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 -¡este 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[1].

- 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.

[1] 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 femenidad.

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[2]. '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

[2]Buena discusión acerca del 'biologicismo' 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 las 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. Cierto 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 desmantelar 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[3].

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

[3]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[4]. Si ésta no se retoca, cambios de estructura o de sistemas de trabajo pueden tener un mero efecto cosmético.

[4] 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 alter, 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 'suena' 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

lo compartido acerca de lo que es correcto y es relevante, 'lo que está bien' y, por tanto, de lo que no está

todo aquello "que es porque lo es", per se, puesto que no es susceptible ni está abierto a cuestionamiento

CULTURA ORGANIZACIONAL

manifestación de poder en cuanto a condensación de lo 'legítimo'

contribuye a la construcción y es al mismo tiempo el depósito de creencias e interpretaciones de lo que se concibe como femenino y masculino, de lo que resulta apropiado para unos y otros

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'[5], 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-.

[5] 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 entiender 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 multiplicad 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 empujoncito desde altas esferas[6]-.

Recordad la analogía del puchero[7], 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'[8] 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

[6] Buen ejemplo de ello se describe en el capítulo dedicado a NOVIB a cargo de E. Sprenger en (Warrig, M & Wehcamp, A,1994).
[7] 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).
[8] 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 sufientemente idóneas.

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

2. Diagnosis

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 dissertation pasada) ¿Qué factores empujan a favor y cúales 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 autorefuerza**. 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 [9]

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.

[9] 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 organizacionals 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' [10], 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 simpre 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 patenticen 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.

[10] 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 [11]:

- 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.

[11] 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 'desetructurar 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"[12] .

[12] 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[13]. 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.

[13] 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.

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 especifidades 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".[1]

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 .[2]

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

[1] Lagarde, Marcela. , 1996. "Género y Feminismo, Desarrollo Humano y Democracia". Horas y Horas, Madrid.
[2] 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 .[3]

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.**

[3] 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)[4] 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 par 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.

[4] 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 [5].

- **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 [6].

[5] 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[7] :

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).

[6] .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.

[7] "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"[8] .

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

[8] Aguilar, Lorena, Gustavo Briceño, Ilsie 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 generizados, 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-equidad 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"[9].

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

[9] 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 .[10]

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:

[10] Aguilar, Lorena, Gustavo Briceño, Ilsie 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 resultan 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[11].

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.

[11] 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 REDISTRIVUTIVA

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". [12]

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 "especifidades" varias.

[12] 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". [13] 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[14]".

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 especificas de las actividades del proyecto:

[13] Sierra Leguina, Beatriz. "Criterios para la evaluación con perspectiva de género". Revista Española de Desarrollo y Cooperación nº 6. Año 2000, Pág. 108.
[14] 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 sito 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 :

a) ¿Cuáles son los grupos de la comunidad que más participan en el proyecto?
b) ¿Qué % de hombres y mujeres hay en el proyecto?
c) ¿En qué fase del proyecto participan? ¿En qué nivel se puede ubicar su participación?
d) ¿Qué diferencias hay entre la participación de los hombres y de las mujeres? ¿A que se atribuyen estas diferencias?
e) ¿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[15] :

- 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.

[15] 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 especificas, 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 genero en contratos y subvenciones..."[16] .

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.

[16] López, Irene. "Sobre una Estrategia de Género para la Cooperación Española". 2003. Pág.12.

BIBLIOGRAFÍA

• Aguilar, Lorena, Gustavo Briceño, Ilsie 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. Rodriguez 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 Genero 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.

- **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.

[1] Ver Palabras y Conceptos Clave, Mujeres en red: http://www.nodo50.0rg/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 especifidad 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[2].

[2] 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 especificas 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[3].

- **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[4]. 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

[3] Lagarde, M. La regulación social del género: el género como filtro de poder. Consejo Nacional de Población. México, 1994.
[4] 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[5]

- **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 especifico 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.fempress.cl

- **ISIS INTERNACIONAL.** Edita un boletín mensual sobre la mujer. Agencia Internacional de Noticias.
  http://www.isis.cl

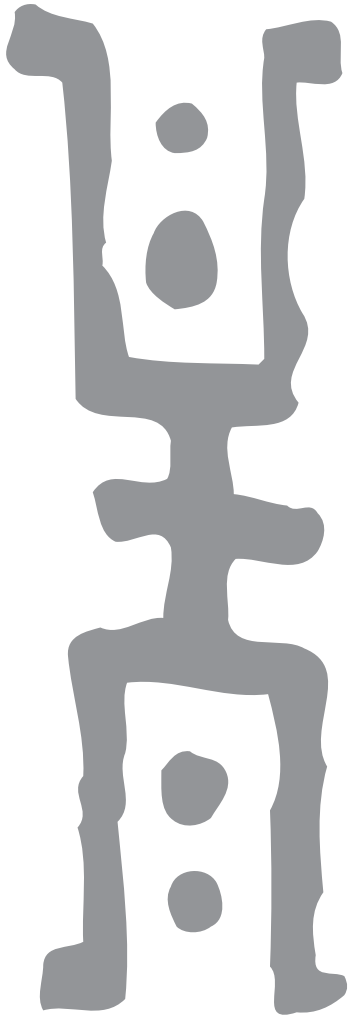
- **MUJERES EN RED.** Información nacional e internacional de mujeres. España. Coordinación de campañas, envío periódico de noticias por e-mail, e información de webs.
  http://www.nodo50org/mujeresred

[5] 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 - 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 especificas 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 mas justo y equitativo.

ACSUR Las Segovias

Junta de Comunidades de
Castilla-La Mancha
Consejería de Bienestar Social
Direccion General de la Mujer