sistema de Agricultura en cooperativas de pequeños productores asociados a la Empresa Agroforestal Yateras de la provincia Guantánamo, afectadas por el huracán Matthew. Lo anterior, según la representación de Naciones Unidas en Cuba (2020) tiene el objetivo de sensibilizar a mujeres y hombres cafetaleros en relación a las brechas de género y empoderar a las mujeres para involucrarlas en espacios laborales y potenciar su rol productivo en la activación de la agricultura luego del desastre por el huracán y 2) replicar el proyecto de esta zona piloto en otras zonas de

la provincia que se han visto afectadas, para obtener resultados favorables tanto en la disminución de brechas de género como la producción de café, lo cual aporta en el desarrollo territorial.

b. Región Centro

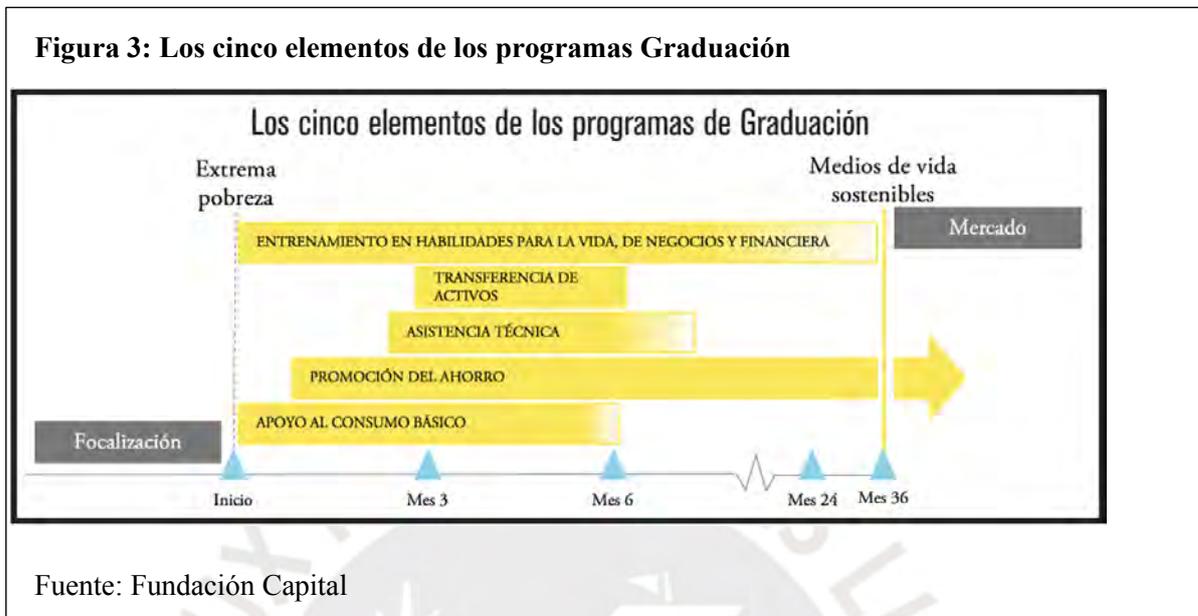
En el caso de la zona centro de América Latina, se han implementado proyectos para proteger los derechos de las mujeres y desarrollar soluciones con respecto a la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran; como en el caso de El Salvador, donde se buscó una solución para reducir el acoso sexual y otras formas de violencia ejercidas sobre las mujeres que utilizan el transporte público, a través de “Mujeres libres de violencia en el transporte público”, iniciativa que tiene sus antecedentes en los estudios realizados por FUSADES en 2015 que identificó como uno de los principales delitos en el transporte público, el acoso sexual contra las mujeres. (PNUD, 2019); por ello se propone según la división de la ONU de El Salvador (2020) brindar una ruta piloto “101 B” segura para mujeres y niñas, a quienes se viene consultando para la adecuación de los buses. Asimismo, se realizan campañas de concientización a los conductores sobre prácticas inseguras que vulneran los derechos de las mujeres, y se fortalece a las entidades del gobierno para que se formulen normativas en torno a la seguridad y prevención de la violencia contra las mujeres.

Por otro lado, desde el Gobierno de Honduras y con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se ha establecido “Ciudad Mujer”, un programa que tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y lograr la igualdad de género a través de un modelo de empoderamiento, el cual contiene servicios de calidad enfocados en áreas de autonomía económica, atención y protección de violencia, salud sexual y reproductiva, educación comunitaria, entre otros, los cuales se proveen en diferentes centros ubicados en el país (CENISS, 2019). En ese sentido, esta iniciativa pretende proteger los derechos de la mujer y, asimismo, lograr que las mujeres puedan desarrollar capacidades, habilidades y autonomía para lograr involucrarse en más espacios participativos.

c. Región Sur

En la zona sur de América Latina, los programas y proyectos que se vienen realizando están enfocados en reducir la situación de pobreza como en el caso de Paraguay, donde la Fundación Capital, organización enfocada en mejorar la situación económica y financiera de personas en situación de vulnerabilidad, junto a la Secretaría Técnica de Planificación (STP) han desarrollado el programa “Graduación”, para desarrollar y mejorar los recursos productivos,

sociales y financieros de personas en extrema pobreza, principalmente mujeres, a través de las herramientas, recursos y elementos de la figura 3:



Además de apoyarles con recursos económicos, asistencia técnica y educación financiera, en el caso de Paraguay, según Fundación Capital (2019, 3) se agregó componente para vincular a los participantes del programa con el mercado local e internacional a fin de lograr ampliar sus capacidades de venta y establecer un ingreso fijo a través de ferias locales.

En Colombia, existe otra iniciativa gubernamental, a través de Acción Social, para buscar el desarrollo económico de mujeres en situación de pobreza extrema a través de “Mujeres Ahorradoras en Acción”, un proyecto que tiene como objetivo el desarrollo socio-empresarial de mujeres a través cuatro ejes: 1) el empoderamiento personal, 2) generación de ingresos y microfinanzas, 3) asociatividad y 4) reconocimiento institucional (Acción Social, 2009, p.21). A partir de ello, se logra aumentar las posibilidades de desarrollo social de las mujeres a través de la creación de negocios propios, lo cual provee de autonomía a las mujeres para sostenibilidad. En adición, se transforman los roles de género, pues se cambia los estereotipos de la mujer como encargada de las responsabilidades del hogar a concebirla como una que tiene responsabilidades participativas en espacios productivos.

Recapitulando, se han podido identificar ciertas similitudes en los países de ALC con respecto a desigualdades de género, así como también, sobre los esfuerzos conjuntos de gobiernos y organizaciones sociales para abordar la problemática de género a través de políticas, programas y proyectos. Esto, no está alejado de la situación que se presenta en Perú con respecto a las brechas

de género, pero sí con lo que se ha ido implementando y desarrollando y que se explica en la siguiente sección.

1.2. Perú

1.2.1. Situación de desigualdad de género en Perú

En el contexto peruano, la disminución de desigualdad de género presenta avances; sin embargo, ha sido poco significativa pues siguen siendo las mujeres las más desfavorecidas en diferentes ámbitos. Con respecto al mercado laboral, según el INEI (2019) la participación de las mujeres para el 2018 aumentó en 0.1% con respecto al año 2016 (65%), por lo que no representa un avance significativo; mientras que los hombres mantuvieron una mayor participación con el 82,3%. En esta misma línea, respecto al ingreso laboral “en 11 regiones la brecha de ingresos disminuyó, pero en 13 aumentó” (CCL, 2018, p.7). Además, es importante destacar que “si bien se observa alta participación de las mujeres rurales en la actividad económica, éstas lo hacen en actividades agropecuarias de subsistencia, autoconsumo, sin derechos ni beneficios laborales” (INEI, 2019, p.86), por lo que no se asegura que las mujeres mejoren su competitividad y calidad de vida. Adicionalmente y de manera general, se estima que la brecha salarial ha aumentado en 28,5% pues según la ENAHO para el 2018 (como se citó en IPE, 2020), el salario de las mujeres (S/. 1.135) representó el 71,5% del salario de los hombres (S/. 1.588) y pesar que se evidencia una reducción de la brecha a comparación de años anteriores, esta presenta un ritmo de crecimiento de ingreso en 1%.

En segundo lugar, en el ámbito de la educación existen ciertos indicadores sobre la situación actual que se exponen en el reporte de brechas de género del INEI (2019). Por un lado, con respecto a la matrícula escolar, para el año 2018, si bien la tasa de matrícula de mujeres es similar que la de los hombres en todos los niveles de educación, en el caso del nivel primario se presenta una situación desfavorable en Tumbes, Huancavelica, Amazonas y Pasco puesto que la tasa de matrícula de los hombres sobrepasa la de las mujeres (INEI, 2019). Asimismo, la tasa neta de asistencia escolar en el nivel de primaria y secundaria en las regiones señaladas anteriormente presentan brechas de 5%; por ejemplo, en Tumbes las mujeres representan el 90.7% mientras que los hombres cerca del 97% (INEI, 2019).

Por otro lado, respecto al rendimiento de escolares de secundaria, Cueto et al. (2016) señalan diferencias significativas en el aprendizaje de las áreas de comprensión lectora y matemáticas. En la evaluación censal de estudiantes de segundo de secundaria del MINEDU en

2015, se demuestra que en el caso de lectura, las mujeres obtuvieron 3 puntos más que los hombres (560) mientras que en matemáticas la brecha es más amplia pues las mujeres obtuvieron 11 puntos menos que los hombres (554).

En tercer lugar, la situación de salud de hombres y mujeres sigue presentando desigualdades, evidenciadas en la tasa de problemas de salud crónicos desagregada por género, y según la Encuesta Nacional de Hogares del 2018, la tasa de mujeres predominó por cerca de 9% sobre la de los hombres (33.7%). Ello, según explica el INEI (2019) ocurre debido a que las mujeres dedican una gran cantidad de horas al día en el trabajo dentro y fuera del hogar, lo cual puede bajar sus defensas y exponerlas a dolencias permanentes. Por otro lado, con respecto a la salud reproductiva, es importante recalcar que la responsabilidad por la mortalidad materna recae en los servicios de atención de parto del personal de salud que no siempre están especializados por lo no cuentan con tratamientos adecuados. Si bien, en el 2018 en la zona urbana los partos fueron atendidos en su mayoría por personal calificado, en el área rural la cobertura alcanzó un 79, 8% (INEI, 2019), lo que significa que las condiciones de salud pública requieren mayores esfuerzos en esta zona.

En cuarto lugar, en participación política se han presentado avances en la cantidad de mujeres que están integrándose en los distintos poderes del Estado. Con respecto a ello, ATENEA ha desarrollado un índice de Paridad Política, que se mide de 0 a 100 puntos, para diversas dimensiones, entre las cuales está el Poder Ejecutivo y donde se obtuvo un promedio de 69.7% puntos, esto debido a que las ministras presentan una mayor permanencia en el cargo (2018), aspecto favorable al momento de influir en el diseño y mejoría de políticas públicas. Sin embargo, en cuanto al Poder legislativo, si bien la presencia de las mujeres aumentó en el Parlamento Nacional para el periodo 2016-2021 con 7% más que el anterior periodo (21,5%), según el INEI (2019), esto sigue representando un porcentaje inferior a lo que se establece en la ley de cuotas. Finalmente, la dimensión compuesta por el Poder Judicial y Poder Electoral recibió un porcentaje de 43.9%, lo que se explica por la poca presencia de mujeres en la alta dirección jurisdiccional; por ejemplo, en la Corte Suprema la representación de las mujeres es del 15,8% dentro de los 19 integrantes (ATENEA, 2018).

1.2.2. Políticas de igualdad de género

Las leyes y normativas en relación al enfoque de género inician desde los años ochenta y en la actualidad las normas que más destacan, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2011, 11) y Pérez (2020, 57) son las que se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 3: Leyes de igualdad de género

Leyes de igualdad de género	Objetivo
Ley 26859 - Ley Orgánica de Elecciones promulgada en 1997 y modificada en 2001	Establece que se debe tener un número no menor del 30% en la lista de candidatos a congresistas de hombres y mujeres. ¹
Ley 28983 - Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres promulgada en 2007	Artículo 6: tanto el Poder Ejecutivo como los gobiernos a nivel regional y local deben integrar los principios en relación a la transversalización de la perspectiva de equidad de género en sus políticas, planes y otras prácticas.
Ley 29626 - Ley de Presupuesto 2011	Artículo 13: incluir un análisis con perspectiva de género con metas e indicaciones de política nacional y sectorial en la elaboración de los términos de referencia a cargo del MEF.

En adición lo anterior, en el 2019 a través del Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP se aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género (PNG), la cual reconoce la discriminación estructural que afecta a las mujeres por lo que entre sus funciones está transversalizar el enfoque de género en las entidades públicas y para ello la PNG (2019) ha establecido los siguientes objetivos prioritarios:

1. Reducir la violencia hacia las mujeres.
2. Garantizar el ejercicio de los derechos a la salud sexual y reproductiva de las mujeres.
3. Garantizar el acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones.
4. Garantizar el ejercicio de los derechos económicos y sociales de las mujeres.

¹ Según Townsend (2007,13) la ley "... no reconoce de manera explícita la necesidad de una ley de acción afirmativa a favor de la mujer, pues no centra la acción legislativa en las mujeres, quienes han sido históricamente relegadas en la participación política"

5. Reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres.
6. Reducir la incidencia de los patrones socioculturales discriminatorios en la población.

De lo mencionado anteriormente, se considera que a pesar que si bien en el Perú se han establecido leyes y ahora último la PNG, la transversalización del enfoque de género está aún en un etapa incipiente, puesto que los lineamientos se encuentran todavía en proceso de adaptarse tanto a nivel multisectorial como en los niveles de gobierno para poder incidir de manera efectiva en la disminución de desigualdades de género.

1.2.3. Proyectos y programas con enfoque de género

Como se ha señalado anteriormente, en el Perú la incorporación del enfoque de género se ha venido implementando de diferentes formas y en ámbitos donde persisten tales brechas. Por el lado del Estado, se ha implementado el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - JUNTOS desde el 2005 con la finalidad de apoyar a la población en una situación de pobreza extrema, población integrada por hogares con gestantes, niños, niñas, adolescentes y jóvenes, para “... contribuir al desarrollo humano y al desarrollo de capacidades, especialmente de las generaciones futuras orientado su accionar a romper la transferencia intergeneracional de la pobreza”. (MIDIS, 2015, p. 5). Para ello, se brindan incentivos traducidos en transferencias monetarias condicionadas a la nutrición y salud preventiva de las gestantes y la escolaridad sin deserción. En este contexto, los efectos de los programas de transferencias condicionadas dependen de las mujeres, pero poco se sabe sobre su impacto en ellas, según Molyneux (como se citó en Alcázar & Espinoza, 2014). En relación a ello, GRADE realizó una investigación sobre el empoderamiento de las mujeres involucradas en JUNTOS (2014), la cual demostró que el programa incidió en la toma de decisiones sobre los recursos del hogar y en su poder de negociación; sin embargo, hay otras dimensiones del empoderamiento, como por ejemplo la libertad de movimiento, que no se desarrollaron o no tuvieron impacto en las mujeres.

Por otra parte, organizaciones internacionales no gubernamentales como Naciones Unidas están desarrollando estrategias y proyectos de igualdad de género, a través de comités y programas como el Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo - PNUD que en el marco de la objetivos de desarrollo sostenible relacionado a lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y niñas, ha realizado una iniciativa para el periodo 2017-2021 en cuatro gobiernos. En Perú, se ha seleccionado a Villa El Salvador para abordar la violencia de

género, ya que el distrito presenta numerosos casos de feminicidio y niveles de pobreza del 22.8% según el PNUD (s.f.). Para ello se ha desarrollado un plan de acción local que comprende la formación y fortalecimiento de mujeres jóvenes, promueve el uso equitativo de los espacios públicos y realiza actividades culturales y deportivas con la finalidad de mejorar la autoestima e incrementar la autonomía emocional de las jóvenes. También, implica la mejora de los servicios públicos para la difusión de servicios de prevención, reparación y protección frente a casos de violencia contra la mujer.

2. Gestión de proyectos sociales de empoderamiento para mujeres, adolescentes y niñas en Perú en organizaciones no gubernamentales

2.1. Proyectos de empoderamiento femenino con enfoque de género

Los proyectos sociales pueden ser gestionados y ejecutados desde el sector público, empresarial, así como organizaciones del tercer sector. La presente investigación se enfoca en los proyectos de las organizaciones no gubernamentales, en nuestro país están constituidas por un grupo híbrido de ONGs nacionales e internacionales. En el Perú actualmente existen 517 Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo nacionales, según el último informe de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional -APCI (2020). También se encuentran las ONGs internacionales, las cuales tienen oficinas regionales en el país para cumplir con sus actividades, y que “comparten, además del diseño institucional, su dependencia del financiamiento extranjero para poder operar...” (Alvarado & Panfichi, 2009, p.15). Esto último se considera un reto a afrontar para poder entablar discursos y esfuerzos que fomenten el autosostenimiento en estas organizaciones. Al respecto, según, José Antonio Gonzales, Director Ejecutivo de la APCI: “De los US\$ 399 millones que se recibieron, el 65% corresponde a la cooperación oficial, mientras que el 35% restante a la cooperación no gubernamental y el 15% es multilateral” (Alvarado, 2019). Asimismo, recalcó que de “las ONG nacionales que ejecutan el mayor monto de cooperación, la lista la encabeza World Vision Perú, con US\$11 millones 450 mil, le sigue Care Perú, con US\$ 7.8 millones” (Alvarado, 2019)

En cuanto a nuevos enfoques y técnicas como el enfoque de género y el marco lógico, respectivamente, el Grupo de Propuesta Ciudadana señala que las organizaciones no lucrativas empezaron a integrarlas, cerca del año 1990 en la gestión de sus proyectos, debido a los requerimientos de las cooperaciones que las financiaban (2017). Adicionalmente, el Director

Ejecutivo de APCI menciona que hay una tendencia hacia el tema de género, es decir, hay organizaciones que están empezando a incluir el enfoque dentro de sus compromisos (Alvarado, 2019).

Por otro lado, un punto importante a recalcar, es que según el último informe de APCI evidencia que cerca del 76% se encuentran en la categoría de “mujer y desarrollo social” (2020), las cuales promueven, mediante iniciativas y acciones, un espacio para que las mujeres puedan tener acceso a oportunidades, satisfacer necesidades y participar en actividades productivas que les permitan mejorar su calidad de vida desde diferentes sectores como educación, comercio, agricultura, política y medio ambiente.

Ahora, en cuanto al marco de la gestión de proyectos de empoderamiento femenino de organizaciones internacionales se pueden encontrar proyectos relacionados a cuatro temáticas principales: empoderamiento económico de la mujer, empoderamiento en la educación, empoderamiento político y empoderamiento en cuanto a cambio climático.

Con respecto al empoderamiento económico se encontraron proyectos tales como Conéctate de la ONG CARE Perú (ver Anexo B), el cual “busca mejorar capacidades, habilidades y prácticas financieras de personas en zonas rurales y periurbanas, brindando capacitación digital a través de un aplicativo y promoviendo su acceso al sistema financiero” (Reporte Anual CARE Perú, 2019). Asimismo, está el proyecto de “Tejiendo Futuro” del PNUD (ver Anexo C), que ha apoyado a la economía de lideresas de asociaciones de tejedoras afectadas por el niño costero con planes de continuidad de negocios y capacitaciones para potenciar sus asociaciones (PNUD, 2020).

Luego, referente al empoderamiento en la educación, existen iniciativas como el “Proyecto formando emprendedores del mañana (FEM)” de Plan Internacional (ver Anexo D) que busca “desarrollar capacidades sociales, económicas y habilidades para la vida de las niñas, niños y adolescentes, promoviendo una cultura emprendedora que genere cambios en los futuros ciudadanos y los ayude a tomar decisiones para mejorar su plan de vida” (Memoria Anual Plan Internacional, 2019, p.19). A su vez, se identificó el proyecto “Niñas Con Oportunidades” de CARE Perú (ver Anexo E), cuyo objetivo es que las niñas en las zonas rurales del país puedan terminar sus estudios en una edad oportuna a través de enfoque de educación sexual, manejo de habilidades socioemocionales y emprendimiento (Reporte Anual CARE Perú, 2019).

Con respecto al empoderamiento político destacan dos iniciativas financiadas por organizaciones no gubernamentales internacionales y éstas son “Girl Gov Perú” (ver Anexo F), un programa que tiene como objetivo fomentar el liderazgo político en niñas y adolescentes a través de una plataforma de capacitaciones de participación ciudadana, liderazgo, incidencia pública y política, entre otros (Women & Girls Foundation, 2020.), y también está el proyecto “Escuela de empoderamiento político y liderazgo para adolescentes y mujeres indígenas” (ver Anexo G), que trabaja en la formación de adolescentes, mujeres y varones en liderazgo, autoestima, salud sexual reproductiva, asimismo, fortalecen a los padres, cuidadores, líderes de la comunidad y autoridades (Plan International, 2019).

Finalmente, se ha empezado a promover el empoderamiento de las mujeres en el cambio climático y algunos ejemplos son los siguientes: primer caso, en el marco del programa “Mujeres indígenas defendiendo a la Madre Tierra: Derechos económicos y empoderamiento en América Latina”(ver Anexo H) dirigido por el Centro de Culturas Indígenas del Perú (CHIRAPAQ) para el desarrollo de y fortalecimiento de capacidades de producción de mujeres indígenas en el distrito de Laramate, se ha recurrido a prácticas ancestrales para aplicar técnicas en la selección y conservación de las semillas de cultivo de la tierra. En este proceso, según ONU Mujeres (2016) las mujeres han logrado tener mayor protagonismo en la mitigación del impacto climático; así como también, oportunidades de negocios basados en la comercialización de sus cosechas. El segundo caso es “Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente” (ver anexo I), una iniciativa desarrollada en conjunto por PNUD Perú y la Municipalidad Provincial de Arequipa con la finalidad de empoderar a las mujeres recicladoras para generar un impacto en el cambio climático y convertirse en impulsoras de la cultura de reciclaje: para ello las mujeres recibieron charlas especializadas sobre empoderamiento, autoestima e instrucciones en seguridad laboral y gestión (PNUD Perú, 2018).

2.2. Gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el Perú

Ahora bien, a lo que respecta de gestión de proyectos de empoderamiento femenino en Perú, a través de entrevistas a 10 expertos en el rubro (ver Anexo J); entre ellos especialistas en género, coordinadoras y gestores de proyectos, se ha podido realizar una recopilación de metodologías, herramientas de gestión y procesos internos a lo largo del ciclo de proyectos y sobre la presencia del enfoque de género, de manera general. Asimismo, se han podido identificar los límites, tanto internos como externos, que los expertos consideran existen en su organización y en el entorno.

2.2.1. Diagnóstico

Primero, Sandra Guzmán, especialista de género del proyecto “Planet Gold” en PNUD, el cual busca apoyar a la pequeña minería artesanal a través de la formalización, acceso a finanzas, soluciones técnicas y sensibilización del uso de mercurio; considera que el diagnóstico es una fase que debe realizarse de manera muy minuciosa y detallada, puesto que, es donde se recopila información de la situación de desigualdad de género a través de entrevistas, encuestas, focus group, entre otras. Sobre ello, menciona que es imprescindible que en los proyectos se revise cada pregunta, ya que algunas de estas tienden a tener una respuesta determinada, como las relacionadas a la violencia de género, por ejemplo, si a las mujeres se les preguntará si sufren de violencia, ellas automáticamente responderían de manera negativa. “El diseño de estos temas sensibles, y de estos temas conductuales tiene que ser muy fino. Inclusive, yo sugeriría que no se haga a través de encuestas porque suele ser muy intimidante, sino a través de talleres; cuando las mujeres están solas y reunidas junto con otras mujeres, es más fácil poder hablar.” (S. Guzmán, comunicación videoconferencia, 8 de noviembre, 2020). En ese sentido, la especialista indica que para que el diagnóstico sea exitoso, no tiene que ser invasivo y debe propiciar espacios seguros, donde se fomente la confidencialidad y el respeto hacia las mujeres. Asimismo, resalta que en el proyecto se realiza el análisis bajo una “línea de base socioeconómica con enfoque de género donde se ve cuáles son los puntos críticos en términos políticos, económicos, sociales, de salud y también de roles de género de la mujer en la pequeña minería artesanal” (S. Guzmán, *vc. cit.*). Explica que para ello algunas de las herramientas usadas (en este proyecto y para otros en los que ha trabajado en el pasado) son las encuestas, las entrevistas, las observaciones etnográficas y los talleres de levantamiento de información. Guzmán comenta que es esencial “primero hacer las encuestas y las entrevistas, para con ello entonces sistematizar la información que se ha colocado, y para el taller llevar esa información sistematizada en cuadros bien dinámicos y validar la información con mujeres que sean reconocidas como lideresas”, de forma que se pueda corroborar las necesidades y hacer el proceso de diagnóstico más eficaz. Asimismo, en relación al diagnóstico Ivonne Yupanqui, experta de género y coordinadora del proyecto de “Mujeres Rurales” de la FAO, explica que el diagnóstico se complementa no solo con el levantamiento de información secundaria, sino con la opinión de las autoridades de la localidad. En su proyecto en particular, el cual busca empoderar a las mujeres de zonas rurales a través de un marco de trabajo comunitario para mejorar la producción, las tecnologías y la cadena productiva en temas de negocio de las mujeres agrícolas; la información es recopilada también de las mismas autoridades, líderes y

lideresas: “Hemos conversado con las señoras en grupos grandes, pero también con grupos pequeños, y sí hemos hecho un focus group con algunas actrices principales de organizaciones no gubernamentales que conocen más la zona, hemos tenido entrevistas con autoridades también para ver cómo mejoramos la propuesta y básicamente temas de gestión participativa” (I. Yupanqui, comunicación videoconferencia, 12 de noviembre, 2020).

En cuanto, al enfoque de género en esta etapa, María Rosa Morán, abogada y Directora del proyecto “Empoderamiento Económico de las Mujeres en la Industria Verde” en Perú de UNIDO, comenta que se realizaron investigaciones intensivas con respecto a un análisis de índices de género en las políticas públicas. Asimismo, se conoció los puntos de vista y necesidades de empresarias y mujeres involucradas en diferentes ámbitos de la industria verde, por lo que se hizo necesario contar con especialistas para realización de encuestas, entrevistas y focus group; sobre todo de estas dos últimas puesto que se buscaba recoger y entender las necesidades de las mujeres, para hacer una evaluación de las acciones a incluir en la planificación. Sobre lo anterior, Carolina de Miranda, científica social y Directora del Programa de Graduación de Fundación Capital, indica que cuando se hace una evaluación de necesidades en la etapa inicial, ya se debe incluir el enfoque de género y sobre ello recalca que “tenemos que hablar con hombres y mujeres, tener diferentes dinámicas en el territorio entender que la problemática que vemos no es igual para hombres y mujeres, aunque son todas personas vulnerables” (C. de Miranda, comunicación videoconferencia, 11 de noviembre, 2020).

Asimismo, Susana Osorio, especialista de género de CARE Perú, comenta que la fase de diagnóstico viene acompañada de un análisis de género, el cual ella considera que debe ser particular en las diferentes intervenciones “no podemos usar el mismo análisis de género para una intervención con un tipo de productoras o con un tipo diferente de empresarias o emprendedoras, no podemos usar lo mismo que utilizamos para víctimas de violencia, para una peruana por ejemplo de lo que necesitamos utilizar para un grupo específico como las mujeres migrantes” (S. Osorio comunicación videoconferencia, 9 de noviembre, 2020). A su vez, la experta recalca la importancia de la función territorial, la cual influye en el análisis para entender cómo conversan las relaciones de poder, la situación específica y las necesidades de protección particular.

Así pues, a partir de lo mencionado, se puede apreciar que para el diagnóstico de este tipo de proyectos se utiliza una mezcla de herramientas cuantitativas y cualitativas que buscan la participación segura de las mujeres para que puedan desenvolverse y sentirse confiadas, tomando en cuenta un enfoque de género y un enfoque territorial. Ello incorporando, asimismo, la opinión de otros actores como las lideresas y líderes de la región para poder entender mejor la realidad de

la población beneficiaria, y con ello poder construir un análisis de género que servirá para las fases siguientes.

2.2.2. *Diseño y planificación*

En cuanto a la planificación se ha rescatado de las entrevistas que en las intervenciones se ha utilizado un marco lógico como guía; según comenta Yupanqui, dicho marco además de ser un requerimiento de los donantes de los proyectos, ayuda a ordenarse y apreciar cómo se va midiendo y cómo va avanzando el proyecto. Además, existen organizaciones que se apoyan en las Tecnologías de la Información (TICs) para facilitar la funcionalidad de los proyectos, como es el caso de CARE Perú que tiene aplicaciones para dos fines: por un lado, facilitar el acceso y capacitaciones a la población objetivo del proyecto y por otro, ser un medio para evaluar el avance de los módulos de aprendizaje propuestos, como lo señala Joselyn Jáuregui, jefa del proyecto Conéctate (comunicación videoconferencia, 24 de noviembre, 2020).

En cuanto al enfoque de género en la planificación, se cree conveniente realizar evaluaciones de riesgo que permitan tener un mapeo de los efectos secundarios de las intervenciones de empoderamiento para mujeres. En relación a ello, Guzmán relata “cuando trabajé un plan de implementación de estrategias de género, vimos esos potenciales riesgos de que el cambio conductual de las mujeres podría impactar tanto en la familia como a los hombres que luego pueden tomar represalias” (S. Guzmán, *vc. cit.*). Esto se considera importante para los proyectos puesto que ayuda a reflexionar sobre algunas estrategias ya establecidas para poder reconsiderarlas y con ello asegurar la efectividad del proyecto y evitar efectos contraproducentes. De igual manera, se tienen en cuenta los indicadores de género, los cuales en muchos casos ya están previstos por las organizaciones internacionales (como la FAO, PNUD y CARE Perú) y que sirven para la evaluación y la supervisión de los proyectos. Sobre ello, de Miranda puntualiza que los indicadores tienen que estar desagregados por género para entender las problemáticas y comenta que “si no hay data desagregada por género no sabes si el programa fue efectivo para las mujeres de la misma manera también para los hombres” (C. de Miranda, *vc. cit.*), por lo que su importancia recae en la información brinda con respecto a la situación de género.

De lo anterior, se puede inferir que en la planificación de proyectos de esta índole se utiliza también la metodología del marco lógico, incluso en esta fase se recalca la importancia de contemplar los posibles efectos secundarios que estas intervenciones pueden generar. Además,

un punto clave es el desarrollo de indicadores de género para medir la intervención en cuanto al impacto que se genera en los roles y situación de género.

2.2.3. Monitoreo y Evaluación

Con respecto al monitoreo y la evaluación, de Miranda resalta la importancia de tener evaluaciones a lo largo del ciclo y sobre todo contar con una evaluación ex ante. En el caso de Fundación Capital se tienen evaluaciones externas cuando se encuentran en nivel de escalamiento, es decir, en los proyectos piloto, los cuales son analizados a través de una metodología de medición de impacto para determinar si el proyecto está cumpliendo con los objetivos establecidos y si puede ser replicado en otras zonas. De Miranda menciona que “lo que se hace es tener un grupo control, que son personas con el mismo perfil socioeconómico, muy similar, de los participantes que no reciben la intervención y las personas que sí reciben la intervención. Y a partir de ahí, tú puedes comprobar si la intervención tiene como un impacto, si es efectivo” (C. de Miranda, *vc. cit.*).

Por otro lado, Osorio explica que en los proyectos de CARE Perú, centrados en el desarrollo e inclusión de las mujeres y su empoderamiento, deben existir estándares básicos para evaluar el avance de la incorporación del enfoque de género, como el caso de la información recopilada, la cual debe estar desagregada de manera simultánea al menos por sexo y edad; también en el caso del personal sobre qué tan capacitado está éste y qué tanto conocen a la población objetivo, para poder verificar el cambio en relaciones de género, el cambio de ideas, creencias y prácticas. A su vez, Julio Nishikawa, gerente programático de CARE Perú y jefe del proyecto “Ella Alimenta al Mundo”, cuyo objetivo es disminuir la desnutrición a través del empoderamiento y mejora de capacidades de las mujeres agricultoras, recalca la utilidad de una herramienta llamada PIIRS (Program Information & Impact Reporting System) que la organización utiliza para medir el impacto que ha generado: “con el PIIRS nosotros medimos cómo estamos avanzando en nuestra calidad programática en género, gobernanza y resiliencia” (J. Nishikawa, comunicación llamada telefónica, 18 de noviembre, 2020). Julieth Neyra, especialista local en el proyecto “Escuela de Empoderamiento político y liderazgo para las adolescentes y mujeres indígenas”, creado para promover la participación política, social y cultural de las adolescentes, agrega que se realiza un proceso de monitoreo a las líneas base para determinar los cambios producidos de la intervención, mediante a sistemas SAC, basados en entrevistas de casos y auditorías (J. Neyra, comunicación videoconferencia, 11 de noviembre, 2020).

2.2.4. Limitaciones en la gestión e incorporación de género en los proyectos

En la gestión de los proyectos de empoderamiento las expertas han señalado que existen limitaciones internas en relación con el personal; y externas, vinculadas a las características socioeconómicas del contexto del proyecto y a brechas en cuanto al enfoque de género.

En primer lugar, respecto a las limitaciones internas, además de considerar la estructura social adversa a los temas de género, las expertas mencionan que en la mayoría de los casos el enfoque de género se encuentra todavía en sus “pininos”, ya que no llega a abordarse de manera adecuada ni profunda. Para Guzmán “existe mucha tendencia a que el tema de género sea visto superficialmente, está en proyectos que piensan que no necesitan el tema del género, a los que dicen que finalmente lo van a incluir en la línea de base y ya luego ven cómo lo adaptan, pero no es así” (S. Guzmán, *vc. cit.*). Asimismo, Yupanqui recalca que a veces se piensa en los proyectos de empoderamiento que basta con capacitar a las mujeres con talleres, “cuando en realidad eso es un enfoque de mujer en el desarrollo, que lo que hace es acentuar más su rol de la mujer como cuidadora, como trabajadora doméstica no remunerada y no se trabaja adecuadamente el enfoque de género” (I. Yupanqui, *vc. cit.*). Siguiendo esa misma línea, se considera necesario que expertos en el tema ayuden a entender mejor las cuestiones de género para que se puedan desarrollar con éxito los proyectos de empoderamiento femenino, así como menciona Osorio: “cada proyecto es un mundo en sí mismo, entonces necesita de alguna forma de tipos de acompañamiento especializado para poder identificar las pequeñas particularidades, sutilezas que pueden darse en una intervención específica; y para eso necesitas una persona que de alguna forma tenga un poco de experiencia; o sea, leer las dimensiones de las relaciones de poder en género no es tan sencillo” (S. Osorio *vc. cit.*). Es fundamental entonces, no sólo contar con especialistas de género para realizar este tipo de iniciativas, sino que también se generen capacidades de género para el resto de los involucrados en el proyecto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Entre otros limitantes, Neyra, resalta que, si bien las acciones están encaminadas a disminuir algunas desigualdades identificadas, los procesos de incidencia están centralizados en ámbitos de violencia de género y salud sexual reproductiva, lo cual no permite el desarrollo de líneas de acción de otras necesidades, igual de relevantes, de los y las adolescentes (J. Neyra, *vc. cit.*).

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones externas, está el desafío de poder trabajar en la implementación de los proyectos con los gobiernos, puesto que éstos son entes que suelen tener sus propias limitaciones en relación a retos de presupuesto e inestabilidades internas; lo cual podría influir en el funcionamiento del proyecto. Sin embargo, de Miranda afirma que es un

desafío que se asume, ya que son aliados potenciales para generar un impacto a mayor escala que no se lograría si solo se encargara la organización (C. de Miranda, vc. cit.). Además, de ello, sobre las municipalidades provinciales, agrega que “es una institución muy apegada al machismo, es una institución que no tiene un enfoque en el trabajo con mujeres o jóvenes en sí” (J. Neyra, vc. cit.), por lo que es complicado influir en la adopción de prácticas de igualdad de género en sus políticas públicas. Por último, Jauregui pudo compartir que, en el caso de su proyecto particular, algunas personas decidieron retirarse de las capacitaciones debido a que el proceso de emprendimientos tiene un costo de tiempo que prefirieron utilizar en la búsqueda de trabajos; y que también existe una resistencia por parte de adultos mayores a participar, por temor y percepciones equivocadas sobre las herramientas que provee el proyecto (J. Jáuregui, vc. cit.)

2.2.5. Otras iniciativas de empoderamiento

Es necesario recalcar que todo lo expuesto líneas arriba proviene de organizaciones internacionales, las cuales están más especializadas y capacitadas en temas de género por demanda de las entidades de cooperación internacional que financian sus proyectos. No obstante, se pudo entrevistar a una organización y un emprendimiento social que también buscan el empoderamiento para mujeres y niñas; este es el caso de Niña Valiente y ENMA (Empoderamiento de Niña y Mujer Amazónica). En el caso de Niña Valiente, Mayra Guzmán fundadora del emprendimiento comenta que este programa utiliza el método “one for one” donde una niña ingresa al programa formativo, y otra recibe el mismo programa, pero en calidad de beca a costo cero. En Niña Valiente el programa está orientado al autoconocimiento de las niñas, y al de generar un cambio para su comunidad: “Nosotros manejamos 6 temas, habilidades blandas, salud, tu voz y tus derechos, empoderamiento económico, y emprendimiento; y al final de este circuito las niñas, nosotros utilizamos la metodología ABP, estamos profundizando más, que lo que principalmente queremos a través del programa es que las niñas puedan reconocer un problema que existe en su comunidad” (M. Guzmán, comunicación videoconferencia, 20 de noviembre, 2020). M. Guzmán explica la manera en cómo su emprendimiento se gestiona: primero identifican a las beneficiarias a través de información secundaria publicada por el Ministerio de Educación, para poder apreciar en qué colegios de Lima se presentan mayores tasas de deserción escolar y embarazos adolescentes, y con ello brindan la propuesta a un colegio para desarrollar el programa formativo en este.

Bajo la misma línea de acción está ENMA, iniciativa que data de 2018; su directora de proyecto Maricielo Arévalo Pinedo, indica que la misión del proyecto es empoderar a mujeres y

principalmente a adolescentes y niñas amazónicas a través de una metodología que abarca el autoconocimiento, autoestima, liderazgo, habilidades diferenciadas y emprendimiento. Primero, en relación al diagnóstico, comenta que recopilan información sobre las necesidades de las niñas, adolescentes y mujeres mediante consultas en hogares, así como en centros educativos, para recoger evidencias de casos de violencia de género (M. Arévalo, comunicación llamada telefónica, 14 de noviembre, 2020). Con ello, luego identifican las acciones que se pueden realizar en la comunidad, con el permiso de los padres y líderes comunales. Después, viene una serie de capacitaciones y talleres sobre salud sexual reproductiva, empoderamiento, autoestima y trabajo en equipo, y a partir de ello, algunos integrantes del proyecto se encargan de realizar el seguimiento de los cambios en las niñas y adolescentes, así como también de apoyar en los casos de violencia. Además, es importante recalcar que la etapa final de la metodología es el empoderamiento, en el cual se busca oportunidades potenciales de la zona para pequeños emprendimientos que las mujeres pueden realizar y con ello logren empoderarse.

Recapitulando y en concordancia con las entrevistas a las especialistas, se resalta que en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el Perú se hace énfasis en la fase de diagnóstico, por lo que se prioriza la utilización de técnicas y herramientas cualitativas para recoger información sobre las necesidades, intereses y el estado de las relaciones de género. Asimismo, se recalca la importancia de la incorporación de género en esta fase, mediante un análisis de género que sea particular para cada situación. Para la planificación, los especialistas señalan la importancia del mapeo de riesgos, puesto que en ciertas ocasiones los proyectos de empoderamiento femenino han generado más responsabilidades para las mujeres, y algunos casos de violencia en el hogar; así como también la importancia del uso de indicadores de género para la supervisión posterior de los proyectos sobre la situación de desigualdad de género. Posteriormente, en las etapas de monitoreo y evaluación, se resalta la importancia de contar con evaluaciones desde diferentes perspectivas que permitan recoger la satisfacción de necesidades de hombres y mujeres, de reconocer oportunidades para mejorar la gestión de proyectos y medir el nivel de transversalización de género que se logró implementar en el proyecto.

CONCLUSIONES

A partir de todo lo investigado, se concluye que el enfoque de género es un componente estratégico en la planificación de proyectos sociales, ya que permite establecer objetivos y estrategias para estructurar un plan de acción que aborda desigualdades de género específicas. Por lo que resulta relevante construir un marco que integre los conceptos claves que aseguren la incorporación de género en los proyectos de forma que estos no solo se gestionen eficazmente, sino que generen mayor impacto social en comparación a otras iniciativas que no lo incluyen.

Con respecto al primer objetivo conceptual, el cual pretende definir los conceptos relacionados al enfoque de género y empoderamiento. Por un lado, en cuanto al primero se encontró que este ha ido evolucionado pasando de ser percibido como un enfoque que se centra solo en la mujer a uno que se centra tanto en mujeres como hombres con el fin de alcanzar la igualdad de género. Por otro lado, con respecto al segundo concepto, se identificó que el empoderamiento es una expansión de la voz, poder y agencia que se llega a transformar en una acción colectiva para generar el cambio en la agenda de desarrollo.

Ahora, en relación al segundo objetivo conceptual, se determinó que la gestión de proyectos sociales se puede entender como un proceso conformado por una serie de componentes interrelacionados, pues si no se realiza una etapa adecuadamente esto repercutirá en las siguientes. Asimismo, se constata que las herramientas y metodologías en la gestión de proyectos si bien son eficaces, estas presentan también límites y sesgos de aplicación o interpretaciones erróneas por las personas que las utilizan.

En cuanto al tercer objetivo conceptual se deduce que para que un proyecto se considere realmente transversal al género este no solo debe considerar incorporar el enfoque de género en los componentes de la gestión de proyectos sociales, sino también capacitar al personal en temas de género, lo cual, a su vez, debería de respaldarse en una política de género. Asimismo, tiene que tener como punto de partida un análisis de género, que permita identificar cómo la situación afecta de manera diferente a los hombres y mujeres.

Luego, del primer objetivo contextual se evidenció que en ALC y en el Perú si bien hay avances en la implementación de las políticas y planes de género, las brechas de género en distintos ámbitos como la educación, salud, participación laboral y participación política siguen persistiendo o han tenido reducciones muy poco significativas. Sobre todo en el caso peruano ya

que la integración del enfoque de género está aún en un nivel incipiente, lo cual conlleva a que sigan persistiendo las desigualdades entre hombres y mujeres en el país.

En suma a lo anterior, en ALC y en el Perú en base a los programas y proyectos, se observó que estos se han focalizado en mayor proporción a transformar roles de género en base a modelos de empoderamiento en diferentes ámbitos de actuación. También, se presenta una tendencia de que las iniciativas con este enfoque han priorizado abordar situaciones de violencia que vulneran a las mujeres.

Después, en referencia al quinto objetivo específico se precisa que, si bien existen proyectos de empoderamiento femenino en el país, la mayoría provienen de iniciativas de las organizaciones internacionales, las cuales colocan al enfoque género como un lineamiento principal. Mientras que por el lado de las iniciativas nacionales estas en el mayor de los casos no cuentan con una guía para construir su planificación y estrategia ligada al enfoque de género, por lo que sus iniciativas pueden o no impactar en un grado menor en reducir las brechas de género.

Adicionalmente, se estima que prevalecen limitaciones que impiden que se transversalice por completo el enfoque de género en los proyectos sociales, tal es el caso de la limitada cantidad de especialistas de género y la falta de capacitación del personal en cuanto a temas de género. Luego, otra barrera que se ha identificado es que el enfoque de género se toma aún de manera superficial e insuficiente dentro de algunas iniciativas y que todavía predomina el desinterés de las autoridades locales por colaborar con este tipo de proyectos.

Finalmente, para futuras investigaciones es necesario analizar la incorporación del enfoque de género con una mirada estratégica en la gestión de proyectos sociales, con el fin de no solo generar impacto en la transformación de los roles de género y la disminución de las desigualdades de género, sino para enriquecer las herramientas y los procesos organizacionales con el propósito de contribuir a las ciencias de la gestión desde la academia a través de la producción de nuevas investigaciones sobre este tópico y la práctica profesional con la aplicación del marco conceptual del enfoque en mención.

REFERENCIAS

- Acción Social. (2009, marzo). *Historias de Cambio: Mujeres Ahorradoras en Acción*. Recuperado de: <http://repiica.ica.int/docs/B2950e/B2950e.pdf>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI. (2020, junio). *Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). Registradas en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APC*. Recuperado de: <http://portal.apci.gob.pe/archivos/web/ONGDS.pdf>
- Aguilar, T. (2008, 1 septiembre). El sistema sexo-género en los movimientos feministas. *Amnis*, En línea (8). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2870086.pdf>
- Alcázar, L., & Espinoza, K. (2014). *Impactos del programa Juntos sobre el empoderamiento de la mujer*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI19.pdf>
- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarado, M., & Panfichi, A. (2009, julio). *Desconfianza y Control: ONG y Política en el Perú*. Blog PUCP. Recuperado de : <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/38/2010/08/Texto-Completo-ONG-PERU.pdf>
- Alvarado, S. (2019, 22 de julio). ¿Cuáles son las ONG que reciben mayor cooperación? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/politica/son-ong-reciben-mayor-cooperacion-273789-noticia/>
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. (2010). *Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico*. Plataforma de ONG de Acción Social. <https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/5.pdf>
- Arriola, S. (2006, 24 mayo). Presupuesto sensibles al género: el caso de México. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105116598007.pdf>

- Astorga, A. (2005). El diagnóstico participativo. En B. Van Der Bijl (Ed.), *Trabajo Comunitario* (pp. 481-493). Editorial Caminos. Recuperado de: <http://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf#page=481>
- ATENEA. (2018). La Paridad que no llega: Avances y Desafíos de la participación política de las mujeres peruanas. Recuperado de: <https://ateneasparidad.com/wp-content/uploads/2018/10/Atenea-PERU-2018.pdf>
- Baca, N., & Herrera, F. (2016, diciembre). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor*. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Benavente, M., & Valdés, A. (2014). *Políticas públicas para la igualdad de género Un aporte a la autonomía de las mujeres*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37226/6/S1420372_es.pdf
- Brière, S., & Auclair, I. (2020). Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.004>
- Bobadilla, P. & Centurión, C. (2017). “La gerencia social en la práctica. Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales”. Lima, Perú: Escuela de Posgrado - PUCP. Recuperado de: <http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp-content/uploads/2018/04/30153924/libro-gerencia-social-en-la-practica.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima - CCL. (2018, 18 junio). Brecha de Género: avances y retrocesos. *La Cámara*, 832. Recuperado de: https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion832/edicion_832.pdf
- Candamil, M. (2004). Los proyectos sociales. Una herramienta de la Gerencia Social. Universidad de Caldas.
- CARE Perú. (2020). *Conéctate: Finanzas Al Alcance De Tus Manos*. Reporte Anual 2019. <http://reporteanual2019.care.org.pe/>
- CARE Perú. (2020). *Niñas Con Oportunidades*. Reporte Anual 2019. <http://reporteanual2019.care.org.pe/>
- Centro Nacional de Información del Sector Social -CENISS. (2019, marzo). *Manual Operativo. Programa Ciudad Mujer Honduras (MOP)*. Gobierno de la República de Honduras.

Recuperado de: <http://www.ceniss.gob.hn/Descarga/ciudadm/MANUAL-OPERATIVO-del-Programa-CM-aprobado.pdf>

- CEPAL. (2017). *40 Años De Agenda Regional De Género*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40333/7/S1700760_es.pdf
- CEPAL. (2019). “*Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo*”. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41014/S1801212_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe. Mapas de ruta para el desarrollo. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_america_latina_y_el_caribe_mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf
- Comisión Interamericana de Mujeres. (2010). “Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género”. Recuperado de <http://www.oas.org/es/cim/docs/LabourCA-Guide%5BSP%5D.pdf>
- Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. (2012). ¿Delimitando El Margen De Maniobra? Una Discusión Crítica Del Enfoque De Marco Lógico En Los Proyectos De Cooperación Al Desarrollo. Recuperado de: http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/1267/CIIP12_1603_1611.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Conway, J., Bourque, S., & Scott, J. (Eds.). (1996). El concepto de género. En *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual: Vol. 1*. (1.ª ed., pp. 21-33). Programa Universitario de Estudios de Género.
- Cornwall, A. (2016). Women's Empowerment: ¿What Works? *Journal of International Development*, 28 (3), 342– 359. doi: 10.1002/jid.3210.
- Crespo, M. (2011, noviembre). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Recuperado de https://www.academia.edu/4512971/guia_de_diseno_de_proyectos_sociales_comunitarios_bajo_el_enfoque_del_marco_logico_compt_y_revisado_nov_2011
- Cuenca, R., & Urrutia, C. (2019). Explorando las brechas de desigualdad educativa en el Perú. *Journal of Education and Practice*, 24(81), 431-641. Recuperado de: <https://www.comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/1272/1202>
- Cueto, S. (2016). Inequidades en la educación. En A. Miranda & M. Vásquez (Eds.), *Investigación para el desarrollo en el Perú. Once balances* (pp. 28-55). Lima, Perú: GRADE. Recuperado de: https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/inequidadesedu_SC_35.pdf

- Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP. Diario Oficial de la República de Perú, Lima, Perú, 04 de abril de 2019. Recuperado de:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305292/ds_008_2019_mimp.pdf
- De la Cruz, Carmen. (1998). Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. España: EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer.
- De León, M. (1996). *Mujer, Género y Desarrollo Concepciones, instituciones y debates en América Latina*. San José: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Duarte, J. M., & García, J. B. (2016, 5 febrero). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. Revista CS, 18.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/1960
- Espinosa, J. (2010). La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica, Santiago de Compostela, España. Recuperado de: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00532615/document>
- Fundación Capital. (2019a). *Programa de Graduación en Paraguay*. Recuperado de: <https://api.web.fundak.io/public/2019-10/document/Programa%20de%20Graduaci%C3%B3n%20en%20Paraguay%20-%20Case%20Learnings%20es.pdf>
- Fundación Capital. (2019b). *The gender transformative potencial of graduation programs*. Recuperado de: <http://api.web.fundak.io/public/2019-12/file/qOIuMXCfZ35dfb173ea1a26.pdf>
- Gambara, H., & Vargas, E. (2008). *Evaluación de programas y proyectos de intervención: una guía con enfoque de género* (1.ª ed.). Ediciones Uniandes: Bogotá D.C, Colombia.
 Recuperado de:
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55984/9789586953399.pdf?sequence=1>
- Gamage, S., Kabeer, N., & Meulen, Y. (2016). Voice and Agency: Where Are We Now? *Feminist Economics*, 22(1). doi:10.1080/13545701.2015.1101308
- García Calvente María del Mar, Marcos Marcos Jorge & Bolívar Muñoz Julia. (2016). Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública y Consejería de Igualdad y Políticas Sociales
- Chanamuto, N., & Stephen, H. (2015). Gender equality, resilience to climate change, and the design of livestock projects for rural livelihoods. *Gender and Development*, 23(3), 515–530.

http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/22890/7/22890%20Nicola%20Chanamoto%20and%20Stephen%20Hall%20final%20CS%20edit_plus_authors_pdf.pdf

Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE. (2014). Impactos del programa Juntos sobre el empoderamiento de la mujer (Avances de investigación no. 19 Colección: Avances de investigación no. 19). Recuperado de:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170802040728/AI19.pdf>

Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE. (2020). Transversalización del enfoque de género en organizaciones y proyectos sociales. Recuperado de:
<http://www.grade.org.pe/creer/archivos/Transversalizaci%C3%B3n-del-enfoque-de-g%C3%A9nero-VF.pdf>

Grupo Propuesta Ciudadana. (2017, diciembre). Demanda de Servicios del Estado ¿Una oportunidad para las ONGD? Recuperado de: <http://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Estudio-demanda-servicios-SP-y-ONGD-1.pdf>

Hernández Breña, W. (2019). Género en el Perú: nuevos enfoques, miradas interdisciplinarias. Lima, Perú: Universidad de Lima.

Herrera, F. (2015b). Proyectos Sociales, Diseño y Gestión para el Desarrollo Local y Rural (1.a ed.). MNEMOSYNE.

Hunt, J. (2004). Introduction to gender analysis concepts and steps. *Development Bulletin*, 64. Recuperado de: https://www.vasculitisfoundation.org/wp-content/uploads/2012/11/development_studies_network_intro_to_gender_analysis.pdf

Hunting, G.& Hankivsky, O. (2020). Cautioning Against The Co-Optation Of Intersectionality In Gender Mainstreaming. *Journal of International Development*, 32(3): 430– 436.doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/jid.3462

Instituto Nacional de Estadística. (2018). Empoderar para incluir: análisis de las múltiples dimensiones y factores asociados al Empoderamiento de las Mujeres en el Perú a partir del uso de una aproximación de metodologías mixtas. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/empoderamiento-de-las-mujeres.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019, diciembre). *Perú Brechas de Género 2019: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. INEI. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf

INMUJERES & ONU Mujeres. (2014). *Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género*. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/hacia%20una%20m>

etodologia%20de%20marco%20logico%20con%20perspectiva%20de%20genero.pdf?la=es&vs=2835

Instituto Peruano de Economía. (2020, enero 17). *Desigualdades persistentes*. Instituto Peruano de Economía - IPE. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/desigualdades-persistentes/>

Instituto Vasco de la Mujer - EMAKUNDE. (1998). "Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo". Recuperado de https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/guia_genero_es.pdf

Jiménez, L. (2014). *El uso transversal de la perspectiva de género en proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo con aportaciones de técnicos/as y protagonistas locales (en Ecuador, Mozambique y Senegal)*. (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura, Badajoz, España. Recuperado de: http://dehesa.unex.es/flexpaper/template.html?path=/bitstream/10662/2592/4/TDUEX_2014_Jimenez_Almirante.pdf#page=1

Klugman, J., Hanmer, L., Twigg, S., Hasan, T., McCleary-Sills, J., & Santamaria, J. (2014). *Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity*. International Bank for Reconstruction and Development.

Lamas, Marta (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco*, 7(18). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/351/35101807.pdf>

León, M, Schuler, M, Riger, S, Stromquist, N, Young, K, Kabeer, N, Wieringa, S, Batliwala, S y Rowlands, J. (1997). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Tercer Mundo Editores - Universidad Nacional de Colombia.

Llanos, B. (2019). *Surcando Olas Y Contra-Olas: Una Mirada Paritaria A Los Derechos Políticos De Las Mujeres En América Latina*. Recuperado de: <https://ateneasparidad.com/sp/?2218>

Longwe, S. & Clarke, R.(1997). El Marco Conceptual de Igualdad y Empoderamiento de las Mujeres, *Poder y Empoderamiento de las Mujeres* (pp. 173-180). Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores

March, C., Smyth, I., & Mukhopadhyay, M. (2005). *A Guide to Gender Analysis Frameworks*. Oxfam. Recuperado de: <https://www.ndi.org/sites/default/files/Guide%20to%20Gender%20Analysis%20Frameworks.pdf>

Marín, Elena & Okali, Christine. (2008). Empoderamiento de las mujeres a través de su participación en proyectos productivos: experiencias no exitosas. Toluca: Convergencia.

- Matteo, C., & Graterol, E. (2017). *Proyectos Sociales: Metodología E Implicaciones Para La Gerencia Social*. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 23(2). Recuperado de: http://190.169.94.12/ojs/index.php/rev_ac/article/view/14718/14386
- Marchionni, M., & Gasparini, L. (2018). *Brechas de género en América Latina. Un estado de situación*. CAF. Recuperado de: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1401/Brechas%20de%20genero%20en%20America%20Latina.%20Un%20estado%20de%20situacion.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- MIDIS (2015). Nota Metodológica de la Evaluación del Proceso de afiliación del Programa Juntos. Nota Metodológica. Elaborado por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del MIDIS, con la revisión y aportes del Programa JUNTOS. Lima, Perú. Recuperado de: http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/Nota_Metodologica_5_afilia_JUNTOS.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011, 5 de diciembre). *Artículo especial: el enfoque de género en los proyectos de inversión pública*. *ONU Mujeres*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin4/articulo_especial.pdf
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables & Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer. (2010). Manual para la incorporación del enfoque de equidad de género en el presupuesto público (12). Recuperado de: <http://www.presupuestoygenero.net/Herramientas/H033MimdesPE.pdf>
- Mokate, K., & Saavedra, J. (2006, junio). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Banco Interamericano De Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gerencia-Social-Un-Enfoque-Integral-para-la-Gesti%C3%B3n-de-Pol%C3%ADticas-y-Programas.pdf>
- Montealegre, D. (2020). Aportes y críticas feministas sobre la incorporación de las mujeres y el enfoque de género en el desarrollo. *Trabajo Social*, 22(1), 107-124. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/ts.v22n1.80484>
- Moser, C. (1995). *Planificación de género y desarrollo* (2.a ed.). Flora Tristán.
- Murguialday, C., Del Rio, A., Anitua, E. & Maoño, C. (2000). *La Perspectiva de Género en las ONGD's Vascas*. Bilbao, España: Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional).
- Murillo, L.M. (2020): Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153-188. Recuperado de: <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/download/13368/15249>

Muñoz, Ana Lucía & Wartenberg, Lucy. (1995). Planeación con perspectiva de género. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Naciones Unidas Cuba. (2020, 5 de febrero). En Cuba hay muchas mujeres como Yudith. *Naciones Unidas Cuba*. Recuperado de: <https://cuba.un.org/es/33836-en-cuba-hay-muchas-mujeres-como-yudith>

Naciones Unidas El Salvador. (2020, mayo). Boletín informativo: Mujeres Libres de Violencia en el Transporte Público (1). *Naciones Unidas Consolidación de la Paz*. Recuperado de: <https://elsalvador.un.org/sites/default/files/2020-05/Bolet%C3%ADn%201-%20Mujeres%20Libres%20de%20Violencia%20en%20el%20Transporte%20Publico-%20mayo%202020.pdf>

Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (s. f.). CEPAL. Recuperado de: <https://oig.cepal.org/es>

OECD. (2020). *Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020*. The World Bank. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/740f9640-es>.

ONU MUJERES. (2014). *Gender Mainstreaming In Development Programming*. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf?la=en&vs=747>

ONU Mujeres. (2014). Iniciativa SUMA, DEMOCRACIA ES IGUALDAD. Modelo para la participación política y el empoderamiento económico de las mujeres. Recuperado de: <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2014/suma.pdf?la=es&vs=5903>

ONU Mujeres. (2015). La ONU en acción para la Igualdad de género en México. Recuperado de: <https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/Igualdad-de-genero.pdf>

ONU Mujeres. (2016, 9 septiembre). Las mujeres indígenas en Perú combaten el cambio climático e impulsan su economía. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2016/8/indigenous-women-in-peru-combat-climate-change-and-boost-economy>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación. (2014). Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. UNESCO. Recuperado de https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf

Ortega, L. (2016). Propuesta de una metodología para la inclusión del enfoque de género en proyectos de energización con energías renovables. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 21(47), 36–61.

- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Ospina, R. (2015). *El proceso de empoderamiento de mujeres en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, mediante formación socio–empresarial con enfoque de género* (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá D.C, Colombia.
- Oxfam.(2014). *Caja de Herramientas de Género Módulo 2: Transversalización del enfoque de género – Manual para participantes*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú
- Pérez, G. (2016). *Diseño de Proyectos Sociales. Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación* (1.a ed.). Narcea Ediciones.
- Pérez, G. (2020, mayo). *Transversalización del enfoque de género en organizaciones y proyectos sociales*. GRADE. Recuperado de: <http://www.grade.org.pe/creer/archivos/Transversalizaci%C3%B3n-del-enfoque-de-g%C3%A9nero-VF.pdf>
- Peris, J., & Cuesta, I. (2012). *¿Delimitando El Margen De Maniobra? Una Discusión Crítica Del Enfoque De Marco Lógico En Los Proyectos De Cooperación Al Desarrollo*. Recuperado de: http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/1267/CIIP12_1603_1611.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Plan Internacional Perú. (2019, 14 noviembre). *Futuro Prometedor: Escuela de Empoderamiento Político y Liderazgo para Adolescentes y Mujeres Jóvenes Indígenas*. Plan Internacional. Recuperado de: <https://www.planinternational.org.pe/blog/futuro-prometedor-escuela-empoderamiento-politico-liderazgo>
- Plan Internacional. (2019). *Memoria Plan 25 años*. Recuperado de: https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/4390725/Publicaciones/PLAN_MEMORIA_25A%C3%91OS%20modificado.pdf
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2010). *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/989/1/Plan%20Estrat%20a9g%20del%20er%20sector%20de%20acci%20b3n%20social.pdf>
- Plan Internacional. (2019, 14 de noviembre). *Futuro Prometedor: Escuela de Empoderamiento Político y Liderazgo para Adolescentes y Mujeres Jóvenes Indígenas*. *Empoderamiento*. Recuperado de: <https://www.planinternational.org.pe/blog/futuro-prometedor-escuela-empoderamiento-politico-liderazgo>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD. (s. f.). *Planeamiento y acción local para abordar la violencia de género | El PNUD en Perú*. UNDP. Recuperado de: <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/projects/planeamiento-y-accion-local-para-abordar-la-violencia-de-genero.html>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo San Salvador. (2007). Género, Derechos y Desarrollo Humano. PNUD. Recuperado de <http://www.obela.org/system/files/G%C3%A9nero%2C%20Derechos%20y%20Desarrollo%20Humano%20-%20PNUD.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). Empoderadas e iguales. La Estrategia de igualdad de género 2008-2011. Recuperado de: http://americaingenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/estrategia_gobal_genero_pnud.pdf
- PNUD. (2019). *Catacaos: Mujeres Que Luchan*. PNUD Perú Exposure. <https://pnudperu.exposure.co/catacaos-mujeres-que-luchan>
- PNUD Perú. (2018, marzo 8). *Mujeres del reciclaje*. Recuperado de: <https://pnudperu.exposure.co/mujeres-del-reciclaje>
- PNUD. (2011). Agencia y empoderamiento en la medición de la pobreza. Recuperado de: <https://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Agencia1.pdf>
- Riaño, R., & Okali, C. (2008). *Empoderamiento de las mujeres a través de su participación en proyectos productivos: Experiencias no exitosas*. Convergencia. https://www.researchgate.net/publication/26549108_Empoderamiento_de_las_mujeres_a_traves_de_su_participacion_en_proyectos_productivos_Experiencias_no_exitosas
- Siles, J. (2018). GLA and gender webinar: Mainstreaming gender in the project cycle [Webinar]. Gender and Environment. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=9ryzcGNTwOM&t=2917s>
- Smyth, I. (2017). *Gender Analysis Frameworks*. [Webinar]. UN Women Training Centre <https://www.youtube.com/watch?v=Vv0HyrHB3uQ&t=636s>
- The World Bank. (2020). *Closing Gender Gaps In Latin America And The Caribbean The World Bank*. International Bank for Reconstruction and Development. Recuperado de: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/484401532010525429/pdf/Closing-Gender-Gaps-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>
- Townsend, A. (2007). *La introducción del enfoque de género en la formulación de leyes nacionales y políticas públicas en el Perú: Los casos de la Ley de Cuotas y la Ley de Igualdad de Oportunidades*. Congreso. Recuperado de:

- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/F133B7F034D38D66052574AC006C9C67/\\$FILE/Townsend_Cuotas_Oportunidades.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/F133B7F034D38D66052574AC006C9C67/$FILE/Townsend_Cuotas_Oportunidades.pdf)
- UNFPA. (2017). *Mundos Aparte La Salud y los Derechos Reproductivos en Tiempos de Desigualdad*.
https://www.unfpa.org/sites/default/files/sowp/downloads/UNFPA_PUB_2017_ES_SW_OP_Estado_de_la_Poblacion_Mundial.pdf
- UNESCO. (2019). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2019: informe sobre género: Construyendo puentes para la igualdad de género*. Recuperado de:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369621>
- United Nations. (2019). *Employment Situation in Latin America and the Caribbean* (N.º 21). Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44917/1/S1900832_en.pdf
- UNWOMEN. (2014). *Guidance Note Gender Mainstreaming In Development Programming*. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf?la=en&vs=747>
- Vaca, I. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo* (Naciones Unidas ed.). Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209_es.pdf
- Valenius, J. (2007). *Gender mainstreaming in ESDP missions* (pp. 11-32, Rep.). European Union Institute for Security Studies (EUISS). Recuperado de:
<http://www.jstor.org/stable/resrep07004.5>
- Varela, P. (2012, 3 enero). El enfoque de género en la evaluación de intervenciones sociales. *Revistas Científicas Universidad de Santiago de Chile*, 4(2). Recuperado de:
<http://revistas.usach.cl/ojs/index.php/politicas/article/view/1007/958>
- Von Borries Conca, V. (2012). Reflexiones en torno al concepto de transversalización de género. Delineando una tipología para el análisis de sus expresiones empíricas. *Revista*, 2. <https://revistapuntogenero.uchile.cl/index.php/RPG/article/view/28362/30067>
- Waal, M. (2006). Evaluating Gender Mainstreaming in Development Projects. *Development in Practice*, 16(2). Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/4029881>
- Warren, H. (2007). Using gender-analysis frameworks: theoretical and practical reflections. *Gender & Development*, 15(2). <https://doi.org/10.1080/13552070701391847>
- Women & Girls Foundation. (2020, 16 enero). *Learn More About GirlGov Peru*. Recuperado de: <https://wgfpa.org/our-work/girlgov/learn-more-about-girlgov-peru/>

World Economic Forum. (2019). Global Gender Gap Report 2020. Recuperado de:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

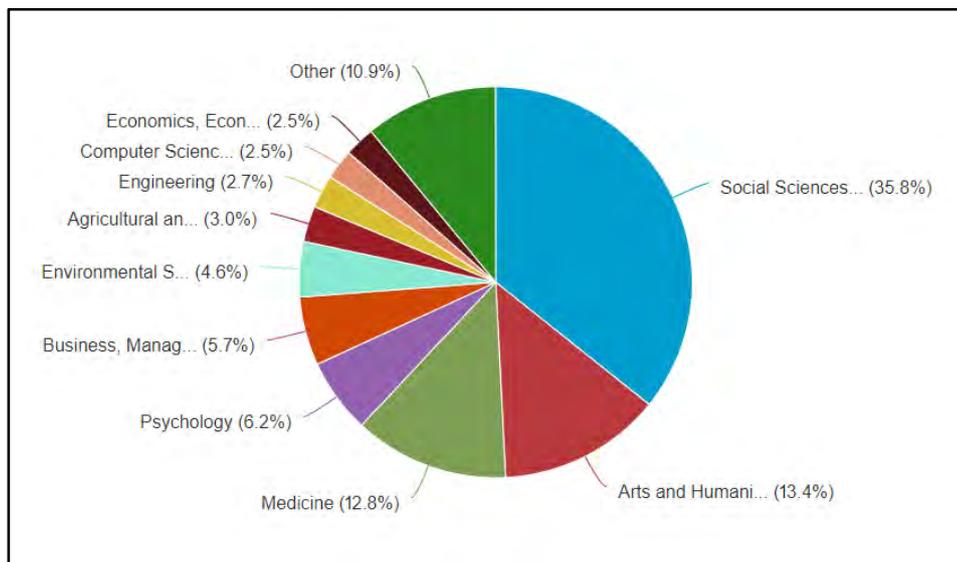


ANEXOS

ANEXO A: Informe bibliométrico

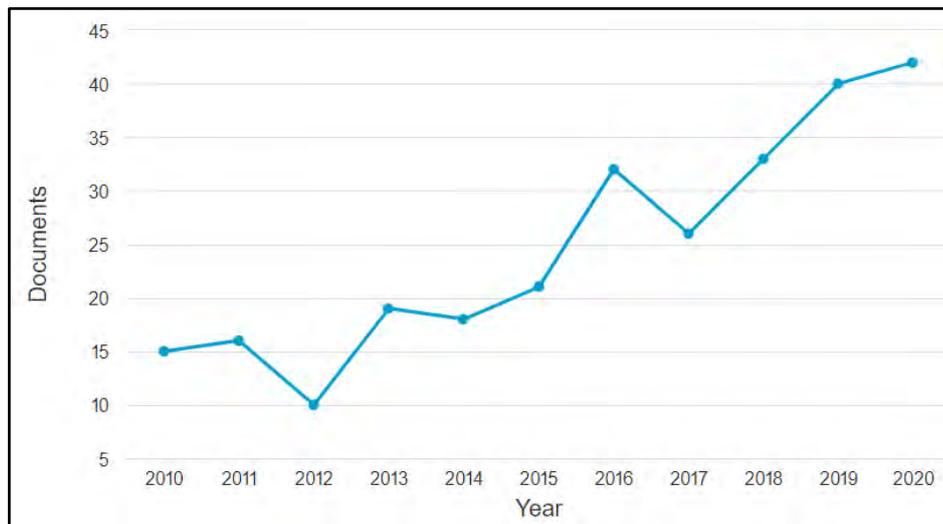
En el siguiente informe bibliométrico se han utilizado 3 combinaciones en la plataforma Scopus , las cuales servirán de apoyo para un mapeo de la producción bibliográfica en cuanto al tema de la presente investigación el cual es la incorporación del enfoque de género en proyectos de empoderamiento. Para esto dichas combinaciones serían las siguientes: “gender approach”, “gender AND empowerment”, “project AND female empowerment” y “project AND gender mainstreaming”.

Figura A1: Combinación “GENDER APPROACH ” por áreas



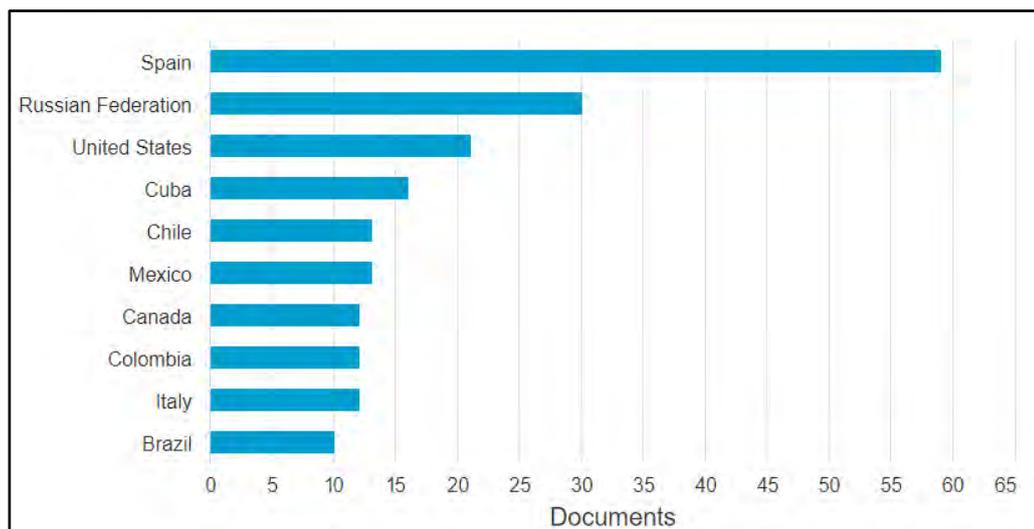
Cuando se realiza la búsqueda con el término “gender approach”, en el periodo 2010-2020, se evidencia que la mayoría de las investigaciones se concentra en el área de ciencias sociales, mientras que, el área de gestión tiene una participación poca significativa (5,7%). Esto evidencia la tarea pendiente que existe en las ciencias de la gestión por abordar el enfoque de género.

Figura A2: Combinación “GENDER APPROACH” por período 2010-2020



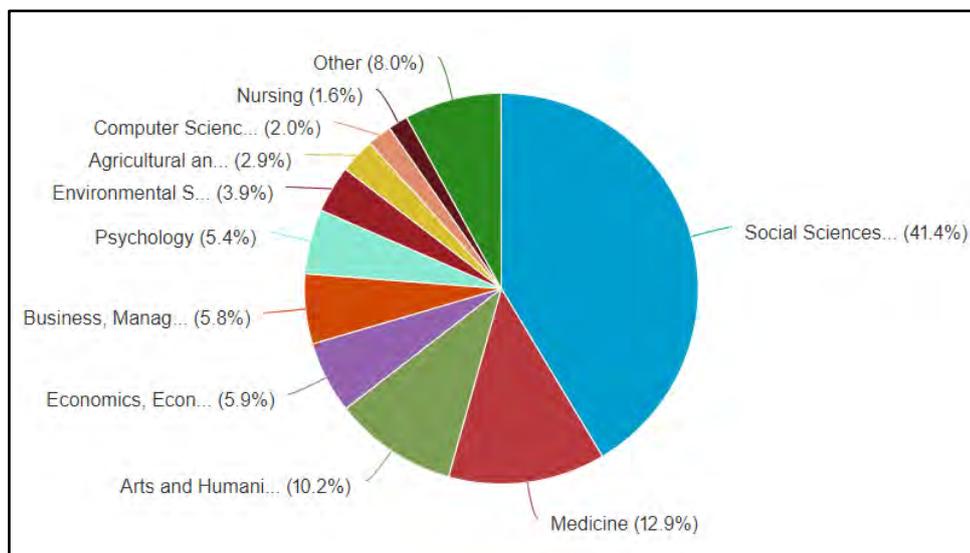
Luego, respecto a la producción realizada por año, se puede apreciar que desde el año 2017 ha habido un incremento de la literatura respecto al enfoque de género en el área de gestión. Sin embargo, sigue siendo insuficiente a pesar de haber pasado tantos años.

Figura A3: Combinación “GENDER APPROACH” por países



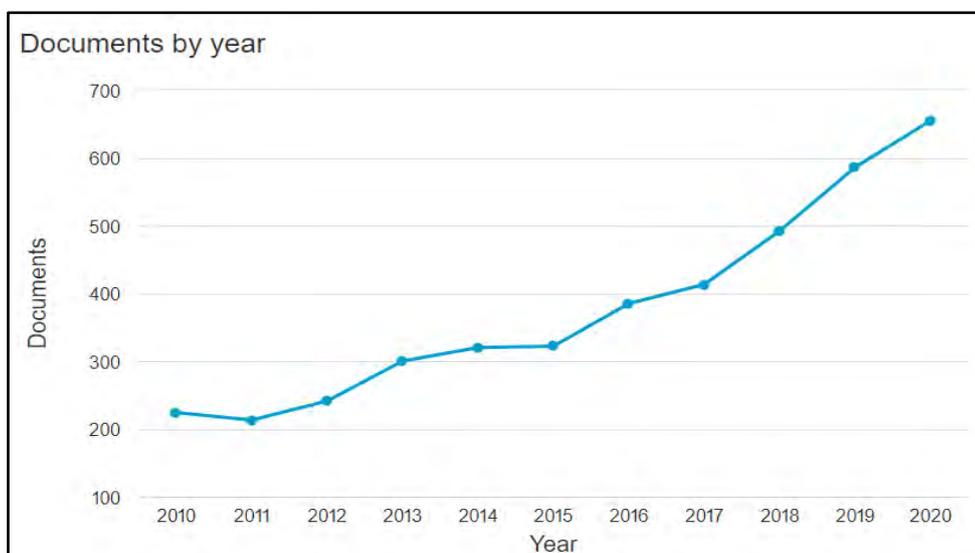
Y por último, al verificar por países se encuentra que España es el país que desde el 2010 hasta 2020 ha realizado más producción sobre este tema dentro de las ciencias de la gestión. Siguiendo los países de República Checa, Francia, Estados Unidos y Reino Unido.

Figura A4: Combinación: “GENDER AND EMPOWERMENT” por área



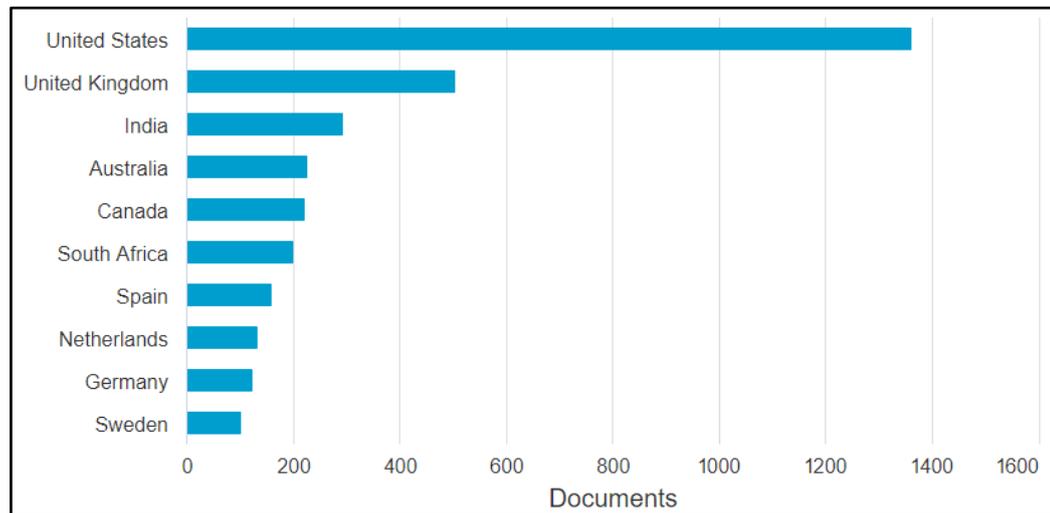
Con lo que respecta a la búsqueda de la combinación “gender and empowerment”, en el periodo 2010-2020, se evidencia que la mayoría de las investigaciones se concentran también en el área de ciencias sociales, mientras que, el área de gestión sigue prevaleciendo una participación poca significativa (5,8%).

Figura A5: Combinación: “GENDER AND EMPOWERMENT” por período 2010-2020



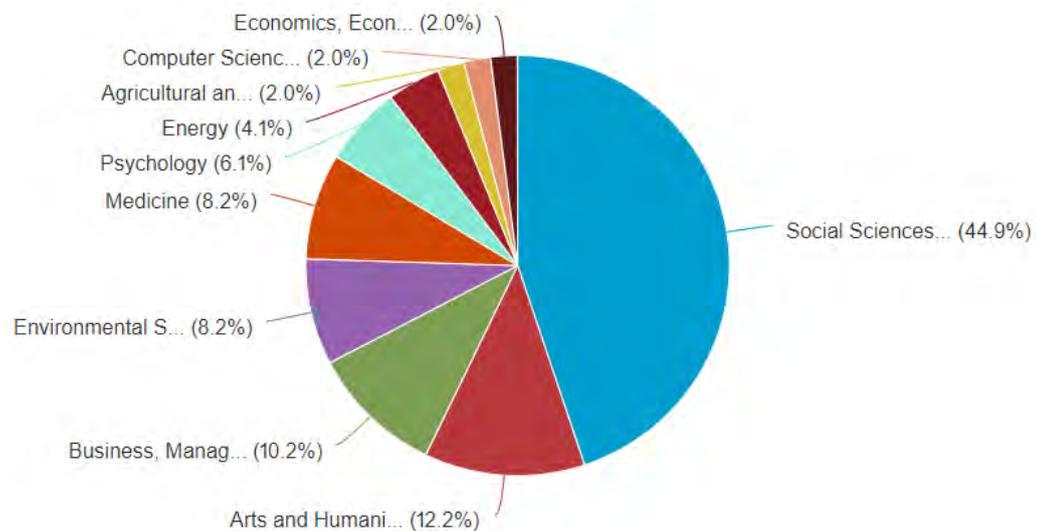
Por otro lado, también se evidencia un crecimiento en la producción literaria del género y empoderamiento a partir del año 2014.

Figura A6: Combinación: “GENDER AND EMPOWERMENT” por países



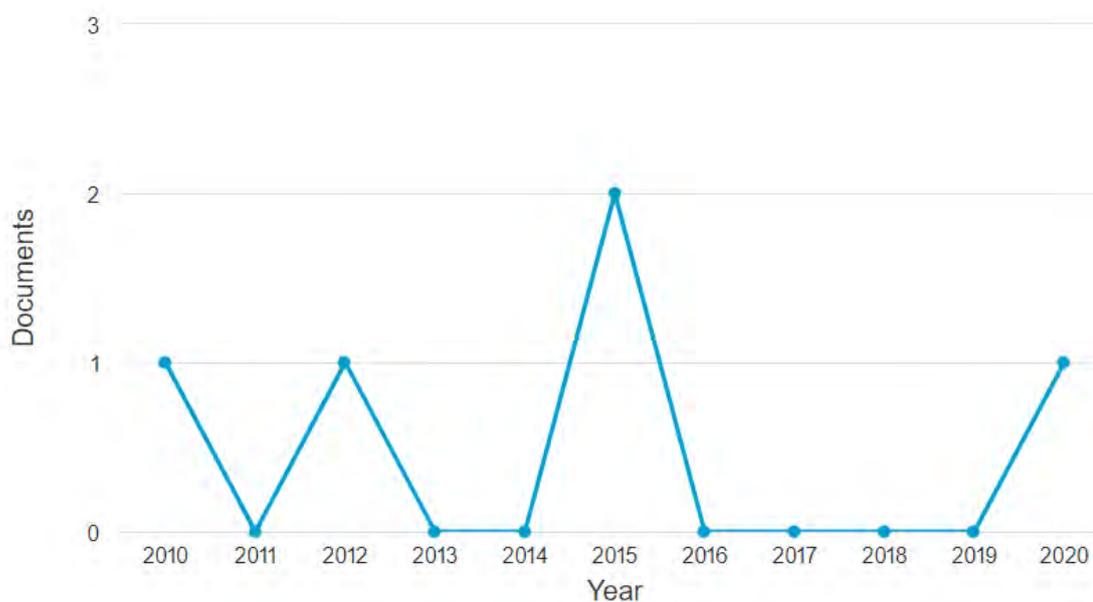
Y por último, por zona geográfica se encuentra que en los Estados Unidos se ha realizado más producción sobre género y empoderamiento dentro de las ciencias de la gestión. Siguiendo a este los países Reino Unido, India y Australia.

Figura A7: Combinación “PROJECT AND “FEMALE EMPOWERMENT” por área

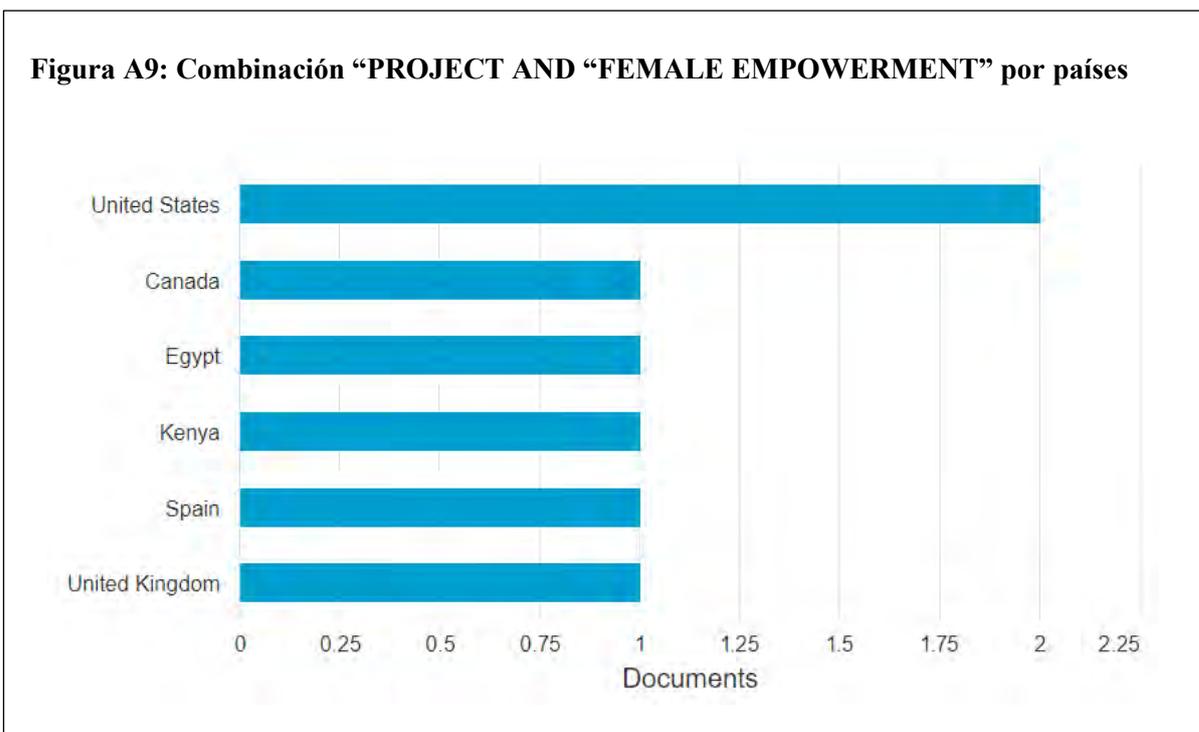


Por otro lado, en la búsqueda con los términos “Project” y “female empowerment”, en el periodo 2008-2020, la sección de gestión tiene una participación del 10,2% en cuanto a investigaciones, lo que evidencia que las investigaciones desde las ciencias de la gestión en este tipo de proyectos está poca estudiada.

Figura A8: Combinación “PROJECT AND “FEMALE EMPOWERMENT” por período 2010-2020

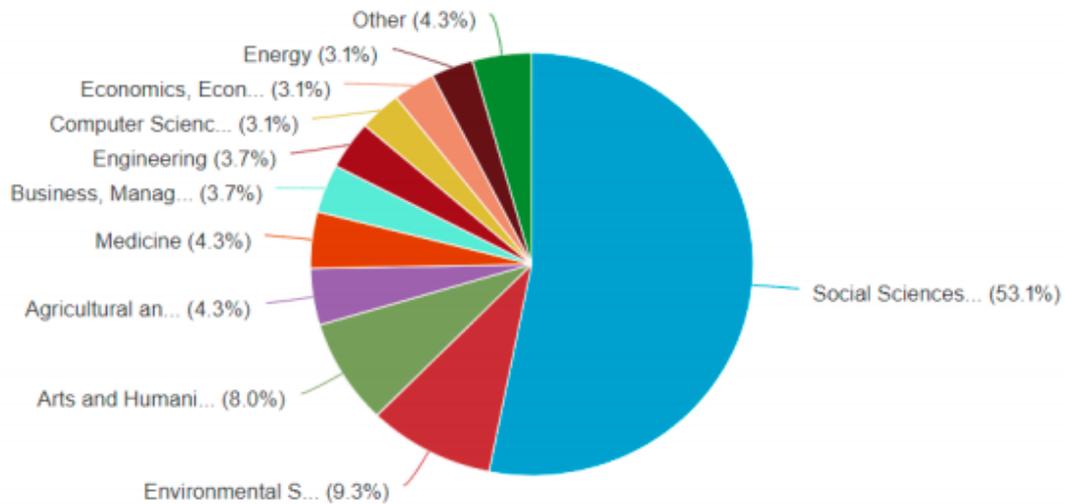


Incluso, al momento de limitarlo al área de gestión, se observa que gran variabilidad en cuanto a las investigaciones realizadas en el periodo 2010-2020, donde se evidencia que los estudios desde el campo de la gestión en los proyectos de empoderamiento femenino no se han realizado una cantidad de investigaciones significativas.



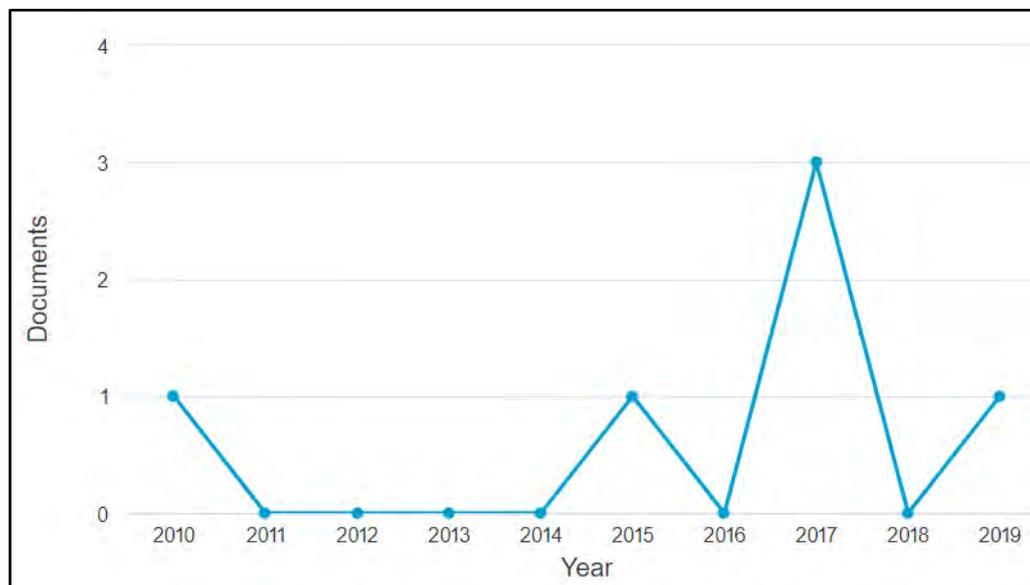
Asimismo, en cuanto a las investigaciones en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino continúa predominando Estados Unidos y es relevante señalar que entre los principales países no se han evidenciado estudios desde América Latina.

Figura A10: Combinación: “PROJECT AND GENDER MAINSTREAMING” por área



Finalmente, en la búsqueda con los términos “project” y “gender mainstreaming”, en el periodo 2010-2020, la sección de gestión tiene una participación del 3,7% en cuanto a investigaciones, lo que evidencia que la transversalización de género en los proyectos, desde la perspectiva de las ciencias de la gestión, tiene un número significativamente bajo.

Figura A11: Combinación: “PROJECT AND GENDER MAINSTREAMING” por período 2010-2020



Al momento de limitarlo al área de las ciencias de la gestión, se puede evidenciar que se ha empezado a estudiar la transversalización de género en los proyectos a partir del año 2016 y presenta cierta variabilidad y caída anual.



ANEXO B: Conéctate

Nombre del proyecto	Conéctate: Finanzas al Alcance de tus Manos
Organización	CARE Perú
Objetivo	Busca mejorar capacidades, habilidades y prácticas financieras de personas en zonas rurales y periurbanas. Para lograrlo se les brinda capacitación digital a través del aplicativo LISTA Perú y se promueve su acceso al sistema financiero.
Ubicación	Localidades de Piura, Huancavelica y Junín
Donante	United Way Worldwide
Resultados	2,885 mujeres emprendedoras fueron capacitadas con el aplicativo móvil LISTA Perú y mejoraron sus capacidades financieras. Considerando a sus familiares, se logró sensibilizar a 8 940 personas. 1,914 mujeres emprendedoras con conocimiento demostrado en conceptos financieros básicos y en productos y/o servicios financieros.

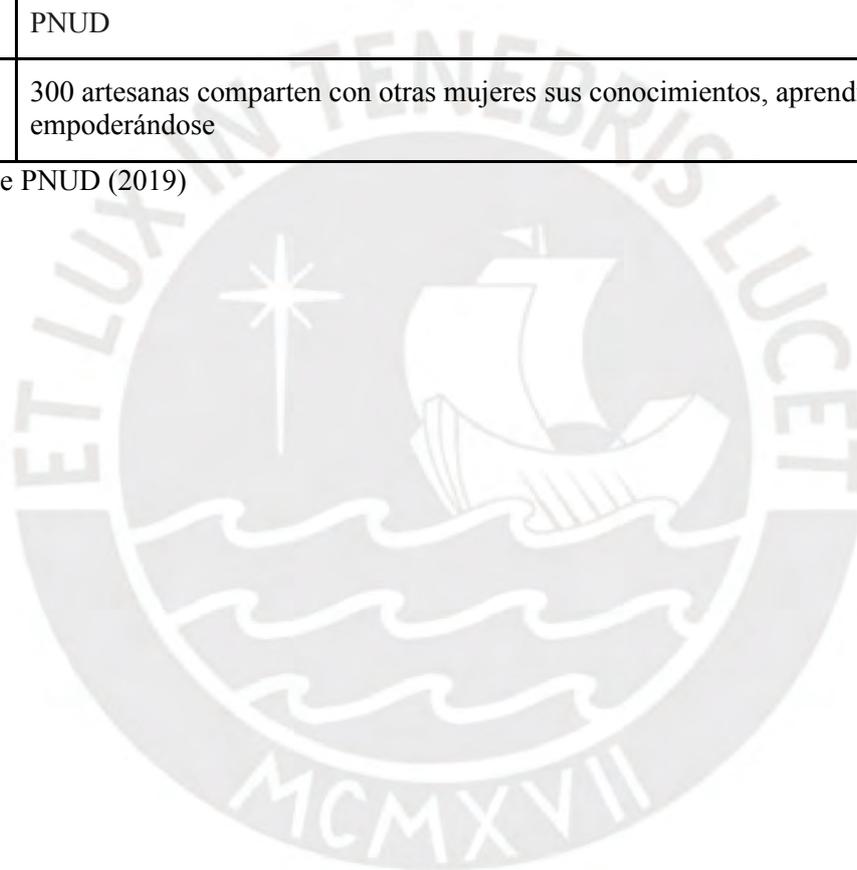
Adaptado de CARE Perú (2020)



ANEXO C: Tejiendo Futuro

Nombre del proyecto	Tejiendo Futuro
Organización	PNUD
Objetivo	Tiene el objetivo de recuperar los negocios de las artesanas de Catacaos, para que puedan estar preparadas ante un futuro desastre y que este no suponga pérdidas tan grandes como lo fue el Niño Costero del 2017.
Ubicación	Catacaos- Piura
Donante	PNUD
Resultados	300 artesanas comparten con otras mujeres sus conocimientos, aprendiendo cómo innovar y empoderándose

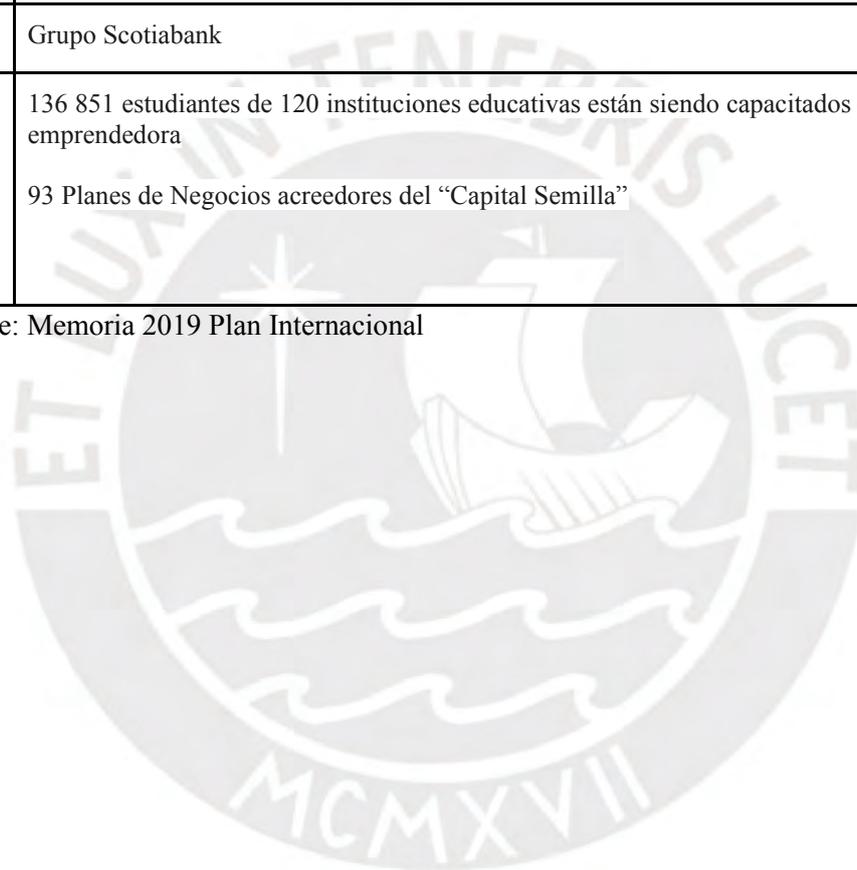
Adaptado de PNUD (2019)



ANEXO D: Formando emprendedores del mañana (FEM)

Nombre del proyecto	Proyecto formando emprendedores del mañana (FEM)
Organización	Plan Internacional
Objetivo	Desarrollar capacidades sociales, económicas y habilidades para la vida de las niñas, niños y adolescentes (NNA), promoviendo una cultura emprendedora que genere cambios en los futuros ciudadanos y los ayude a tomar decisiones para mejorar su plan de vida
Ubicación	Localidades de Lima y Piura
Donante	Grupo Scotiabank
Resultados	136 851 estudiantes de 120 instituciones educativas están siendo capacitados en educación financiera y emprendedora 93 Planes de Negocios acreedores del “Capital Semilla”

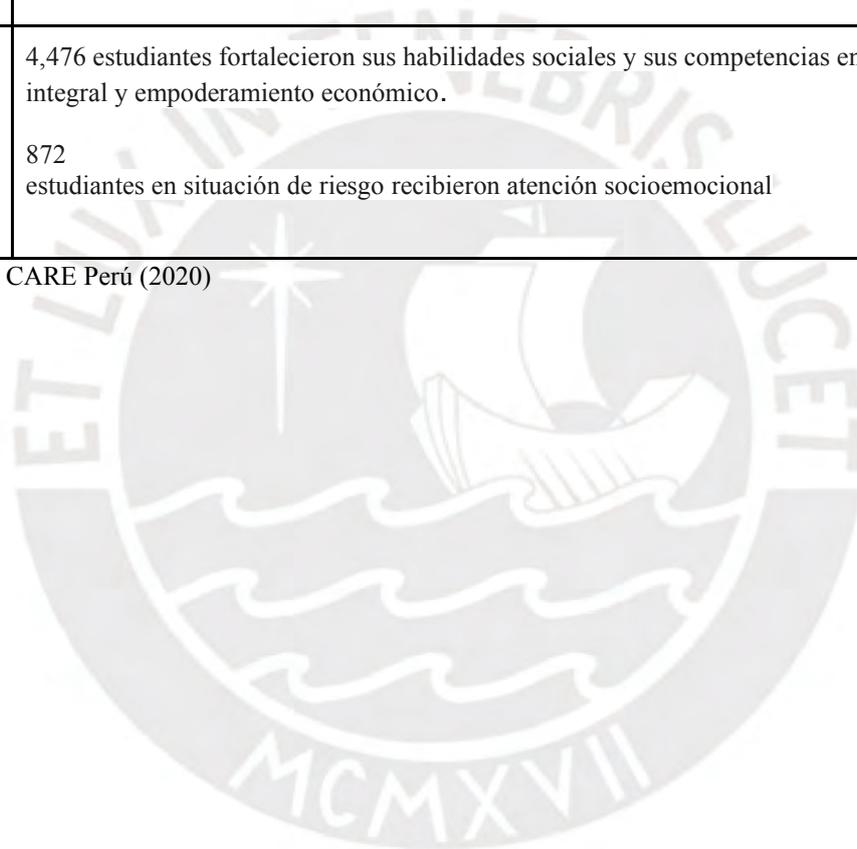
Adaptada de: Memoria 2019 Plan Internacional



ANEXO E: Niñas con Oportunidades

Nombre del proyecto	Niñas Con Oportunidades
Organización	CARE Perú
Objetivo	Buscó que niñas, adolescentes y mujeres empoderadas (11-19 años) concluyan la secundaria en edad oportuna, con mayor igualdad de género y calidad educativa. Se aplicó en zonas rurales y urbano-marginales con presencia de población en situación de pobreza y pobreza extrema
Ubicación	Localidades de Ica y Huancavelica
Donante	CARE Perú
Resultados	4,476 estudiantes fortalecieron sus habilidades sociales y sus competencias en ciudadanía, educación sexual integral y empoderamiento económico. 872 estudiantes en situación de riesgo recibieron atención socioemocional

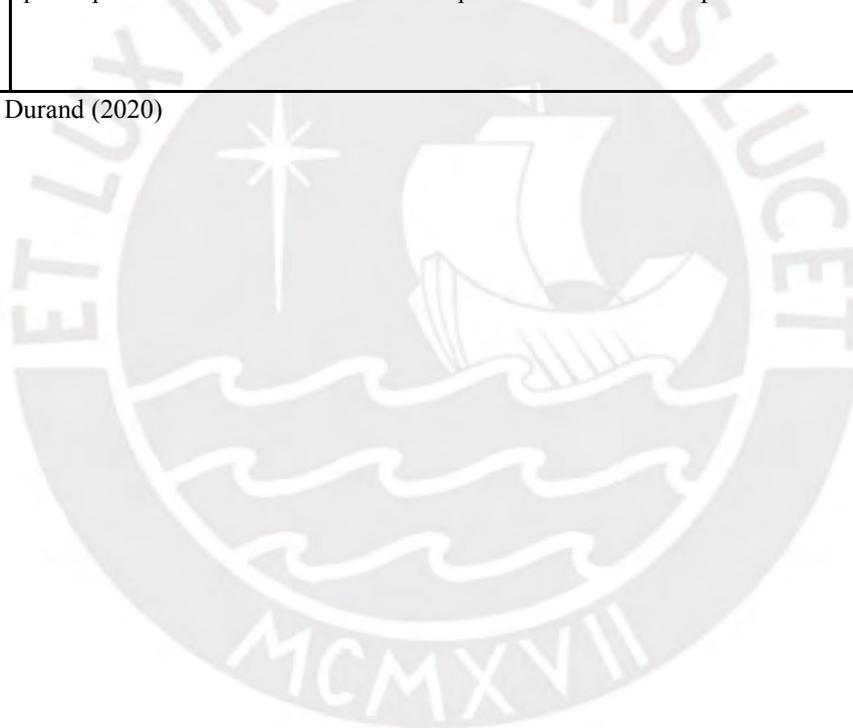
Adaptado de CARE Perú (2020)



ANEXO F: Girl Gov Perú

Nombre del proyecto	Girl Gov Perú
Organización	Women & Girls Foundation
Objetivo	Facilitar oportunidades y brindar herramientas a niñas y adolescentes cursando secundaria para fortalecer capacidades en torno al empoderamiento político, que les permitan generar cambios sostenibles en sus propios términos y necesidades, para que así puedan ejercer una ciudadanía plena e igualitaria en nuestra democracia.
Ubicación	Lima Metropolitana - Perú
Donante	Women & Girls Foundation
Resultados	De la primera promoción (2020) , 23 de 70 jóvenes crean Girl Gov en Acción con el fin asegurar la participación activa de las adolescentes que lo conforman en espacios de incidencia pública, política y social.

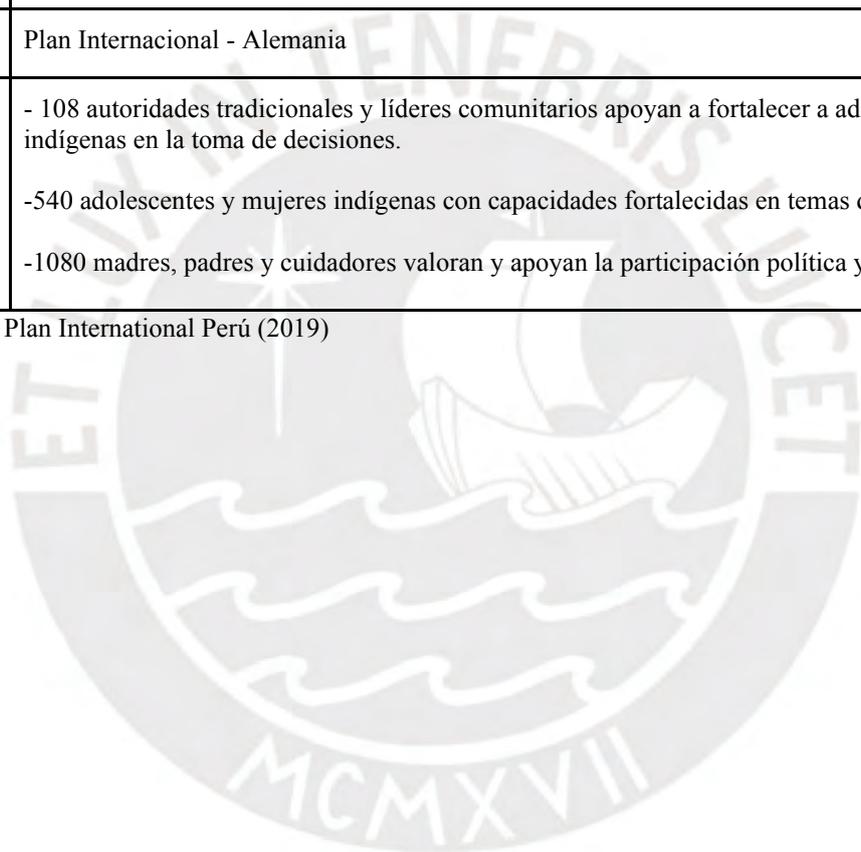
Adaptado de Durand (2020)



ANEXO G: Escuela de empoderamiento político y liderazgo para adolescentes y mujeres indígenas

Nombre del proyecto	Escuela de empoderamiento político y liderazgo para adolescentes y mujeres indígenas
Organización	Plan Internacional
Objetivo	Promover en las adolescentes, la participación activa, crítica e igualitaria en la vida política, social y cultural, para la promoción de sus derechos, bajo un enfoque de género y pertinencia cultural.
Ubicación	Cusco y Loreto
Donante	Plan Internacional - Alemania
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - 108 autoridades tradicionales y líderes comunitarios apoyan a fortalecer a adolescentes y mujeres jóvenes indígenas en la toma de decisiones. -540 adolescentes y mujeres indígenas con capacidades fortalecidas en temas de igualdad de género. -1080 madres, padres y cuidadores valoran y apoyan la participación política y liderazgo de sus hijas.

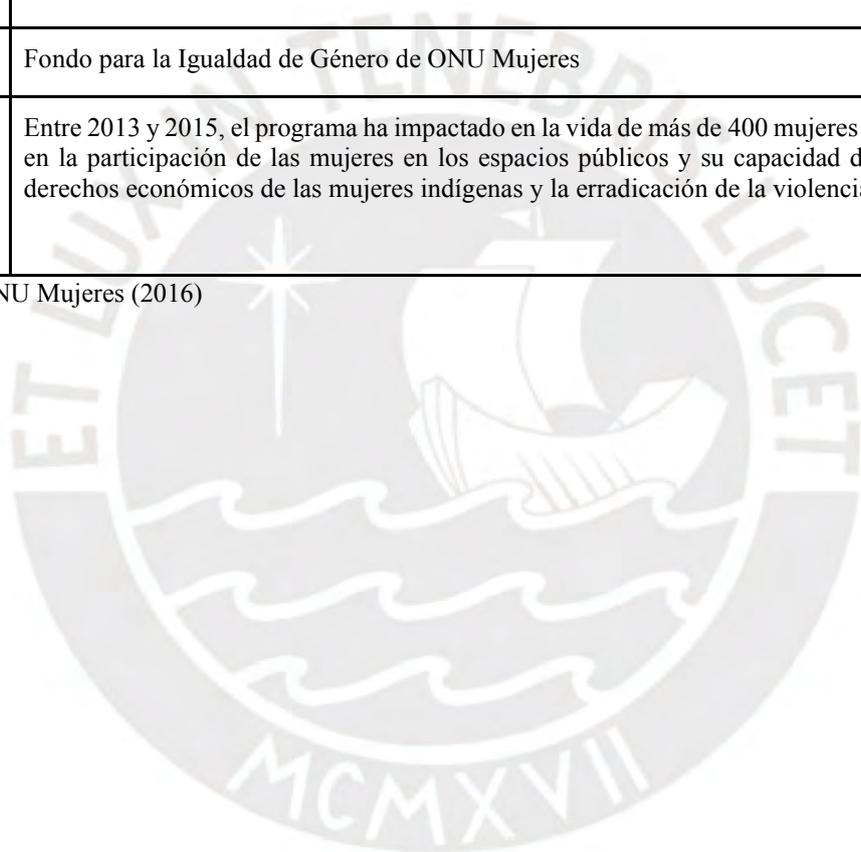
Adaptado de Plan Internacional Perú (2019)



**ANEXO H: Mujeres indígenas defendiendo a la Madre Tierra:
Derechos económicos y empoderamiento en América Latina**

Nombre del proyecto	Mujeres indígenas defendiendo a la Madre Tierra: Derechos económicos y empoderamiento en América Latina
Organización	CHIRAPAQ - Centro de Culturas Indígenas del Perú
Objetivo	Fortalecer las capacidades de las mujeres indígenas en el distrito de Laramate, a través formación de técnicas de siembra y cultivo y les ayuda a mejorar su situación económica
Ubicación	Laramate, distrito del departamento de Ayacucho - Perú
Donante	Fondo para la Igualdad de Género de ONU Mujeres
Resultados	Entre 2013 y 2015, el programa ha impactado en la vida de más de 400 mujeres en Perú que se han introducido en la participación de las mujeres en los espacios públicos y su capacidad de influir en las políticas sobre derechos económicos de las mujeres indígenas y la erradicación de la violencia contra las mujeres.

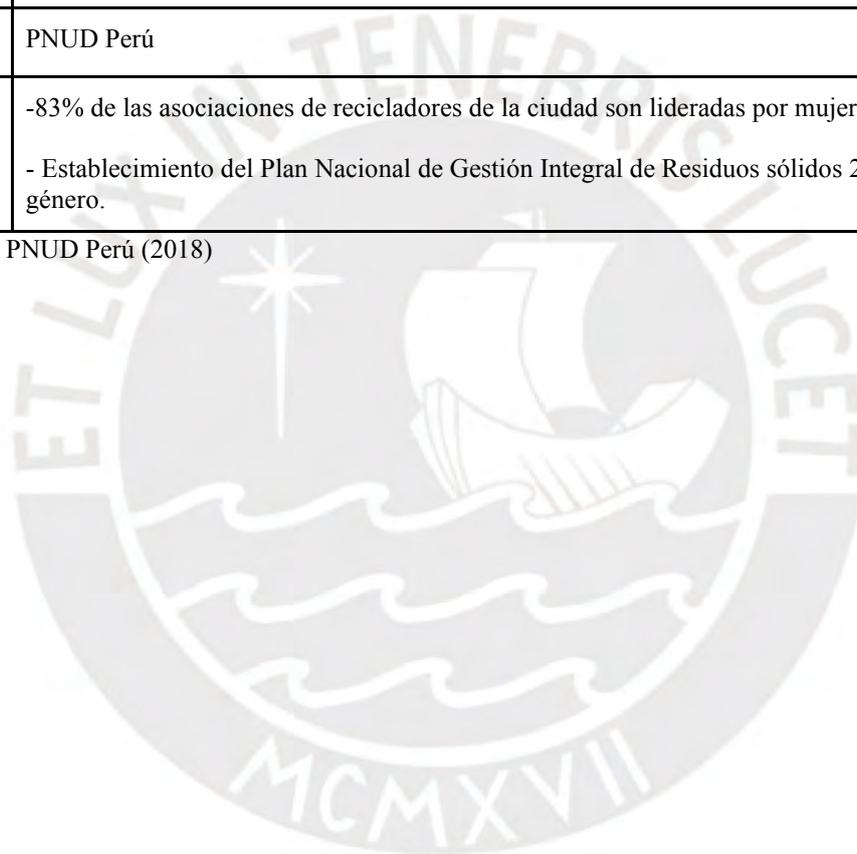
Adaptado ONU Mujeres (2016)



ANEXO I: Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente

Nombre del proyecto	Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente
Organización	PNUD Perú y Municipalidad Provincial de Arequipa
Objetivo	Incentivar a las mujeres recicladoras en el cambio climático y empoderarlas para ser impulsoras de la cultura de reciclaje mediante charlas especializadas de empoderamiento, autoestima, habilidades, equidad e instrucciones en seguridad laboral y gestión en Centros de Emergencia Mujeres (CEM).
Ubicación	Arequipa, Perú
Donante	PNUD Perú
Resultados	-83% de las asociaciones de recicladores de la ciudad son lideradas por mujeres. - Establecimiento del Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos sólidos 2016-2024, con perspectiva de género.

Adaptado de PNUD Perú (2018)



ANEXO J: Entrevistas a especialistas y gestores de proyectos de empoderamiento femenino

Tabla J1: Ficha de entrevistas a especialistas y gestores de proyectos de empoderamiento femenino

Ficha de entrevistas a especialistas y gestores de proyectos de empoderamiento femenino				
Nombres	Cargo	Proyecto	Organización	Fecha y duración
María Rosa Morán	Directora de proyecto	"Empoderamiento Económico Mujeres en Industria Verde"	UNIDO	04/11/2020 - 1 hora
Sandra Guzmán	Especialista de género	"Planet Gold"	PNUD	8/11/2020-
Susana Osorio	Especialista de género	-	CARE Perú	9/11/2020- 43 minutos
Carolina de Miranda	Directora de Proyecto	"Programa Graduación"	Fundación Capital	11/11/2020 - 45 minutos
Julieth Neyra	Especialista Local	"Escuela de Empoderamiento político y liderazgo para las adolescentes y mujeres indígena"	Plan de Plan Internacional	11/11/2020 - 40 minutos
Ivonne Yupanqui	Coordinadora de proyecto	"Mujeres Rurales"	FAO	12/11/2020 - 32 minutos
Maricielo Arévalo Pinedo	Fundadora del proyecto	"Empoderamiento de la Niña y Mujer Amazónica"	-	14/11/2020 - 40 minutos
Julio Nishikiwa	Jefe de proyecto	"Ella Alimenta el Mundo"	CARE Perú	18/11/2020- 28 minutos
Mayra Guzmán	Fundadora del proyecto	"Niña Valiente"	-	20/11/2020 - 44 minutos
Joselyn Jáuregui	Jefa del proyecto	"Conectate"	Care Perú	24/11/2020 - 1 hora y 20 minutos