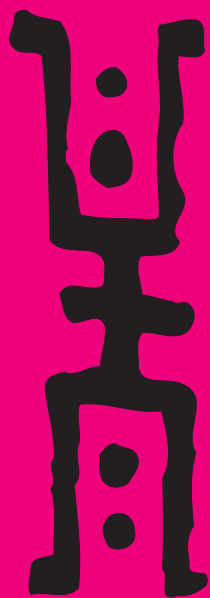


# Género

en la Cooperación al Desarrollo:

una mirada a la desigualdad



# Género

en la Cooperación al Desarrollo:  
*una mirada a la desigualdad*



- Edita:** ACSUR-Las Segovias  
C/ Cedaceros 9 3º Izqda  
28014, Madrid  
91 429 16 61  
[www.acsur.org](http://www.acsur.org)
- Autoras:** Giulia Tamayo, Ana Delso, Irene López,  
Natalia Navarro, y Ana Lydia Fdez-Layos.
- Coordinación:** Adela García
- Colaboración:** Laura Sánchez
- Diseño y Maquetación:** ioncuatro
- Impresión:** Nivograf
- ISBN:** 84-95039-08-07
- Depósito Legal:** M-52970-2003

# Índice de contenidos

**5**

Presentación  
*Acsur-Las Segovias*

**9**

Género y Desarrollo en el marco  
de los derechos humanos  
*Giulia Tamayo*

**21**

La División entre público y privado como eje  
estructurador de la desigualdad de género  
*Ana Delso Atalaya*

**31**

Sobre una estrategia de género  
para la Cooperación Española  
*Irene López Méndez*

**51**

CAMBIAR EL CHIP: Revisión de algunos conceptos para poder  
impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género  
*Natalia Navarro*

**89**

De las palabras a los hechos: ¿promoviendo la equidad entre  
mujeres y hombres en los procesos de desarrollo?  
*Ana Lydia Fdez-Layos Fdez*

**121**

Glosario



善



## Presentación

*Acsur-Las Segovias*

ACSUR-Las Segovias es una organización ciudadana, comprometida con una acción social transformadora cuyo mayor reto es la construcción de un mundo basado en la democracia, la igualdad y el respeto a los derechos humanos. Más concretamente y a través de la cooperación internacional, la sensibilización social y la educación para el desarrollo, ACSUR apuesta por la equidad de género y la participación social como pilares para lograr un desarrollo humano sostenible.

Somos plenamente conscientes de que ninguna acción de desarrollo es neutral con respecto al género, por tanto, consideramos imprescindible incorporar la perspectiva de género de forma transversal, o lo que es lo mismo, dirigir nuestra mirada a la igualdad de mujeres y hombres de forma constante. Por este motivo, el objetivo general del área de Género de Acsur-Las Segovias se enunció desde su creación como “la promoción de la justicia de género y la defensa del pleno ejercicio de los Derechos Humanos de mujeres y niñas como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo”.

Esta publicación se enmarca dentro del proyecto “Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad entre mujeres y hombres”, y corresponde a la tercera de sus líneas principales de actuación: elaboración de materiales, que junto con sensibilización, y formación pretende contribuir a que los/as actores/actrices de la cooperación castellano-manchega avancen hacia la promoción de un Desarrollo con equidad y justicia de género. Esto implica trasladar a la población en general y a las/os agentes de desarrollo y personal técnico de las organizaciones una concepción de la cooperación que abarque el principio de igualdad de género como condición indispensable en los procesos de desarrollo promovidos desde las acciones de cooperación, entendiendo ésta como:



- Una cooperación internacional que sustituya la concepción de las mujeres meramente como grupo objetivo, por una concepción de la igualdad entre mujeres y hombres como un objetivo del desarrollo, transversal al conjunto de las políticas, programas y proyectos de cooperación.
- Una cooperación internacional que ponga el énfasis en la necesidad de incorporar la igualdad entre mujeres y hombres y el empoderamiento de las mujeres en la formulación de políticas, en las metodologías para la planificación, seguimiento y evaluación, en las estructuras institucionales y en los procesos de toma de decisión.

ACSUR desea aportar un nuevo material que ofrezca desde distintos prismas una mirada a la desigualdad de género, que muestre la riqueza del debate suscitado en los seminarios y cursos de formación impartidos, y que incite a la reflexión y al cambio desde lo micro a lo macro, en los ámbitos privado y público, en lo personal y profesional.

Giulia Tamayo nos guía con su ponencia en un viaje en el tiempo cuyo objetivo es analizar y contextualizar en qué momento y cómo se produjo el reconocimiento de las desigualdades entre mujeres y hombres y la forma en que ha ido evolucionando a través de distintos enfoques la perspectiva de género en distintos lugares y hasta el momento actual.

Ana Delso centra su artículo en el análisis de la división entre el espacio público y privado, de qué forma afecta en los ámbitos de los derechos humanos y de ciudadanía y cómo incide e influye sobre el trabajo en cooperación al desarrollo perpetuando y legitimando en algunos casos la desigualdad entre mujeres y hombres. Nos conduce a una reflexión sobre el concepto de trabajo y la división sexual del trabajo que persiste de forma generalizada y la forma en que determina el carácter e impacto de las acciones de desarrollo.

Irene López nos ofrece un análisis exhaustivo de la realidad del trabajo de género en la cooperación española partiendo de un diagnóstico del grado de transversalidad de género por medio de la revisión del nivel de compromiso o voluntad política, los principios de actuación, y el programa operativo adoptados. Su aportación nos ofrece una visión clara de los desafíos y principales cuestiones pendientes para que la cooperación española trabaje de forma efectiva en la promoción de un desarrollo humano equitativo.



Natalia Navarro parte de la premisa de que el cambio intraorganizacional es esencial para lograr la equidad de género y profundiza de forma contundente en la evolución de la incorporación de la perspectiva de género en las ONGDs, analizando en detalle la relevancia de las dinámicas de la cultura organizacional. Asimismo, nos presenta propuestas claras para erradicar la desigualdad entre mujeres y hombres desde la práctica cotidiana.

Ana Lydia Fdez-Layos nos conduce a una reflexión sobre la impostergable tarea de incorporar plenamente la perspectiva de género a través de un recorrido por todas las fases del enfoque del marco lógico y evaluación de proyectos de desarrollo. Asimismo, subraya la necesidad de que esta tarea sea a su vez un fiel reflejo de coherencia con las prácticas de las propias organizaciones de desarrollo implicadas en la promoción de un desarrollo humano sostenible.

Desde ACSUR-Las Segovias deseamos agradecer a todas aquellas personas que con su valiosa aportación han hecho posible la realización de este trabajo: a todas las ponentes que nos han ofrecido y facilitado instrumentos teórico-prácticos, incitado el debate y motivado a la reflexión, a todas y todos los asistentes a los talleres y seminarios por su colaboración, por su trabajo, por enriquecer el intercambio de experiencias y visión, y a la Dirección General de la Mujer de la Consejería de Bienestar Social de la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha por apoyarnos en el desarrollo de este proyecto.

Esperamos que esta publicación sirva de herramienta de sensibilización sobre el tema, y de motivación hacia la lucha por la coherencia, por el logro del verdadero desarrollo humano: un desarrollo equitativo entre mujeres y hombres, y que nos sirva de apoyo en la construcción de un mundo más justo.

*Adela García*  
*Género y Desarrollo*



業



## Género y Desarrollo en el marco de los Derechos Humanos\*

*Giulia Tamayo*

Para comenzar, decir que el título de esta intervención “Género y Desarrollo en el marco de los Derechos Humanos”, propuesto por ACSUR, es muy acertado. Porque difícilmente se puede entender la relación entre género y desarrollo, si no se integra el debate de los Derechos Humanos.

Mi intervención tiene el propósito de ofrecer información y herramientas básicas en tres momentos sucesivos. En un primer momento, a modo de introducción, propongo revisar los antecedentes históricos y corrientes que contribuyeron a la formación de ese cuerpo teórico que actualmente se reconoce como enfoque de género. En un segundo momento, abordaré un conjunto de categorías y conceptos básicos que el enfoque de género emplea como herramientas para captar y proponer cambios sobre la realidad. Finalmente me detendré en los tipos de intervenciones que en materia de desarrollo y/o respecto de objetivos relativos a los derechos humanos de las mujeres se han desplegado por diversos actores y agencias.

Para abordar los antecedentes, quisiera remontarme al período en el cual se produce la Carta de las Naciones Unidas y se formula la Declaración Universal de Derechos Humanos, momento clave para colocar entre las preocupaciones mundiales lo concerniente a la condición jurídica y social de las mujeres, y para poner los cimientos en defensa de los derechos humanos de las mujeres. El principio de igualdad y la prohibición de discriminación por sexo quedaron integrados a la Declaración Universal de los Derechos Humanos. En esta lucha estuvo muy presente la figura de Eleanor Roosevelt. Entre los órganos principales creados a raíz de la Carta de las Naciones Unidas, se logró incluir a la Comisión sobre la Condición Social y Jurídica de la Mujer.

■  
\*Reimpresión ( Ver “Política de Género y Gestión de ONGD” ACSUR-Las Segovias )



Cabe indicar que hasta ese momento, ni en el plano de las preocupaciones internacionales, ni en el discurso de los derechos humanos se había logrado suscitar el imperativo de una provisión que expresamente rechazara la discriminación por sexo. Persistentemente se había dado por suficiente el enunciado general sobre el principio de igualdad.

En la década de los cincuenta con el despliegue del discurso del “desarrollo”, la tendencia predominante fue la idea del crecimiento económico como medida y fuente del desarrollo. La hipótesis sobre una supuesta filtración de beneficios para toda la sociedad que gobernó muchas de las intervenciones en materia de desarrollo, pronto comenzaría a merecer cuestionamientos de diverso orden. En los años sesenta y principio de los setenta, algunas investigadoras comenzaron a observar las consecuencias que este modelo tenía para las mujeres. Entonces se advirtió que mientras que los hombres eran integrados en las pistas principales del desarrollo, las mujeres permanecían excluidas en una división por la cual los hombres aparecían como sector moderno y las mujeres como sector tradicional.

Como consecuencia de estos primeros estudios se consideró que había que integrar a las mujeres en el desarrollo. Esto da lugar al primer enfoque que conocemos por MED, Mujer en el Desarrollo, que tuvo una importante influencia en las políticas, programas y proyectos que se desarrollaron entre los años setenta y ochenta. Sin embargo, esta incorporación de las mujeres al desarrollo comenzó a merecer algunas críticas. No es que las mujeres no estuvieran ya integradas al desarrollo, sino que estaban incorporadas de determinada manera.

Largamente se concibió que si se quería conseguir el avance de las mujeres, éstas debían incorporarse a las pistas principales del desarrollo y abandonar el lugar en el que no había prestigio, ni ninguna posibilidad de acceder a los beneficios del desarrollo. Comenzaron a surgir entonces los primeros proyectos que integraban a mujeres en el ámbito productivo, y no sólo, como se había hecho hasta ese momento, a proyectos denominados de bienestar, en los que las mujeres eran consideradas únicamente en su papel reproductivo, como intermediarias del bienestar familiar.

Mientras tanto, en el campo de los Derechos Humanos se mantenían fuertes debates. Por un lado, desde la acción y reflexión promovida por la vertiente feminista se expresaba que las experiencias de las mujeres no eran representadas



significativamente dentro del discurso y la práctica de los derechos humanos. La igualdad ofrecida obedecía a un patrón trazado a la medida de los varones, que dejaba de lado situaciones críticas para las mujeres como aquellas experimentadas en el ámbito privado y/o sobre dimensiones como la sexualidad y la reproducción. A su vez, se observaba la necesidad de desarrollar la prohibición de discriminación por sexo en un cuerpo especializado de derechos humanos. Estas reflexiones rodearon los debates a propósito de la Primera Conferencia Mundial sobre las Mujeres (México, 1975).

El consenso oficial de esta conferencia sugería que básicamente las mujeres debían incorporarse al mundo público, sede principal de la experiencia de igualdad, sin prestar mayor atención a la problemática específica que surgía de la posición subordinada de las mujeres en las diversas esferas. Lo que sucedía en el ámbito llamado de lo privado no fue materia de observación, no estuvo dentro de los consensos de la esta primera conferencia mundial. Por ejemplo, no se trató el problema de la violencia doméstica. Básicamente lo que se consideró es que las mujeres tenían que incorporarse a esas pistas principales del desarrollo a las cuales los varones accedían. Educación, empleo, atención médica, seguridad social, propiedad y recursos, etc., tales fueron las principales líneas que guiaban la aplicación del enunciado de no-discriminación.

Sin embargo, del 1975 al 1985, en lo que se consideró el primer decenio de la mujer de Naciones Unidas, comenzaron a desarrollarse nuevos estudios. Estos estudios sacaron a la luz evidencias que eran particularmente reveladoras sobre la participación de las mujeres en el desarrollo, y el impacto de las políticas llevadas a la práctica. Se pusieron de manifiesto las experiencias femeninas que no habían sido tomadas en cuenta ni por quienes trabajaban en el campo de desarrollo, ni por quienes trabajaban en el campo de Derechos Humanos.

Ciertos estudios desde la antropología aportarían el término género como una categoría para la comprensión de la experiencia de los individuos por sexo. Rubin fue una de las primeras en utilizar la terminología de género. Su primer trabajo lo realizó sobre el tráfico de mujeres, un hecho que formaba parte de la experiencia femenina y que antes no había sido considerado como un tema de particular preocupación.

Como sabemos, las ideas no evolucionan por sí solas. Los cambios en la comprensión de un fenómeno suelen estar precedidos o marcados por la dinámica social y política en la que se producen tensiones, iniciativas y resistencias, y como



consecuencia, logran construirse nuevas interpretaciones, discursos y prácticas. En este proceso, las expresiones del movimiento feminista en los países europeos, en Estados Unidos, así como en los llamados países del Tercer Mundo, fueron gravitantes. Estas expresiones comenzaron a expandirse y alcanzar influencia, no solamente en sus planos nacionales, sino también en el regional y luego en el global.

Dentro de estas expresiones feministas había diferencias e incluso divergencias. El feminismo liberal ha enfatizado sobre la idea de igualdad como acceso o como igualdad ante la ley, en la línea de remover los obstáculos que imponen límites o restricciones a una determinada categoría social. Esta idea abre una puerta, pero no necesariamente tiene en cuenta toda la complejidad del problema.

Las expresiones surgidas en América Latina, exigían respuestas que a la vez que sirvieran a una igualdad entre hombres y mujeres, entroncaran con un concepto de justicia social. Se incluían, por tanto, cuestiones redistributivas y transformativas y no meramente políticas de reconocimiento.

Obviamente los movimientos feministas comenzaron a presionar a fin de lograr, por un lado, enmiendas o correctivos en el plano de lo legal, pero también proyectaron y desplegaron respuestas sociales para poder intervenir frente a problemas experimentados por las mujeres o que afectaban a las mujeres en su pluralidad social. En la década de los ochenta estas reivindicaciones feministas no sólo van a producir respuestas sociales, sino que van a buscar que los estados o las instituciones oficiales empiecen a responder con políticas frente a la gama de problemas identificados.

El ritmo de las respuestas institucionales por parte de los gobiernos ha estado influido por los consensos internacionales alcanzados en las distintas conferencias mundiales sobre las mujeres. Primero fue la de México en el 1975, luego la de Copenhague en el 80, y la Conferencia de Nairobi en el 85. Fundamentalmente las respuestas consistieron en políticas de reconocimiento, que generalmente no se traducían en políticas redistributivas.

Por otro lado, si bien muchos de los avances promovidos buscaron lograr la incorporación de las mujeres al espacio público, a lo que se consideraban las pistas principales del desarrollo, poco se hizo para que hubiera redistribución en el ámbito de lo doméstico. Es decir las mujeres se incorporaron al mercado laboral, y además no en



las mejores condiciones, pero no se produjo ni se promovió una redistribución de roles al interior de la unidad doméstica y de toda la actividad que tenía que ver con la reproducción de la vida cotidiana.

A partir del 85, las consideraciones sobre el enfoque de Género se fueron estructurando con más fuerza. El enfoque MED, Mujeres en el Desarrollo, que como hemos visto consistía básicamente en incorporar a las mujeres al desarrollo, comenzó a merecer serias críticas, surgiendo el enfoque llamado GED, Género en el Desarrollo.

El enfoque GED lo que considera es que el objetivo no está en incorporar la categoría mujer al desarrollo, sino en analizar las relaciones entre hombres y mujeres y como éstas condicionan el impacto y la participación de ambos. Este énfasis enlaza con una de las denuncias centrales del movimiento feminista: el hecho de que las relaciones entre hombres y mujeres eran relaciones de poder y de desigualdad.

Cuando hablamos de los conceptos de diferencia y desigualdad a veces se produce una confusión. Algunas personas consideran que al buscar o al promover la igualdad se ignora la diferencia. La cuestión clave a observar es cuando una diferencia es convertida en desigualdad.

El enfoque GED va a poner mucho énfasis en las relaciones entre hombres y mujeres, y va a tratar de promover que la posición subordinada de las mujeres se modifique. Esto sería una definición sencilla del enfoque que permite distinguirlo del Enfoque Mujeres en el Desarrollo (MED) en donde básicamente se consideraba que las mujeres debían incorporarse al Desarrollo, a un Desarrollo además ya preconstruido y predefinido. Esto último constituye otra de las diferencias entre los dos enfoques que hay que tener en cuenta. Bajo el enfoque GED, las propias definiciones de Desarrollo y de Derechos Humanos se van a poner en cuestión.

Desde la perspectiva de Género en el Desarrollo se va a sostener que el paradigma que hasta entonces ha servido como base en los debates sobre Desarrollo y sobre Derechos Humanos no han representado la experiencia femenina, ni los puntos de vista femeninos. Por lo tanto, la incorporación de las mujeres en esas dimensiones y sus opiniones al respecto, van a modificar los paradigmas. Va a modificar la comprensión del Desarrollo y va a ampliar la comprensión de los Derechos Humanos.



De hecho ciertas apreciaciones tradicionales en materia de Derechos Humanos comenzaron a ceder. Hasta entonces, el Derecho Internacional de los Derechos Humanos sólo encontraba responsabilidad de los Estados por actos atribuidos a sus agentes que constituían violaciones de Derechos Humanos, excluyendo de su atención actos cometidos por particulares, sin advertir la responsabilidad estatal por tolerar u omitir su deber de proteger los derechos humanos de las mujeres. Bajo tales marcos previos, cuestiones como el maltrato a las mujeres en la relación de pareja, la violencia sexual o incluso experiencias de violación en el marco de tortura, eran ignorados como violaciones a los derechos humanos.

El movimiento de mujeres presionó en la década de los noventa por el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres, abogando por la atención a las cuestiones de género. Los derechos humanos reconocidos internacionalmente comenzarán a tener una lectura inclusiva de la experiencia femenina, tal es el caso de los derechos sexuales y reproductivos. Obviamente desde la experiencia masculina no había surgido una necesidad de encarar actos que fueran lesivos respecto de las esferas de la sexualidad y reproducción, como en el caso de la experiencia de las mujeres quienes eran las víctimas frecuentes de violación sexual, control sobre su sexualidad o control sobre sus decisiones reproductivas. De manera que el hecho de que las mujeres se incorporaran a estas discusiones sobre Derechos Humanos y sobre Desarrollo va a impactar sobre los paradigmas dominantes.

Volviendo al plano conceptual. La distinción más elemental, aportada por el enfoque de género, fue la llamada distinción entre sexo y género. Esto es que mientras que el sexo se refiere a las características y diferencias biológicas que corresponden a hombres y mujeres, el género se refiere a las construcciones sociales y culturales que se desarrollan sobre los elementos biológicos.

Por ejemplo, el hecho de que las mujeres puedan ser potencialmente madres es una diferencia biológica con respecto a los varones que no pueden serlo, en cuyo caso nos referimos a características sexuales en diferencia. Sin embargo, las cuestiones de género son aquellas construidas social y culturalmente, por ejemplo, preceptos como el que los hombres no deben llorar o que las mujeres son más sensibles. Estas características, que no responden a un condicionamiento biológico-sexual, tradicionalmente habían sido consideradas como “naturales” y no como indicaciones que habían sido construidas socialmente.



Esta idea de construcción social es fundamental porque entonces lo construido es susceptible de transformar. Este es uno de los elementos centrales que aporta el enfoque de género: que se pueden transformar las desigualdades que se han construido socialmente entre hombres y mujeres.

La segunda distinción conceptual que aporta el enfoque de género es la diferencia entre posición y condición. Con la categoría de condición se alude a un dato concreto que describe una realidad, por ejemplo, la desnutrición de las niñas en determinada localidad. Se trata de una condición a la que están expuestas estas niñas. Sin embargo, la posición trata sobre la relación que se establece entre hombres y mujeres en esa realidad, que tiene que ver con las jerarquías de género, en las que las mujeres ocupan la posición subordinada con relación a los varones.

Esta diferenciación entre posición y condición es muy relevante, porque hasta entonces muchos de los proyectos e intervenciones en materia de desarrollo se habían dirigido únicamente a modificar las condiciones de las mujeres, pero no a modificar las relaciones de subordinación con respecto a los varones. De tal forma, que si no modificaban la posición era muy probable que las condiciones de subordinación continuaran o que las mujeres continuaran expuestas a desventajas, a daños o a riesgos.

Además de los conceptos sexo/género, posición/condición, hay que tener en cuenta que las cuestiones de género no es que existan de manera abstracta. Se insertan dentro de una realidad que está atravesada por múltiples sistemas de diferenciación y jerarquización. Las mujeres del Sur, han llamado la atención sobre el hecho de que es importante trabajar sobre las formas en las que se enlazan estos sistemas de jerarquización social.

No hay que perder de vista lo indicado, ya que el enfoque de género a veces fue aplicado de modo reduccionista. En ocasiones se consideró que se podía interpretar y deducir sin más deliberación y más atención lo que constituían los llamados intereses de género. Por este motivo surgieron corrientes críticas contra esta mecanización del enfoque de género.

Así, Naila Kabeer, discrepaba de una aplicación del enfoque de género que sólo resaltara las relaciones de conflictividad entre hombres y mujeres. Pensaba que este enfoque reduccionista no tenía en cuenta que existían también relaciones de





colaboración entre ambos, que tenían su origen en la existencia de otros sistemas de jerarquización y subordinación que se enlazaban.

Naila Kabeer observó las fallas de algunos proyectos de género que no se percataban de la complejidad de las relaciones sociales, y advirtió que en ocasiones las mujeres pueden llegar a abandonar proyectos determinados si perciben que estos debilitan o amenazan sus relaciones de cooperación o colaboración con los hombres en la comunidad.

Cuando Kabeer llama la atención sobre estas dimensiones, también busca precisar que muchos de los proyectos que se han desarrollado en los países del Tercer Mundo se han centrado frecuentemente en aliviar condiciones adversas para la comunidad. Considerando la comunidad como un todo homogéneo y que no hay una diferenciación por género. Estos proyectos, según Kabeer, pueden eventualmente haber contribuido a modificar las condiciones de las mujeres dentro de esas comunidades, pero no han avanzado en lo que ella considera el escalón clave para poder alcanzar la equidad. Esto es, que se mejore la posición de las mujeres y que las mujeres logren desarrollar autonomía. Lo que constituye una de las reivindicaciones más fuertes de las organizaciones de mujeres en el Tercer Mundo.

Muchas veces la cooperación internacional ha limitado su preocupación por las condiciones de vida de las mujeres, sin prestar atención al desarrollo de su autonomía. Al respecto, en América Latina, las organizaciones de mujeres han procurado sensibilizar a la cooperación internacional para el desarrollo.

Muchos de los proyectos se han concentrado en identificar las necesidades de las mujeres, pero no se ha dado el salto para reconocer que estas necesidades lo que están reflejando también es un problema de derechos y de poder.

Entre los años 80 y 90, a propósito de crisis de la deuda externa en América Latina, se pusieron en marcha una gran cantidad de proyectos dirigidos a expandir y difundir las estrategias de las mujeres de bajos ingresos para enfrentar la crisis. Algunas agencias bilaterales incluso consideraron que las mujeres eran tremendamente eficientes para manejar escasos recursos. Esto ha sido propio del denominado enfoque de eficiencia. Las mujeres pasaron a ser tenidas en cuenta como beneficiarias de proyectos porque se consideraba que ellas podían administrar mejor o ser usuarias más eficientes de un



determinado proyecto. Muchas veces estos proyectos acentuaron roles y estereotipos de género. Por ejemplo, para asegurar la salud familiar y comunitaria. De esta forma en momentos en que los estados comenzaron a aplicar medidas de Ajuste Estructural y realizaron recortes severos en los servicios básicos de salud, se promovió que las mujeres realizaran estos servicios de forma gratuita.

En definitiva, no es que se realizaran proyectos dirigidos a mujeres por su reconocimiento como agentes o sujetos de desarrollo o por su derecho a acceder a esas oportunidades, sino por una especie de evaluación de eficiencia y de coste-beneficio sobre las capacidades de las mujeres. Esto supuso que las organizaciones que originalmente habían sido creadas en América Latina como organizaciones donde las mujeres lograron intercambiar experiencias, puntos de vista, o acceder a aprendizajes ciudadanos, pronto se convirtieron en espacios que fueron aprovechados por agencias o por los propios gobiernos para lograr que las mujeres cubrieran una serie de servicios que los Estados habían recortado: salud, alimentación, etc. Las mujeres cada vez más veían reducir el tiempo para desarrollar el objetivo que había sido el origen de su organización, que era lograr habilidades ciudadanas para desenvolverse en el mundo público.

A veces se narra mal la historia de cómo se originaron estas organizaciones de mujeres. Muchas mujeres comenzaron a establecer contacto entre ellas por procesos como la urbanización. A partir de esos primeros contactos se comenzó a abordar colectivamente temas, como, la violencia doméstica, las dobles o triples jornadas.

Estos procesos de organización de las mujeres constituyen una de las razones por las que el movimiento feminista tuvo una vertiente popular importante en América Latina.

Bajo el enfoque de eficiencia se desarrollaron múltiples proyectos con fondos y recursos de la cooperación internacional de desarrollo. No fueron los proyectos de equidad, los que predominaron. Muy pocos fondos fueron destinados a lo que tenían por objetivo la promoción y protección de los Derechos Humanos de las Mujeres.

Los propios Estados, si bien reconocieron en el curso de las últimas tres décadas los derechos humanos de las mujeres, en la práctica fueron renuentes a poner en práctica programas o servicios que implicaran disposición de fondos públicos. Por lo general, sólo fueron aprobadas aquellas leyes que no contemplaban disposiciones



presupuestales. Por ejemplo, la asistencia a las víctimas de violencia de género se mantuvo a cargo de las organizaciones de mujeres.

El enfoque de género debía implicar transformar las relaciones entre hombres y mujeres, lograr que aquellos estereotipos o roles asignados social o culturalmente, de manera distinta y generalmente en oposición, a hombres y mujeres, y que producían desigualdad, tenían que comenzar a removerse. Sin embargo, las indicaciones de género no se han puesto en práctica por los gobiernos. En el caso de la cooperación al desarrollo, el comportamiento de las agencias ha sido desigual y en general los esfuerzos han sido sumamente limitados.

Un ejemplo de estas dificultades lo encontramos en el caso de la ayuda humanitaria. En América Latina la primera vez que se expresó como orientación que todo proyecto debía considerar el enfoque de género fue en la Conferencia Regional para Población Refugiada en Centroamérica (CIREFCA) impulsada por el ACNUR. Se destacó la importancia de: reconocer y prestar atención a las necesidades específicas de las mujeres, porque hasta entonces se había trabajado sobre la idea de que dentro de la población desplazada o refugiada, todos eran impactados de igual manera, sin tener en cuenta el impacto diferenciado por género. Igualmente se remarcó que los proyectos de asistencia humanitaria a las poblaciones desplazadas o refugiadas tenían que considerar a las mujeres en plena igualdad a los varones, ya que hasta entonces se había considerado que los varones eran los titulares en cuanto cabezas de familia y que eran ellos lo que tenían capacidad de redistribución dentro de la unidad familiar. La CIREFCA puso de manifiesto la necesidad no sólo de atender las cuestiones específicas de las mujeres que siempre son invisibilizadas, sino de cuidar que cualquier beneficio o cualquier oportunidad sea igualmente distribuida entre hombres y mujeres. También se abordó lo relativo a la participación de las mujeres en el diseño e implementación, seguimiento y evaluación de toda la intervención. Normalmente, los interlocutores de los agentes de cooperación internacional y de los propios gobiernos, eran varones; las mujeres estaban excluidas.

Existen todavía muchas áreas en las cuales la incorporación del enfoque de género exhibe dificultades. Hay quienes todavía no tienen la sensibilidad para captar cuando nos encontramos ante una cuestión de género que va a significar un daño, riesgo o desventaja para las mujeres y sobre la cual se debería intervenir.



Finalmente hay una serie de debates que tienen que ver con las cuestiones de género. Las políticas de reconocimiento parecen tener un límite sino se avanza en la línea de políticas redistributivas y transformativas. Este debate está tocando uno de los temas más sensibles dentro de los actuales rumbos en materia de desarrollo.

En las últimas conferencias internacionales, entre ellas la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), un punto crítico exigido por el movimiento internacional de mujeres fue la necesidad de potenciar la inversión de los Estados en materia de políticas redistributivas y transformativas.

Por otro lado, de modo creciente se advierte que hay impactos de género que se están produciendo fuera de los arreglos interestatales. Cuando una empresa se inserta en un país, bajo las actuales tendencias en el marco de la globalización ¿quién les impone reglas a estos agentes económicos para que no causen o profundicen daños, riesgos y desventajas de género?

Hay todavía un largo camino por recorrer.

業



## La división entre público y privado como eje estructurador de la desigualdad de género

Ana Delso Atalaya

### Desarrollo, un paradigma androcéntrico

Si se pregunta a cualquier persona qué entiende por sociedad desarrollada seguramente incluirá niveles de calidad de vida que tienen que ver con acceso a servicios básicos y con autonomía económica, posiblemente profundizando considerará la necesidad de derechos humanos garantizados, e hilando mucho más fino la sostenibilidad ambiental.

Encontraremos que muy pocas personas hacen referencia a un ámbito o sector que afecte especialmente a la igualdad de género. Por un lado, porque no es un aspecto sensible todavía en muchas personas pero también porque en realidad no hay una acción específica para garantizar la igualdad de género, sino que hay que intervenir sobre todos los aspectos citados desde una perspectiva distinta –la perspectiva de género– que asegure cambios a largo plazo.

Incorporar el enfoque de género supone por tanto necesariamente redefinir y ampliar el paradigma de desarrollo que se sostiene, cuestionando y enriqueciendo conceptos como trabajo, derechos humanos, ciudadanía, organización política, necesidades, etc; y planificar acciones y estrategias para el cambio.

El eje sobre el que puede pivotar la crítica a estos conceptos tradicionales es la división entre espacio público y privado. Esta división, gestada con la revolución industrial y consolidada en las sociedades occidentales en el siglo XIX, marca la forma de organización social de los países “desarrollados” y ha sido exportada como modelo a las sociedades colonizadas y receptoras de ayuda al desarrollo.



En este artículo trataremos de ofrecer algunos ejemplos de cómo esta división atraviesa todo el quehacer de los proyectos y no sólo mantiene situaciones de desigualdad de género sino que en algunas ocasiones la profundiza.

## Hacer visible lo invisible: el trabajo de las mujeres

Es imprescindible dentro de cualquier paradigma de desarrollo considerar qué se entiende por trabajo y cómo se contempla la división sexual del trabajo. Hasta hoy, a pesar de las excelentes contribuciones de economistas y sociólogas, el concepto de trabajo se sigue asimilando a empleo y siguen sin considerarse como trabajo todas las actividades relacionadas con el ámbito reproductivo, que contribuyen a la creación de riqueza y al mantenimiento de la calidad de vida de las familias. El trabajo reproductivo es según Margaret Reid: “actividades que pueden ser sustituidas por bienes y servicios pagados y obtenidos a través del mercado si circunstancias tales como renta, condiciones de mercado e inclinaciones personales permitieran que el servicio fuera delegado a alguien ajeno al grupo familiar”. Es decir, el trabajo reproductivo produce bienes y servicios con valor de uso, que al pasar por el mercado adquirirían valor de cambio, pero que por su marginación del mercado no sólo no reciben beneficios sino que pierde la categoría de trabajo, considerándose como actividades que no requieren conocimientos, habilidades ni aprendizajes, invisibilizando su aporte y a sus actoras: las mujeres.

Recurramos a datos sobre la realidad en el estado español. Si, tal y como afirman Rodríguez y Larrañaga en su estudio realizado en el País Vasco (Rodríguez y Larrañaga, 2001), las mujeres dedican 6 horas al día al trabajo reproductivo y 8 horas al día al empleo tenemos que las mujeres trabajan 14 horas seguidas al día combinando además la organización de esas tareas, durante 5 días a la semana, y 6 horas al día durante dos días a la semana. Si lo vemos al revés tenemos que los varones tienen unas 6-8 horas de ocio/descanso al día y las mujeres 0-2 (si incluimos tiempos para transportarse al trabajo se reduce el tiempo de descanso y ocio).

Hay distintas formas de medir el aporte que el trabajo reproductivo realiza a la economía global. Los esfuerzos por medir el aporte que el trabajo reproductivo supone en la economía son básicos para sensibilizar sobre su importancia y reflejar la magnitud de su aportación, estrategias ambas imprescindibles para redefinir el concepto de



economía y las propuestas de intervención económicas y de desarrollo que se planteen en cualquier ámbito, ya sea en países del norte o del sur. Uno de los esfuerzos por medir esta aportación es el trabajo realizado por M<sup>a</sup> Angeles Durán en España. Los resultados de este estudio (Durán, 2000) reflejan que si se incluyese en la contabilidad nacional la producción que se realiza desde el ámbito privado, el PIB nacional se incrementaría en un 60,9%, -pasaría de 73.571.739 de las antiguas Ptas. actuales a 118.376.928 Ptas.-. (Durán, 2000).

El trabajo reproductivo sostiene la economía “productiva” y sobre todo permite sostener niveles de desarrollo que sin él serían imposibles. Hay todo un cúmulo de tareas que aseguran la calidad de vida de las personas: la higiene, la provisión y elaboración de alimentos, el confort doméstico, la crianza de niños/as, el cuidado de enfermos y personas mayores, la organización del espacio reproductivo, que no están cubiertas por el mercado y que requieren de jornadas de trabajo propiamente dichas, asignadas en exclusividad a las mujeres.

En determinadas zonas del mundo medir esta realidad es mucho más complejo dado que el peso de la economía informal es mucho mayor y las actividades que realizan las mujeres se mezclan en el espacio público y privado garantizando la supervivencia de sus familias a través de la generación de pequeñas actividades que realizadas en el espacio doméstico se comercializan en el espacio público –comida, ropa, souvenirs-.

A esto se añade la necesidad de cubrir desde el ámbito reproductivo esferas que el Estado no asume debido a los recortes de gasto público provocados por los planes de ajuste estructural implantados por el FMI en gran cantidad de países, como son prestaciones de salud, educación, cuidado de personas dependientes.

Todo este aporte desaparece de la realidad en las contabilidades nacionales a nivel macro y en la planificación de programas y proyectos a nivel micro. Las ONG funcionan con el mismo paradigma que las contabilidades oficiales: se interviene sobre lo que existe, y lo que existe es lo que se mide, de lo que existen datos, los que se ve, lo visible (de ahí la importancia de visibilizar el aporte de la economía reproductiva). A esto se añade que las ONG reproducen la separación entre espacio público y privado de sus sociedades de origen, lo que no necesariamente sucede en muchas zonas del sur, en las que la economía reproductiva y la productiva, y lo privado y lo público están mucho más entremezclados.





Las ONG, inmersas en su división entre público y privado reproducen este esquema sin cuestionarlo, no sólo no contribuyen al cambio sino que probablemente profundizan una división de esferas que en muchas zonas del sur no es tan clara.

En la identificación y planificación de proyectos, si se trabaja sobre lo que se ve se deja de lado toda la economía reproductiva, sus aportes y las potencialidades de cambio que pueden ofrecer las actividades que en ella se realizan y se deja fuera a sus actoras principales: las mujeres.

Así, vemos ejemplos de cómo actividades realizadas tradicionalmente por mujeres en el ámbito reproductivo, se trasladan directamente a los varones cuando se plantean como proyectos productivos de generación de ingresos. Por poner dos ejemplos, con la revaloración de la medicina tradicional una actividad realizada tradicionalmente por las mujeres -la utilización de plantas con fines medicinales para la propia familia- se ha convertido en proyectos productivos de generación de ingresos a través del procesamiento de estas plantas y su comercialización a gran escala pasando a estar controlada la actividad por los varones de las comunidades. Otro ejemplo es la elaboración de tejidos en telar, realizada tradicionalmente por mujeres, cuando pasa a ser un producto destinado al turismo y generador de importantes ingresos pasa a estar controlado por los varones, perdiendo en muchas comunidades las mujeres ese ámbito de producción.

Los/as planificadores/as no han pretendido arrebatarse un ámbito de influencia a las mujeres, simplemente han trasladado su concepción social en la que las mujeres están en el espacio privado, en la economía reproductiva y los varones en el espacio público, por tanto en la economía productiva generadora de ingresos. Este es un ejemplo de cómo un proyecto no sólo no contribuye a empoderar a las mujeres sino que incluso les puede perjudicar, en la medida en que las retira de un ámbito gestionado por ellas hasta ese momento.

Se dan dos fenómenos en este caso: la actividad sólo se valora cuando pasa al ámbito productivo, de generación de ingresos, -a pesar de que era una actividad fundamental para el bienestar de las familias cuando se gestionaban en el ámbito privado- y además pasan a estar controlada por los varones.

Las actividades realizadas en el ámbito reproductivo no se consideran ni para



evaluar la carga de trabajo que pueden suponer para las mujeres, -lo que limitará necesariamente su participación en las actividades que propongan los proyectos-, ni para considerar el aporte que realizan a esa comunidad o sociedad, ni para valorarlas como posibles estrategias de mejora planteadas a través de proyectos apoyados por la cooperación.

Trasladar el modelo de las sociedades del norte de convertir actividades de economía reproductiva en economía productiva tiene implicaciones claras de género para la planificación del trabajo en desarrollo.

Se reproduce la visión que los/as planificadores/as tienen de la división sexual del trabajo y se traslada a los proyectos, sin cuestionarla. La invisibilidad del trabajo doméstico provoca a su vez que se sobrecargue a las mujeres insertándolas en determinadas actividades de los proyectos, sin evaluar sus jornadas de trabajo y su papel como productoras y reproductoras, con un criterio bastante cuestionable de que incorporar a las mujeres a los proyectos ya es trabajar con enfoque de género, sin preguntarse hacia dónde va esa participación y si conlleva o no transformaciones en las relaciones de género.

La división estricta entre público y privado que establece nuestra cultura pretende que no hay interrelaciones entre ambas o que al menos no debe haber implicaciones de la esfera privada sobre el desempeño en el espacio público, propuesta irreal a todas luces mientras el ámbito reproductivo siga asignado en exclusividad a las mujeres. Plantearse aportar una visión de género al trabajo pasa por cuestionar la existencia de un límite claro entre la esfera privada y la esfera pública y comprender que en el plano real las dos esferas se mezclan.

## Derechos humanos

El cuestionamiento de la división entre público y privado cruza otro aspecto fundamental para la teoría del desarrollo: el concepto de los derechos humanos. Como apunta Jelin (Jelin, 94) , la crítica al paradigma de los derechos humanos como propuesta universal ha venido desde distintos frentes. En el caso de los movimientos indígenas y otros colectivos minoritarios, la crítica se ha enfocado hacia el carácter individual de los derechos protegidos, sin tener en cuenta las necesidades que pueden



tener determinados colectivos (derecho al territorio, al mantenimiento de la lengua autóctona, etc).

En el caso del feminismo, la crítica se ha centrado en el androcentrismo del concepto, que toma un elemento particular -el varón occidental, blanco, de clase media y adulto- como paradigma universal y legisla y regula a partir del mismo.

El lugar de este sujeto es el espacio público, por lo que los derechos a salvaguardar van a ser los derechos civiles y políticos públicos. La ética de la justicia se restringe por tanto al ámbito público, mientras que en el ámbito privado el Estado aduce la salvaguarda de la privacidad y la intimidad. Quedan fuera de control y sanción por tanto las violaciones a los derechos más básicos que se producen en el ámbito privado. La visibilización de fenómenos como la violencia doméstica han puesto desde hace tiempo este debate sobre la mesa, cuestionando la separación entre público y privado y reclamando una redefinición del paradigma de derechos humanos.

## Ciudadanía

La noción de ciudadana/o está estrechamente vinculada con la noción de derechos políticos enmarcados en el ámbito público. Se entiende la ciudadanía desde la participación social o política, el derecho a ser elegido/a como representante político y el derecho a elegir. Es una noción estrechamente vinculada a la democracia representativa y al derecho al voto. Y las cuestiones que se abordan en este debate político para representar o ser representado conciernen al ámbito público: la economía productiva, el sistema fiscal, la educación, la defensa nacional. Sólo recientemente esta realidad se comienza a trastocar y vemos cómo aparecen tanto en sociedades del norte como del sur temas que conciernen a los derechos humanos de las mujeres y por tanto que enriquecen o modifican esta idea de ciudadanía: la exigencia de leyes integrales contra la violencia de género, propuestas de mayor implicación del estado en el cuidado de personas dependientes, casos de políticos desacreditados por no asumir sus responsabilidades económicas con sus familias (en El Salvador, Mujeres por la Dignidad y la Vida pusieron en evidencia la incongruencia entre ofrecer una buena imagen pública y hacer dejación de las responsabilidades como padres no asumiendo el pago de la pensión de alimentación necesaria para los hijos/as).



A pesar de estos esfuerzos en gran cantidad de foros públicos las cuestiones que conciernen al ámbito reproductivo siguen considerándose cuestiones de menor importancia o poco serias.

¿Es serio hablar de que si se contabilizase el trabajo reproductivo supondría un incremento de un 60.9% del Producto Interior Bruto?

¿Es serio hablar de que las mujeres realizan el 70% de las horas trabajadas en el mundo y que poseen el 1% de la propiedad mundial? ¿Es serio hablar de que las mujeres perciben tan sólo el 10% de los beneficios del trabajo que realizan?

La noción de ciudadanía vinculada a derechos políticos públicos está obsoleta, las realidades se imponen y se hace urgente una redefinición que permita avanzar y no que refuerce en los países del sur la estricta división de esferas que se han dado en las sociedades del norte.

## Qué proponer

En general la división entre público y privado tiene efectos importantes para la calidad de vida, el desarrollo y el empoderamiento de las mujeres:

- Estar fuera de la actividad productiva supone estar fuera de la autonomía económica y depender de los que otros generen.
- Realizar el trabajo invisible supone no contar con la valoración social del importante aporte que supone este.
- Estar fuera de la representación política supone estar fuera de lo que se define como político y por tanto susceptible de estar en la agenda pública.

En el caso del trabajo y la autonomía económica, la estrategia no puede ser sólo que las mujeres se incorporen a los diferentes ámbitos públicos, aunque este pueda ser un aspecto a trabajar. La transformación no puede consistir únicamente en que las mujeres obtengan recursos económicos e ingresos por el trabajo que realizan y tengan autonomía económica, es decir que se inserten en el mercado. Esto llevaría a mercantilizar todas las actividades que se realizan tanto en el ámbito público como en el privado. ¿Puede ser la respuesta que el cuidado de las personas, la crianza de niños y



niñas, –en el que se mezclan los cuidados y el afecto-, el cuidado del medio ambiente, el ocio, todas estas cuestiones sean contratadas externamente?.

Probablemente la respuesta puede ser más bien comenzar a valorar lo que se realiza en el ámbito reproductivo y lograr la corresponsabilidad de varones y mujeres en la atención de esta esfera, logrando un reparto tanto de lo público como de lo privado. Esto en los proyectos de desarrollo se conformará de una forma específica en cada comunidad o cada zona de actuación, ya que la organización social no responde exactamente al mismo esquema que en los países del norte.

Desde las teóricas feministas que trabajan en economía se propone trasladar el objetivo económico del interés por el fin de lucro al interés por el cuidado y la calidad de vida de las personas (Carrasco, Rodríguez). Es decir, se propone poner la economía al servicio del bienestar de las personas y no las personas al servicio del beneficio económico y el trabajo. Esto supondría importantes cambios en las relaciones mercantiles pero también en las relaciones que genera el trabajo reproductivo.

En el caso de la ciudadanía se tratará no sólo de incorporar cuestiones que afectan específicamente a las mujeres, sino de modificar las formas de participación pensadas para modelos masculinos de dedicación exclusiva al espacio público.

En cualquier caso, para las ONGD una estrategia ineludible a la hora de trabajar conjuntamente con las contrapartes del sur en la identificación de procesos de cooperación es cuestionar nuestros propios presupuestos sobre el modelo de desarrollo, tratando de identificar en cada comunidad en la que trabajemos cómo actúa la división entre público y privado en cada una de las esferas de la organización social y cómo esto impacta en hombres y mujeres (no siempre los perjuicios son para las mujeres y los beneficios para los varones, pero los derechos vienen por la vía de los derechos públicos y quienes están en este espacio son los varones, con lo que en general las mujeres quedan fuera de los beneficios y no de las obligaciones y del trabajo).

Para abordar este proceso puede ser imprescindible contar con la colaboración de organizaciones de mujeres o mixtas, del entorno en el que se va a trabajar, que hayan incorporado la visión de género y que pueden realizar una especie de auditoría de género sobre el trabajo de identificación y planificación que se va realizando, de forma que se garantice que la visión de género está presente, ya que no existen recetas, sino



que, como decíamos anteriormente, en cada comunidad las relaciones se van a configurar de una forma determinada y las actuaciones a definir pueden variar enormemente de unas situaciones a otras.

## Bibliografía

Mujeres y Desarrollo. Estrategias y Proyectos. Colección Temas de Cooperación. Coordinadora de O.N.G. para el Desarrollo, 1992; Género y Desarrollo, Guía Práctica. Comisión de las Comunidades Europeas, 1991.

Carrasco, C., Borderías, C., Mujeres y economía: rupturas conceptuales. Ed. La Catarata, 1999.

Durán, M.A. La carga global de trabajo. Colección Estudios. Instituto de la Mujer, 2001.

Jelin, E. América Latina Hoy, nº9. IEPALA, 1994.

Moreno, A. 1991.

業



## Sobre una estrategia de género para la Cooperación Española

*Irene López Méndez*

### ¿Dónde estamos?

En el momento actual, no contamos con una voluntad política suficientemente madurada para el diseño y puesta en práctica de una estrategia de género, con todo lo que ello implicaría de reformas y compromisos activos necesarios en los distintos ámbitos de trabajo para hacerla realidad (otra cosa sería “papel mojado”). Ello explica que no sea posible asegurar, por el momento, si se va a adoptar o no tal documento y cuál serán en concreto sus lineamientos, enfoques y propuestas.

A pesar de que voy a expresar aquí mis propias opiniones, estas son producto de un proceso de trabajo muy participado, por lo que en buena medida responden a un número importante de personas preocupadas por impulsar los aspectos de género en la Cooperación Española para el Desarrollo, muchas de las cuales están desarrollando su trabajo en el terreno, a través de las Oficinas Técnicas de Cooperación o están trabajando en el ámbito de la Cooperación Descentralizada en sentido amplio.

Como responsable del equipo de investigación para la elaboración de una Estrategia de género, me pareció muy importante hacer del proceso de investigación un resultado en sí mismo. Así, desde el comienzo se desarrolló un espacio de intercambio de ideas e información, con carácter informal que diera sentido al trabajo a realizar, independientemente de lo que en definitiva se adoptara o no en el corto plazo: desde el comienzo se incluyó una visión





proyectada hacia el futuro de los posibles resultados, desde una percepción de los procesos de cambio lentos y dificultosos<sup>1</sup>.

Desde esta perspectiva, nos encontramos en un momento de cierre de las propuestas para la Estrategia, cuyo resumen se expresa en este papel y a la espera de finalizar un documento metodológico consistente en una Guía para la integración de género en los proyectos de la Cooperación Española, instrumento operativo que sustituye un proceso más amplio por el momento.

## Género en la cooperación española: diagnóstico básico

### ■ El compromiso de la cooperación española con la equidad de género

Desde sus inicios, la Cooperación Española ha venido impulsando acciones de promoción de las mujeres en los países en desarrollo, si bien de forma relativamente puntual y aislada, consistente en su mayor parte en acciones dispersas dirigidas exclusivamente a las mujeres en sus roles tradicionales, con escaso impacto y eficacia, tanto desde un punto de vista técnico como desde la perspectiva de la igualdad.

Sin embargo, en los últimos años se han producido cambios importantes tanto en el escenario nacional como en el internacional que han contribuido a crear un marco muy favorable para el impulso de una nueva perspectiva de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en nuestra cooperación internacional para el desarrollo. En especial, el énfasis creciente que se ha otorgado al desarrollo sostenible, democrático y participativo y al respecto de los derechos humanos, constituye una oportunidad idónea para reforzar el trabajo de cooperación en este ámbito e integrar, de manera



<sup>1</sup> La investigación, que se ha desarrollado desde el mes de mayo ha abarcado tres áreas en concreto:

1) La realidad de las desigualdades en los países con los que cooperamos (Miriam Soliva). Este estudio responde a una llamada de atención sobre los estereotipos y la necesidad de cuidar más el conocimiento y los diagnósticos en los procesos de planificación desde una perspectiva de género. Incide en lo primero, lo básico: aprender, conocer, buscar iniciativas que respondan cabalmente a las necesidades de género. Esta investigación se ha realizado en base a datos y consultas con personal del terreno.

2) Género en la cooperación española con dos vertientes: A) La sede central: la AECI y la gestión de la cooperación española (más de diez entrevistas en profundidad, consultas y documentación relevante). Paloma Madrigal. B) El trabajo en el terreno a través de las OTC (contacto con más de veinte personas comprometidas con la equidad de género. A todas ellas se les envió una encuesta, la mitad respondieron formalmente y el resto siguió el proceso y manifestó sus opiniones o nos proporcionó información de uno u otro modo).

No fue posible profundizar en la participación de los otros actores, en parte porque se paralizó el proceso de consultas de nivel político cuando se vio que la iniciativa probablemente no saldría adelante.

Se creó además un grupo ad hoc de seguimiento que se reunió tres veces, como grupo de discusión. En torno a cincuenta personas han estado, por tanto, involucradas en todo el proceso.



horizontal, la perspectiva de la igualdad entre mujeres y hombres en todas las actividades de la Cooperación Española para el desarrollo.

Es en el Informe del Congreso de 1992<sup>2</sup>, donde se recoge por primera vez la prioridad de las acciones de cooperación dirigidas a las mujeres en materia de educación y salud, así como en el marco de la cooperación cultural y en el Informe del Senado de 1994, aparece como sector de cooperación el de “Mujer y Desarrollo”, como aspecto específico.

Sin embargo, no es hasta la adopción de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, que se acoge de forma global y se otorga una base jurídica específica a la perspectiva de la igualdad como principio rector de la cooperación española, al establecer en su artículo 2 b) “La defensa y promoción de los Derechos Humanos y las libertades fundamentales, la paz, la democracia y la participación ciudadana en condiciones de igualdad para mujeres y hombres y, en general, la no discriminación por razón de sexo, raza, cultura o religión, y el respeto a la diversidad” y en el artículo 2 c): “la necesidad de promover un desarrollo humano global, interdependiente, participativo, sostenible y con equidad de género en todas las naciones (...)”. El artículo 7 establece, además, como prioridad sectorial la: “c) Protección y respeto de los Derechos Humanos, igualdad de oportunidades, participación e integración social de la mujer y defensa de los grupos de población más vulnerables (...)”.

La formulación de este principio de desarrollo humano, implica una toma de postura contra la exclusión y la discriminación y a favor de la equiparación entre mujeres y hombres. Como base metodológica, evita la consideración parcial de los problemas de discriminación e implica una reflexión sobre el impacto de todas las acciones de cooperación sobre los problemas de discriminación y desigualdad entre mujeres y hombres.

Por otro lado, conviene destacar en este proceso la colaboración establecida con el Instituto de la Mujer para la promoción de las mujeres en los países en desarrollo. Dicha colaboración se formalizó en diversos acuerdos marco que fueron renovados en 1997 y a través de los cuales el Instituto ha desarrollado acciones muy relevantes en el ámbito del asesoramiento y apoyo institucional para la creación y fortalecimiento de organismos de

<sup>2</sup>Informe sobre los Objetivos y Líneas Generales de la Política Española de Cooperación y Ayuda al desarrollo (Boletín de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados. IV Legislatura. Serie E, 27 de noviembre de 1992, núm. 235).



promoción de la mujer en Iberoamérica y otros países en desarrollo, así como un programa de formación de nivel universitario de postgrado sobre género y desarrollo y proyectos y programas específicos dirigidos a facilitar la integración de las mujeres en el proceso de desarrollo. El Instituto de la Mujer cuenta con una larga experiencia y conocimientos acumulados respecto de los problemas de desigualdades y la intervención política en este ámbito a través de acciones positivas, siendo considerado como uno de los mejores instrumentos públicos de promoción de las mujeres en Europa. En este sentido puede contribuir sin duda al reforzamiento de la formación en este ámbito, a la investigación y análisis y a la mejora metodológica de los instrumentos de cooperación desde la perspectiva de igualdad, en colaboración directa con la AECl.

Desde la perspectiva multilateral, España ha participado activamente en las Conferencias internacionales de la mujer y en especial, en la Conferencia de Beijing de 1995, así como en su revisión en el 2.000. Esta Conferencia marcó un hito en la comprensión de las desigualdades entre mujeres y hombres y la identificación de ámbitos prioritarios de actuación conjunta de países desarrollados y países en desarrollo y objetivos específicos, así como metas a alcanzar en cada uno de ellos <sup>3</sup>. La perspectiva de la igualdad en todas las acciones de desarrollo (el llamado “mainstreaming”), el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres (el llamado “empoderamiento”) y la comprensión de que las desigualdades son reversibles como construcciones culturales (“la perspectiva de género”) fueron conceptos clave consensuados definitivamente en el marco internacional a partir de esta Conferencia.

En ese mismo año, en el marco de la Unión Europea, se adoptó la Resolución del Consejo de 20 de diciembre de 1995 sobre la integración del enfoque de género en la cooperación para el desarrollo, así como la adopción de un Reglamento en el mismo sentido en 1998.

Cabe destacar asimismo la participación de España en el Grupo de Expertos sobre igualdad entre mujeres y hombres del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, en el marco de el cual se elaboraron las “Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres”, de 1998, cuya traducción y difusión en nuestro país fue promovida por la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica y en la que se establecen orientaciones comunes para todos los

<sup>3</sup> Estas prioridades son las siguientes: la pobreza, la educación, la salud, la violencia, los conflictos armados, la economía, el poder y la toma de decisiones, los mecanismos institucionales para el avance de las mujeres, los derechos humanos, los medios de comunicación, el medio ambiente y las niñas.



miembros del CAD respecto del impulso de la igualdad en todas las áreas de trabajo, sectores, modalidades e instrumentos de cooperación.

Estos son algunos de los principales referentes internacionales, a los que podríamos sin duda sumar la CEDAW (Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres) de 1979, las tres Conferencias Internacionales para la Mujer que precedieron Beijing, y todas las Conferencias de Desarrollo que han ido ampliando y mejorando la agenda de género y sus implicaciones en todos los ámbitos del desarrollo durante los noventa (derechos humanos, medio ambiente, población y desarrollo, desarrollo social, etc.).

La cooperación española, del mismo modo que cualquier agencia de desarrollo, está comprometida también con los objetivos de la Cumbre del Milenio adoptados en el marco de Naciones Unidas con la participación de 189 países. Estos objetivos habían sido fijados de manera conjunta por Naciones Unidas, el Banco Mundial, el FMI y la OCDE. La equidad de género forma parte de todos ellos, sea de manera explícita o implícita<sup>4</sup>.

En definitiva, resulta innegable hoy día la existencia de un fuerte consenso internacional en torno a la importancia de impulsar la equidad de género en el desarrollo, en el que España participa y que se refleja en un compromiso interno en forma de principio de actuación de nuestra Ley de Cooperación. La ausencia de voluntad política concreta para la adopción de la estrategia de género contrasta, por tanto, con la potente voluntad parlamentaria e internacional de la que España forma y ha formado parte.

### ■ Las experiencias del terreno

En la Cooperación Española “está todo por hacer en materia de género” nos ha dicho más de un entrevistado o entrevistada de la AECI. Al mismo tiempo, a través de nuestro proceso de entrevistas y consultas hemos identificado, tanto apoyos en el seno de la AECI de Madrid, como experiencias concretas y avances muy interesantes en el marco del trabajo de ciertas OTC en el terreno. No existe, sin embargo, una sistematización y análisis de tales experiencias, pieza clave para conservar la memoria histórica, comprender la evolución de lo que se lleva a cabo y aprender de la experiencia.

<sup>4</sup> La meta 3 propone conseguir para el 2015 que los niños y niñas de todos los países terminen sus estudios primarios. La meta 4 eliminar la disparidad de género en la educación primaria y secundaria preferentemente antes del 2005, y en todos los niveles de la educación no más tarde de 2015. La meta 6, reducir en tres cuartos, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad materna y la meta 7, acceso universal a los servicios de salud reproductiva para el 2015.



Algunos ejemplos de experiencias destacables que han llegado a nuestro conocimiento han sido: la propuesta global y progresiva para la integración de género que se está llevando a cabo en el marco de la AECI-Nicaragua; la identificación de una estrategia de género en el caso de la AECI-República Dominicana; la integración de género en el proyecto de desarrollo municipal de la AECI-Honduras; las acciones específicas para el impulso del trabajo en género en el caso de Mauritania.

Hay que destacar que muy recientemente (21,22 y 23 de mayo de 2003), se ha celebrado el I Encuentro sobre Género de las Oficinas Técnicas de Cooperación de la AECI en Centroamérica y El Caribe, que ha supuesto un hito en el abordaje de las experiencias de género desde una perspectiva regional y desde el trabajo en el terreno. La iniciativa partió de la OTC de Nicaragua y participaron representantes de las Oficinas de Cuba, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, además de la AECI-Madrid y del Instituto de la Mujer. Por primera vez se intercambian experiencias de manera concertada en el marco de la AECI, buscando reflexionar sobre los avances y dificultades, compartiendo experiencias positivas y buenas prácticas y llegando a un consenso para impulsar los aspectos de género en la práctica de la cooperación<sup>5</sup>.

Otras experiencias en el pasado nos hablan de la elaboración de una estrategia de género para los Territorios Palestinos, la puesta en marcha de un Programa de Género en Guatemala que le valió un reconocimiento internacional importante y la realización de un diagnóstico de género de los proyectos de la AECI-Perú.

Estas experiencias se producen de forma muy desigual de país a país, dependiendo mucho de la sensibilidad al respecto de los Coordinadores y la participación o no, entre los recursos humanos asignados, de personas formadas o sensibilizadas y con conciencia crítica de género<sup>6</sup>.

Del análisis de las circunstancias que han favorecido el impulso del trabajo de género en algunas OTC, podríamos sugerir las siguientes reflexiones:

<sup>5</sup> Otro de los resultados muy positivos del Encuentro es el de haber reunido experiencias de género de todos los países participantes, que pueden consultarse directamente en Internet en la página web de la AECI-Nicaragua. Por primera vez se hacen públicos esfuerzos concretos de trabajo de género de la Cooperación Española, de manera sistemática en relación a un espacio regional, mostrando que a pesar de las enormes dificultades y escasez de recursos se están obteniendo resultados muy interesantes que merece la pena reconocer, legitimar y apoyar financieramente en mucha mayor medida, como prioridad de la Cooperación Española.

<sup>6</sup> No es por casualidad que muchas de las buenas prácticas que se identifican en el terreno tienen que ver con la presencia de profesionales formadas en el programa de Género y Desarrollo del Instituto de la Mujer que integra una parte de práctica (pasantía) en países de América Latina en su mayor parte.



Existencia de: **Condiciones favorables al impulso de género en las OTC**

---

#### Apoyo a nivel de dirección

- Resulta imprescindible un apoyo total desde la dirección para la integración del enfoque de género en el conjunto de los proyectos de la Oficina.

#### Formación

- La mayor parte del personal técnico, si no la totalidad, ha de participar, al menos, en Cursos de Formación específicos de Género. La formación ha de tener carácter permanente y acompañar el proceso de aplicación práctica para los distintos proyectos y fases de implementación. La formación ha de dar respuesta a los problemas prácticos de los técnicos y técnicas e incluir también el nivel político y de dirección.

#### Unidad de género operativa

- Creación y puesta en marcha de una unidad de género con competencia y medios específicos para promover la integración de género en la OTC.

#### Recursos humanos

- Existencia de al menos una persona, responsable del área de género con dedicación exclusiva, en la Oficina. Asignación de personas de apoyo en cada área, programa, proyecto.

#### Consultoría

- Contratación de personas expertas en género para distintos programas e iniciativas específicas. Por ejemplo: Consultoría en introducción de la perspectiva de género en las Escuelas Taller del Programa Patrimonio, Experta de Género en el programa Paebanic, Componente de género en el Programa Araucaria, por ejemplo.

#### Recursos financieros

- Asignación específica a programa de género e incremento progresivo de su cuantía, a través de proyectos concretos financiados. Por ejemplo, la propia creación de una unidad de género puede ser planteada como un proyecto de la OTC, financiado como tal.



## Metodología

- La unidad de género ha promovido la integración de género en el ciclo del proyecto:
  1. En la identificación y formulación de los proyectos: mediante su participación activa en talleres de Marco Lógico y en la revisión de los documentos de proyecto (proponiendo indicadores sensibles al género, actividades concretas, o resultados).
  2. En la ejecución de los proyectos, a través de capacitaciones, coordinación con organizaciones con capacidad y experiencia de trabajo en género y asistencia técnica.
  3. Progresivo compromiso de los directores de los proyectos en el seguimiento de los temas de género.
  4. Asignación de Puntos Focales de género en los proyectos.
  5. Asignación de expertas de género en los Programas más importantes (PAEBANIC, Araucaria y Patrimonio)
  6. Promoción de la coordinación entre los distintos responsables de género para recoger las experiencias y lecciones aprendidas, capacitaciones, edición de materiales, metodología de seguimiento y evaluación.
  7. Todavía no se ha impulsado una evaluación que mida el impacto de género en los proyectos, aspecto que deberá ser retomado.

## Coordinación Interagencial

- Existe muy buena coordinación con otras agencias donantes. La OTC participa activamente en la Comisión Interagencial de Género, que aglutina a todas las agencias donantes. Además ha habido colaboración técnica y presupuestaria, en la preparación de seminarios y conferencias regionales, y en proyectos concretos donde se ha aprovechado la experiencia de cada agencia. Además, existe buena disposición a trabajar entre agencias en el apoyo a políticas públicas y mecanismos de igualdad a través de acciones coordinadas y conjuntas.

## Compromiso de sostenibilidad

- Uno de los retos más importantes cuando el proceso de integración de género acaba de arrancar, a pesar de lo exitoso del mismo, es la sostenibilidad una vez que ha cambiado el personal que lo promovía. Para ello resulta imprescindible “dejar atados los temas,” a través de la elaboración de un plan de trabajo escrito con perspectiva de futuro.

## Otros



La observación de trabajo en el terreno nos lleva también a cuestionar algunos estereotipos de género. Por ejemplo, las dificultades que plantea el trabajo de género en determinados países (sobre todo los musulmanes), donde no sería posible trabajar género por tratarse de una cultura donde las mujeres experimentan un alto grado de exclusión o discriminación económica, política, jurídica, social y cultural. Es el caso de comunidades muy patriarcales y cerradas respecto de los progresos en materia de igualdad de oportunidades. Es cierto que éstos pueden suponer obstáculos o desafíos que mengüen los márgenes de maniobra de la cooperación hacia la equidad de género, pero también se está demostrando la capacidad de trabajar en países como Mauritania y, no se atiende género del mismo modo, sin embargo, en Marruecos o Túnez, donde podríamos pensar en unas circunstancias incluso más favorable a la equidad de género que en Mauritania.

Por otro lado, resulta lamentable la pérdida de información y de aprovechamiento de recursos humanos y experiencias positivas de avance en materia de género, que no se escriben, sistematizan, comunican, ni comparten y que acaban perdiéndose. Hay que felicitar, por tanto, de iniciativas de intercambio como el mencionado I Encuentro sobre Género de las Oficinas Técnicas de Cooperación de la AECl en Centroamérica y El Caribe.

#### ■ **Planificación y gestión de género en la cooperación española**

Tenemos la impresión que se está produciendo un “salto” importante entre los mandatos legislativos globales y las prácticas de terreno. Avanzándose en esos dos niveles, todo parece estar pendiente en el “proceso intermedio” de planificación y gestión de la Cooperación Española.

Ello se manifiesta sobre todo en:

- Dificultades para la adopción de una estrategia sistemática y de largo plazo en materia de género.
- Débil planificación expresada en la inexistencia de una unidad, departamento, programa o plan de género.
- Falta de asignación presupuestaria específica como consecuencia “perversa” de la transversalización (al no tratarse de un sector, género no tiene presupuesto específico asignado como sí ocurre, por ejemplo, en el caso de medio ambiente).





- Inexistente asignación de responsabilidad central en los temas de género. ¿A quién se pregunta o pide cuentas sobre los aspectos de género en la AECI?.
- Debilidad en formación y sensibilización.
- Falta de procedimientos y metodología adecuados para integrar género en las acciones de cooperación: ¿cómo se hace?.
- Debilidad en el seguimiento, recopilación, elaboración, contabilización, evaluación de los aspectos de género.
- Ausencia de pautas claras en la relación con otros actores de la cooperación:
  - Con las ONGD en los requisitos de las convocatorias
  - Con las consultoras en los términos de referencia
  - En la Coordinación con las CCAA y Municipios
  - Falta de capacidad para participar activamente y aportar en temas de género en organismos y foros internacionales

Todo ello, leído en positivo, comportaría un Plan Operativo para una Estrategia de Género de la Cooperación Española.

## Propuesta de contenidos estratégicos

### ■ Integración de los compromisos internacionales y referentes nacionales.

Tal como hemos visto supra, la cooperación española se encuentra comprometida con unos objetivos de equidad de género, definidos en el nivel internacional y nacional, que deben ser respetados independientemente de posiciones ideológicas coyunturales, e incluyendo todas las temáticas que cabalmente configuran la temática de género: ya sea lucha contra la pobreza o la violencia de género y derechos humanos, incluidos los derechos reproductivos, salud, educación, infraestructuras, microcréditos, desarrollo rural, medio ambiente o fortalecimiento institucional, entre otros.

Tampoco podemos olvidar que el principio de igualdad y prohibición de discriminación por razón de sexo forma parte de nuestro sistema jurídico y constituye un derecho fundamental que los poderes públicos han de promover activamente,



según nuestra Constitución (art. 14 en relación con el 9.2). La coherencia entre los principios democráticos de actuación interna y su proyección internacional implican necesariamente una visión más ambiciosa de la integración de género en la Cooperación para el Desarrollo de España.

■ **Una cooperación adaptada a las necesidades de género de los países con los que se coopera.**

Una de las cuestiones estratégicas para el impulso de la perspectiva de género en la Cooperación Española es la mejora del conocimiento de la realidad de las desigualdades entre mujeres y hombres de los países con los que cooperamos. Resulta imprescindible superar estereotipos e ideas previas sobre la situación de mujeres y hombres en los países en desarrollo y cuidar en mucha mayor medida el conocimiento y la realización de diagnósticos adecuados y sensibles al género en los procesos de planificación de la cooperación internacional para el desarrollo. Lo primero, lo básico, lo que hay que trabajar antes que nada es la identificación de iniciativas de desarrollo que respondan cabalmente a las necesidades de género. Para ello resulta imprescindible avanzar en la elaboración de “perfiles de género” por países, con datos desagregados por sexo (recomendación recogida reiteradamente en la doctrina sobre género y desarrollo), diagnósticos que incluyan la dimensión de género y, por supuesto, un mejor conocimiento cualitativo de la realidad de las desigualdades en los países en desarrollo<sup>7</sup>.

■  
<sup>7</sup>Y esto es lo que busca impulsar el estudio que ha realizado Miriam Soliva sobre perfiles de género en los países en desarrollo. Tal estudio es el resultado de la investigación sobre la situación de las mujeres del Tercer Mundo, a través de bases de datos, informes y publicaciones de las Organizaciones Internacionales de Desarrollo, así como un dilatado proceso de consultas con personal desplazado en el terreno. Es la primera vez que se realiza un estudio en esa línea, incluyendo el perfil de 16 países en desarrollo, además de una reflexión crítica sobre el propio proceso de elaboración de las fichas por países y las dificultades que pueden observarse de acceso a la información. También incluye una propuesta sobre cómo puede realizarse un diagnóstico de género para un país o área geográfica determinada y bibliografía y referencias suficientes para profundizar sobre los diversos países o áreas temáticas. Los países seleccionados para el estudio responden a aquellos países señalados como áreas geográficas de actuación preferente por la Ley de Cooperación en su artículo seis: los países iberoamericanos, los países árabes del norte de África y de Oriente Medio, así como otros con los que España mantiene especiales vínculos de carácter histórico o cultural. La elección de las áreas de estudio en las que se desagrega el análisis tomó como modelo las Áreas Críticas y los Objetivos Estratégicos señalados por la Plataforma para la Acción de la IV Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre las Mujeres, celebrada en Beijing en 1995; áreas que coinciden con las prioridades horizontales de la Cooperación Española tal y como se formulan en el Plan Director de la Cooperación Española (2001-2004). La información obtenida de cada país se sistematizó en unas fichas resumen que, con la denominación de “perfil de género de país”, dan forma a los contenidos que componen el panorama sobre las desigualdades entre hombres y mujeres en los países en vías de desarrollo. Se ha buscado sobre todo la utilidad de este material para los profesionales de la cooperación, por lo que consideramos que su publicación y difusión sería un aporte muy importante para la mejora de la planificación de la Cooperación Española desde la perspectiva de género.



Más en concreto, disponer de información adecuada sobre género resulta imprescindible para trabajar sobre las realidades y no sobre supuestos, para desbancar estereotipos o ideas preconcebidas sobre las diferencias o especificidades culturales. Ayuda, asimismo, a la planificación de la cooperación de manera coherente con las necesidades y circunstancias de los países en desarrollo: a problematizar organizadamente los problemas de las desigualdades, a poner de manifiesto la importancia e intensidad de tales problemas y a identificar la existencia de iniciativas favorables a la equidad de género, contrapartes idóneas, legislación, marco común de actuación, movimiento asociativo, etc.

■ **Unos principios de actuación que guíen todas las actividades coherentes con el enfoque de género en el desarrollo.**

Tales principios inspirarían todos los niveles de la cooperación, describiendo el enfoque o la filosofía del trabajo de género de la Cooperación Española. Nuestra propuesta es que tales principios incluyan el enfoque de Género en el Desarrollo. Ello significa, al menos, la comprensión de que cualquier proyecto tiene consecuencias diferenciales sobre los géneros y que es susceptible de análisis de género. Implica la extensión y aplicación de las herramientas básicas del análisis de género, la implicación de los hombres y la superación, en definitiva, del enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED). Así, se propone:

• **Aplicación del análisis de las desigualdades entre mujeres y hombres**

La promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres implica la toma en consideración de las diferencias que existen entre ambos. Si hombres y mujeres desempeñan roles y responsabilidades diferenciadas en sus comunidades y tienen un acceso desigual a los recursos y oportunidades del desarrollo, es lógico que tengan experiencias de vida distintas y, por tanto, sus intereses y necesidades “de género” (es decir, las que tienen los varones en su papel de varones y las mujeres como tales), sean también distintas. La planificación y programación de las acciones de desarrollo de la cooperación española tomaría en cuenta esas diferencias aplicando el “análisis de las desigualdades”, es decir, el análisis del impacto diferenciado que puede tener cualquier intervención de cooperación para el desarrollo sobre las condiciones de vida y la posición social de mujeres y hombres en sus respectivas sociedades.



El análisis de las desigualdades sería, por tanto, un instrumento homólogo al análisis de impacto medioambiental, en la medida en que identifica ex ante las posibles consecuencias de las acciones, en este caso, sobre mujeres y hombres y permite, por tanto, tratar de evitar consecuencias negativas o indeseadas.

La estrategia se acompañaría de la Guía de integración de género y de instrumentos operativos de formación e investigación que permitieran un mejor conocimiento de la dimensión de género en el desarrollo, siendo una de sus piezas claves el desarrollo y la aplicación de análisis y diagnósticos desagregados por sexos en todos los ámbitos de nuestra cooperación y, en especial, en aquellos relacionados con la participación social, el desarrollo institucional y el buen gobierno, la inversión en el ser humano y la atención a las necesidades básicas.

#### • **Formas y ritmos adaptados para la igualdad**

En cada sociedad y cada cultura existen formas específicas de comprender el papel de mujeres y hombres, sus responsabilidades y la posición que deben ocupar en sus comunidades. La promoción de la igualdad no implica las mismas prioridades para todos los países, ni una forma determinada de comprender la igualdad. Es importante acompañar y promover los procesos internos de cambio y para ello, resulta imprescindible adaptar las iniciativas de la cooperación a la realidad de las desigualdades entre mujeres y hombres en cada contexto, realizando un análisis de la “cultura de género” propia de cada comunidad. Es decir, es necesario conocer mejor la situación de hombres y mujeres en los países en desarrollo para a través de ese mejor conocimiento y comprensión de realidades diferentes a la nuestras, poder planificar y llevar a cabo acciones de cooperación más adaptada a las necesidades y prioridades, procesos y ritmos propios de los hombres y mujeres de los países con los que se coopera.

Ello no implica, sin embargo, que sean admisibles las violaciones de los derechos humanos de las mujeres en nombre del respeto a una supuesta diferencia cultural determinada. Las culturas no son monolíticas ni estáticas y su definición no puede dejarse en manos exclusivamente de algunos grupos sociales de mayor influencia dentro de las comunidades. Del mismo modo que la cooperación española se encuentra comprometida con los principios democráticos y el respeto de los derechos humanos, es legítimo que intervenga a favor del respeto de los derechos humanos de las mujeres y de una mayor igualdad en los países con los que coopera,



a través de un fortalecimiento del diálogo político en este ámbito y el apoyo a iniciativas en este ámbito, respetando las circunstancias y ritmos propios de cada sociedad. En este sentido, es importante abrir más espacios y relaciones con contrapartes que se encuentren comprometidas claramente con estos principios.

- **Implicación de mujeres y hombres**

La promoción de la igualdad entre mujeres y hombres no es sólo una cuestión de mujeres. En última instancia, los proyectos de desarrollo con enfoque de igualdad buscan una transformación de las relaciones sociales existentes con vistas a una mayor equidad. Ello implica una transformación tanto en la posición de las mujeres como en la de los hombres en sus comunidades de referencia. Sin embargo, en la práctica, se tiende a focalizar todo nuestro trabajo en las mujeres. Esto mismo explica que en las últimas décadas observemos una total ausencia de los hombres en los proyectos, instituciones y organizaciones (locales e internacionales) que pretenden mejorar la posición de las mujeres en la sociedad. Siendo considerados en muchos casos como un problema o como causantes de la realidad de la que se parte, paradójicamente ni se cuenta ni se trabaja con ellos en la mayor parte de los casos para transformar la realidad de las relaciones de dominio y subordinación. Realmente los esfuerzos para lograr relaciones más equitativas entre hombres y mujeres no se conseguirán mientras no se impliquen los hombres, mientras no se trabaje la “dimensión de género” con ellos, como responsables y partícipes de este cambio.

- **Contribución al fortalecimiento de las capacidades y la autonomía (o empoderamiento)**

La ampliación de las oportunidades es el principal objetivo de las intervenciones con enfoque de igualdad entre mujeres y hombres: ello implica promover una mejor participación en la determinación de necesidades de las y los implicados, es decir, un mayor cuidado del proceso y las metodologías aplicadas de identificación de las mismas. Estas necesidades pueden llegar a ser muy diferentes para los hombres y las mujeres.

La atención a las necesidades prácticas o inmediatas es crucial (alimentación, agua, vivienda, etc), pero los proyectos de desarrollo pueden ir más lejos, tratando de remover los obstáculos para que los propios implicados puedan enfrentar esas necesidades. La perspectiva de igualdad entre mujeres y hombres nos señala la



conveniencia de enfocar la atención también en la lucha contra la discriminación, el fortalecimiento de las capacidades y de la propia autonomía (las llamadas “necesidades estratégicas o intereses estratégicos”), en la medida en que éstas pueden ser cruciales para mejorar las condiciones de vida de las personas a largo plazo. Un proyecto que enfoque los intereses estratégicos de las mujeres busca un cambio en la posición que éstas ocupan en la sociedad y, por tanto, una transformación en las relaciones de desigualdad<sup>8</sup>.

Atender las necesidades inmediatas sigue siendo importante, sin embargo es posible vincular en mayor medida su atención con la resolución de los problemas y el enfoque sobre las causas que impiden satisfacer adecuadamente estas necesidades. Por ejemplo, la búsqueda de un mayor ingreso para las mujeres no puede pretenderse sólo a través de proyectos productivos ligados a sus roles tradicionales. Los obstáculos de las mujeres para obtener mayores ingresos tienen que ver también con la doble carga que asumen al ser responsables también del trabajo doméstico y el cuidado de los hijos. También tienen que ver con las mayores dificultades que experimentan para controlar recursos de todo tipo, así como con la violencia doméstica y las discriminaciones que experimentan en el mercado laboral, etc. De ahí que los proyectos de promoción de la igualdad vayan más allá de la visión inmediata de los problemas buscando una mayor participación de mujeres y hombres en todos los ámbitos y el fortalecimiento de sus capacidades y autonomía, ampliando su capacidad de influencia, en definitiva, sobre la realidad que les toca vivir.

• **La “nueva perspectiva” para la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres de la Cooperación Española (superación del enfoque MED, hacia el enfoque GED).**

La experiencia de la cooperación internacional ha demostrado que si bien las políticas dirigidas a las mujeres han conseguido en cierta medida mejorar sus condiciones materiales de vida, han sido mucho menos efectivas en lo que se refiere a la mejora de su posición económica y social respecto de los hombres en el contexto del desarrollo. A ello hay que añadir que se ha producido una persistente

<sup>8</sup> Ejemplos de ello pueden ser: proyectos que liberen tiempo para las mujeres, que promuevan su organización y les otorguen voz, proyectos que valoren sus aportaciones y les permitan expresar intereses propios de género, que traten de revertir los estereotipos sexistas en la educación, que luchen contra la violencia de género y que impliquen a los hombres, proyectos de salud que promuevan la salud reproductiva y la maternidad y paternidad responsables, proyectos que promuevan no sólo el acceso, sino el control de nuevos recursos (económicos, políticos y sociales) para las mujeres, etc.



marginalización política de las opiniones y puntos de vista de las mujeres en el proceso de desarrollo, especialmente a nivel de la planificación.

Todavía buena parte de los proyectos de desarrollo, son “proyectos ciegos a las desigualdades entre mujeres y hombres”. Es decir, proyectos que no contemplan las dificultades de las mujeres de ningún modo definiendo a sus beneficiarios como “la población en general”, sin considerar diferencias ni desigualdades en las oportunidades de las personas. Muchas veces se trata de proyectos asistenciales que sitúan a las beneficiarias únicamente como receptoras pasivas de los bienes del proyecto. Estos proyectos no toman en consideración los problemas de discriminación, ni contribuyen en modo alguno al fortalecimiento de las capacidades ni a la ampliación de las oportunidades de las mujeres ni de los hombres.

Por otro lado, muchos de los proyectos que se han venido desarrollando con el enfoque llamado de “Mujeres en el Desarrollo” han tenido efectos muy limitados sobre la posición de las mujeres en sus sociedades. Resulta muy importante que sean identificados los distintos roles que mujeres y hombres pueden desempeñar en sus comunidades y que los proyectos contribuyan a valorar el papel de las mujeres como agentes de desarrollo. Sin embargo, esto no es suficiente. Se requiere además un trabajo específico de más amplio calado que enfoque las desigualdades estructurales entre mujeres y hombres en el desarrollo. Muchos proyectos han buscado mejorar las condiciones de vida de las mujeres a través de actividades específicas dirigidas a ellas, pero que no han tenido en cuenta las causas de su subordinación o exclusión de los beneficios del desarrollo. Así, por ejemplo, se ha buscado contribuir a incrementar los ingresos de las mujeres a través de proyectos de capacitación en sus roles tradicionales, sin ninguna reflexión sobre alternativas de sectores más productivos o sobre su capacidad de acceso o control sobre los ingresos generados. El enfoque Mujeres en el desarrollo ha dejado asimismo, de lado, el análisis del papel de los hombres y la necesidad de implicarlos en el cambio de las relaciones de desigualdad, con lo que toda la responsabilidad y la explicación de las desigualdades de género se ha puesto en las mujeres, que resultaban ser el único problema y eran las que tenían que cambiar.

**Los proyectos con enfoque en la igualdad** son proyectos que toman en consideración y tratan de producir cambios en la posición y capacidad de mujeres y hombres para participar y beneficiarse del desarrollo. Desde esta perspectiva se



considera que la atención de las necesidades inmediatas de las mujeres no será sostenible si no se identifican también los problemas de discriminación que les afectan, es decir, si no se promueve un mejor acceso a los recursos y oportunidades de desarrollo para todos, y una distribución más equitativa de las responsabilidades y tareas dentro de las sociedades. Su objetivo general es la búsqueda de relaciones de equidad entre hombres y mujeres a través del fortalecimiento de las capacidades. La perspectiva de la igualdad aparece así como eje transversal u horizontal en toda intervención; y hombres y mujeres, como agentes de cambio en ese proceso de transformación. Por ejemplo, programas sanitarios que tengan en cuenta los problemas específicos de las mujeres para acceder a la salud o los problemas de violencia contra las mujeres e impliquen a mujeres y hombres.

La perspectiva de la igualdad no prescribe capacidades, roles ni sectores propios para hombres y mujeres. Su herramienta básica (el análisis de las desigualdades, a la que nos referimos supra) informa cualquier acción de desarrollo, en cualquier área o sector, dando cuenta de la realidad de la vida de hombres y mujeres y permitiendo contrastar nuestras ideas previas sobre sus vidas con la realidad, así como sus posibles consecuencias discriminatorias. El análisis de las desigualdades entre mujeres y hombres género es sobre todo un análisis socio-cultural, que ha de implicar a todos los sectores de la población y garantizar su participación en la definición y ciclo de vida de las acciones de desarrollo. Desde este punto de vista, informa todo el ciclo de los proyectos e intervenciones de desarrollo.

El reto presente consiste, por tanto, en dar contenido y realidad al nuevo enfoque de igualdad, que se ha adoptado en la Ley de Cooperación Española y en el Plan Director y que debería formar parte de una estrategia de género de la cooperación española.

#### ■ Ubicar la dimensión de género en la "corriente principal" de la cooperación española.

Es importante cuidar la interpretación de lo que significa la estrategia de transversalidad o *mainstreaming* y evitar que se siga desvirtuando su contenido en la práctica o que se utilice como excusa para no avanzar de manera concreta hacia la integración de género en todos los proyectos de cooperación.





En primer lugar no hay que olvidar que la transversalidad es una estrategia complementaria a las acciones específicas, que seguirán siendo imprescindibles para el empoderamiento de las mujeres y el avance en la equidad de género. Acciones específicas también podrían dirigirse a los varones como género para que participen en mayor medida en la equidad de género.

Después, conviene comprender que transversalidad implica ubicar finalmente la dimensión de género en la “corriente principal” de la cooperación para el desarrollo. Es decir: no sólo en las políticas “marginales” sino en las “principales”, no sólo en el nivel de los proyectos sino en el de los programas y políticas, no sólo en “algunos sectores”, sino en todos; no sólo respecto de ciertos recursos sino en los presupuestos más significativos y, sobre todo, implica una mayor participación de los aspectos de género en las agendas, en la toma de decisiones y una mayor participación de las opiniones y puntos de vista de hombres y mujeres en la conformación de las políticas y la dirección del desarrollo. Para ello hacen falta recursos concretos y procesos de reformas amplios que es necesario acometer progresivamente en los diversos programas de cooperación. No es posible esperar que la integración en la “corriente principal” se autogenera de forma automática.

#### ■ Programa Operativo: medios adecuados y suficientes

El Programa operativo surge de las carencias, tal cual han sido identificadas supra. Se trata de asignar medios suficientes e ir introduciendo reformas de modo progresivo en, cuanto menos: la asunción política de la perspectiva de género, lo que implica una mayor atención de los problemas de género en el diálogo político y en el contenido de las Comisiones Mixtas. La asignación de responsabilidad, competencia y recursos: lo que implica, al menos, dotar de legitimidad a una unidad o departamento o programa de género y hacerlo operativo. Asignar personal formado y recursos de consultoría. Promover programas de formación y sensibilización adecuados y permanentes. Promover la investigación y el aprovechamiento de los conocimientos generados y buenas prácticas identificadas. Conocer mejor la realidad de género de los países con los que se coopera. Mejorar la planificación y ejecución de proyectos a través de mejoras en las metodologías y procedimientos. Reforzar los requisitos de género en contratos y subvenciones...



## Ideas finales

Estos son, por tanto, los desafíos o principales cuestiones pendientes que deberían formar parte de un plan de trabajo global que requeriría una voluntad política madurada y que podría abordarse de forma realista y progresiva. Quizás comenzando por aprovechar los recursos ya existentes, legitimando las actuaciones, recopilando las buenas prácticas, modificando algunos procedimientos progresivamente, incluyendo algunos cursos en el programa general de formación de la Agencia, impulsando el trabajo de especialistas de género en el terreno (recogiéndolo y haciendo el punto con las personas que les sustituyen después), Asignando un porcentaje de los recursos existentes, coordinando e intercambiando aprendizajes de la experiencia.

En nuestra opinión, la manera más concreta y efectiva sería empezar por la puesta en marcha de un Programa de Género que vaya impulsando la integración de género, sentando las bases para un cambio progresivo, buscando las oportunidades ya existentes y que pueden irse identificando, asumiendo un papel de sensibilización, formación y asesoría, así como coordinación e impulso de las diversas iniciativas de género. El Programa sería, en definitiva la materialización de la integración de género en la Cooperación Española, entendida como un proceso que hay que ir impulsando progresivamente y que requiere de cuidado y atención específica ya que no va a llevarse a cabo por sí sola.

No olvidemos que hay mucho ya avanzado: legitimación política parlamentaria, experiencia acumulada en el terreno, foros internacionales, la experiencia de actores diversos (Agencias bilaterales y multilaterales, ONGD, etc) y el I Encuentro sobre Género de las OTC de la AECE en Centroamérica y El Caribe.

業



# Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género

Natalia Navarro

## Introducción

En la última década se ha producido una clara evolución en lo que al tratamiento e incorporación del análisis de género en las ONGDs del ámbito estatal se refiere. Si hace poco más de cinco años se ignoraba en gran medida lo que significaba el término, en la actualidad cada vez hay más personas con conocimientos especializados acerca de 'el enfoque de género', 'incorporación género en el marco lógico', 'planificaciones de género', etc., aunque curiosamente mucho menos respecto a la aplicación del análisis de género a diferentes temáticas y sectores de actuación.

En contraste con este aparente 'progreso' llaman la atención dos cuestiones:

- Persistencia de lagunas importantes en relación a la comprensión de algunas nociones básicas –tales como género, poder, cultura organizacional, participación–, pese al más o menos –más menos que más– habitual manejo de packs de herramientas. Da la impresión que se ha producido 'una memorización de definiciones', sin una necesaria reflexión de cada organización al respecto.

Está cristalizando una 'jerga de género', tras la cual la comprensión y vivencias de lo que significa y conlleva la equidad de género resultan bastante limitadas y pobres. Como consecuencia de ello el tema del 'género' se ha tecnificado, habiendo sido vaciado de su contenido político.

- Insistencia en que el análisis 'género' es algo a incorporar 'al trabajo de cooperación', esto es, al ámbito de los proyectos.



Efecto sedante de quedarnos con la conciencia tranquila, podemos decir que en nuestra organización 'el género se tiene en cuenta' o incluso que es un 'aspecto importante', quizá con la pretensión, más o menos consciente, de imponer a las organizaciones locales y contrapartes que tengan en consideración aspectos de género, aunque tengamos 'nuestra casa sin barrer'.

Muy recientemente-siendo este el motivo de estas líneas- parece que algunas organizaciones están en la disposición de impulsar transformaciones organizacionales amplias, cambios intraorganizacionales equitativos en términos de género.

Me gustaría pensar que esta nueva disposición es indicador de que está calando la noción de que hay que invertir tiempo, dinero, personas expertas - y no expertas- además de toneladas de paciencia e importantes dosis de perseverancia para cambiar las organizaciones.

Aunque sigo creyendo que el estadio en el que se encuentran la mayor parte -jeste cálculo está hecho a ojo!- es recurrir, como madera de salvación, a la organización de jornadas de capacitación, charlas y conferencias de género.

Iniciativas todas ellas que, aunque puedan tomarse como fase previa, únicamente cobran sentido si ésta se trasciende. Ya se verá lo que ocurre.

En cualquier caso señalar que su utilidad real es discutible dado que suponen aprendizaje, normalmente referente a los conocimientos de algunas personas concretas, incidiendo por tanto sus resultados en el nivel individual, no necesariamente en el colectivo, ni intraorganizacional.

La premisa de partida para embarcarnos en un proceso de transformación organizacional, más allá de cambios puntuales, es la convicción de que organizaciones desequilibradas en cuanto a género producen impactos también desequilibrados.

Promover que más mujeres participen en las ONGDs tal como están ahora o incluso que accedan a puestos de toma de decisiones no supondrá una mejora en la desigualdad del impacto de sus intervenciones si se mantienen los valores y formas de trabajo actuales.



No basta con eliminar toda una serie de obstáculos y desventajas estructurales si la cultura organizacional permanece inalterada.

El enfoque intraorganizacional ofrece la oportunidad de redimensionar el análisis de género, 'repolitizarlo' más allá de la jerga, ya que permite partir de las propias vivencias, escrutinizar las propias creencias y modos de trabajo para diseñar cambios a 'nuestra medida' y la de 'nuestras organizaciones'.

Este enfoque, que se sustenta en una interpretación de género no como una cualidad sino como 'procesos generizantes', supondría en el ámbito de las organizaciones prestar atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y valores, mientras que otros son dejados de lado.

Los procesos generizantes son actividades concretas, lo que la gente decimos y hacemos, cómo pensamos acerca de algo y cómo justificamos nuestras prácticas. Se trata, pues, de la construcción día a día del régimen de género imperante en una situación particular, que resulta coherente y se basa en marcos materiales, normativos e ideológicos que limitan de forma real y efectiva las alternativas de acción disponibles.

Las implicaciones que puede tener esta visión es que, a la hora de impulsar cambios intraorganizacionales, tendremos que revisar no sólo estructuras, estrategias y procedimientos, sino también la cultura organizacional, los símbolos, rituales, creencias y modelos mentales en-y a través de los cuales se materializa la dominación de 'lo masculino'.

Todo ello sin perder de vista dos cosas:

- el impulso de cambios intraorganizacionales en pro equidad de género puede desembocar en la revisión de las prioridades, de los modos habituales de trabajo, de cómo se distribuyen los recursos, cambios en la estructura o incluso relativos a la 'calidad de vida' de las personas que integran las organizaciones.
- la expectativa de que cambios internos tendrán su correlato externo: en cómo se plantean las intervenciones, a quienes incluyen -o excluyen- y, por tanto, en sus resultados.



Impulsar un proceso de cambio intraorganizacional en pos equidad de género lleva consigo saber cuándo y cómo empieza, pero no cómo ni cuándo termina. De hecho se trata de un proceso que nunca puede darse por finalizado.

Bien, tal como he expresado mi intervención consta de dos partes:

- En primera instancia, **revisaremos rápidamente las nociones de género, poder, cultura organizacional y participación**; con la pretensión de que nos demos cuenta de que, dependiendo de cómo las interpretemos, el espectro de actuaciones de cambio en pro equidad genérica será más o menos amplio.

Las definiciones no son neutrales, permiten definir unos problemas, problematizar algunas cosas y no otras. Dependiendo de cómo y qué se problematice las soluciones serán unas u otras<sup>1</sup>.

- En segundo término, **identificaremos dos posibles modelos para impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género** que se distinguen entre sí precisamente por sus diferentes maneras de concebir la participación y el ejercicio poder.

## Revisión concepto género

Como ya hemos dicho en la actualidad resulta poco habitual que alguien admita que no tiene ni idea de lo que es 'género', aunque ocurre con frecuencia que se alude a frases hechas aprendidas: 'el género son las relaciones de poder desigual entre mujeres y hombres', 'subordinación de las mujeres a los hombres' 'la discriminación que sufren las mujeres' 'sistema de desigualdad que relega a las mujeres a un segundo plano' u otras definiciones de corte similar.

Me parece que el nivel de comprensión que denotan estas definiciones resulta muy relativo y que desde luego, su nivel de utilidad es limitado.

<sup>1</sup>Buena reflexión acerca de cómo se privilegian unos tipos de conocimiento en detrimento de otros en el capítulo introductorio de 'Getting institutions right for women' (Goetz, 1997).



Pongámonos en situación, casi me dan ganas de dirigiros una visualización, bien, cerrad los ojos y pensad en vuestras organizaciones respectivas, pensad en una de estas definiciones o en la que más os guste y pensad en lo que os sugiere, si os sugiere algo, de cara a hacer que la organización y su trabajo sean equitativos desde el punto de vista de género. ¿Difícil, no?. Creo que vale la pena intentar 'comprender' más a lo que nos referimos y probablemente ello nos pueda 'dar alguna idea' de cómo hincar el diente al tema.

Pese a que cuando se dice que hay que 'incorporar la perspectiva de género' en un proyecto, en una organización o dónde sea, parece que hablemos de algo concreto y único, lo cierto es que existen diferentes teorías al respecto y por tanto también acerca de:

- el **papel que juegan procesos generizantes** en la vida organizacional
- **las causas** de las desigualdades/inequidades de género.

Cada teoría tiene una interpretación del 'el problema', si lo define como tal, y también propuestas propias de cómo ponerle solución.

Algunas de las soluciones propuestas se centran:

- aplicar una serie de **herramientas**: modelos de planificación de género, aplicación de check-lists, incorporación de aspectos de género en el marco lógico;
- otras, ya mirando lo que ocurre dentro de la organización, se centran en el nivel **normativo**, priorizando, por ejemplo, la eliminación de prácticas claramente discriminatorias a la hora de realizar contrataciones -que se prefieran mujeres u hombres para unos puestos u otros- o la hora de plantear promociones, otras se fijan en cómo reducir las diferencias salariales entre mujeres y hombres
- otras ponen el acento en los **programas de formación** sobre aspectos concretos.

Aunque cada una de estas iniciativas ha conseguido logros relativos a mayor equidad de género, todas ellas presentan también una serie de limitaciones. Cada una de ellas aborda una faceta distinta del problema y ninguna ha conseguido proponer remedios totales.

Por ello creo que puede resultar útil hacer un esbozo de lo que proponen para poder apreciar las implicaciones prácticas de diferentes teorías feministas cuando tratan el tema de las desigualdades de género en el seno de organizaciones.





En realidad una de las trampas reside en que la palabra género no debiera ser un sustantivo, sino más bien un verbo, en tanto que nos referimos a los procesos de generizar, a los procesos generizantes. Procesos de organizar nuestra vida social y nuestras emociones de acuerdo a unos referentes normativos más o menos ideales (también materiales, imbricadas en todo el funcionamiento institucional).

Género no es un 'paquete', algo que puede estar o no estar, sino que más bien se trata de serie de prácticas que organizan, a la vez que sustentan, la división de las personas en las categorías hombres o mujeres, de forma que los unos deben adecuarse y actualizar una imagen ideal de 'masculinidad o lo masculino', mientras que a las mujeres les tocaría comportarse y actuar de acuerdo a una imagen idealizada de feminidad.

Dicho de otro modo, el género es el efecto de definiciones sociales a través de la internalización de los significados posibles referentes a ser mujer o ser hombre, esto es, formas culturalmente constituidas que determinan el desarrollo de las personas –espectro de limitaciones y oportunidades diferenciado- en una sociedad.

Desde este enfoque el género ya no se contempla como concepto biológico, sino como constructo social<sup>2</sup>. 'Género' en este enfoque no se centra en las mujeres o en la discriminación que sufren, sino que se trata de ver procesos que tienen lugar en la organización.

Las organizaciones están invariablemente sesgadas en razón de género. Habiendo sido mayormente fundadas por y para hombres sus sistemas de trabajo, estructuras, normas, etc. tienden a reflejar experiencias de hombres, valores masculinos, etc.

La interpretación de género no como una cualidad sino como 'procesos generizantes' supondría en el ámbito de las organizaciones prestar atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y ciertos valores, mientras que otros son dejados de lado.

Todo lo que en una organización se considera neutral o normal es altamente probable que privilegie características que son adscritas social y culturalmente a los hombres, infravalorando al mismo tiempo las que se consideran propias de mujeres. Esto incluye las creencias y sistemas de valores, que valoran unos tipos de trabajo y no

■  
<sup>2</sup>Buena discusión acerca del 'biologismo' inherente a muchas interpretaciones de lo que es género en (Connell, 1987)



otros, definición de eficiencia, sistemas de incentivos que propician unos tipos de comportamientos y no otros; sistemas de comunicación y de tomar decisiones que conceden poder a algunas personas de la plantilla, mientras excluyen a otras.

La desigualdad de género, se basa en creencias incuestionadas que guían comportamientos personales y prácticas de trabajo en las organizaciones. Estas creencias pueden parecer banales y sin mayor trascendencia, pero lo cierto es que sus consecuencias pueden ser diferentes para mujeres y para hombres.

Un ejemplo que seguro que os suena en relación a las expectativas de muchas ONGD es que cuanto mayor es el tiempo que se invierte en ‘trabajar’/estar en la organización mayor es el compromiso con la causa/militancia.

La persona más valorada en términos organizacionales es la que antepone su empleo a todo lo demás. Esta norma implícita supone una ventaja para todas aquellas personas sin obligaciones en la esfera privada.

Pero más allá de lo expuesto, en una situación en la que se consideran normales los atributos y formas de actuar identificados con una noción más o menos idealizada de masculinidad, no afloran únicamente desigualdades basadas en el género, sino también otras de variada índole. Las imágenes de masculinidad transmitidas como ideales de trabajo excluyen a muchas mujeres, pero también a muchos hombres.

Desde mi punto de vista ello apunta- no se trata de inferir una causalidad directa pero sí sugerir la existencia de conexiones- a dinámicas de poder inherentes a presupuestos, valores y prácticas explícitamente aceptados e impermeables a cualquier tipo de cuestionamientos que los pudieran hacer tambalear.

El término ‘procesos generizantes’ (Acker, 1990) señala que las ventajas y desventajas, la explotación y control, prácticas y emociones, significados e identidad son nociones atravesadas y cargadas por la distinción entre lo masculino y lo femenino, entre mujeres y hombres.

Los procesos generizantes son actividades concretas, lo que la gente decimos y hacemos, cómo pensamos acerca de algo y cómo justificamos nuestras prácticas. Se trata, pues, de la construcción día a día, a veces crítica y deconstrucción, del régimen de



género imperante en una situación particular, que resulta coherente y se basa en marcos materiales, normativos e ideológicos que limitan de forma real y efectiva las alternativas disponibles.

Pretender impulsar cambios intraorganizacionales en pro equidad de género supone explorar cómo se actualiza el 'género' en una organización, hacer 'el mapa' de lo que ocurre a mujeres y hombres en una organización, así cuáles son sus contribuciones a afianzar o no un determinado equilibrio o desequilibrio de género en dicha organización.

Por lo tanto identificar los procesos generizantes nos lleva a mirar cómo se va articulando y cómo va siendo dotado de significado lo femenino y lo masculino y todo aquello que pasa a ser considerado como propio de uno u otro de forma que el valor, oportunidades y limitaciones vinculadas a cada cual son distintas y **jerarquizadas**, resultando que en determinados aspectos el margen de acción de lo femenino es menor que lo masculino y viceversa. Pero siendo cierto que históricamente lo femenino sale mucho peor parado.

Por lo tanto estamos hablando de todos los medios a través de los cuales se construyen desigualdades sociales en función de diferencias sexuales.

Género se refiere a diferencias transformadas en desigualdades, de forma que la diferencia sexual sirve de fundamento para la subordinación de las mujeres de forma material o simbólica.

Para poder impulsar cambios en las organizaciones habrá que identificar los procesos generizantes, los supuestos que los informan y proponer nuevas prácticas de trabajo que equilibren su impacto.

Las implicaciones que puede tener esta visión es que a la hora de 'hacer un diagnóstico' del status de género de una organización es no nos fijaremos únicamente, aunque también, en las formas, estructuras, procedimientos, creencias, símbolos en las que se actualiza y materializa la dominación de 'lo masculino', sino que tendremos que intentar encontrar y seguir los trazos de los procesos a través de los cuales las organizaciones - o sea, quienes las integran- producen y reproducen significados y discursos de género y cómo las personas, mujeres y hombres, viven/sobreviven en, a la vez que crean, sus contextos.



Esta perspectiva se fija en las prácticas más cotidianas y básicas, así como en las normas subyacentes, con el objeto de cuestionarlas y revisarlas, buscando menor grado de sesgo genérico.

No se trata de elaborar una política sino de ir experimentando fórmulas de trabajo más equitativas conforme se va tomando conciencia de las desigualdades.

Creo que la noción de procesos generizantes tiene dos cualidades muy positivas a la hora de pretender impulsar cambios organizacionales en pro equidad genérica. Quizá en primera instancia pueden parecer contradictorias, pero yo creo que no lo son:

- El punto de partida no es ‘culpabilizar’ a las personas que integran la organización, puesto que lo que intentamos es identificar primero e introducir cambios después, en la subestructura de los supuestos, valores y creencias que informan estructuras, procedimientos, prácticas y comportamientos.
- Sin embargo la pretensión no es la de reificar esta subestructura como algo ajeno a lo que meter el bisturí. La noción de procesos generizantes, apoyada en el adecuado aparato metodológico, al hacernos protagonistas y responsables de lo que acontece, también abre la puerta a que acometamos la transformación de las inequidades, si así lo queremos.

## Revisión concepto poder

¿Por qué resulta tan difícil alcanzar la equidad de género dentro de organizaciones?. Resulta cuando menos sorprendente que en un sistema socioeconómico en el que se profesa ‘el individualismo meritocrático’, se supone que la carrera profesional se la construye cada persona dependiendo del esfuerzo que esté dispuesta a invertir en su empeño, haya todavía tan pocas mujeres en posiciones de poder y liderazgo.

Cuando pretendemos hincar el diente a esta cuestión nos tenemos que plantear preguntas acerca de las fuentes de las desigualdades que vemos, sentimos, vivimos y de los tipos de poder que las nutren y mantienen.



¿Quiénes ejercen el poder?, ¿Cómo lo ejercen?, ¿Cómo podría distribuirse? son el tipo de preguntas que nos vienen primero a la cabeza. Cierta cansancio ante estas eternas preguntas y las disputas que pueden acarrear nos hacen ver clara la necesidad de otro enfoque.

Quizá los términos habituales en los que hemos venido pensando el poder sean inadecuados para comprender y dismantelar las tan profundamente arraigadas dinámicas de desigualdad de género en el seno de las organizaciones.

Quizá necesitemos otra perspectiva sobre el poder, una que vaya más allá de la agencia individual y que tenga en cuenta las estructuras profundas que en cada organización propician fórmulas de distribución de poder particulares y, por tanto de equidad o inequidad de género.

#### ■ Dimensiones de poder

A mediados de los 70 Stephen Lukes (Lukes, 1974) en un librito minúsculo 'Power: a radical point of view' propuso la distinción de diferentes dimensiones en la noción de poder. Su propósito era tener en consideración aspectos tanto individuales como estructurales del poder.

Para ello trasciende la visión individualista que contempla el poder como la capacidad de una persona de hacer que otra haga aquello que de otra forma no haría. Y propone otras dos:

- el poder de controlar la agenda, aquello sobre lo que hay que decidir, capacidad de determinar las cuestiones que están abiertas a discusión y cuáles no lo son
- poder sutil de evitar conflictos a través de modelar las percepciones, el saber, las preferencias de forma que cada cuál acepte su lugar en el orden de cosas vigente, bien porque no puedan imaginar alternativas o porque se considera 'natural e incambiable' por dimanación divina o que nos venden como intrínsecamente beneficioso para la sociedad en su conjunto.

La ausencia de conflicto o resistencia abierta se interpretan habitualmente como inexistencia de un problema. Aunque también pudiera interpretarse justo lo contrario, el consenso aparente o ausencia de rebeliones abiertas puede patentizar



precisamente que el poder se está ejerciendo de la forma más potente e insidiosa<sup>3</sup>.

Este tipo de poder resulta tan eficaz porque no remite a las maniobras de x-personas, sino que se expande por todo el esqueleto de la organización. Es inherente a las formas de pensar de las personas, sus visiones del mundo y su concepción del lugar que tienen que ocupar y el papel a desempeñar en él.

A efectos de impulsar cambios intraorganizacionales también nos resulta muy esclarecedora la interpretación del concepto de poder desde enfoques postmodernistas.

No es mi pretensión en absoluto entrar a divagar acerca de lo que las propuestas del enfoque postmodernista, pero sí dar una pincelada.

El postmodernismo se supone que sigue, desde el punto de vista cronológico, al modernismo.

Si en el modernismo, los enfoques teóricos, propuestas filosóficas, teorías sociopolíticas pretendían capturar la 'verdad' de las cosas, creían en la existencia de una realidad más o menos aprehensible, desde perspectivas postmodernistas se adoptan enfoques calidoscópicos, se entra en el terreno de la fluidez y la relativización, de la multiplicidad de puntos de vista.

En relación a la temática que nos ocupa, el poder, las perspectivas postmodernistas parten de la base de que existen siempre diversas posiciones desde las que confrontar el status-quo.

No se puede hablar de una definición única de 'intereses', ni una 'receta, guía, biblia o manual de instrucciones omniabarcador.

En consecuencia, no se trata de sustituir los intereses de un colectivo por los de otro, sino de abrir la discusión, abrir el espacio de encuentro, descubrimiento y reconocimiento de opciones nuevas en tanto que no previsibles de antemano.

Al no existir una receta ni una ruta predeterminada se acepta de entrada que las

■  
<sup>3</sup>Buena discusión al respecto en (Kabeer, 1994)



soluciones que se propongan son siempre parciales, transitorias, abiertas a matizaciones a tenor de la incorporación de nuevas perspectivas y nuevas voces al discurso.

Esta visión nos resulta particularmente útil cuando pensamos en términos relativos al género y cambio intraorganizacional ya que nos ofrece un punto de entrada que no alude a las culpas a la hora de plantear iniciativas de cambio pro equidad.

La responsabilidad de las desigualdades no es atribuible a personas aferradas a sus propios intereses y que para ello oprimen a quienes haga falta, sino en hay que indagar las creencias y el sentido común cotidiano que subyacen al comportamiento de una organización y de las personas que la integran.

Se trata de revisar y cuestionar el modo en que construyen su ‘cosmovisión organizacional’, su composición de lugar, interpretación de lo que se puede o no se puede hacer, de su propia valía, de sus oportunidades y de sus obstáculos...

Esta perspectiva apunta que los impulsos de cambio no pueden ser asumidos únicamente por unas pocas personas sino que deben extenderse ampliamente por todos los niveles de una organización.

Añadir esta perspectiva postmodernista a la propuesta de Lukes ofrece un resquicio de entrada en términos prácticos para ayudar a las organizaciones a centrar su atención en el poder que reside en los ‘supuestos, creencias y dogmas’ organizacionales tales como lo que se considera un ‘trabajo bien hecho’, un buen trabajador -incluyendo a las mujeres que tienen que amoldarse a este tipo ideal y convirtiéndose ‘buenos trabajadores’-, así como en las estructuras profundas que los sustentan. Nos topamos de frente con la ‘cultura organizacional’.

## Cultura organizacional

En algunas ONGD europeas que ya llevan recorrido un largo camino en sus intentos de incorporar el análisis de género llegaron a la conclusión que el aspecto más duro y crucial es la cultura organizacional<sup>4</sup>. Si ésta no se retoca, cambios de estructura o de sistemas de trabajo pueden tener un mero efecto cosmético.

■  
<sup>4</sup> Tal como se evidenció en la asamblea anual de la red de ONGDs europeas Eurostep de 1994. Más información al respecto en (Macdonald, M. et al, 1997)



En España esto aún no se puede apreciar porque no se han hecho esfuerzos significativos en el nivel de las estructuras y mínimos en el de los sistemas operacionales y ninguna organización, al menos que yo conozca, ha pretendido revisar de forma más o menos sistemática la cultura organizacional –aunque algunas hayan hecho algún esfuerzo puntual, ¿anecdótico?, ¿políticamente correcto?. Aunque lo cierto es que ahora es un término que ‘suená’ en el mundillo de las ONGD. Algo es algo, quizá algún día...

Lo que podemos anticipar acerca de la ‘cultura organizacional’ es que se trata de un tema espinoso porque es difícil ‘sacarla a la luz’, porque en gran medida es informal y no está escrita.

Me gusta la definición de E. Morin que concibe la cultura como espacio en el que se comunican una experiencia existencial y el saber constituido (Morin, 2000 ). Es decir, la experiencia biográfica particular de una persona ‘en contacto’ con lo socialmente construido y transmitido.

Contemplándolo así se puede comprender que se diga de la cultura:

- el espacio de intersección en el que lo personal se transforma en político
- en el que las personas se convierten en tales -seres sociales- al tener como referencia ‘lo colectivo’ y sin perder, sin embargo, la capacidad de hacer una aportación de cambio propia y única

■ **CO = conjunto compartido de significados entre las personas que integran una organización, acerca de todo aquello que se considera correcto, válido e importante.**

■ **Conjunto de valores, historia recordada y prácticas que constituyen el ‘modo normal de trabajo’ en/de las organizaciones, que va variando a lo largo del tiempo.**





A modo un tanto impresionista, cabría decir que se trata de:

pack amplio de indicaciones tácitamente aceptadas - o no - que proponen en una organización a las personas qué hacer en cualquier circunstancia imaginable





La creación y recreación de significados no es una labor únicamente mental, sino que se lleva a cabo a través del tráfico continuo de símbolos significantes que inspiran nuestro pensar, sentimientos, interacciones sociales.

Y ello queda integrado, por tanto producido y reproducido, en nuestras prácticas y en las de las demás personas delimitando el margen de 'lo admisible':

La cultura de una organización puede facilitarnos que sobrevivamos en ella pero también incluye elementos que nos constriñen y que sustentan el status quo, subordinándonos de facto a las ideas y creencias dominantes. Por ello, nuestra inmersión cultural limita nuestra conciencia acerca de que la realidad puede ser experimentada y entendida de maneras muy diferentes.

## Revisión concepto participación

A pesar de que la noción de participación lleva ya más de dos décadas de moda o, quizá precisamente debido a ello, resulta bastante escurridiza si intentamos definirla de forma precisa. Es en este sentido que podría ser calificada como 'palabra chicle'. Las palabras chicle son aquellas que salpican los discursos de personas de un colectivo, en este caso 'la máquina del desarrollo'. Significan todo y nada, en tanto que han sido escindidas de su contexto original, dependiendo de quien las use, pueden ser acoplables a muy diferentes situaciones.

Si miramos un diccionario el término participación refiere a tomar parte en alguna actividad con otras personas; bien, pero ¿qué significa tomar parte en algo?

¿Se supone que requiere tener acceso a la toma de decisiones de la actividad que se trate con poder equivalente al de las otras personas participantes o simplemente hacer alguna aportación o sugerencia en el proceso de toma de decisiones?

En realidad el concepto de 'tomar parte' resulta demasiado vago y general. ¿Tomar parte en qué actividades, con quienes, cuáles son los mecanismos de colaboración y con qué resultados?. ¿Es toda persona que 'toma parte en algo' participante?.

Me parece que si se 'toma parte' con otras personas en algo ello debe estar motivado por un interés o una necesidad.



Si esto es así, una posible interpretación de lo que es la participación sería la de una colaboración con otras personas con la intención de influir sobre una decisión sobre la que individualmente no seríamos capaces de hacerlo, o lo que es lo mismo, la participación implicaría una serie de esfuerzos organizados para incrementar el control sobre los recursos o las instituciones que los regulan por parte de colectivos hasta entonces excluidos de dicho control.

‘Estar presente y hacer cosas’ puede no implicar ‘participar realmente’<sup>6</sup>, de acuerdo a la definición que acabamos de construir, mientras que situaciones de resistencia pasiva, de acciones ausentes o invisibles, sí que pueden suponer estar participando, siempre y cuando se tenga una visión estratégica de los propios intereses y se actúe en pos de ellos con la pretensión de afectar acontecimientos y decisiones ulteriores.

La participación exige una cierta equiparación o redistribución de recursos. No se puede participar en un espacio o actividad en el que no se pinta nada. En situaciones diferenciales en cuanto al poder parece requisito que para que exista participación real se algún proceso previo de empoderamiento entendido como un ciclo de concientización, vía cuestionamiento, visión estratégica y acción promovida desde los propios intereses.

En síntesis, el concepto de participación se articula en base a dos conceptos: tomar parte y ejercer influencia. Cualquier proceso participativo comprende un proceso de toma de decisiones y realizar las acciones para llevar a cabo lo que ha sido decidido. La noción de participación puede resultar incompleta cuando falta uno de estos dos aspectos.

En los últimos 30 años se ha venido experimentando en la máquina del desarrollo con diferentes enfoques para erradicar la pobreza en el mundo. Cada x-tiempo se propugnan nuevas estrategias de ‘desarrollo comunitario’, ‘desarrollo rural integrado’, ‘necesidades básicas’, enfoques que nacen, crecen, provocan desencanto y desaparecen.

Aunque sea imposible fecharlo con exactitud, la emergencia de las estrategias participativas se produce cuando empieza a hacer aguas el paradigma del crecimiento económico -en la década de los 70-.

■  
<sup>6</sup> Me refiero a un ‘estar de escaparate’, estar en una situación realizando actividades que responden a las prioridades de otras personas o del status quo.



Desde estos primeros momentos se empezaron a perfilar dos interpretaciones claramente diferenciadas de lo que es participación:

- Participación contemplada como herramienta o metodología crucial para aprovechar mejor los recursos humanos necesarios en los esfuerzos de desarrollo a través de proyectos.

Si hasta entonces se habían pasado por alto 'enriquecimiento' que suponía la contribución de las personas, así como las competencias que podían aportar en la ejecución de los proyectos ahora se defiende que 'el elemento humano' es un multiplicador de que los proyectos tengan buenos resultados.

- El otro enfoque contempla la participación desde un prisma absolutamente diferente. Se concibe la participación inextricablemente unida a la confrontación de las causas estructurales de la pobreza de la gente, más que como 'un elemento' añadido a tener en cuenta para aumentar la eficiencia de los proyectos.

Las personas son pobres porque están excluidas y tienen escasa capacidad de influencia sobre 'las fuerzas' -muchas veces debidas a decisiones tomadas por otras personas- que determinan y enmarcan sus vidas.

La participación se interpreta como un proceso a través del cual ciertas personas intentan tener algún tipo de incidencia y tener acceso a los recursos que les permitirán mantenerse y mejorar su calidad de vida.

Desde los 80 el concepto de 'participación' se ha extendido en la máquina del desarrollo como en una balsa de aceite. En realidad ahora pudiera parecer que se trata de un mero 'apéndice' a añadir a terminologías ya existentes para enfatizar la apuesta por un cambio: planificación participativa, investigación participativa, evaluaciones participativas, etc.

La mayoría de las grandes agencias internacionales, multilaterales se han apuntado/apuntaron a la nueva ola. No me puedo extender pero me parece esencial un aspecto característico de la máquina del desarrollo que delimita férreamente la capacidad real de los esfuerzos participativos. Se trata del desequilibrio básico que supone el que los proyectos se financien y se aprueben desde fuera, con todo lo que



ello conlleva. Pretender que este contexto de extrema desigualdad se de una auténtica participación resulta bastante naive.

Por ello opino que resulta útil distinguir las nociones de desarrollo participativo y de participación en el desarrollo. La primera suena a consigna o slogan desde la máquina de desarrollo y por tanto la visión y poder fluye de arriba hacia abajo.

La segunda opción supone que más gente se implique y decida sobre el desarrollo que quieren.

Desarrollo participativo remite a las prácticas de desarrollo convencionales a través de proyectos 'aunque de forma algo más sensible hacia la gente'. La noción de participación en el desarrollo supone entender la participación a partir de las visiones de las personas y a partir de sus situaciones particulares de dependencia, sumisión, acceso limitado a recursos, etc. Desde esta visión la participación no se puede entender escindida de los esfuerzos para revertir estas limitaciones.

Curiosamente, pese a tratarse de dos perspectivas mutuamente excluyentes que dan pie a formatos de prácticas diametralmente distintas, no siempre se especifican como tales, dando pie a -quizá buscadas- ambigüedades, si no confusiones.

El concepto de participación resuena también cuando se pretenden acometer transformaciones intraorganizacionales en pro equidad de género que vayan más allá de los cambios puntuales de corto alcance y esporádicos, muchas veces efímeros diría yo, en el tiempo.

A este respecto cabe mencionar dos estrategias que están inspiradas en conceptos de participación no coincidentes. Tanto su génesis, desarrollo y objetivos son diferentes. La opción de apostar por una u otra -o variantes de las mismas- tiene implicaciones de cara al tipo de cambios y transformaciones en las que pueden desembocar.

## Modelos cambio intraorganizacional

Para que las organizaciones consigan resultados equitativos desde punto de vista de género necesitamos cambiar sus maneras de trabajo ya que sus prácticas cotidianas,



maneras de pensar y prácticas de las personas que las integran les impiden desarrollar actividades de forma equitativa.

Por ello esfuerzos encaminados a transformarlas deberán afectar su ‘estructura profunda’, sus ‘valores centrales’

¿Cómo impulsar cambios ‘dentro’ de las organizaciones para que sean más sensibles a las desigualdades de género y que se comprometan a su erradicación?

Como ya hemos mencionado tendremos que tener en cuenta todos los elementos de las organizaciones: estructura, procedimientos, estrategias y cultura organizacional, esto es, todos aquellos aspectos que inciden sobre el comportamiento de una organización y de las personas que la constituyen.

Pero para que los cambios no se evaporen es imprescindible que las prácticas - genéricamente equitativas- sean sistematizadas, que nuevas interpretaciones acerca del ‘género’ sean ampliamente compartidas en los diferentes ámbitos de la organización, que se estén aplicando nuevas prioridades en consonancia con lo anterior, que se modifiquen las estructuras para facilitar los nuevos modos de trabajo y que las formas de ejercer el poder cambien en el sentido de apoyar efectivamente la transformación.

Para que las organizaciones produzcan impactos equitativos desde punto de vista de género tienen que cambiar su modo de trabajo: prácticas cotidianas y formas de enfocar las cosas raramente cuestionadas, que incluso pueden pasar desapercibidas, acerca de las que puede que no se sea consciente, pueden estar impidiendo hacerlo.

A lo largo de ya casi diez años de experiencia acerca cambios intraorganizacionales he distinguido, de nuevo recalcar que se trata de un andamiaje analítico, dos modelos de cambio.

Insisto que se trata de artefactos para ayudar a mirar, pero que la realidad casi nunca resulta plenamente coincidente con ellos.

Lo más probable es que nos encontremos que cualquier situación que pretendamos describir se ubique ‘en medio’, que no se adecue ni a polo ni al otro, que contenga elementos de uno y de otro.



### ■ Modelo participativo dirigido

En su día lo bauticé así pretendiendo hacer alusión a los cambios que parten de un encargo de las 'altas esferas' de una organización bien a una unidad de género interna o a un equipo consultor externo o, incluso a ambos al mismo tiempo.

Existe un mandato y ello conlleva que se quiere 'controlar' el proceso y que no se vaya de las manos. Desde la perspectiva del impulso de cambios existe siempre el 'peligro' -depende de cómo se interprete, puede que en un momento dado la mejor opción sea la del paso atrás o incluso la circunvalación- de que el proceso sea frenado.

Pero, por otra parte, ya que es el fruto de una voluntad plasmada en una demanda, también se suele contar con el apoyo de la instancia de donde ha partido el impulso, lo que resulta ser una condición sine qua non.

Se considera a la persona 'agente de cambio' como un motor impulsor -individual o task force-, como tal responsable (s) de facilitar y liderar el proceso.

Calificar este tipo de modelo de participativo suele conllevar una interpretación de participación como búsqueda de consenso y de transmisión de información, quizá también acompañada de actividades de formación en foros colectivos con el objeto de crear climax y despertar ilusión respecto a las nuevas iniciativas que se quieren poner en marcha. En un segundo plano queda la interpretación de participación como capacidad equivalente de cualquier persona para incidir sobre las decisiones acerca proceso de cambio.

Obviamente, pueden existir múltiples variantes de este modelo. Factores que determinarán que el proceso discurra de una manera o de otra pueden ser, entre otros, el contexto en el que se inserta y que caracteriza, por tanto, a la organización, tipo de liderazgo, si existen tensiones internas, si la organización atraviesa fase de expansión o contracción, etc.

A pesar de la multiplicidad es posible distinguir algunas 'fases' del curso del cambio.

De nuevo repetir que no se trata de una 'chuleta', debe necesariamente existir un claro margen de maniobra de acuerdo a las particularidades de cada organización.



Por ello, las fases que vamos a enumerar pueden no tener lugar en este orden o pueden solaparse.

Algunas fases pueden cobrar mayor relevancia que otras, dependiendo del 'momentum' de la organización concreta. Así, puede ocurrir que tras las dos primeras fases, análisis y diagnosis, se produzca un importante parón, hasta que más personas en el seno de la organización decidan hincarle el diente -lo que suele ocurrir cuando no se percibe un 'mandato' claro y hasta que no se produce un nuevo empujón desde altas esferas<sup>6</sup>.

Recordad la analogía del puchero<sup>7</sup>, de nuevo lo que vamos a tratar son ingredientes, no la receta. Además tened también en cuenta que los pucheros pueden ser muy diferentes: de barro, altos, bajos, etc. cada cual idóneo para algún tipo de guiso, requiriendo cada materia prima su tiempo e intensidad de fuego precisos.

## Fases en el proceso de cambio

### 1. Valorando el 'momentum'

A cargo, normalmente, de las personas responsables de impulsar cambios en pro equidad de género.

No siempre se trata de un 'procedimiento formal', no se trata de un documento escrito. A veces puede dar la impresión que 'el proceso se desencadena por la concatenación de una serie de casualidades', pero no es así. Lo cierto es que 'estaba allí', la 'bacteria ha entrado'<sup>8</sup> y por una serie de circunstancias no muere, sino que se expande.

Puede coincidir con cambios de personas en puestos significativos, con 'una moda' generalizada, con presiones externas o internas de renovada intensidad, etc.

Normalmente la valoración, la búsqueda de la oportunidad estructural es algo

<sup>6</sup> Buen ejemplo de ello se describe en el capítulo dedicado a NOVIB a cargo de E. Sprenger en (Warrig, M & Wehcamp, A, 1994).

<sup>7</sup> Utilizo la expresión de una persona de la dirección de Creu Roja Catalunya que dió este nombre a la aparición de preocupaciones en pro equidad de género en la organización (Navarro, 2002).

<sup>8</sup> Aquí resulta pertinente la distinción entre desarrollo y cambio organizacionales. El primero supone una interpretación de cambios enfocados hacia 'mejora' del actual estado de cosas, 'más de lo mismo'. Normalmente se centran en los procedimientos y estructura. El cambio organizacional implica un cambio de paradigma en tanto cuanto afecta a los valores, las relaciones y comportamientos de las personas que integran la organización.





continuado, 'visión estratégica', va tomando forma y contenido a través conversaciones informales con personas diferentes niveles de la organización, en reuniones formales, etc.

¿Cómo se puede saber que una organización puede considerarse 'madura' para dar el paso?

Yo creo que casi es mejor no darle muchas vueltas a esta pregunta. Hacerlo puede ser síntoma de la existencia de importantes resistencias. Hay que tener la voluntad y la intuición, más que la seguridad, de que se trata del momento adecuado.

En cualquier caso, no olvidar que en este modelo dirigido, la dirección mantiene o pretende mantener en todo el momento el control del proceso, por lo que tampoco se trata de tener tanto miedo... Más vale empezar y luego parar, que no empezar porque nunca se considera que las circunstancias son lo suficientemente idóneas.

La filosofía debe ser siempre la de: ¡Que nos quiten lo bailao!

## 2. Diagnósis

Se trata de producir la información necesaria para hacer 'un reportaje fotográfico' de la organización, una serie de fotografías desde diferentes puntos de vista, perspectivas, flashes y objetivos, de forma que se 'puedan identificar agujeros negros', con respecto a los cuales se quiere intervenir, aunque para ello haya que cambiar algunas cosas.

- A. Contexto externo: el entorno inter-nacional, cultural, político (mi disertación pasada) ¿Qué factores empujan a favor y cuáles en contra?: ¿existen ayudas/exigencias oficiales?. Sistema legal. ¿Qué otras org. están trabajando en lo mismo?, ¿podemos aprender de ellas?; ¿qué ocurre o ha ocurrido en la esfera internacional?
- B. Situación interna: historia de la org., sustento ideológico, estructura, valores, recursos, transparencia... y todo lo que ya hemos mencionado.
- C. Relaciones partenariado entre ONGD donante y contraparte y asumir que ambas forman parte del contexto externo de la otra.
- D. Tipo de activistas o agentes de cambio involucradas



Normalmente, hecha la composición de lugar, es el equipo de género quien expone sus puntos de vista al equipo directivo, plasmando su visión acerca de las problemáticas y sugerencias acerca soluciones posibles al equipo directivo.

El equipo directivo puede dar vía libre con su apoyo explícito o 'dejar fluir las cosas', manteniendo siempre una actitud vigilante y con la pretensión redirigir o incluso parar el proceso si se percibe como dañino para la 'convivencia interna' o el 'equilibrio organizacional' – noción que puede servir de cortina de humo ocultadora de desigualdades–.

Se trata de producir la información necesaria para la definición 'del problema' o, más bien, de aquellos 'aspectos susceptibles de ser mejorados'.

Dado que las organizaciones no son monolíticas pueden existir divergencias acerca de la interpretación de los aspectos a ser cambiados y frecuentemente también acerca de por dónde empezar. Incluso de hasta dónde llegar, dónde echar el freno.

### **3. Construyendo el consenso**

Lo negociado y acordado en petit comité se da a conocer al resto personas directivas y resto personal -el espectro de la participación lo delimita cada organización- contrapartes, todos departamentos, personal administrativo, voluntariado..-.

Se trata de la búsqueda de consensos que, paradójicamente si se lleva a cabo con metodologías mínimamente participativas , se produce a través de la explicitación de divergencias y resistencias.

Lo ideal es llegar a 'un mínimo común denominador', la formulación de unos términos de referencia o criterios básicos, así como la asignación de unos recursos : personas, tiempo, dinero.

Normalmente esta fase se interpreta como la de 'socializar', abrir el debate de forma que todos los departamentos y cuantas más personas mejor opinen.

Al hacerlo se supone que 'integran la problemática como suya', aunque puedan producirse variaciones con respecto a las percepciones iniciales de las instancias directivas-bastante de matiz, porque si no, no serían aceptadas-. Noción de participación entendida como 'presencia'.



Es crucial que no se perciba como un mero ejercicio de 'extracción de información'.

Las tendencias sistematizadas por las personas que ejercen de agentes de cambio deben ser hechas públicas, sólo de esa manera se podrán perfilar retos para la organización asumidos por todas las personas que la integran.

Esta fase no es fácil en tanto que puede generar muchas posturas defensivas e incluso enfrentamientos (puede que alguien no se espere determinadas posturas de determinadas personas...). En ciertas ocasiones sería bueno contar con personas facilitadoras de fuera de la organización para posible resolución de conflictos.

El resultado será probablemente un rebajamiento claro de las expectativas iniciales, pero quizá se hayan identificado algunas 'necesidades de cambios'.

Con frecuencia esta fase de socialización discurre de forma simultánea a algún proceso de capacitación.

#### **4. Planificación estratégica**

El protagonismo lo suele asumir de nuevo el grupo consultor externo de género, pero apoyándose en las personas responsables de cada departamento o creando un equipo interno de facilitación y seguimiento.

Arranca de lo que se haya obtenido en las fases anteriores.

Supone la plasmación de las voluntades de cambio, más o menos atenuadas, en objetivos específicos para las diferentes áreas de trabajo de la organización.

Este proceso puede materializarse de diferentes maneras una de ellas es elaborar un documento de política y/o plan(es) de acción. Se deben fijar objetivos, responsabilidades, medios, recursos, personas, plazos, enfoques, estrategias, etc.

#### **5. Ejecución del plan acción**

Protagonismo de los diferentes departamentos. Esencial las labores de asesoría, apoyo y facilitación por parte de 'agentes cambio'.



De lo que se trata es de dar la asesoría y formación adecuada para que desde las diferentes áreas de trabajo formulen y produzcan las herramientas y procedimientos que permitan tener en cuenta las disparidades de género y cambiar las prácticas habituales que son 'ciegas' en relación a ellas: información desagregada por sexo, incorporación objetivos plasmados en la política de género en políticas de desarrollo por país, en planes financiación, etc. Importante la distinción entre 'producir' y 'aplicar' lo que se explica en un manual o te cuentan en una capacitación.

Es importante trascender la fase de capacitación y pasar a la experimentación con procedimientos habituales de trabajo.

Casi nunca ocurre, pero lo ideal sería también producir la capacitación, talleres, etc. encaminados a cuestionar los valores, supuestos y creencias predominantes, intentando explicitar sus efectos en el mantenimiento de desigualdades en base a género o incluso en su profundización.

## 6. Evaluación

Normalmente la perspectiva es la búsqueda de resultados, identificados como 'productos' por lo que se pierde de vista el proceso y la auto-reflexión.

Debe fijarse en:

- Los efectos que la puesta en práctica de la política de género sobre el **conocimiento, capacidades de la plantilla**: mayor comprensión de las conexiones entre género, calidad de las intervenciones y cambio organizacional.
- **Procedimientos**: mejora en los sistemas de recogida información; mejora en los flujos comunicación entre diferentes niveles organizacionales; mejores relaciones laborales; cambios de actitud de los hombres hacia mujeres y viceversa.
- **Proyectos**: incremento relativo del acceso y control de mujeres sobre los recursos; aumento de la capacidad organizacional de las mujeres en pro sus derechos; mejora en términos, salud, movilidad, seguridad...
- Los factores que han **hecho posible u obstaculizado** los cambios.



- También en posibles cambios de comportamientos y actitudes, aunque se trate de percepciones difícilmente cuantificables –que es lo que más suele gustar a las organizaciones-.

Las formas de recabar esta información son variadas: vía talleres, cuestionarios abiertos, entrevistas en profundidad, foros de discusión electrónica, etc.

## **7. Institucionalización**

Normalmente se interpreta como visto bueno del equipo directivo, aunque esto no es real.

Depende enormemente de cómo se ha desarrollado el proceso. No se puede apreciar de inmediato.

Se supone que conllevaría que los cambios pasan a formar parte de la identidad, misión, procedimientos, actividades y son re-interpretados por el personal que cambia sus comportamientos .

Muy difícil si el entorno de la organización, en su contexto socioinstitucional, no se han producido cambios en la misma dirección y sentido.

La consideración de las desigualdades de género pasa de los márgenes al centro, no es impulsada por un grupo de activistas convencidas, sino que ha permeado los valores, procedimientos, conductas y formas de convivencia interna en la organización.

### **■ Modelo participativo ligado a prácticas habituales de trabajo**

Nos interesa ver cómo se inicia el proceso, cómo se le mantiene 'vivo' y como se pueda sistematizar para que no sea como el humo.

Tres ideas claves: participación amplia, sacar a la superficie las múltiples perspectivas y producir un nuevo modus operandi, lo que contrasta con enfoques habituales de confiar en la producción de políticas y en capacitaciones puntuales.

## **Enfoque**

La transformación organizacional depende de la toma de conciencia de las



desigualdades a partir de nuevas categorías de percepción que se aplican a la revisión de nuestra experiencia y de nuestro trabajo.

Se trata de partir de las propias vivencias, escrutinizar las propias creencias y diseñar experimentos mediante los cuales podamos cambiar los supuestos sobre los que se sustentan los modos de trabajo y de vida que consideramos injustos por su impacto desigual sobre mujeres y hombres.

Dicho de otro modo, tenemos que identificar cómo afectan los supuestos, valores y creencias sesgadas nuestra forma de interpretar la realidad, de actuar, de vivir en ella y de reproducirla. Para ello tenemos que cambiar las prácticas, creando una serie de escenarios de laboratorio, 'limpiarlas de los sesgos de género implícitos' y además imbuirlas de supuestos equitativos en cuanto a género.

No existe un camino predeterminado y todo dependerá de cómo fluyan las sesiones de capacitación, los esfuerzos de compilación de información, el análisis, sistematización y retroalimentación para que desde diferentes experiencias individuales o colectivas se propongan cambios factibles que sean aceptados por la organización y se adopten como experimentos.

Todo ello viene informado por dos ideas motoras o leit motives:

- **Sacar a la luz la multiplicidad.**- Crear espacios participativos para que diferentes opiniones salten a la palestra. Conseguir que el proceso sea participativo es el requisito sine qua non para que puedan emerger diferentes perspectivas. Entendiendo participación como construcción de un aprendizaje colectivo y entendiendo que, más allá de 'hablar' en las sesiones de capacitación-aunque también resulte necesaria para que discurran de forma que resulten estimulantes-participar conlleva revisar las propias experiencias y visiones y manifestarlo en las dinámicas que se propongan, así como durante el proceso de compilación de informaciones. Participar significa asimismo poder tomar parte en las decisiones acerca del desarrollo de todo el proceso.
- **Nuevas formas de trabajo.**-Se trata de proponer formas de trabajo y comportamientos que no contengan sesgos de género. Para poder vislumbrar y diseñar los experimentos resulta necesaria una primera toma de contacto con los



temas con el objeto que se puedan cuestionar las formas establecidas a través nuevas categorías de percepción.

No se trata únicamente de cambios en el nivel de la comprensión y/o en el nivel ideológico-retórico, sino que tenemos que notar el cambio mientras trabajamos. Aparte del efecto recordatorio, el cambio de formas de trabajo, procedimientos o comportamientos nos obliga a centrar la atención y ser conscientes de los inconvenientes que puedan traer consigo. De eso se trata, de ‘buscar’, de estar andando el camino. De estar en ello’.

Dos ideas en el trasfondo de esta propuesta:

- del dicho al hecho hay un gran trecho y que por eso resulta necesario hacer el esfuerzo de **aplicar las nuevas nociones a actividades cotidianas**
- la acumulación de muchos pequeños cambios -relativos a los modelos mentales- desemboca en la transformación. Trabajar o comportarse de forma conscientemente distinta da pie a **un proceso que se autoreforza**. Efecto bola de nieve.

Se trata de un proceso a largo plazo, lo que no quita que los experimentos queden plasmados en planes de acción debidamente delimitados puesto que ulteriormente deberán ser objeto de seguimiento y evaluación colectiva.

### Explicitación metodológica <sup>9</sup>

El proceso de cambio podría calificarse de investigación-acción en tanto que en él pueden distinguirse tres áreas de acción, que pueden ser simultáneas o no.

A continuación se detallan estas tres áreas, las instancias que asumen la propulsión cambios y facilitación del proceso, así como aquellas tareas que aseguran que el proceso sea plural y colectivo.

#### 1. Capacitación

Las sesiones de capacitación en ningún caso tienen la pretensión de proporcionar ‘herramientas’, ni ‘conocimiento en píldoras’, entre otras cosas ante la convicción de que las primeras, recibidas como agua bendita y neutral, dejan de lado y sin tocar los procesos políticos de cuestionamiento personal y colectivo en el seno de la organización.

<sup>9</sup> La explicitación metodológica se basa ampliamente en la propuesta de trabajo a la organización Medicus Mundi Navarra



Y también que la ingestión de conocimientos aunque sea en dosis progresivas, sin anclarlos a una situación organizacional y personal específica, no conduce sino a ofrecer definiciones más o menos elegantes cuyo efecto no es otro que aumentar la brecha entre el nivel retórico-ideológico y las desigualdades que se producen y reproducen diariamente en las dinámicas que se dan en la organización.

Las sesiones de capacitación están ideadas para facilitar la adquisición de nuevas categorías de percepción encaminadas a su vez a ‘descongelar’, a que empecemos a darnos cuenta de las cosas tal como están, cuestionando aspectos que quizá hasta entonces nos hubiesen pasado desapercibidos.

No se proveen conocimientos como tales, pero sí quizá empecemos a mirar y mirarnos de otra manera.

En consecuencia, no se podrá ‘presumir’ de ‘saberse ya el género’ o ‘todo lo que hay que saber sobre el género’. Aunque quizá sí se puedan identificar aspectos de la vida organizacional y de sus procesos generizantes susceptibles de mejora en relación al impacto diferenciado que pudieran conllevar.

En este sentido, incluso la misma noción de género puede tener implicaciones distintas en contextos organizacionales diferentes. Sirve de poco aprenderse una definición, por sofisticada que ésta sea, si no es capaz de captar las desigualdades recurrentes en el día a día de nuestra organización. De ahí la importancia de que las personas que integran la organización construyan una comprensión colectiva, que sea simultáneamente adecuada a la misión y su trabajo y, que pueda ser piedra angular de sus políticas, estrategias, procedimientos, etc.

La configuración de nuevas categorías de percepción podrá servir de lente para revisar cómo se distribuye el poder y los recursos, revisar los procedimientos –reuniones, proyectos, enfoques de los materiales- y revisar la cultura organizacional –elementos físicos, rituales y comportamientos, modelos mentales-.

## **2. Investigación**

La investigación se irá desarrollando de forma paralela a las capacitaciones. Consiste en la compilación de informaciones que la organización ya tiene, pero que quizá no todo el mundo conoce o, sobre las que quizá no se haya reflexionado





anteriormente, particularmente aplicando el análisis de género, esto es, buscando y pretendiendo eliminar las desigualdades en las limitaciones, oportunidades, expectativas etc. de las personas que integran la organización y también de aquellas a las que afecta el trabajo de la organización.

Se trata de producir la información necesaria para identificar sesgos de género. Las técnicas para llevarlo a cabo serán variadas:

- Entrevistas semiestructuradas al equipo operativo, junta, otras ONGD, administración, organizaciones de mujeres, CCPPs, personas externas.
- Sesiones lluvia de ideas: según ejes de diferencia, mujeres/hombres, por áreas de trabajo, dentro/fuera.
- Cuestionarios: focalizados en personas concretas, por áreas.
- Observación participante
- Revisión documental

### **3. Experimentos**

Una vez que ya se ha accedido a cierta comprensión acerca de lo que suponen los cambios organizacionales y se han detectado dinámicas personales u organizacionales que no son acordes con la misión y los valores de la organización, en tanto que reproducen la desigualdad entre mujeres y hombres, se puede dar el paso de pensar nuevas fórmulas de interacciones personales y modos de trabajo.

Convertir las nuevas perspectivas en algo 'más tangible y real' requiere nuevas prácticas que no contengan los supuestos incuestionados acerca aspectos fundamentales de la vida organizacional -tales como la jerarquía, conexión familia-trabajo, división genérica del trabajo, creencia en los logros personales/individuales, (des)vinculación entre prácticas trabajo y equidad, etc.

Importante no perder de vista que los experimentos resultan importantes en sí mismos, no únicamente sus resultados concretos.

Hay que saber valorar el proceso, especialmente lo que se va aprendiendo ante las diversas inadecuaciones e inconvenientes que se van detectando en su curso.

### **4. Instancias facilitadoras de cambio**

Aunque se entiende por participación que todas las personas de la organización van



produciendo el conocimiento sobre el que se impulsarán los cambios, tanto en el nivel de trabajo como referidos a comportamientos, se concibe como instancias facilitadoras a un equipo de consultoría externo y otro interno, montado ex profeso para la ocasión.

Al primero le corresponde el diseño capacitaciones ad hoc, desarrollo investigación, análisis y sistematización, mientras que el segundo asume la labor de contrastar los análisis producidos con su percepción 'desde dentro' de la realidad organizacional.

También corresponde a ambos equipos llevar a cabo una serie de tareas que deben desarrollarse a lo largo de todo el proceso o de forma puntual cuando se considere necesario.

Resultan difíciles de formalizar, pero sin embargo, pueden ser determinantes de que se progrese o que se produzcan más o menos bruscos frenazos en el mismo.

Incluyo en este apartado las labores de **'vigilancia para que no se produzca la evaporación'** de los objetivos de equidad genérica en el proceso.

Parece un sinsentido, pero es mi experiencia, que está por otra parte ampliamente documentada por otras consultoras de cambio intraorganizacional, que cambios propuestos buscando mayor genérica inciden en la mejora de aspectos concretos del trabajo y funcionamiento de las organizaciones, incluso crear un mejor clima de convivencia, pero no lo hacen en lo relativo a posibles desigualdades de género.

Es conveniente que esta labor de vigilancia se vea apoyada por el punto de vista externo de una comisión de asesoría externa compuesta por personas expertas en temas de género en el entorno de la organización.

También resulta crucial mantener un **esfuerzo continuado de transparencia**. En pos de ello tanto el equipo consultor externo como el grupo interno de género deberán aprovechar cualquier oportunidad formal o informal para intentar que diferentes niveles y áreas de trabajo de la organización comprendan cómo se está desarrollando el proceso, sin ocultar las posibles dificultades e intentando al mismo tiempo vincular los hallazgos y propuestas que se vayan perfilando durante el devenir de la investigación-acción con los intereses de los diferentes departamentos de la organización. Esto último yo lo he llamado en otras ocasiones, inspirándome en



el término anglosajón ‘political knitting’<sup>10</sup>, como ‘encaje político de bolillos’, una mezcla de persuasión, de agilidad para identificar intereses comunes y para establecer complicidades.

Todo el desarrollo del proceso requiere también la **‘habilidad’ para reconducir las resistencias**, que inevitablemente surgirán a lo largo de todo el proceso, de forma que se conviertan en una oportunidad para el aprendizaje y sean incorporadas como elementos importantes en sus diferentes fases.

No se trata de evitar o ignorar los conflictos que pudieran surgir, sino de saber integrarlos. No siempre resulta fácil, al menos a mí no siempre me lo resulta, en cualquier caso aquí habrá que explotar tanto la mejor voluntad por parte de todo el mundo, como posibles ‘dotes especiales’ de cualquiera de las personas que participan en el proceso.

Quizá sea este el apartado que requiere mayores esfuerzos por parte de todas las partes implicadas. De ahí la importancia de iniciar el proceso siendo conscientes de las condiciones posibilitadoras, de las limitadoras y de asegurar una serie de supuestos sin los cuales el arranque del mismo no resulta aconsejable.

## **5. Devolución, ‘levantar el espejo’**

Aparte de que en las sesiones de capacitación se intente hacer las conexiones entre los temas que se traten y lo que vaya conociéndose de la investigación, se montará una sesión especial, centrada en la presentación de sus hallazgos. Se trata de una sesión importante a la que deberán asistir cuantas más personas mejor de todos los niveles de la organización.

Los conocimientos aportados por las personas que trabajan o que colaboran con la organización les son devueltos’.

De lo que se trata es que se patenten las pautas y temas recurrentes que han aflorado a partir de las diversas técnicas de recogida de información. Intentando ver las implicaciones positivas y negativas, en términos de ampliación o restricción del margen de oportunidades en base al género, de las prácticas habituales y modelos mentales identificados como propios de la organización particular.

<sup>10</sup>Creado por A. Rao y D. Kelleher en relación a su trabajo en BRAC (Rao & Kelleher, 1999)



Es el espacio en el que debe cristalizar 'la revisión de lo normal' e identificar los aspectos del trabajo y de los comportamientos que pueden generar desigualdades, con la pretensión de cambiarlos.

Los cambios deben afectar lo visible y lo invisible, los comportamientos observables, la apariencia exterior, pero también los significados, sistemas de valores y creencias. Deben incidir en el nivel de lo personal y a través de un cambio en las interacciones entre las personas también en lo colectivo. Esto significa que afecta lo personal y lo colectivo, lo subjetivo y lo intersubjetivo.

Tendremos que revisar <sup>11</sup>:

- La forma de compartimentar actividades, de delimitar el ejercicio de autoridad y asunción de responsabilidades.
- Las condiciones formas concretas como se trabaja, los sistemas de trabajo rutinizados, el 'cómo se ordenan' las actividades de la organización.
- Entorno material o físico, los objetos, sus características, su disposición y su uso.
- Los modos en los que las personas actúan consigo mismas y con las demás.
- Las significaciones, creencias y valores que se ubican a veces en el plano consciente, pero que pueden también pasar desapercibidas

## 6. Seguimiento y evaluación

Pese a que pueda parecer 'que nos desmonta los esquemas' y que puede dificultar las labores de seguimiento y evaluación, la 'flexibilidad' entendida como posibles cambios de rumbo sobre la marcha, aunque se salga de los parámetros inicialmente previstos, resulta positiva siempre y cuando quede debidamente sistematizada de forma que se pueda reflexionar sobre ella a posteriori. Únicamente si así se hace se puede 'aprender' de los propios errores.

Desde esta perspectiva el seguimiento consistirá en asegurar que se 'va avanzando', 'que no se paran los motores', dejar constancia de todo aquello que va aconteciendo y asegurar que ello revierte de nuevo al proceso para propiciar su análisis.

<sup>11</sup> Una primera versión de los componentes de una organización que deben verse afectados en un proceso de cambio organizacional en pro equidad de género se puede encontrar en (Navarro, 2000).



Sin embargo debe quedar claro que esta flexibilidad no es óbice para que los experimentos hayan sido previamente plasmados y delimitados en planes de acción en los que se hayan especificado los recursos necesarios, plazos y responsabilidades.

La evaluación deberá tener como referencia los planes de acción relativos a los experimentos, pero también deberá prestar atención a:

- Fortalezas y debilidades del proceso
- Los factores que han condicionado bien positiva o negativamente el proceso
- En el impacto de todo el proceso de cambio sobre las habilidades del equipo operativo y personas colaboradoras de MMN
- Propuestas de cambios que habría que incorporar en fases subsiguientes

## 7. Institucionalización

Tras haber vivido este proceso la organización se habrá ‘concientizado’ en lo relativo a las desigualdades de género que probablemente acoge en su seno y reproduce en sus actividades y, además habrá empezado a cuestionar los supuestos sobre los que se sustentan a través de nuevas formas de trabajo y comportamientos.

Es de esperar que el análisis de género impregne de una u otra manera sus visiones, sus estrategias, procedimientos y cultura organizacional. Y que en base a ello, la organización esté en la disposición de trabajar en pro de un desarrollo centrado en las personas, asumiendo la responsabilidad que ello conlleva de comprometerse en la ardua tarea, tal como bien explica Patricia Portocarrero, de ‘desestructurar cualquier tipo de discriminación’ (Portocarrero, 1993):

*“El análisis desde el género exige así una actitud de búsqueda, de interacción entre sujetos diferentes que miran la realidad con ojos alertas y sensibles, que recogen experiencias en sus historia y en su práctica, desde lo subjetivo y objetivo, que buscan a través de nuevas intervenciones de estructurar cualquier tipo de discriminación que dificulte el desarrollo pleno del elemento más importante en una sociedad: las mujeres, los hombres, las/os niñas/os, los/as ancianas/os: el capital social humano”<sup>12</sup>.*

<sup>12</sup> Cita extraída de la Tesina de Neus Bernabeu V Edición Magíster de Género y Desarrollo (Instituto Mujer/Instituto Complutense de Estudios Internacionales).



## A modo de conclusión

En esta intervención hemos identificado la despolitización que conllevan las capacitaciones en planificación de género entendidas como transmisión de herramientas técnicas y jerga retórica.

A partir de ahí se ha señalado la necesidad de reflexionar e incluso redefinir algunas nociones de amplia resonancia en la 'máquina del desarrollo' tales como: género, poder, cultura organizacional y participación.

En relación a la noción de poder se ha llamado la atención sobre facetas que van más allá de su interpretación individualista, noción de 'poder pastel': si tú tienes más yo tengo menos y, que por el contrario enfocan su raigambre institucional.

También se ha propuesto una visión de género no como atributo sino entendido como procesos generizantes en cuya producción todas las personas estamos implicadas y, que por tanto, somos capaces de 'limpiar de posibles desigualdades'.

La noción de cultura organizacional nos ha permitido enfocar 'todo lo legítimo' lo normal e incuestionado' en el seno de las organizaciones como sustrato del que se nutren las prácticas generadoras de desigualdades.

Un punto de vista que no culpabiliza de entrada, aunque su intención sea poner sobre el tapete el carácter sistémico de los privilegios y, por tanto, sacar a la luz a quienes se benefician de ellos.

También se ha analizado el concepto de participación subrayándose que, pese a su extendida utilización de forma más o menos descafeinada, su sentido original apunta tanto a la capacidad de tomar decisiones a partir de unos intereses articulados en base al cuestionamiento crítico de la propia realidad, así como a las prácticas encaminadas a hacerlos realidad.

A partir de la confluencia de la revisión de estos conceptos se han identificado dos modelos de intervención en pro cambios conducentes a la equidad genérica dentro de organizaciones.

Uno en el que la interpretación de poder en su vertiente jerarquizada y asunción de



control, supone el impulso desde las altas esferas organizacionales y entender la participación como socialización de la interpretación de los cambios que se quieren promocionar de arriba-abajo.

La segunda versión supone un proceso de creación de conocimiento colectivo y de compromiso con la erradicación de las desigualdades que se vayan ‘descubriendo’, no a través de una política, sino a través de ‘experimentos’ que inciden en diferentes niveles del trabajo de las organizaciones y de los comportamientos de las personas que las integran.

Creo que en la actualidad las ONGDs que se han planteado de algún modo ‘hincar el diente’ a las desigualdades de género se hayan en una tesitura ambivalente.

Por un lado, habiendo promovido diferentes tipos de capacitación, talleres, charlas y conferencias ahora se cuestionan cómo trascender lo puntual y el aprendizaje individual y conseguir ‘la institucionalización’ del análisis de género como ‘normalidad’ a través del aprendizaje organizacional colectivo.

Por otro lado, existe la tentación, que no es otra cosa que la cristalización de las resistencias que se han movilizado en su seno ante el temor a los cambios, de dejarse llevar por la autocomplacencia y el cansancio<sup>13</sup>. Justificar la escasa prioridad de su trabajo en pro equidad en base a la convicción de que ‘se ha hecho ya algo e incluso más’ que otras ONGDs del entorno.

El desafío actual estriba en cómo hacer que el análisis de género permee tanto la mirada como el quehacer de las organizaciones.

- O, lo que es lo mismo, cómo detectar los privilegios sedimentados en las maneras habituales de pensar, en las formas rutinizadas de trabajo y en los comportamientos aceptados en la organización.
- O, lo que todavía sigue siendo lo mismo, cómo sacar a la luz las desventajas que se producen en la organización, a través del seguimiento de cómo se actualiza, cómo se construyen las nociones de lo masculino y lo femenino en ella y viendo cómo se asignan tareas, valores y recursos en base a ello.

<sup>13</sup> En una mini-investigación enmarcada en la Comissió de Gènere de la Federació Catalana de ONGD categoricé a las ONGDs catalanas en relación a su sensibilidad y compromiso relativo a las desigualdades de género como en ciernes, incipientes y cansadas (Navarro, 2002)



Todo ello sin que las ONGDs pierdan de vista de vista que no se trata únicamente de ser capaces de mirar y ver cómo se produce, sino además de tener la voluntad –no retórica, sino plasmada en acciones- de erradicar cualquier tipo de desigualdad.

## BIBLIOGRAFÍA

Acker, Joan "Hierarchies, Job, Bodies: A Theory of Gendered Organizations" *Gendered Society*, nº 4, 1990

Connel, R.W. (1987) *Gender and Power*. London. Blackwell Publishers.

Elson, D. (2000) *Progress of the World's Women: UNIFEM Biennial Report*. New York. UNDP

Goetz, A.M. ed (1997) *Getting Institutions Right for Women in Development*. London. Zed Press.

Kabeer, N. (1994) *Realidades trastocadas*. México. Paidós.

Lukes, S. Power. *A Radical View*. (1974). London. Macmillan.

Macdonald, M. & Sprenger, E. & Dubel, I. (1997) *Gender and Organizational Change*. Amsterdam. Royal Tropical Institute

Miller, C. & Razavi, S. Ed (1998) *Missionaries and Mandarins: Feminist Engagement with Development Institutions*. London. Intermediate Technology Publications

Navarro, N (1995) *Gender Mainstreaming in the Development Establishment in Spain: Institutionalizing Ambivalence*. Dissertation Master VIII on Gender and Development. Institute of Development Studies. University of Sussex.

Navarro, N. (1997a) 'Incorporació perspectiva gènere en el treball ONGD catalanes' en *Gènere y Desenvolupament*. Revista Espurnall. Edició estiu. Any XI. Núm 23.

Navarro, N (1997b) 'Incorporación de la perspectiva de género en las ONGD' en 10 anys de polítiques públiques per la igualtat a Catalunya. Barcelona. ICD.

Navarro, N. (2000) 'Género: una perspectiva intraorganizacional' en *Política de Género y Gestión de ONGD*. ACSUR-Las Segovias.

Navarro, N (2002) 'Es importante, no tan importante, hay otras cosas que también son importantes' en *II Seminario sobre Género en el Desarrollo*. Barcelona. FCONGD.

Morin, E. (2001) *Introducción al pensamiento complejo*. BCN. Ed. Gedisa.

Portocarrero, P. (1993) *Viejos sueños y nuevas visiones: De la Mujer al Género*. Lima. Ed. Flora Tristán.

Rao, A. & Stuart, R. & Kelleher, D. (1999) *Gender at Work. Organizational Change for Equality*. Connecticut. Kumarian Press

Warrig, M. & Wehcamp, A. (1994) *Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo*. Lima. Novib.



業



# De las Palabras a los Hechos: ¿Promoviendo la equidad entre mujeres y hombres en los procesos de desarrollo?

*Ana Lydia Fdez-Layos Fdez*

## Introducción:

A lo largo de la historia se ha discriminado y subordinado a las mujeres frente a los hombres mediante la asignación de roles, responsabilidades y oportunidades sobre la base de las diferencias biológicas entre los sexos (cultura vs. naturaleza), lo cual ha dado como resultado, entre otros, que en ningún país del mundo las mujeres y los hombres disfruten de igualdad de derechos, recursos y voz para la toma de decisiones.

En el universo multicultural en el que vivimos, existe sin embargo una cultura global, compartida y extendida a lo largo y ancho de mares y océanos, intercontinentalmente, con sus especificidades y múltiples manifestaciones pero común a la mayoría de la población mundial: "el patriarcado." O lo que es lo mismo, una visión del mundo sesgada, caracterizada por la manifestación y la institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres sobre la base de la desigualdad biológica entre ambos. El sistema patriarcal prioriza el bienestar de unos seres humanos sobre otros (mejor diríamos otras), legitimando prácticas que perjudican gravemente a la mitad de la población mundial causando, entre otras injusticias y efectos perversos, la denominada "feminización de la pobreza".

La clara evidencia de la desigualdad o mejor diríamos la forma en que se ha hecho patente a través de la presión y denuncia de las organizaciones feministas, asociaciones de mujeres, ONGD, población civil, etc., (ya que la feminización de la pobreza existe desde hace siglos) ha mostrado la necesidad de poner en marcha procesos de cambio que eliminen dichas desigualdades y de buscar una visión de la realidad completa, sin dejar de lado a ningún/a miembro de las distintas sociedades que integran el mundo donde vivimos.



En este contexto, para las organizaciones de cooperación para el desarrollo, el trabajar con equidad, la promoción de igualdad para mujeres y hombres en los procesos de desarrollo, se ha convertido en un imperativo además de un reto. Por un lado, esto puede ser debido al grado de presión existente por parte tanto de la sociedad civil, organizaciones de mujeres y feministas, como de las agencias externas de cooperación y de los donantes, pero principalmente es una cuestión de coherencia: ¿cómo se va a promover el desarrollo humano sostenible y la justicia social, cómo se va a luchar a favor de los derechos humanos dejando de lado, obviando las estructuras y el sistema patriarcal que fomentan y promueven la desigualdad entre mujeres y hombres, y uno de los resultados de esto: la feminización de la pobreza?

¿Cómo podemos hablar de desarrollo sostenible, de lucha contra la pobreza obviando las necesidades y situación de las personas más necesitadas y empobrecidas del planeta en su conjunto: las mujeres?

¿Y hablar de justicia social y seguir permitiendo que sigan estando legitimadas prácticas claramente discriminatorias contra las mujeres basadas en su sexo biológico, en nombre de la cultura y de lo “natural”? ¿Qué han hecho y/o están haciendo las acciones y políticas de desarrollo por mejorar la condición y/ posición de las mujeres?

## ¿Desarrollo Humano o del Hombre?

La primera premisa a tener en cuenta es que no todo “progreso” produce desarrollo humano y que las iniciativas de desarrollo nunca son neutrales desde un punto de vista de género. Por tanto, todo proceso de desarrollo socio-económico debe obligatoriamente contar con la participación activa de mujeres y hombres, ya que toda política que no explicita a las mujeres como grupo beneficiario corre el riesgo de perjudicarlas.

El enfoque de las políticas de desarrollo dirigidas a mujeres o a la lucha por la igualdad entre mujeres y hombres ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Desde un análisis basado en la eficiencia (desde el punto de vista económico es ineficiente infrautilizar el recurso humano que representan las mujeres –aproximadamente el 50% de la población mundial-), hasta el análisis de género, que propone un modelo de desarrollo humano más justo y equitativo centrado en la justicia social, que cree



oportunidades para todas las personas y que reivindique el potencial enriquecedor de las diferencias.

La propuesta de desarrollo humano con enfoque de género consiste en establecer a “las mujeres (y las niñas) como protagonistas y no como parte subsumida en los hombres, las familias, los niños, los pueblos y las naciones. Es decir, como sujetos sociales específicos con definiciones históricas, necesidades, intereses, contribuciones, aspiraciones y problemáticas propias”.<sup>1</sup>

La visión y análisis completos de la realidad (con enfoque de género), van a cambiar la definición y prioridades de las políticas y proyectos que formulemos, ya que nos permiten la identificación de los diferentes roles, puntos de vista, necesidades prácticas e intereses estratégicos de mujeres y hombres; las relaciones entre mujeres y hombres con respecto al acceso y control de los recursos, beneficios y su participación en los procesos de decisión; los factores sociales y culturales y las oportunidades que limitan o potencian la igualdad entre mujeres y hombres; el impacto potencial diferenciado de las acciones sobre mujeres, hombres, niñas, niños, según edad, contexto social etc.; y la capacidad de las instituciones para establecer programas en materia de igualdad de género.<sup>2</sup>

Las ONGD españolas han reflejado en su Código de conducta la relevancia de trabajar con enfoque de género en el desarrollo por medio de las siguientes disposiciones:

“Tener una voluntad de cambio o de transformación social, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.”

“Las ONGD deben tener por objetivo, entre otros, crear las condiciones para que las mujeres, como miembros de la comunidad, participen en la toma de decisiones. Así como promover su incorporación activa en todos los programas de desarrollo y ayuda humanitaria, para asegurar el acceso y control equitativo a los recursos y beneficios de los mismos.”

Sin embargo, la realidad nos muestra, que, en general, la mayoría de las ONGD

<sup>1</sup> Lagarde, Marcela., 1996. “Género y Feminismo, Desarrollo Humano y Democracia”. Horas y Horas, Madrid.

<sup>2</sup> Ver Propuesta para una estrategia para la igualdad de género en la política de cooperación española, Grupo Mujeres y Desarrollo, CONGDE, 14 de julio de 2001.



están ejecutando proyectos en el Sur sin hacer nada para desafiar las desiguales relaciones de género.

En los proyectos a pesar de tener como objetivo teórico el implementar todas las acciones con enfoque de género (de forma transversal), no se suelen contemplar medidas específicas, ni presupuesto para tal fin. Es frecuente la actitud de buscar “la fórmula mágica” como si fuera una cuestión meramente técnica. Todo esto es debido, entre otros, a que en muchos casos el tema genera resistencias de parte de quienes están involucrados. Uno de los mayores obstáculos para implementar proyectos con perspectiva de género no es la ausencia de una estructura administrativa que los implemente sino la naturaleza de las instituciones y su permeabilidad al cambio.<sup>3</sup>

El motivo por el que se decide trabajar con enfoque de género es crucial, y determina las posibilidades de lograr trabajar con equidad. Si la decisión se debe más a una exigencia del financiador o del proyecto que a dinámicas internas resultado del convencimiento del personal que integra la organización se tenderá a querer “cubrir el expediente” con medidas administrativas y teóricas orientadas hacia la imagen exterior en lugar de promover cambios estructurales en el interior de la organización que permitan incidir en la situación de discriminación hacia las mujeres.

Incorporar el enfoque de género en el trabajo no se limita a definir estrategias, mecanismos y conocer herramientas para el registro de datos, ni tener cuestionarios con preguntas de respuesta sí o no, que nos indiquen hasta qué punto vamos o no por el buen camino, sino que además implica la reflexión sobre las relaciones genéricas que se establecen entre los hombres y las mujeres que están involucrados en el desarrollo comunitario y un análisis constante de estas relaciones y dinámicas y del posible impacto de nuestras acciones. Se deben impulsar espacios de reflexión interna en cada institución sobre la condición, situación y posición de las mujeres del contexto donde vayamos a trabajar, profundizar en las desigualdades existentes, y las relaciones de poder establecidas y basadas en las diferencias de género. En definitiva, **debemos asumir el rol de agentes de cambio.**



<sup>3</sup> En Caroline Moser, Planificación de Género y Desarrollo: Teoría, Práctica Y Capacitación, (1995), pág.109.



De acuerdo con el CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo)<sup>4</sup> si los organismos de cooperación al desarrollo tienen como objetivo estratégico la igualdad entre mujeres y hombres, es imprescindible:

- transformar la agenda para el desarrollo para incluir las visiones, intereses y necesidades tanto de la mujer como del hombre,
- las estrategias para la próxima década han de identificar las causas estructurales y las raíces culturales de las desigualdades. Además, será importante reconocer en las actividades económicas las distorsiones fundamentales basadas en el sexo y tomar medidas para remediarlas,
- supone un cambio de “enfoque”. En lugar de considerarse como un tema de mujeres” debe percibirse como una cuestión esencial para la sociedad,
- contribuye a un mayor énfasis en el enfoque “centrado en la persona” dentro del pensamiento sobre el desarrollo, lo que implica una mayor integración de los análisis socioculturales y económicos,
- es necesaria la adopción de disposiciones institucionales y financieras adecuadas para alcanzar el objetivo estratégico de igualdad.

Las acciones de desarrollo deben garantizar que mujeres y hombres hagan uso de su voz y voto en su comunidad y que se beneficien de las nuevas oportunidades que brinda el desarrollo, que todas las personas tengan acceso a los recursos necesarios y compartan un alto nivel de bienestar.

Esto implica un proceso interno de sensibilización y capacitación en las organizaciones, asimilación y reconocimiento de la importancia de trabajar con enfoque de género para alcanzar un desarrollo humano sostenible, un diagnóstico interno de género para detectar las necesidades, potencialidades, obstáculos, y carencias que están dificultando el trabajo desde una perspectiva de género, así como la definición de herramientas, mecanismos e indicadores para trabajar con enfoque de género en todo el ciclo del proyecto y criterios para evaluar el impacto de género de las acciones llevadas a cabo.

<sup>4</sup>Declaración de política de Género del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD): La igualdad entre hombres y mujeres: hacia un desarrollo sostenible centrado en la persona, 1995.



## De las palabras a los hechos: Acciones de desarrollo humano

Los proyectos de desarrollo son uno de los instrumentos a través del cual las ONGD pretenden lograr los resultados propuestos a raíz de la identificación de unas necesidades concretas con el objetivo general de contribuir a un desarrollo humano, equitativo y sostenible.

Las distintas fases de trabajo de los proyectos de cooperación al desarrollo serían las siguientes:

- **Diagnóstico /Identificación:** Análisis de todos los factores y actores que convergen en la situación que se desea modificar, teniendo presente las relaciones de poder existentes entre los mismos, sus capacidades, debilidades, oposición o apoyo respecto al objetivo del proyecto. Hay que analizar de qué forma y en qué ámbitos se ha incluido o excluido o se incluye o excluye a las mujeres en un determinado contexto.
- **Formulación:** Definición clara del objetivo de cambio o transformación que se desea alcanzar, de las actividades o acciones necesarias para que la aportación prevista al proceso de cambio se pueda alcanzar, de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para desarrollar estas actividades y de los resultados esperados. Elaboración de la propuesta de trabajo a desarrollar.
- **Ejecución:** Puesta en marcha del proyecto.
- **Seguimiento:** Proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base a indicadores determinados <sup>5</sup>.
- **Evaluación:** Es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, y como una consecuencia directa o indirecta del quehacer institucional o del proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes <sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Guijt, I. Participatory monitoring and impact assesment of sustainable agriculture initiatives. SARL discussion paper 1. IIED: Inglaterra.1998.



En muchos casos se ha considerado que un análisis y/o diagnóstico de la realidad sin perspectiva de género, es decir, sin tener en cuenta la posición y condición diferenciada de las mujeres frente a los hombres, (sus necesidades específicas, su papel en los procesos etc.), era completo, y que por lo tanto daba una visión de la realidad suficiente para diseñar y ejecutar los proyectos de desarrollo a pesar de que se estaba obviando a aproximadamente la mitad de la población. Sin embargo, si se planifica un proyecto, es decir, si se definen sus objetivos y resultados esperados sin tener en cuenta la perspectiva de género, las necesidades concretas de mujeres y hombres de forma diferenciada, su posición y condición en el contexto en el que vamos a trabajar, estamos trabajando a partir de información incompleta, sesgada, basada en presunciones que van a provocar el mantenimiento de las estructuras de desigualdad existentes e incluso puede que mayor discriminación contra las mujeres.

Por ejemplo, si al hacer un diagnóstico de la “realidad” tomamos en cuenta la “realidad de las familias;” (y tomando como referencia exclusivamente al modelo de “familia nuclear”), estaremos pasando por alto que existe en muchos contextos una determinada división sexual del trabajo, un control y acceso a los recursos diferente, oportunidades, necesidades, poder de decisión e influencia distintos, que mujeres y hombres juegan roles diferentes en su sociedad, y que el impacto del proyecto sobre mujeres y hombres no puede ser el mismo. Una vez más tenemos que tener en cuenta que los proyectos de desarrollo nunca son neutrales.

### ***Planificación de género***

Para diseñar y planificar políticas y programas con perspectiva de género es imprescindible<sup>7</sup>:

- I. Identificar los factores culturales que limitan la igualdad de oportunidades de las mujeres y los hombres. Análisis de problemas de equidad de género.
- II. Formular objetivos precisos -metas cuantitativas y fines cualitativos- para mejorar la condición del sexo subordinado (en gran medida son las mujeres, pero en algunas circunstancias pueden ser los hombres).

<sup>6</sup>.Rodríguez Giselle, Narda Meléndez, Emma Velásquez y María Cecilia Fuentes, Módulo 4:Tomándole el pulso al género, sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género. Unión Mundial para la Naturaleza. Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, Costa Rica 1999.

<sup>7</sup> "La perspectiva de Género: una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres". Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Méjico





- III. Analizar los factores obstaculizadores y facilitadores.
- IV. Definir actividades e indicadores para medir el impacto de género de las acciones
- V. Definir mecanismos de intervención tales como: Políticas de nivelación mediante acciones afirmativas, políticas de igualdad de oportunidades, programas de capacitación en oficios no tradicionales, etc.

Estas instancias están interrelacionadas. La identificación de las limitaciones conduce a reconocer las necesidades; la formulación de objetivos desemboca en la postulación de las metas, y la definición de mecanismos de intervención lleva al diseño de políticas. Por tanto, la información obtenida nos llevará a poder realizar una planificación adecuada con enfoque de género que nos ayude a enfocar nuestras acciones desde los principios de equidad y justicia social para lograr un desarrollo humano sostenible.

El objetivo primordial de la planificación de un proyecto con perspectiva de género es determinar un curso de acción que permita ir abordando cada uno de los aspectos que deben transformarse para lograr que un proyecto integre de manera sistemática las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres y contribuya a la construcción de una mayor equidad entre ellos.

La planificación de género no debe solamente producirse en una etapa del proyecto sino que debería ser un proceso que se desarrolle a lo largo de todas las fases de un proyecto de desarrollo:

### ■ **Diagnóstico/Identificación**

Antes de poner en marcha un proceso o acción, necesitamos tener el mayor conocimiento y claridad posibles acerca de la problemática y obstáculos que limitan el desarrollo de las mujeres en un contexto determinado (Ej. Análisis de situación, de participantes y de problemas). Es imprescindible trabajar con enfoque de género a la hora de realizar diagnósticos y asegurarnos que estos procesos de planificación están diseñados específicamente para dar voz a todos los sectores de la sociedad: mujeres y hombres especificando los grupos culturales, étnicos y de edad a los que pertenecen, es decir, que sean lo más participativos posible. Necesitamos obtener de forma colectiva el conocimiento necesario acerca de lo que ocurre y el porqué para poder



analizar una situación, los procesos que la han producido o influido y determinar qué actuaciones llevar a cabo.

Un Diagnóstico Participativo con Enfoque de Equidad de Género (DPEG) es un “proceso sistemático que sirve para reconocer una determinada situación y el porqué de su existencia, donde la construcción del conocimiento se hace con la intervención y opiniones diferenciadas de las personas que tienen que ver con esa situación. Sin embargo, las personas no son vistas como un grupo homogéneo, sino que se reconoce que mujeres y hombres tienen necesidades, percepciones y realidades diferentes según su género / sexo, edad y visibiliza también las relaciones de poder al interno de la comunidad”<sup>8</sup>.

El hecho de que este conocimiento sobre la realidad se obtenga desde el saber de las mujeres y los hombres de los grupos de interés es sumamente importante por varias razones:

- Apropiación del proceso, de los problemas, de las necesidades, de las causas de determinadas situaciones y hechos.
- Medio de comunicación entre grupos de distintos sexos, forma de compartir puntos de vista, intereses, necesidades distintas, creación de espacios de trabajo mixtos.
- Visibilización de las diferencias entre los sexos con respecto a su condición, posición, opinión, necesidades, intereses...

Existen multitud de herramientas de análisis y técnicas de investigación participativas que nos ayudan a obtener la información relevante a los objetivos del diagnóstico de género, sin embargo no se hace debido a, entre otras cosas, la falta de asimilación de la importancia de género como clave esencial para el desarrollo del personal técnico que formula y llevan a cabo las políticas. La clave está en mirar y analizar entre otros temas la división sexual del trabajo, quién tiene acceso y control de recursos y beneficios, qué

<sup>8</sup> Aguilar, Lorena, Gustavo Briceño, Ilesie Valenciano. Quien Busca... encuentra: elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género. Unión Mundial Para la Naturaleza. Fundación Arias para la paz y el progreso humano, Costa Rica, Febrero 1999.



necesidades prácticas e intereses estratégicos tienen mujeres y hombres, composición de los hogares, condición, posición y niveles y calidad de participación de mujeres y hombres. Si se formulan las preguntas correctas, las respuestas nos brindan datos generalizados, pero el caso suele ser que las preguntas adecuadas no son formuladas brindándonos un análisis parcial e incompleto de la realidad.

Antes de poner en marcha el proceso de diagnóstico sería conveniente que se cumplieran las siguientes premisas:

- El equipo facilitador está adecuadamente sensibilizado en materia de género.
- Se dispone de información relativa a las condiciones socioculturales de la población (posición de mujeres y hombres, acceso y control de recursos y beneficios, división sexual / genérica del trabajo, identificación de necesidades prácticas y estratégicas, de actividades de mujeres y hombres, factores e influencia en las relaciones de género, análisis cualitativo y cuantitativo genérico de participación, etc.).
- Se analizará el posible impacto de género de las acciones en función de la información obtenida en el análisis de contexto y de los perfiles de género realizados.

### **Personal Sensibilizado**

En primer lugar, es imprescindible para ver la realidad desde un enfoque de género que el personal responsable esté sensibilizado y asuma la igualdad de género como uno de los objetivos generales y de forma transversal a todo el proyecto, y a la vez específico y parte de todos los resultados: para detectar las desigualdades, identificar los factores limitantes, los posibles obstáculos, y para analizar de qué forma va a afectar una determinada acción a mujeres y hombres, a la relación entre ambos, y a la condición y posición de las mujeres. No resulta fácil determinar el grado de apropiación personal y sensibilización real de género del personal a contratar u organización con quien trabajar lo cual hace necesario encontrar elementos de evaluación y selección fiables que nos permitan verificar a ciencia cierta el grado de sensibilidad/ acción real en cuanto a igualdad / equidad genérica ya que en la mayoría de los casos se conocen las respuestas teóricas “políticamente correctas” aunque el grado de apropiación personal del tema sea nulo.



Si no se realiza un esfuerzo nunca vamos a contar con estos elementos o procedimientos. La falta de disponibilidad y receptividad que algunos / as miembros de ONGD han mostrado, al dejarse vencer por los posibles obstáculos y no tener en cuenta en la selección de contraparte, propuesta de trabajo o personal su sensibilidad en cuanto a trabajar con un enfoque de género, muestra la poca importancia que le dan en realidad a su aplicación en las acciones de desarrollo. Cierran los ojos ante el hecho irrefutable de que los proyectos no son nunca neutrales en cuanto al género y que en lugar de estar promoviendo transformación social, pro-igualdad entre los sexos y desarrollo humano sostenible, pueden estar legitimando e incluso empeorando las condiciones de desigualdad entre mujeres y hombres. No se debe permitir que las acciones que se emprendan sirvan para perpetuar las relaciones de desigualdad entre los sexos.

### **Análisis de contexto / impacto de género**

A la hora de formular un proyecto de desarrollo, de realizar un análisis de necesidades y de planificar nuestras acciones, es esencial que conozcamos el contexto del país / zona donde vamos a trabajar, y las instituciones y población con las que trabajaremos incluyendo las políticas, prioridades, el marco legal y disposiciones institucionales. Es imprescindible además que se realice un análisis de contexto específico de género, es decir, que se identifiquen todos aquellos factores que junto con las normas, leyes, marcos institucionales y/o prácticas sociales causen ya sea implícita o explícitamente discriminación y /o desigualdad de género. La información obtenida podría plasmarse en una ficha que nos brinde el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos desagregados por sexo obtenidos y nos muestre entre otros:

- Los factores culturales que limitan la igualdad de oportunidades, (ej. Valores y estereotipos asignados a cada género),
- los factores obstaculizadores y facilitadores (las circunstancias y aspectos que podrían afectar al grado de participación diferenciada de hombres y mujeres en los proyectos),
- la aportación de mujeres y hombres para alcanzar los objetivos del proyecto,
- la forma en la que el proyecto podría afectar negativamente a mujeres y/u hombres,



- los mecanismos o medidas ya puestas en práctica para ejecutar acciones o actividades concretas con enfoque de género y sus resultados.

Toda la información obtenida se incluiría en el análisis de impacto (parte imprescindible de todo diagnóstico) permitiéndonos vislumbrar los posibles efectos de las acciones de desarrollo propuestas de forma diferenciada para mujeres y hombres y la relación entre ambos en el contexto específico donde se va a llevar a cabo el proyecto o iniciativa. Asimismo, se podría sistematizar en forma de informe / perfil de género por países, o zonas determinadas para que se pueda aprovechar este trabajo y experiencia favoreciendo que en futuras acciones se tenga un mejor conocimiento cualitativo de la realidad de las desigualdades en el lugar donde vamos a actuar. Además, de este modo aseguraremos un trabajo basado en un diagnóstico actualizado y completo de la realidad, en lugar de supuestos. "...dado que el proceso de desarrollo es complejo y multideterminado por diversos factores, es necesario realizar análisis concretos de situaciones concretas y evaluar constantemente las políticas de acción y los cambios que se generen, a través de preguntas muy precisas a las personas implicadas, tanto hombres como mujeres. A partir de ello pueden irse proponiendo proyectos alternativos en los que las mujeres vayan convirtiéndose en propulsoras activas del cambio. Al mismo tiempo, se trata de conseguir (entre otras cosas) que los hombres vayan asumiendo una actitud más activa en la esfera privada, para que hagan desde allí el trabajo doméstico que se ha atribuido a la mujer"<sup>9</sup>.

Es de vital importancia que a la hora de organizar un proceso de formación se tengan en cuenta una serie de factores, si se quiere garantizar la participación e implicación de las mujeres, por ejemplo en lo relativo a: horarios, distancias, sexo y características del /de la capacitador/a (muchos maridos querrán asistir a la formación o no permitirán que asistan sus esposas si el capacitador es hombre, o si es extranjero o extranjera, por celos y desconfianza, por las ideas que les puedan meter en la cabeza..., por ello es importante que se les involucre en las actividades, que se trabaje conjuntamente con mujeres y hombres), lugar apropiado para las niñas y niños que las mujeres posiblemente traerán con ellas, etc... Por otro lado, hay que tener cuidado a la hora de definir la interlocución con las poblaciones ya que en muchos casos se decide que va a realizarse mediante las convocatorias de asambleas

■  
<sup>9</sup> López Accotto, Ana Inés. "Género y Desarrollo: el círculo vicioso de la interdependencia desigual". Pág. 14, 1997. <http://habitat.aq.upm.es/boletín/n7/aalop.html>



con los representantes locales, y digo bien, “los” porque en su mayoría o casi totalidad son hombres, sin tener en cuenta si hay organizaciones de mujeres en el área, (o si sería posible o más conveniente convocar asambleas comunitarias con toda la población de una aldea determinada) así que como resultado lo que nos encontramos es posiblemente una sala llena de hombres y una cocina llena de mujeres preparando el almuerzo para todas y todos, hombres, mujeres y niñas/os.

La excusa más frecuente para no permitir que las mujeres participen activamente o lleven a cabo un proyecto es que “no saben”, son analfabetas, “no entienden”; sin embargo en muchos casos ni la familia ni la comunidad les apoya para que lleguen a saber, a entender, a capacitarse. Muchos hombres “dan permiso” a sus esposas siempre y cuando no descuiden las labores domésticas ni a las/os hijas/os. Por esto es importantísimo tener en cuenta en este caso y como ejemplo, los horarios de las actividades si las mujeres están interesadas en participar y sería muy conveniente que previamente a la ejecución hubiera reuniones de sensibilización con todas las familias, hombres y mujeres, para expresar la importancia de que toda la población, mujeres y hombres, participen en las actividades, aporten al desarrollo del proyecto con su experiencia y se beneficien del mismo. Por todas estas razones es conveniente tener a mano un perfil de género del país o zona de trabajo en el que aparezcan este tipo de datos basados en la experiencia de otros proyectos o acciones ejecutadas en el lugar y con miembros de la misma población o de características similares.

Asimismo, hay que tener en cuenta que estas herramientas: DPEG, perfiles de género, análisis de contexto, etc., no son herramientas estáticas a utilizar siempre antes de poner en marcha cualquier acción o proyecto, sino que deben actualizarse periódicamente para que podamos contar de forma continuada con ese análisis de la realidad de género respecto a, por ejemplo: acceso, control y toma de decisiones sobre los recursos existentes, la división sexual del trabajo, los niveles de participación y los patrones de uso del tiempo, lo que evidencia las relaciones de poder existentes.<sup>10</sup>

A continuación se presenta una relación de preguntas clave que nos puede brindar información valiosa para realizar el análisis de género en un contexto social determinado:

■  
<sup>10</sup> Aguilar, Lorena, Gustavo Briceño, Ilsié Valenciano. Quien Busca... Encuentra: Elaborando Diagnósticos Participativos Con Enfoque De Género. Unión Mundial Para la Naturaleza. Fundación Arias para la paz y el progreso humano, Costa Rica, Febrero 1999.



## ■ Ejemplo 1: Análisis de Género en el Diagnóstico

### 1. Descripción de la distribución de actividades entre las mujeres y los hombres de la comunidad:

Cuando se pone en evidencia la distribución de las actividades entre las mujeres y los hombres –y entre las niñas y los niños– en un hogar, o en la comunidad, es posible comprender la dinámica de las relaciones de género en la cotidianeidad.

Se hacen visibles los conflictos, el intercambio, el apoyo y los esfuerzos de unos y otras y el trabajo femenino que por lo general está invisibilizado o valorado como secundario.

Las siguientes preguntas pueden darnos la clave para obtener la información necesaria:

- a) ¿Quién hace qué?
- b) ¿Cómo organizan su tiempo las mujeres y los hombres?
- c) ¿De qué características son las actividades asignadas a las mujeres? ¿y las de los hombres?
- d) ¿Cómo se complementan entre sí las actividades de las mujeres con las de los hombres?
- e) ¿Qué implicaciones tiene para el proyecto esta división del trabajo?
- f) ¿Qué conflictos se podrían presentar a partir de esta distribución de actividades?
- g) De las actividades relacionadas con el objetivo del proyecto ¿cuáles las realizan las mujeres y cuales los hombres?

### 2. Análisis de las actividades según los ámbitos de interacción: reproductivo, productivo, comunitario y político:

Identificación de elementos de inequidad entre la carga de trabajo y la valoración social de las actividades que en su mayoría desempeñan las mujeres y las que efectúan los hombres. Indagar y analizar las razones por las que el proyecto orienta determinadas actividades para las mujeres o para los hombres. Reflexión acerca de las oportunidades y restricciones que crea esta distribución de actividades para las mujeres y para los hombres.

- a) ¿Cómo participan las mujeres y como los hombres en los distintos ámbitos de interacción?
- b) ¿Cómo se valoran las actividades de las mujeres y de los hombres en cada ámbito de interacción?
- c) ¿Qué estereotipos existen sobre la participación de las mujeres y de los hombres en cada ámbito de interacción?
- d) ¿Qué efectos crees que tiene esa distribución sobre la vida de las mujeres y los hombres, así como el bienestar de la comunidad?



### 3. Análisis del acceso y el control de los recursos y los beneficios:

- a. ¿Con qué recursos cuentan las mujeres y los hombres para el desempeño de sus actividades?
- b. ¿Qué recursos provee el proyecto y a quienes van dirigidos?
- c. ¿Quién y como se beneficia de los recursos que provee el proyecto?
- d. ¿Quién toma las decisiones con respecto a los recursos y a los beneficios que provee el proyecto?
- e. ¿Que inequidades se observan entre las mujeres y los hombres con respecto al acceso y control de los recursos y beneficios?

### 4. Análisis de las necesidades prácticas y los intereses estratégicos:

- a. ¿Cuáles son las principales necesidades de las mujeres y de los hombres derivadas de sus papeles en la comunidad?
- b. ¿Qué sería necesario para satisfacer esas necesidades?
- c. ¿Qué se requiere para transformar los papeles tradicionales de hombres y mujeres con el fin de lograr más equidad?
- d. ¿Cómo alcanzar una mayor participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones relacionadas con el proyecto?
- e. ¿Cómo ampliar las opciones de desarrollo personal de las mujeres y de los hombres?
- f. ¿Qué actividades se podrían incorporar al proyecto, dentro de su objetivo, para responder de manera diferencial a estas necesidades de las mujeres y de los hombres?

### 5. Análisis de la participación y de poder:

En primer lugar hay que definir que se entiende por participación y cuales serían las principales características de una buena participación, luego hay que tomar conciencia de los diversos puntos de vista e intereses que intervienen en el proceso de toma de decisiones, reflexionar sobre las/os diversos actores sociales que participan en el proyecto y de qué manera lo afectan tanto negativa como positivamente:

- a) ¿Cómo puede cada uno de las/os integrantes, actores sociales contribuir al logro del proyecto?
- b) ¿Cómo puede cada uno afectar de forma negativa al logro del proyecto?
- c) ¿Cómo puede participar cada uno en el proyecto?
- d) Determinar cuales pueden ser los elementos que pueden resultar más significativos para el desarrollo del proyecto, analizando el grado de poder y las características de las/os distintos actores sociales del proyecto





## ■ Formulación

La formulación del proyecto se realizará en función de la información obtenida en el diagnóstico e identificación. Tomando como referencia estos datos y las necesidades identificadas en una población o zona determinada, se enunciarán unos objetivos, enumerarán y calendarizarán unas actividades que produzcan unos resultados que mediremos mediante unos indicadores y se presupuestarán estas actividades a través de las cuales se cumplirán los objetivos ya mencionados. Sin embargo, lógicamente, si el diagnóstico/ identificación se ha realizado con perspectiva de género (identificando las necesidades, prioridades y problemas específicos de mujeres y hombres y, por ejemplo, matizando que las necesidades tanto prácticas como estratégicas detectadas son diferentes para mujeres, hombres, niñas, niños, poblaciones o grupos de diferentes edades entre otros) nos brindará información que nos dará las pautas necesarias para plantear un proyecto que tenga en cuenta transversalmente, entre otros, los resultados esperados y el posible impacto generizado de sus acciones. Además, se debe poner especial atención en el lenguaje para que sea inclusivo y quede constancia implícita tanto en los objetivos como en los resultados.

Asimismo, hay que prestar especial atención a la elaboración de los presupuestos, que deben reflejar todo lo necesario para lograr trabajar con equidad, y que el acceso y control de los recursos no recaiga solamente en manos masculinas.

## ■ Ejecución

Los proyectos pueden ejecutarse de acuerdo a distintas políticas de género y desarrollo:

- **Específicas:** Son proyectos dirigidos exclusivamente a mujeres de acuerdo a sus necesidades específicas, pueden reforzar la formación y capacidades de las mujeres, motivar más su participación (Ej. cuando las tradiciones culturales y religiosas no permiten que mujeres y hombres trabajen juntos). No analizan las relaciones de género, por tanto dejan fuera muchos factores de influencia que pueden reforzar incluso agravar la estructura de desigualdad existente.
- **Neutrales:** Diseño de proyectos con actividades específicas para las mujeres, se basa en información detallada sobre la división de recursos y responsabilidades entre mujeres y hombres. Incorpora actividades separadas para las mujeres a las que se le asignan recursos humanos y financieros específicos.



- **Redistributivas:** Diseño de proyectos con enfoque de género como eje transversal. Cuestionan la estructura social existente y tienen entre sus objetivos inducir al cambio de las relaciones de género mediante, entre otros, el fomento de la participación activa de mujeres y hombres en los procesos de desarrollo, la redistribución de acceso y control de los recursos, satisfacción de necesidades estratégicas además de prácticas de mujeres y hombres, etc.

Hay que tener en cuenta que muchos proyectos se formulan con una perspectiva de género como un componente independiente, desarticulado del quehacer del proyecto en sus diferentes áreas, ocasionando que los planteamientos y su abordaje sean fragmentados. Para otras iniciativas, el análisis de género corresponde a una etapa del ciclo del proyecto, generalmente la del diagnóstico que no se retoma para definir objetivos ni para plantear acciones posteriores; y en algunos casos, trabajar por la equidad de género es desarrollar procesos de capacitación, a veces prolongados, sin repercusiones en el desarrollo global del diseño<sup>11</sup>.

## ■ POLÍTICAS ESPECIFICAS

### Ventajas:

- Mayor flexibilidad y respuesta a las necesidades de las mujeres, en particular las referidas a los tipos de formación para motivar su participación
- Mayores oportunidades para la toma de decisiones y posibilidades de asumir papeles de liderazgo. Esto puede traducirse en una mayor autoestima y respeto en la comunidad.
- La oportunidad de las mujeres de asumir iniciativas consideradas ajenas a su espacio y demostrar sus contribuciones desde una nueva óptica.
- Las posibilidades de crear durante el proyecto organizaciones fuertes y sostenibles de mujeres que puedan desempeñar un papel de apoyo a las iniciativas de mujeres.

■  
<sup>11</sup> Aguilar, Lorena. Unión Mundial para la Naturaleza. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Lo que comienza bien termina mejor elaboración de propuestas con enfoque de género. UICN Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. San José. CR. 1998.



#### ▼ **Desventajas:**

- El riesgo a que contribuya al aislamiento de las mujeres de las actividades principales.
- El peligro de que estos proyectos se usen como indicadores de los esfuerzos a favor de las mujeres.
- La tendencia a incorporar una orientación de bienestar, más que incorporar actividades que promuevan su empoderamiento.

### ■ **POLÍTICAS NEUTRALES**

#### **Ventajas:**

- Las mujeres tienen acceso garantizado a los recursos del proyecto.
- Las mujeres tienen igual acceso, que los hombres, a las actividades principales del proyecto, como formación o empleo.
- La posibilidad de que “el componente de mujer” comparta con el resto del proyecto mayor visibilidad y atención de quienes planifiquen.
- Mayores oportunidades para coordinar adecuadamente algunos aspectos del componente con el proyecto general.

#### **Desventajas:**

- Si no está bien diseñado o ejecutado puede llevar a marginalizar las actividades de las mujeres del proyecto principal.
- Al incluir a las mujeres existe el peligro de que se use para satisfacer a los gobiernos, a las agencias donantes o a los requisitos de la agencia de desarrollo sin ofrecer los mismos recursos que se ofrece al resto de participantes.
- No produce cambios en profundidad.

### ■ **POLÍTICA REDISTRIBUTIVA**

Es apropiada en todos los casos cuando un amplio número de mujeres cumple los criterios definidos a través del proyecto (nivel de educación, habilidades, requisitos de ingresos, etc.), y cuando existe un precedente de participación conjunta entre mujeres y hombres.

**Fuente:** En Emakunde, 1998. (OIT, 1991. The Window of Opportunities. Strategies for enhancing women's participation in technical cooperation projects. Geneva).



## ■ Monitoreo y Evaluación

“La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avance, con el propósito de generar aprendizajes. La evaluación facilita el análisis crítico de los efectos e impactos del plan, programa o proyecto, con el propósito de determinar la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes. Además del impacto, la evaluación como proceso permanente se refiere a la eficacia de las acciones emprendidas”.<sup>12</sup>

Hasta el momento, si hay algo que requiera de revisión urgente en el ámbito de la cooperación para el desarrollo es tanto el monitoreo como la evaluación de las acciones que se llevan a cabo, ya que se siguen considerando un requisito más que un instrumento a aprovechar y del que aprender. Desde el punto de vista técnico, es imprescindible que se profesionalice el trabajo de evaluación de proyectos, de forma que exista suficiente personal capacitado y se logren mejores niveles de análisis y profundidad, identificando tanto los factores críticos como las posibles alternativas. Por otro lado, también deberíamos pararnos a analizar cuál sería el papel del técnico o la técnica de seguimiento / evaluación, y si los objetivos planteados, los indicadores de referencia, los resultados a medir y las herramientas o instrumentos para analizar la marcha, impacto etc., del proyecto deberían definirse o no de forma participativa por todos / as los actores / as del proceso entre otros fines para lograr un mayor fortalecimiento organizacional y aprendizaje personal e institucional. Asimismo, sería conveniente que se llevaran a cabo evaluaciones intermedias, y no sólo finales, para poder corregir, de acuerdo con los resultados y conclusiones obtenidas en la evaluación y en lo posible, las desviaciones del proyecto detectadas a partir de los indicadores fijados en la planificación. Por otro lado, se debería tratar específicamente la carencia de evaluación del impacto de estas acciones sobre grupos de edades, etnia, clase social y sexo diferente, ya que, por ejemplo, se toma como referencia el modelo de familia nuclear tradicional, dando por hecho que el impacto de los proyectos de desarrollo es el mismo sobre hombres y mujeres, niñas y niños, ancianas y ancianos a pesar de que viven bajo condiciones de vida diferentes, poseen necesidades distintas y su posición en la sociedad en la que viven suele diferir en gran medida en función de su sexo, clase social y otras “especificidades” varias.

■  
<sup>12</sup> Rodríguez Giselle, Narda Meléndez, Emma Velásquez y María Cecilia Fuentes, Módulo 4: Tomándole el pulso al género, sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género. Pág 11.



Afortunadamente se está dando un paso adelante y cada vez más se reconoce la necesidad de que todos los proyectos y programas sean evaluados desde una perspectiva de género. Sin embargo, la eficiencia del procedimiento de evaluación dependerá de la calidad de la información, del correcto análisis y/o interpretación los datos obtenidos, y particularmente del grado en que se haya adquirido información sensible al género. Por tanto, el contexto / perfil de género por zona o país, que recoge el análisis de género realizado en un determinado momento y punto geográfico tomando como referencia a una población concreta, es un instrumento imprescindible a la hora de evaluar el impacto de una acción en función del género, o lo que es lo mismo, “verificar que la intervención no haya provocado efectos negativos sobre las relaciones de género”.<sup>13</sup> De acuerdo con Beatriz Sierra, “ para ello debe analizar si la posición de la mujer se ha deteriorado en comparación con la situación anterior a la ejecución de la intervención y en comparación con la posición (y condición) de los hombres una vez que la misma haya finalizado. Este requerimiento lleva implícita la idea de que cada acción de desarrollo que pretende mejorar la posición (y condición) de los hombres debería al menos mejorar en igual medida la posición (y condición) de las mujeres.”

“La evaluación de impacto en función del género contribuirá a impedir que las acciones refuercen las diferencias existentes en cuanto a la participación la distribución de los recursos, las normas y valores discriminatorios y la discriminación estructural directa o indirecta<sup>14</sup>”.

A continuación se proponen dos modelos distintos que plantean una serie de preguntas que podrían servir como referencia a la evaluación de impacto de género y adaptarse a las dinámicas específicas de las actividades del proyecto:



<sup>13</sup> Sierra Leguina, Beatriz. “Criterios para la evaluación con perspectiva de género.” Revista Española de Desarrollo y Cooperación nº 6. Año 2000, Pág. 108.

<sup>14</sup> En Comisión Europea; Guía para la evaluación del impacto en función del género, 1998.



## ■ Ejemplo 2: Evaluación Impacto de Género (Modelo 1)

(Serie de 12 preguntas vinculadas a la información que se obtendría del modelo de análisis de género planteado en el punto de diagnóstico).

### 1. Selección de grupo-meta, ¿toma en cuenta a mujeres y a hombres?

### 2. Identificación del/ de los problema/s

- a) ¿Se definieron las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres?
- b) ¿Se diferenciaron los efectos del proyecto sobre mujeres y hombres?
- c) ¿Se involucró a la comunidad en la definición del problema y de las necesidades? ¿cómo fue la participación por Género?
- d) ¿Se tiene en cuenta la posición de las mujeres en la comunidad, posibles problemas de acceso y control de los recursos, sobrecarga de trabajo, falta de oportunidades, etc?

### 3. Estrategia de actuación:

- a) La estrategia de actuación, ¿tiene en cuenta específicamente a las mujeres, a su falta de tiempo, dificultades de acceso a la información, a la ubicación y sitio donde se realizaran las actividades, horarios, etc.?
- b) ¿Contempla la estrategia alguna acción relacionada con el aumento de la participación, la generación de poder o la autonomía de las mujeres?

### 4. Objetivos:

- a) ¿Se garantiza en los objetivos del proyecto que los beneficios lleguen de manera equitativa a mujeres y hombres? ¿Cómo?
- b) ¿El proyecto contribuye a la transformación de las relaciones de género hacia una mayor equidad? ¿Cómo?
- c) ¿Algunos de los objetivos cuestiona la división tradicional del trabajo, de las obligaciones y de las oportunidades?
- d) ¿Se plantean formas de trabajo para motivar la participación de las mujeres en la toma de decisiones del proyecto?

### 5. Capacidad Institucional:

- a) ¿Hay alguna política institucional que motive la integración equitativa de las mujeres al proceso de desarrollo?
- b) ¿La información que sistematiza la institución esta desagregada por sexo? ¿Se recoge información sobre situaciones de especial importancia para las mujeres?
- c) ¿En el equipo de trabajo hay mujeres y hombres? Si es así, ¿cuáles son sus posiciones y funciones?
- d) ¿Existe alguna política institucional de acciones afirmativas?



## 6. Actividades:

- a) ¿En las actividades del proyecto participan organizaciones de la comunidad? ¿Cómo es la participación de las mujeres en las demás organizaciones en la comunidad?
- b) ¿Cómo participan e intervienen las mujeres y los hombres en las actividades de los proyectos?

## 7. Impacto:

Si se obtiene información desagregada de todos estos indicadores, se podrá realizar una evaluación del potencial de equidad o de desigualdad de los proyectos, planes y políticas.

- a) ¿Los beneficios del proyecto llegan equitativamente a mujeres a hombres?
- b) ¿El proyecto transforma la distribución tradicional de beneficios?
- c) ¿El proyecto tiene algún efecto sobre la posición de las mujeres: participación en toma de decisiones, oportunidades, uso del tiempo, tiempo libre, generación de poder...?
- d) ¿El proyecto genera mayores niveles de organización, autonomía y participación de las mujeres?
- e) ¿El proyecto puede tener algún efecto sobre la distribución de las actividades al interior del hogar?
- f) ¿Existe una sistematización del trabajo de evaluación y seguimiento de los logros del proyecto?
- g) ¿Existen indicadores diferenciales para medir el impacto del proyecto en las mujeres y en los hombres?

## 8. Descripción de la distribución de actividades entre las mujeres y los hombres de la comunidad:

- a) ¿Quién hace qué?
- b) ¿Cómo organizan su tiempo las mujeres y los hombres?
- c) ¿De qué características son las actividades asignadas a las mujeres? ¿Y las de los hombres?
- d) ¿Cómo se complementan entre sí las actividades de las mujeres con las de los hombres?
- e) ¿Qué implicaciones tiene para el proyecto esta división del trabajo?
- f) ¿Qué conflictos se podrían presentar a partir de esta distribución de actividades?
- g) De las actividades relacionadas con el objetivo del proyecto ¿cuáles las realizan las mujeres y cuáles los hombres?

## 9. Análisis de las actividades según los ámbitos de interacción: reproductivo, productivo, comunitario, y político:

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	% MUJERES	% HOMBRES	AMBITOS DE INTERACCIÓN (reproductivo, productivo, comunitario, político...)
--------------------------	-----------	-----------	---



- a) ¿Por qué se han orientado determinadas actividades del proyecto hacia las mujeres y determinadas actividades hacia los hombres?
- b) ¿Esto ha ocurrido de manera intencional?
- c) ¿Qué implicaciones tiene esta distribución de actividades?
- d) ¿Qué oportunidades y restricciones crea esta distribución de actividades tanto para las mujeres como para los hombres?
- e) ¿Qué consecuencias tienes esta situación sobre el desarrollo del proyecto y sobre el logro de sus objetivos?

### 10. Análisis del acceso y el control de los recursos y los beneficios:

Realizar un inventario de los recursos y beneficios derivados del proyecto. Ver la forma como éstos y aquellos se distribuyen de manera diferenciada entre las mujeres y los hombres de la comunidad. No sólo especificar los recursos materiales sino todo lo que aporta el proyecto al desarrollo y bienestar de la zona: participación, formación, servicios, oportunidades, etc.

- a) ¿Quién se beneficia de los recursos del proyecto, de qué forma y por qué?
- b) ¿Quién controla estos beneficios, de qué forma y por qué?
- c) ¿En estos grupos de beneficiarios hay mujeres y hombres?
- d) ¿En que proporción están presentes mujeres y hombres?
- e) ¿Cómo se concreta este beneficio (mayor autonomía, mejores condiciones materiales de vida, mayores opciones de trabajo)?
- f) ¿Cómo se determina quien va a recibir, controlar o beneficiarse de estos recursos?
- g) ¿Quién decide las condiciones de acceso y/o control a los recursos del proyecto?
- h) Una vez finalizado el proyecto ¿habrá continuidad en el suministro de estos recursos y en la obtención de beneficios?

Una vez obtenidos estos datos:

RECURSOS	ACCESO		CONTROL		OBSERVACIONES
	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	

Discutir y definir las oportunidades que proporciona el proyecto para la transformación del patrón de acceso y control de recursos y beneficios hacia una mayor equidad de género.

### 11. Análisis de las necesidades prácticas y los intereses estratégicos:

A partir de las respuestas e información obtenida en el diagnóstico, es importante analizar que oportunidades ofrecen las acciones del proyecto para establecer una acción diferencial entre hombres y mujeres en lo que respecta a necesidades prácticas, y qué aporta el proyecto para trabajar en el logro de intereses estratégicos que permitan conseguir una mayor equidad de género.





ACTIVIDADES DEL PROYECTO	NECESIDADES PRÁCTICAS		INTERESES ESTRATEGICOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES

## 12. Análisis de la participación y de poder :

- ¿Cuáles son los grupos de la comunidad que más participan en el proyecto?
- ¿Qué % de hombres y mujeres hay en el proyecto?
- ¿En qué fase del proyecto participan? ¿En qué nivel se puede ubicar su participación?
- ¿Qué diferencias hay entre la participación de los hombres y de las mujeres? ¿A que se atribuyen estas diferencias?
- ¿Cómo se puede evaluar la participación de la comunidad en el proyecto? ¿Qué factores inciden en esa situación?

### ■ Ejemplo 3: Evaluación Impacto de Género (Modelo 2)

Se dividiría en cuatro grandes bloques :

#### 1. Visión de desarrollo del proyecto, lineamientos teóricos de la organización.

Las preguntas a formular irían en la línea siguiente:

- ¿Se definen en el proyecto como un problema y eje de diferenciación social las relaciones de género?
- ¿Se entiende que trabajar con mujeres no necesariamente implica trabajar desde un enfoque de género? ¿Cómo se define el concepto de género, relaciones de género y como se plantea su relación con el proyecto?
- ¿Se plantea la relación que existe entre un patrón de relaciones de género inequitativo y el contexto social y cultural que lo construye y desarrolla?
- ¿Se considera que el desarrollo implica trabajar desde una perspectiva integral que además de atender los problemas económicos se refiere a los condicionantes sociales y políticos que afectan restringen este acceso a los recursos productivos?
- ¿Se considera que la pobreza extrema afecta de manera diferente a varones y a mujeres por los patrones de ordenamiento y jerarquización social basados en el género? ¿Se plantea las interrelaciones entre la dimensión económica y la exclusión social?
- ¿Se considera que mujeres y varones son "socializados" en patrones de identidad de género que resultan perjudiciales para su desarrollo personal, su autonomía, su posición social, su acceso a recursos, su acceso a derechos, y en general a la ciudadanía y la democracia?





## 2. Diseño del proyecto: diagnóstico, objetivos, actividades, metodología..

### De la teoría a la práctica.

#### *Diagnóstico:*

- ¿Se ha visibilizado a las mujeres en el diagnóstico?

#### *Objetivos:*

- ¿Se propone el proyecto mejorar la condición y la posición de las mujeres?
- ¿Se identifican objetivos específicos referidos a las mujeres partiendo de los problemas detectados para mejorar su posición en la comunidad?
- ¿Se identifican objetivos referidos a cambios en las relaciones de género?
- ¿Se identifican objetivos referidos a autonomía, empoderamiento, visibilización o valoración de las mujeres?
- ¿Existe reconocimiento de la existencia de problemas específicos de mujeres y/o varones que son resultado de las relaciones de género existentes? ¿Se busca actuar sobre estos problemas?
- ¿Existen objetivos orientados a lograr una mayor participación social de las mujeres?
- ¿Existen objetivos referidos a los varones en tanto género masculino? ¿Se trata de que los varones se incorporen en proyectos tales como salud y educación, tradicionalmente dirigidos sólo a mujeres? ¿Existen objetivos referidos a cambios en actitudes y creencias machistas que denigran a las mujeres?

#### *Actividades:*

- ¿Cuáles son las actividades desarrolladas, cuál es la relación con habilidades, necesidades y características de las mujeres?
- Actividades que liberen tiempo o ahorren tiempo a las mujeres en el campo.
- ¿En que actividades emplean su tiempo libre las mujeres?
- Actividades económicamente viables
- Actividades que generen confianza y promuevan la participación.

#### *Metodología:*

- Niveles de atención de acuerdo con las características personales de las mujeres (edad, número y edad de los hijos, idioma, nivel de educación, etc).
- Identificación de procesos de cambio. Definición de momentos y temas según grados de dificultad y aprendizaje
- Integración de aspectos lúdicos.
- Materiales de capacitación adecuados a la edad, cultura y tema.
- Horarios y épocas seleccionadas para los eventos de capacitación.
- Técnicas de capacitación y modelos de seguimiento de aprendizaje. Secuencias didácticas, intercambios de experiencias, pasantías, etc.



### 3. Ejecución

- Horarios
- Relaciones interpersonales (mujeres vs. hombres, promotor/a vs. mujeres, etc.)
- Aprendizajes realizados
- “Toma de decisiones y participación de las mujeres en el proyecto
- Identificación y formación de líderes.

### 4. Impacto

- Condición de las mujeres
- Posición de las mujeres: educación, violencia, trabajo –actividades económicas, acceso y control de recursos económicos y sociales, disponibilidad de tiempo, etc.
- Valoración social, Autoestima
- Autonomía
- Empoderamiento, toma de decisiones, participación social y política
- Relaciones de género, negociación, relaciones de pareja etc.

Algunos de los obstáculos a los que nos toca enfrentarnos a la hora de evaluar un proyecto y/o acción con enfoque de género pueden ser los siguientes<sup>15</sup> :

- Preconcepción de la complejidad de evaluar con enfoque de género, desánimo, falta de interés, ya que evaluar cualitativamente es difícil y puede ofrecer resultados poco “exactos” o “científicos”, sujetos a percepciones y visiones subjetivas.
- Carencia de puntos de partida, de información relevante, falta de indicadores y elementos de análisis de género de los aspectos que se desea afectar.
- Construcción de sistemas de monitoreo y evaluación en una institución o proyecto que no ha definido una política de equidad de género y no lo ha integrado en su visión.
- Énfasis en mejoras en la condición de las mujeres, descuidando cambios en relación con su posición estratégica, en los ámbitos públicos y privados.
- Falta prever elementos de medición con relación a los cambios positivos o negativos de los varones.

<sup>15</sup> Ver Rodríguez Giselle, Narda Meléndez, Emma Velásquez y María Cecilia Fuentes, Módulo 4: Tomándole el pulso al género, sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género. Pág. 20.



- Se puede ver como un atentado contra la cultura y las costumbres de una zona o pueblo, olvidando que todo proyecto ofrece opciones de cambio de aptitudes.
- Falta de medios para realizar las evaluaciones una vez terminado el proyecto en el plazo de tiempo necesario para poder identificar el impacto producido.

Es necesario en los procesos de análisis y evaluación incorporar técnicas tanto cualitativas como cuantitativas ya que nos proporcionan una visión más completa de la realidad. A pesar de que los cambios en el ámbito social y cultural llevan tiempo y pueden verse afectados por condicionantes ajenos al proyecto, y que en muchas ocasiones no se dispone de los medios suficientes para realizar el monitoreo y evaluación necesarios para mejorar las intervenciones y aprender del camino recorrido, es imprescindible que haya voluntad real para buscar las formas y los medios necesarios. Actuar a ciegas, sin pautas o criterios, sin tener en cuenta la propia experiencia, llevar a cabo acciones de desarrollo de forma automática sin conocer nunca su verdadero impacto, sin analizar los cambios producidos, no debería tener ningún sentido para quienes pretendan actuar como “agentes de cambio” sobre una realidad o contexto determinado. La intención solamente no es lo que vale, no es suficiente cuando estamos trabajando con seres humanos, cuando los resultados de las acciones emprendidas repercuten directamente sobre sus vidas, perpetuando las desigualdades o injusticias que les mantienen en el subdesarrollo.

Debemos plantarle cara a las dificultades y complejidades trabajando duro para solventarlas, luchando por actuar y trabajar con criterio, con toda la información posible que nos permita conocer una realidad determinada antes y después de ejecutado el proyecto para ver si con nuestro trabajo estamos marcando la diferencia, si nos fijamos objetivos claros que produzcan cambios tanto cuantitativos como cualitativos, y evaluar de forma efectiva para ver si en la práctica estamos cumpliendo los objetivos marcados.

## CONCLUSIONES

A lo largo de estas páginas hemos hablado de cuestiones que aparentemente pueden parecer obvias: si hablamos de cooperación al desarrollo por supuesto que nos referimos al desarrollo de todas y todos, si además hablamos más específicamente de



desarrollo humano ¿cómo no vamos a tener en cuenta a toda la humanidad, mujeres y hombres, niñas y niños, ancianas y ancianos?.

Desgraciadamente la realidad nos ha mostrado que no es tan obvio, y los resultados nos han presentado crudamente la evidencia de las profundas desigualdades de género existentes, ¿se ha denunciado, se ha reconocido, se han impulsado medidas políticas, económicas, legales, tanto locales, nacionales como internacionales para combatirla? ¿Qué está ocurriendo en la práctica? ¿Existe verdadera voluntad política para lograr la igualdad entre mujeres y hombres en todas sus formas y manifestaciones?

Desgraciadamente, la voluntad política no se traduce suficientemente en acciones específicas, en inversión relevante, en apuesta real por el cambio:

- existen manuales y guías que no serán nunca la receta mágica, sin asimilación personal de la importancia del trabajo en género,
- no se está operativizando la teoría sobre indicadores, metodologías...
- se intenta simplificar, no se transversaliza en realidad -la clave no está en incorporar el enfoque de género en procedimientos de trabajo, estructuras, acciones ya formuladas, sino en trabajar por el cambio de procesos, estructurar formas de analizar la realidad de forma distinta desde los principios de justicia social, equidad y derechos „humanos“ y no del hombre
- falta trabajo de incidencia política y de comunicación y coordinación entre las distintas instancias implicadas en impulsar procesos de desarrollo.

Ante esta situación, es imprescindible:

- la asignación de responsabilidad, competencia y recursos: lo que implica, al menos, dotar de legitimidad a una unidad o departamento o programa de género y hacerlo operativo,
- asignar personal formado y recursos de consultoría, o promover programas de formación y sensibilización adecuados y permanentes,



- promover la investigación y el aprovechamiento de los conocimientos generados y buenas prácticas identificadas,
- conocer mejor la realidad de género de los países con los que se coopera,
- mejorar la planificación y ejecución de proyectos a través de mejoras en las metodologías y procedimientos,
- maximizar la influencia de los gobiernos nacionales e instituciones públicas: Ej. reforzar los requisitos de género en contratos y subvenciones...<sup>16</sup>.

Asimismo, es esencial que se desarrolle una relación más transparente y de mayor apertura al diálogo entre las ONGD y las instituciones públicas, y que asuman su corresponsabilidad para trabajar con un enfoque de género desde la práctica y en sus propias organizaciones. Además, como promotoras del desarrollo, las ONGD sienten que tienen el derecho a ser escuchadas cuando hacen recomendaciones en áreas en las cuáles, están cualificadas para comentar, y a ser consultadas e informadas de los procesos de elaboración de políticas, lo cual actualmente no sucede.

Por último algo muy importante a tener en cuenta es garantizar la sostenibilidad del trabajo realizado en género ya que en muchas ocasiones al ser iniciativas personales más que institucionales, en muchos casos llevado a cabo por voluntarias/os, cuando el personal que promovía las acciones o procesos con enfoque de género se va, desaparece con él todo el trabajo realizado hasta ese momento. Es por esta razón que en muchos casos procesos ya iniciados se obvian y se dan pasos atrás o se comienza de nuevo al haber perdido la memoria histórica del trabajo realizado y carecer de documentación sistematizada que nos dé las pautas para retomar y continuar con los esfuerzos ya realizados en materia de políticas, herramientas y mecanismos para impulsar el trabajo con perspectiva de género.

Sigamos luchando por la equidad entre mujeres y hombres. Como hemos ido analizando a lo largo de estas páginas, de la teoría a la práctica aún queda un largo camino por recorrer. Se trata de coherencia, de desarrollo humano y de justicia social, no olvidemos que están en juego las vidas, sueños, y futuro de más del 50% de la población mundial.

<sup>16</sup> López, Irene. "Sobre una Estrategia de Género para la Cooperación Española". 2003. Pág.12.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Lorena, Gustavo Briceño, Ilisie Valenciano. Quien Busca... Encuentra: Elaborando Diagnósticos Participativos Con Enfoque De Género. Unión Mundial Para la Naturaleza. Fundación Arias para la paz y el progreso humano, Costa Rica, Feb 1999.
- Aguilar, Lorena. Unión Mundial para la Naturaleza. Lo que comienza bien termina mejor: elaboración de propuestas con enfoque de género. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. San José. CR. 1998.
- Barrig M. Y A. Wehkamp, 1994. Sin Morir en el intento. Experiencias de Planificación de género en el Desarrollo. Novib / Entre Mujeres, Lima.
- Blanco Lara. Rodríguez Guiselle. Candil En La Calle Y Luz En La Casa. Hacia Una Gestión Y Gerencia Con Equidad. San José. Master Litho. 1999. Serie hacia la equidad.
- Comisión Europea; Guía para la evaluación del impacto en función del género, 1998.
- Coordinadora de ONGD, 1998., Código de conducta de las ONGD de desarrollo.
- CONGDE, Grupo Género y Desarrollo. "Propuesta para una estrategia para la igualdad de género en la política de cooperación española", 14 de julio de 2001.
- Declaración de Beijing y Plataforma para la Acción, IV Conferencia Mundial de las Mujeres, 1996. Ed. Instituto de la Mujer, Madrid.
- Directrices y Guía de conceptos del CAD sobre la Igualdad entre mujeres y hombres, 1998. Secretaría Estado para la Cooperación Internacional y con Iberoamérica, Madrid.
- Emakunde, 1998. Guía Metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo, Emakunde y Secretaría General de Acción Exterior (dirección de cooperación al Desarrollo), Gobierno Vasco, Vitoria.
- Guijt, I. Participatory monitoring and impact assesment of sustainable agriculture initiatives. SARL discussion paper 1. IIED: Inglaterra. 1998.
- Lagarde, Marcela. 1996. Género y Feminismo. Desarrollo Humano y Democracia, Ed. Horas y Horas, Madrid.
- López, Irene, "El enfoque de género en la cooperación". Revista Pie de Paz, Invierno 1998, nº 47. "Cooperación al Desarrollo: la solidaridad no basta".
- López Accotto, Ana Inés. "Género y Desarrollo: el círculo vicioso de la interdependencia desigual", 1997. <http://habitat.aq.upm.es/boletín/n7/aalop.html>
- Moser, C., 1995. Planificación de Género y Desarrollo. Teoría Práctica y Capacitación. Entre Mujeres y Ediciones Flora Tristán, Perú.
- Murguialday, Clara y Vázquez, Norma. Guía para alfabetizarse en género y desarrollo Emakunde, 1998.



- Murguialday, Clara, Amaia del Río, Estibaliz Anitua y Cristina Maoño. Perspectiva de género en las ONGD Vascas. 2000.
- Rodríguez G., Narda Meléndez, Emma Velásquez y María Cecilia Fuentes, Módulo 4: Tomándole el pulso al género, sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género. Unión Mundial para la Naturaleza. Fundación Arias Para la Paz y el Progreso Humano, Costa Rica 1999.
- Ruíz Bravo, P. Planificación De Género Y Desarrollo: Teoría, Práctica y Capacitación. 1994.
- Ruiz Bravo López, Patricia y Maruja Barrig. Lineamientos Metodológicos para la incorporación del enfoque de género en el seguimiento y evaluación de proyectos.
- Sierra Leguina, Beatriz, "Criterios para la Evaluación con perspectiva de género, Revista española de Desarrollo y Cooperación" nº 6, Año 2000, pp. 95-112.
- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, Méjico. "La perspectiva de Género: una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres".
- Young, Kate. "Reflexiones sobre como enfrentar las necesidades de las mujeres": En Guzmán, V. Y Vargas V. (comps). Una nueva lectura: género en el desarrollo. Lima: Colección Entre Mujeres, Flora Tristán Ed. 1991.



業



- **Acción Positiva:** estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades por medio de medidas que permitan corregir o compensar a partir de la valoración de las diferencias, la situación de desventaja social económica en la que se encuentra un grupo determinado en términos comparativos como resultado de prácticas o sistemas sociales.
- **Análisis de Género:** Estudio en un contexto determinado de las diferencias entre hombres y mujeres de condiciones, necesidades, índices de participación acceso a los recursos y desarrollo, control de activos, poder de toma de decisiones, etc. debidas a los roles que tradicionalmente se les ha asignado.
- **Androcentrismo:** Visión del mundo y de las cosas, desde el punto de vista teórico y del conocimiento, en la que los hombres son el centro y las medidas de todas ellas, ocultando y haciendo invisible todo lo demás, entre ellas las aportaciones y contribuciones de las mujeres a la sociedad. Confunde la humanidad con el hombre-varón.
- **Barreras Invisibles:** Actitudes resultantes de las expectativas, normas y valores tradicionales que impiden la capacitación de las mujeres para los procesos de toma de decisiones, y por lo tanto para su plena participación en la sociedad.



<sup>1</sup> Ver Palabras y Conceptos Clave, Mujeres en red: <http://www.nodo50.org/mujeresred/vocabulario.html>; Guía Metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo, Emakunde 1998; La igualdad de oportunidades y la participación social de las jóvenes, Consejo de la Juventud de España, 2001 Perspectiva de Género en las ONGD vascas, 2000; y Teoría y Análisis de Género: Guía metodológica para trabajar en grupos, Asociación Mujeres Jóvenes. 2001.



- **Condición de las Mujeres:** Estado material en el que se encuentran: su pobreza, su falta de educación y capacitación, su excesiva carga de trabajo, su falta de acceso a la tecnología... En general, los proyectos dirigidos a atender las necesidades prácticas de género mejoran la condición de las mujeres.
- **Datos desagregados por sexo:** Recogida de datos e información estadística desglosada por sexo, que hace posible un análisis comparativo contemplando la especificidad del "género".
- **Discriminación:** Trato desfavorable dado a una persona en base a su pertenencia a un grupo concreto, al margen de sus capacidades personales.
- **Discriminación positiva:** Medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes. ( Guía Europa perspectiva de género. Carrefour europeo).
- **Empoderamiento (empowerment):** Toma de conciencia de las potencialidades existentes y de la discriminación de género. Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tienen que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas, que modifiquen la imagen de sí mismas y las creencias sobre sus derechos y capacidades y desafíen los sentimientos de inferioridad.
- **Equidad:** Pretende el acceso de las personas a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de las capacidades; esto significa, que se deben eliminar las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, así como el acceso a la educación y los servicios básicos. Implica la participación de todas y todos en los procesos de desarrollo. Significa justicia: es decir, dar a cada cual lo que le pertenece, es el reconocimiento de la diversidad, sin que ésta signifique razón para la discriminación<sup>2</sup>.



<sup>2</sup>Ver CCIC-Match. Dos mitades forman una unidad. El equilibrio de género en los procesos de desarrollo. Traducido por UICN. San José, Costa Rica. 1994. En Olmeda, Amparo e Isabel Frutos, 2001.



- **Estereotipo:** Modelo de conducta social basado en opiniones preconcebidas, que adjudican valores y conductas a las personas en función de su grupo de pertenencia (sexo, raza, edad, etnia, salud, etc.). Un estereotipo sexual es una idea que se fija y perpetúa con respecto a las características que presuponemos propias de uno u otro sexo.
- **Evaluación del impacto en función del género:** Examen de las propuestas para analizar si afectarán a las mujeres de forma diferente que a los hombres, al objeto de adaptarlas para neutralizar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad entre mujeres y hombres.
- **Feminismo:** Corriente de pensamiento en permanente evolución por la defensa de la igualdad de derechos de oportunidades entre ambos sexos. Constituye una forma diferente de entender el mundo, las relaciones de poder, las estructuras sociales y las relaciones entre los sexos. Movimiento social que reivindica los derechos de las mujeres, para alcanzar una nueva organización social y un sistema de relaciones entre personas, basadas en el desarrollo de actitudes de respeto, igualdad, corresponsabilidad y solidaridad entre sus miembros.
- **Feminización de la pobreza:** Tendencia al aumento de la incidencia y prevalencia de la pobreza entre las mujeres. La pobreza tiene cara de mujer; significa ser pobres sólo por el hecho de ser mujer.
- **Género:** Designación de lo que se considera propio de las mujeres (femenino) o propio de los varones (masculino) y se atribuye como prejuicio sociocultural a unas y a otros. No suele coincidir en el tiempo ni en las culturas y varía continuamente pues se deriva del constructo ideológico, las costumbres y las condiciones económicas de cada sociedad. Las características que conforman el género no son innatas sino aprendidas.
- **Igualdad de Derecho:** Igualdad formal ante la ley. Equiparación de hombres y mujeres mediante medidas legislativas.
- **Igualdad de Género:** Situación en que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones, sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en



cuenta, valoran y potencian por igual las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres.

- **Igualdad de Hecho:** Paridad entre hombres y mujeres real y efectiva. La sola promulgación de la igualdad legal no basta para cambiar las costumbres y estructuras de la desigualdad.
- **Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:** Necesidad de corregir las desigualdades que existen entre hombres y mujeres en la sociedad. Constituye la garantía de que mujeres y hombres puedan participar en diferentes esferas (económicas, política, participación social, de toma de decisiones) y actividades (educación, formación, empleo) sobre bases de igualdad.
- **Invisibilización:** Lo que no se puede ver o no se permite que sea visto. La visión androcéntrica del mundo en los diferentes momentos sociales, históricos y culturales, no ha permitido que las mujeres tuvieran presencia.
- **Mainstreaming:** Enfoque político cuyo objetivo es la integración de las mujeres en la "corriente principal del desarrollo" (reconocimiento de la necesidad de influir en todas las metodologías, análisis, políticas y planificación desde una perspectiva de género, y no sólo bajo un enfoque de acciones directas y específicas a favor de la mujer). El objetivo inmediato es la mejora de la posición social y económica de las mujeres.
- **Necesidades Prácticas de Género:** Necesidades inmediatas de las mujeres y los hombres: comida, vestido, etc. en un contexto dado. La satisfacción de estas necesidades no cuestiona la división sexual del trabajo o el papel subordinado de las mujeres en la sociedad.
- **Necesidades Estratégicas de Género:** Aquellas descritas por las mujeres como las causantes de su situación de subordinación en la sociedad y cuyo cumplimiento se verá acompañado a largo plazo por el "empoderamiento" de las mujeres. Representan lo que las mujeres o los hombres requieren para poder mejorar su posición o status en la sociedad y uno frente al otro.



- **Patriarcado:** Orden de poder, un modo de dominación cuyo paradigma es el hombre. Está basado en la supremacía de los hombres y de lo masculino, sobre la interiorización de las mujeres y lo femenino. Es así mismo, un orden de dominio de unos hombres sobre otros y de enajenación de las mujeres. Nuestro mundo es dominado por los hombres. En él, las mujeres en distintos grados, son expropiadas y sometidas a opresión, de manera predeterminada. En este orden se apuntala a los hombres como dueños y dirigentes del mundo- en cualquier formación social-, se preservan para ellos poderes de servidumbre sobre las mujeres y los hijos e hijas de las mujeres y se les permite expropiarles sus creaciones y sus bienes materiales y simbólicos. El mundo resultante es asimétrico, desigual, enajenado, de carácter androcéntrico, misógino y homófobo. En él, el sujeto no es el hombre sino el patriarca<sup>3</sup>.
- **Perspectiva de Género:** Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dados en una política. Contribuye a visualizar las relaciones de poder y subordinación de las mujeres, conocer las causas que la producen y encontrar mecanismos para superar brechas existentes, así como reconocer que existen relaciones de desigualdad y que existe opresión e injusticia en la organización genérica de las sociedades<sup>4</sup>. Compromiso institucional para modificar la condición y posición de las mujeres y lograr así un sistema sexo-género más equitativo, justo y solidario.
- **Posición de las Mujeres:** Características socio-económicas que configuran los niveles materiales de vida determinando la discriminación de las mujeres en relación a los hombres.
- **Relaciones de Género:** Manera en que la cultura define los derechos, responsabilidades y las identidades de las mujeres en relación a los hombres.
- **Roles de género:** Comportamientos, actitudes y valores sociales establecidos para cada uno de los géneros.
- **Sexismo:** Conjunto de todos y cada uno de los métodos empleados en el seno del patriarcado para poder mantener en situación de inferioridad, subordinación y

<sup>3</sup> Lagarde, M. La regulación social del género: el género como filtro de poder. Consejo Nacional de Población. México, 1994.

<sup>4</sup> Lagarde, M. 1995.



explotación al sexo dominado: el femenino. El sexismo abarca todos los ámbitos de la vida y las relaciones humanas, de modo que es imposible hacer una relación, no exhaustiva, sino ni tan siquiera aproximada de sus formas de expresión y puntos de incidencia. La represión de la sexualidad femenina y la división del trabajo por sexos son las dos primeras manifestaciones del sexismo<sup>5</sup>

- **Sexo:** En la especie humana, diferencias biológicas (anatómicas y fisiológicas) entre varones y mujeres, son universales y por tanto coinciden en todo tiempo y cultura
- **Sistema de Género:** Conjunto de estructuras socioeconómicas y políticas que mantienen y perpetúan los roles tradicionales masculino y femenino, así como lo clásicamente atribuido a mujeres y a hombres.
- **Transversalidad:** Integrar la perspectiva de género en el conjunto de políticas. Integrar sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas, con vistas a promover la igualdad entre hombres y mujeres y recurrir a todas las políticas y medidas generales con el fin específico de lograr la igualdad.

## Recursos en Internet

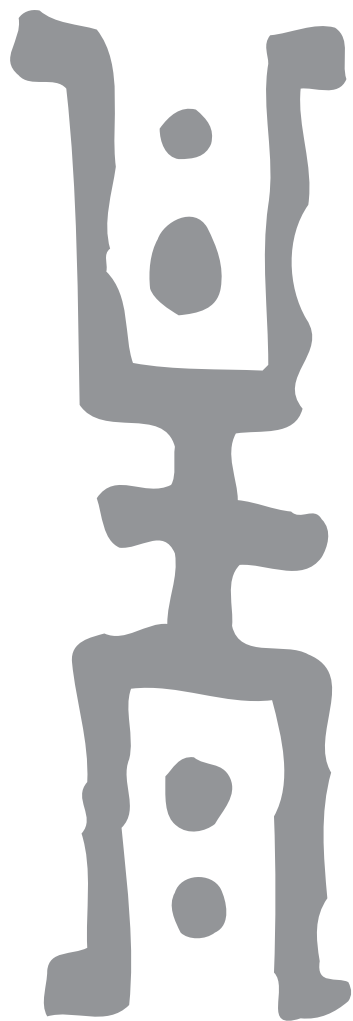
- **FEMPRESS.** Red de Comunicación alternativa de la mujer de América Latina. Chile. Servicio de noticias e-mail.  
<http://www.fempres.cl>
- **ISIS INTERNACIONAL.** Edita un boletín mensual sobre la mujer. Agencia Internacional de Noticias.  
<http://www.isis.cl>
- **MUJERES EN RED.** Información nacional e internacional de mujeres. España. Coordinación de campañas, envío periódico de noticias por e-mail, e información de webs.  
<http://www.nodo50org/mujeresred>

<sup>5</sup> Sau, Victoria. Diccionario Ideológico Feminista. Icaria. 1990.



- **AMECO.** Asociación Española de Mujeres Profesionales de los Medios de Comunicación- Madrid. España. Edita la revista Género y Comunicación, agencia de noticias de género Amecoippresi.  
<http://www.nodo50org/ameco>
- **CONGDE. Coordinadora de ONGD para el Desarrollo- España.** Grupo de Género y Desarrollo.  
<http://www.congde.org>
- **WIDE. Women in Development Europe.** Red compuesta por instituciones y mujeres especialistas en género, mujeres activistas en organizaciones no gubernamentales y en asociaciones que luchan por la defensa de los derechos humanos.  
<http://www.eurosur.org/wide>





ACSUR - Las Segovias

Cedaceros, 9 - 3º Izq. - 28014 Madrid

Tel. 91 429 16 61 - Fax 91 429 15 93 - [www.acsur.org](http://www.acsur.org) - [acsur@acsur.org](mailto:acsur@acsur.org)

La incorporación de la perspectiva de género como medio para la promoción de la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres y la defensa de los derechos humanos constituye un eje transversal en todo el trabajo de ACSUR-Las Segovias.

Esta estrategia de género se concreta en el continuo desarrollo de mecanismos e instrumentos que permitan avanzar en la defensa de los derechos de las mujeres a través de proyectos de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, programas de sensibilización y educación para el desarrollo, así como acciones específicas de formación.

Esta publicación tiene como objetivo ofrecer un espacio de conocimiento y debate para avanzar en la promoción del enfoque de género, promover el empoderamiento de las mujeres y contribuir a la construcción de un mundo más justo y equitativo.

ACSUR



Las Segovias



Junta de Comunidades de

**Castilla-La Mancha**

Consejería de Bienestar Social

Dirección General de la Mujer