

SANDRA DEMA MORENO (DIR.)

LA INTEGRACIÓN  
DE LA PERSPECTIVA DE

**GÉNERO**

EN LAS ONGD ASTURIANAS

**UN LARGO CAMINO POR RECORRER**



ANA GABRIELA FERNÁNDEZ SAAVEDRA

LAURA MANUELA GARCÍA SÁNCHEZ

RAQUEL GONZÁLEZ NICIEZA

**Autoras:**

Sandra Dema Moreno, Ana Gabriela  
Fernández Saavedra, Laura Manuela García  
Sánchez y Raquel González Nicieza.

**Trabajo de campo:**

Ana Gabriela Fernández Saavedra, Laura  
García Sánchez y Viviana Eugenia Manrique  
Gutiérrez.

**Diseño de la portada:**

Ángela González Nicieza.

**Diseño y maquetación:**

Marco Recuero.

**Traducción al asturiano:**

Araz S.L. [www.araz.net](http://www.araz.net).

**Financiación:**

Agencia Asturiana de Cooperación al  
Desarrollo.

© Las autoras.

<b>PRÓLOGO</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>PRIMERA PARTE: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS ONGD ASTURIANAS DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1: Las diferentes concepciones de género presentes en las ONGD asturianas, <i>Sandra Dema Moreno</i></b>	<b>14</b>
1 El género como categoría de análisis y de intervención social	15
2 ¿Qué es el género para las ONGD asturianas?	16
2.1 La negación de la desigualdad y la falta de sensibilidad acerca de las cuestiones de género	17
2.2 Género y desigualdad	18
2.3 El género: requisito formal que exigen las entidades financiadoras	20
2.4 Género igual a mujer	21
2.5 El carácter relacional del género	23
2.6 El género como problemática específica de los países del Sur	23
<b>Capítulo 2: Género y desarrollo, <i>Sandra Dema Moreno</i></b>	<b>26</b>
1 De la invisibilidad de las mujeres a la introducción de la perspectiva de género en el desarrollo	27
1.1 Mujeres en el desarrollo (MED)	28
1.2 Género en el desarrollo (GED)	29
2 Las concepciones de las ONGD asturianas sobre género y desarrollo	29

2.1	Un proyecto de desarrollo que beneficia a la comunidad, ¿beneficia también a las mujeres?	30
2.2	Ocuparse de las necesidades específicas de las mujeres, ¿puede crear divisiones y es perjudicial para el desarrollo comunitario?	34
2.3	¿Los procesos de desarrollo afectan de forma diferente a hombres y mujeres? ¿es necesario analizar su impacto diferenciado en unos y otras?	40
2.4	La incoherencia de los discursos sobre género y desarrollo	41
3	¿Por qué integrar la perspectiva de género en el desarrollo? Justificaciones	42
<b>Capítulo 3: La actuación de las ONGD asturianas desde una perspectiva de género,</b>		
<i>Sandra Dema Moreno y Ana Gabriela Fernández Saavedra</i>		<b>44</b>
1	El género en los proyectos de cooperación para el desarrollo y ayuda humanitaria	45
1.1	De la invisibilidad de las mujeres a la introducción de la perspectiva de género en el desarrollo. Algo más que concepciones teóricas	45
1.2	La falta de transversalidad y la especialización por sectores en los proyectos de cooperación para el desarrollo	48
1.3	La integración de la perspectiva de género en la planificación	49
1.4	Las relaciones con las contrapartes y la integración de la perspectiva de género	54
1.5	Hacia una integración sostenible de la perspectiva de género: éxito que se busca, fracaso que no siempre se admite	55
1.6	Las dificultades a la hora de incorporar la perspectiva de género en los proyectos de cooperación	58
2	El género en los proyectos de educación y sensibilización	65
2.1	Obstáculos que dificultan la inclusión de la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización	65
2.2	Las estrategias que utilizan las ongd que introducen la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización	67
<b>Capítulo 4: La integración de la perspectiva de género en el interior de las ONGD,</b>		
<i>Sandra Dema Moreno y Laura Manuela García Sánchez</i>		<b>68</b>
1	Hombres y mujeres en la estructura de las organizaciones	69
1.1	¿Por qué hay menos mujeres que hombres en la dirección de las ONGD?	71
2	La escasa institucionalización de las políticas de género	73
2.1	Falta de reflexión y posicionamiento conjunto en el interior de las ONGD acerca de las cuestiones de género	75
2.2	Las resistencias organizativas	76

2.3	Las resistencias en las actitudes: la tradicional socialización de género y la indiferencia o el rechazo de los varones	81
3	Actores, herramientas y procedimientos para institucionalizar la perspectiva de género en las ONGD	82
3.1	El papel activo de las mujeres de las ONGD	82
3.2	Género y estatutos	83
3.3	La introducción de una política de género	84
3.4	El género en las políticas de recursos humanos	86
4	Género y cultura organizacional	89
4.1	La negación de la desigualdad en las ONGD	89
4.2	El uso de lenguaje sexista	90
4.3	¿Cómo interpretamos el cambio? La falta de nuevos modelos en las relaciones de género	91
	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	94
1	Conclusiones	95
2	Recomendaciones	97
	<b>SEGUNDA PARTE: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA</b>	<b>99</b>
	<b>Talleres participativos para generar conciencia de género en las ONGD</b>	<b>100</b>
1	Diseño del taller	102
2	Desarrollo de la experiencia participativa	102
2.1	Reflexión y toma de conciencia sobre la concepción de género presente en la ONGD	102
2.2	Reflexión colectiva dentro de la ongd sobre su actuación	105
2.3	Compromisos derivados de la experiencia participativa	109
3	Hacia la transformación de la práctica de la ongd desde una perspectiva de género	109
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>112</b>
	<b>ANEXO METODOLÓGICO</b>	<b>116</b>

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo las mujeres representan el 70% de las personas pobres en el mundo, dos tercios de la población mundial analfabeta y el 80% de las personas refugiadas del planeta. Estos datos cuantitativos justifican por sí solos la multiplicidad de voces que desde las últimas décadas del pasado siglo XX vienen reclamando en los distintos foros internacionales la regulación y aplicación efectiva de políticas que mejoren la situación de las mujeres en el mundo. Entre los objetivos de estas políticas se encuentran la defensa de los derechos de las mujeres, la igualdad de género y el logro del principio de equidad en el desarrollo. La consecución de estos objetivos se ha convertido en un factor fundamental para luchar de modo eficaz y sostenible contra la pobreza a nivel mundial y la integración total de las mujeres en el conjunto de las sociedades.

Así parece haberlo comprendido la comunidad internacional. La Declaración del Milenio, así como otros acuerdos derivados de las Cumbres de Naciones Unidas, establecen entre sus objetivos la *"Igualdad de Género"*. Por su parte, la Unión Europea, a través de la resolución de 20 de diciembre de 1995 sobre la Integración del Enfoque de Género en la Cooperación para el Desarrollo, insta a los distintos gobiernos miembros a *"considerar el desarrollo desde una perspectiva de género"*. Así lo ha asumido la política española de cooperación, la cual establece como una de sus prioridades sectoriales *"la igualdad de oportunidades y la participación e integración social de la mujer"* (Ley 23/1998, de 7 de Julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo).

Obviamente, estos planteamientos han de llegar también al conjunto de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD). Es fundamental la integración de la perspectiva de género en el funcionamiento ordinario de estas organizaciones, así como la incorporación de una estrategia transversal de género en sus programas y proyectos de cooperación. Además, deberán proactuar en la promoción de acciones específicas para la igualdad entre la ciudadanía en la que se localizan. Sólo de esta forma se avanzará hacia la emancipación de las mujeres, aumentando sus recursos y capacidades. Y sólo así se conseguirá en última instancia aumentar la autonomía de la mujer en la realidad actual, su presencia en los espacios sociales y políticos y mejorar su situación en el ámbito económico, tradicionalmente desfavorable.

Todo ello pone de manifiesto la necesidad de realizar análisis de situación formales de las distintas ONGD. El Grupo de Género de la Coordinadora de ONGD del Principado de Asturias así lo ha entendido y se lo ha transmitido al Máster en Gestión de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo y de Intervención Social de la Universidad de Oviedo quien, con el apoyo de la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo, ha impulsado la realización del estudio bajo la dirección de la profesora Sandra Dema Moreno que aquí se presenta. Nos gustaría resaltar el elevado grado de satisfacción que nos genera su publicación, pionera en Asturias, por cuanto reúne una serie de características que creemos que lo han de convertir en referente de la temática en estudio. Algunas de estas características a destacar del mismo son el sólido fundamento conceptual, la exhaustividad a la hora obtener los datos, la metodología cualitativa utilizada y la relevancia de las conclusiones y recomendaciones extraídas.

Por todo ello, nos gustaría animar a una lectura reflexiva y sosegada de esta publicación. De ella puede obtenerse un conocimiento sumamente enriquecedor de la integración de la perspectiva de género en las ONGD asturianas así como del largo camino aún a recorrer de cara a conseguir la plena erradicación de la pobreza y el reparto equitativo de los recursos entre mujeres y hombres.

Conocimiento y autoanálisis son dos conceptos básicos en el desarrollo de cualquier acción. Ésta es la base que desde el principio ha estado en la mente de quienes formamos parte del Grupo de Género de la Coordinadora de ONGD del Principado de Asturias (CONGDPA).

Analizar la realidad de nuestras entidades, saber cuál es el concepto de género que manejan, su valoración e importancia y cuáles son sus actuaciones en consecuencia, es un elemento vital de conocimiento.

Debemos conseguir desarrollar acciones de presión política y social que tengan como objetivo que Administraciones, Instituciones y Organizaciones sociales implementen y difundan la perspectiva de género. Y debemos también contribuir a la capacitación de aquellas organizaciones que trabajan en el campo de la cooperación y la solidaridad mediante acciones formativas.

Hemos encontrado una aliada incuestionable en la Universidad de Oviedo y la Axencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo, que a través de su trabajo y apoyo han conseguido plasmar negro sobre blanco múltiples cuestiones que adquieren su justa y necesaria importancia cuando se visibilizan a través del papel impreso.

Quienes pretendemos diseñar una estrategia de trabajo que cubra las necesidades en esta materia y establecer las acciones técnicas y políticas necesarias que posibiliten esa transformación social, tan necesaria para hacer de la igualdad un elemento de logro real en el marco de la Cooperación en Asturias, sentimos que hoy hemos dado un paso más que reviste una singular importancia.

Éstas pretenden ser unas palabras que simplemente marquen el inicio de una aventura que hoy ya goza de su especial cuaderno de bitácora, la aventura más atrayente y sugestiva, pero también la más justa y lógica. Emprendemos aquí la búsqueda de la equidad de género, un camino que ya no abandonaremos.

**Cruz Cuevas**  
*Vocal de Género de la CONGDPA*





# AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es el fruto del empeño y del esfuerzo colectivo y no habría podido realizarse sin la ayuda de numerosas personas e instituciones. En primer lugar, agradecemos al Grupo de Género de la Coordinadora Asturiana de ONGD (CONGDPA) el encargo para efectuar este diagnóstico acerca de la situación de las organizaciones que componen dicha red. Las integrantes de este Grupo, además, nos ayudaron a diseñar la investigación y a probar la herramienta metodológica de recogida de datos.

Por otra parte, queremos agradecer a Náyade Lamadrid Coto y Carmen Osariz Meana, integrantes del Equipo Técnico de la CONGDPA, su inestimable labor de contacto e intermediación con las distintas organizaciones que participaron en el estudio. A estas personas particularmente debemos el éxito de haber podido entrevistar a casi la totalidad de las ONGD que componen la Coordinadora. Agradecemos también a la CONGDPA por habernos cedido su local y su infraestructura tanto para la realización de las entrevistas como para las demás labores relacionadas con el trabajo de campo. Nuestro más sincero agradecimiento a Isabel Menéndez por la atenta revisión del texto.

A todas las ONGD participantes en el estudio gracias por haber contribuido con su tiempo y sus voces al desarrollo de la investigación.

Asimismo, agradecemos a la Dirección del Máster en Gestión de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo y de Intervención Social de la Universidad de Oviedo el apoyo y el impulso para desarrollar este proyecto. Especialmente, por haber destinado y becado a tres de las alumnas del Máster en la edición 2005-2006 para que colaboraran en el mismo. Pero además, queremos expresar a Juan Vilanova nuestro agradecimiento por su labor de mediación a lo largo del estudio. A Luis Ignacio Álvarez por haber revisado pacientemente el manuscrito y por sus acertadas sugerencias. Y a Jorge Coque por la supervisión de uno de los trabajos llevados a cabo en el Máster que finalmente hemos decidido incorporar a este libro por considerarlo una buena práctica para impulsar la toma de conciencia y la introducción de la perspectiva de género en las ONGD.

Por último, queremos expresar nuestro reconocimiento a la Agencia Asturiana de Cooperación por su compromiso con la investigación y agradecerle tanto la financiación de la misma, como la de esta publicación.

La mejor satisfacción para nosotras como equipo investigador sería que este estudio se convirtiera en una herramienta que contribuya a que las ONGD asturianas, y el resto de actores implicados en la cooperación para el desarrollo, avancen en su trabajo a favor de los derechos de las mujeres y en la búsqueda de un mundo más igualitario.

LAS AUTORAS



# INTRODUCCIÓN

Esta investigación es una iniciativa pionera en Asturias, ya que es la primera vez que se realiza un análisis sobre las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) de nuestra comunidad desde una perspectiva de género. En el Estado español hay algunos estudios previos que nos permitieron sentar las bases del nuestro, si bien, como explicaremos más adelante, en este caso hemos decidido plantear algunos cambios metodológicos que consideramos más adecuados para cumplir con los objetivos previstos.

Este estudio, fruto del esfuerzo colectivo, surge del encargo del Grupo de Género de la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales del Principado de Asturias (CONGDPA) y se desarrolla gracias al apoyo de otras dos instituciones, el Máster en Gestión de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo y de Intervención Social de la Universidad de Oviedo, que destina a tres de sus alumnas para realizar el trabajo de campo, y la Agencia Asturiana de Cooperación Internacional que la financia.

La investigación consiste en un diagnóstico acerca de cómo las organizaciones que integran la Coordinadora entienden y trabajan las cuestiones de género, con el fin de que el Grupo de Género de la CONGDPA tenga una visión general sobre estos asuntos que le permita desarrollar mejor su actuación. En la elaboración del diagnóstico nos planteamos tres grandes objetivos:

- 1** Entender cuáles son las concepciones de género que manejan las ONGD asturianas y si dichas concepciones son compartidas por el conjunto de las organizaciones y fruto del debate dentro de las mismas.
- 2** Averiguar si las concepciones de género que utilizan las ONGD se ven reflejadas en su dinámica interna y hasta qué punto la perspectiva de género está institucionalizada dentro de las organizaciones, tanto en sus planteamientos teóricos y en su cultura organizacional, como en su estructura y funcionamiento interno.
- 3** Analizar si las ONGD integran o no la perspectiva de género en sus acciones y cómo lo hacen. Para ello, nos hemos interesado por los proyectos de cooperación para el desarrollo que realizan, así como por los de sensibilización y de ayuda humanitaria.

Teniendo en cuenta estos tres grandes objetivos, hemos estructurado el presente libro en dos partes.

La primera parte consiste en el diagnóstico de la situación de las ONGD asturianas. En los cuatro primeros capítulos se trata de dar respuesta a cada uno de los objetivos expuestos. Esta primera parte concluye con un apartado que recoge las conclusiones y algunas sugerencias del equipo investigador para favorecer la integración de la perspectiva de género en la actuación de las ONGD.

En la segunda parte del libro se presenta una experiencia participativa llevada a cabo en Ingeniería sin Fronteras (ISF) de Asturias, entidad participante de la Coordinadora Asturiana de ONGD. Dicha experiencia consistió en la realización de unos talleres que permitieron a los integrantes de dicha organización tomar conciencia crítica acerca de la concepción de género que comparten y las consecuencias de dicha concepción en sus acciones tanto dentro como fuera de la organización. Hemos incluido en el libro esta experiencia porque constituye un ejemplo exitoso que puede ser fácilmente trasladable a otras organizaciones que tengan interés por integrar la perspectiva de género en su actuación.

Esta obra se completa con un anexo en el que se explica la metodología que se siguió para realizar el trabajo de campo. En la investigación se utilizó una metodología de tipo cualitativo basada en entrevistas en profundidad a personal técnico, directivo y voluntario de las organizaciones integrantes de la Coordinadora Asturiana de ONGD. De las 37 organizaciones que componen la Coordinadora logramos realizar entrevistas en 31 de ellas.



**PRIMERA PARTE:**  
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS ONGD ASTURIANAS  
DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

# LAS DIFERENTES CONCEPCIONES DE GÉNERO PRESENTES EN LAS ONGD ASTURIANAS

## **CAPÍTULO 1** *Sandra Dema Moreno*

En la Coordinadora asturiana de ONGD (CONGDPA) conviven organizaciones muy diversas que tienen diferentes visiones y formas de entender la cooperación y el desarrollo. De la misma manera, también tienen planteamientos y posiciones heterogéneos sobre las cuestiones de género. Vamos a dedicar el presente capítulo a tratar de comprender la diversidad de posiciones existentes acerca de la perspectiva de género, pero antes, queremos exponer de forma muy breve en qué consiste dicha perspectiva.

# 1

## EL GÉNERO COMO CATEGORÍA DE ANÁLISIS Y DE INTERVENCIÓN SOCIAL

El concepto de género es relativamente reciente, surgió en los años setenta a raíz de las revoluciones del 68 y el auge de los movimientos sociales, sobre todo del feminista, experimentado en ese momento. La introducción de la perspectiva de género nos permite desentrañar las relaciones entre mujeres y hombres y como consecuencia dar una nueva visión de cuál es la realidad en la que nos movemos, lo que provoca una reformulación del conocimiento, así como de la práctica social y política.

El género plantea que las diferencias entre hombres y mujeres existentes en el mundo no son fruto de diferencias biológicas, sino más bien producto de una construcción social, o como Gayle Rubin (1975) propone, consecuencia del sistema sexo-género<sup>1</sup>. A partir de la diferencia biológica entre hombres y mujeres se han establecido unas relaciones sociales desiguales, en las que mujeres y hombres asumen papeles, se mueven en espacios y detentan identidades diferentes. Pero el problema no es la diferencia, sino el hecho de que las relaciones entre mujeres y hombres se traduzcan en relaciones de poder y subordinación. La posición social de hombres y mujeres es diferente en todas las sociedades, aunque ha ido evolucionando con el tiempo. De hecho, en las últimas décadas, las sociedades contemporáneas desarrolladas han experimentado importantes cambios en las relaciones de género. Sin embargo, a pesar de dichos cambios, en todas las sociedades conocidas las actividades, valores y roles masculinos ocupan un lugar de superioridad jerárquica mientras que las actividades, roles y creencias femeninas ocupan una posición de subordinación que se manifiesta en desigualdades de tipo económico, político, social y/o cultural, a lo largo del mundo<sup>2</sup>.

A través del proceso de socialización interiorizamos este sistema y aprendemos a comportarnos asumiendo las normas y valores adecuados a nuestro sexo/género. En la familia, en la escuela, jugando, a través de la prensa, de la publicidad y del resto de instituciones -políticas, económicas y sociales- aprendemos los valores y formas de comportamiento de varones y mujeres; en definitiva, interiorizamos los rasgos que cultural y socialmente diferencian a unos y otras. En este proceso de socialización, tenemos que referirnos, por una parte, a las instituciones económicas, políticas y culturales (agencias de socialización), en cuanto productoras de relaciones sociales de género y, por otra, a nuestras propias acciones, a través de las cuales intervenimos como agentes socializadores en nuestras interacciones personales. El género, por tanto, es una experiencia estructurante del mundo y es también una categoría de análisis que permite descubrir las diferencias construidas socialmente entre hombres y mujeres, que con las categorías de análisis tradicionales como la clase social, la edad o la etnia quedan ocultas. El género constituye una forma diferente de mirar la realidad, que tiene claras implicaciones en la construcción del conocimiento así como en la práctica social y política. Al introducir la perspectiva de género en estos ámbitos, se produjo un proceso de cambio que llevó, por una parte, al cuestionamiento de las explicaciones y de los conceptos tradicionales, sin perspectiva de género y, por otra, al surgimiento de nuevos análisis y prácticas que incorporan dicha perspectiva. Los diferentes agentes implicados en el desarrollo, como las Organizaciones Internacionales, los poderes públicos o las ONGD, no han sido ajenos a este proceso.

<sup>1</sup> Esta autora entiende que el género, de carácter social, no puede analizarse de forma separada al sexo biológico, y ambos elementos constituyen lo que denomina sistema sexo-género.

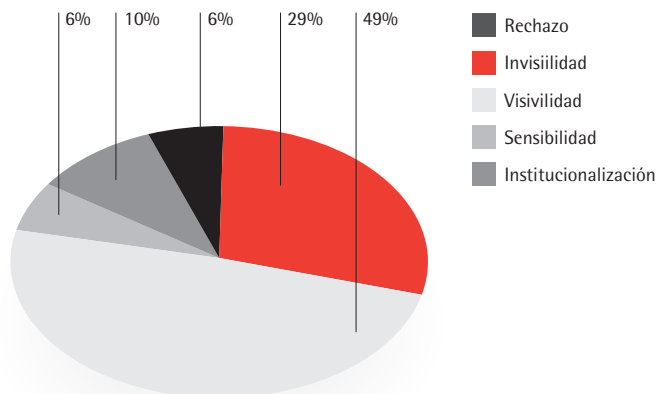
<sup>2</sup> La situación de desigualdad entre hombres y mujeres en el mundo ha sido y es un tema recurrente de análisis, por lo que podríamos remitirnos a una infinidad de obras que tratan de exponer esa situación, plantear cuáles son sus causas y cómo medirla. A modo de ejemplo y para profundizar en esta cuestión sugerimos tres de ellas: PNUD (1995), Joni Seager (2001) y Clara Murguialday (2005).

## 2

# ¿QUÉ ES EL GÉNERO PARA LAS ONGD ASTURIANAS?

Como decíamos anteriormente, en las ONGD asturianas hay una diversidad de posturas acerca de lo que se entiende por perspectiva de género. Esta diversidad tiene que ver con las diferentes formas de entender la igualdad y las relaciones entre varones y mujeres presentes no sólo en las organizaciones, sino en el conjunto de la sociedad. En este sentido, las ONGD reproducen el discurso social existente sobre esta cuestión.

Figura 1: Sensibilidad sobre las cuestiones de género



Como se observa en la figura 1, apenas hay organizaciones que muestren un rechazo explícito a las cuestiones de género. Sin embargo, el 29% niegan la existencia de desigualdades de género. Por su parte, casi la mitad de las ONGD analizadas reconocen la existencia de las mismas. Aún así, en las intervenciones de las personas entrevistadas se percibe una falta bastante generalizada de sensibilidad y de formación acerca de estas cuestiones. Solamente el 16% restante corresponde a organizaciones que se muestran sensibilizadas con las cuestiones de género, entre las cuales un 10% ha habilitado mecanismos para lograr institucionalizar la perspectiva de género tanto dentro de las propias ONGD como en las actuaciones que realizan. Vamos a analizar detalladamente los discursos que se formulan desde cada una de esas posturas teóricas.



## 2.1 La negación de la desigualdad y la falta de sensibilidad acerca de las cuestiones de género

En las entrevistas realizadas encontramos el caso extremo de organizaciones que muestran profundo desconocimiento sobre las relaciones de género, como el caso del siguiente voluntario que reconoce no haber oído nunca hablar sobre género ni saber lo que significa:

*i* ¿Qué es perspectiva de género? No sé lo qué es. Es que no sé, no te puedo contestar porque no sé qué me estás preguntando (Voluntario)<sup>3</sup>.

El desconocimiento acerca de este asunto provoca que en esta organización no sólo se tenga una incapacidad para detectar las desigualdades de género, sino que de hecho se nieguen tales desigualdades:

*i* Por ejemplo, nosotros no hacemos una fuente o un pozo de agua y decimos: "No, las mujeres beban de siete a nueve". La fuente y todos los proyectos que hacemos es para toda la población, no hay ningún tipo de discriminación. Es más, la gente que se involucra en los proyectos son de todos los géneros y de todas las edades. (Voluntario).

Este voluntario afirma que los proyectos que ponen en marcha desde su organización son para toda la población, sin hacer ningún tipo de discriminación. No reconoce que la discriminación sea un problema social, sino que al revés, en su discurso deja entrever que la discriminación puede ser generada a través de los aquellos proyectos de desarrollo que traten de forma diferente a hombres y mujeres. El entrevistado identifica igualdad con identidad, con homogeneidad y desconoce que es precisamente el trato idéntico el que puede llevar a reforzar la discriminación.

La falta de sensibilidad de este entrevistado acerca de las cuestiones de género le impide percibir que el tema del agua tiene una indudable importancia, ya que como sabemos satisface sobre todo necesidades prácticas de las mujeres<sup>4</sup>, relacionadas con su rol reproductivo y que cualquier proyecto de dichas características va a tener un impacto diferenciado en hombres y mujeres.

Sin tener una postura tan extrema como la del anterior informante, otras personas entrevistadas muestran un cierto desconocimiento acerca de las cuestiones de género, siendo incapaces de verbalizar en qué consiste la perspectiva de género, como es el caso de este directivo:

*i* No, no tengo una definición de perspec... No. O sea, te decía, no hay un trab..., así como en otras cosas yo creo que sí hay un trabajo más, eh, más, teórico, más de formulación. [...] Yo creo que el tema de género no ha sido de los ejes principales que más se han trabajado en X [nombra a su organización], ni en Z [nombra a la organización en Latinoamérica]. Tampoco. (Directivo)

<sup>3</sup> En los extractos de las entrevistas utilizados para ilustrar el análisis nos hemos servido de dos iniciales: la 'e' identifica a la entrevistadora y la 'i' a la persona entrevistada o informante. Las aclaraciones que precisamos hacer para facilitar la comprensión del discurso se introducen entre corchetes. Al final de cada fragmento, entre paréntesis, aparece si la persona entrevistada pertenece al personal técnico, voluntario o directivo de las organizaciones y si es hombre o mujer.

<sup>4</sup> A lo largo de todo la obra se va a diferenciar entre dos conceptos "necesidades prácticas" e "intereses estratégicos", basados en el trabajo pionero de Maxine Molyneux (1985). Las necesidades prácticas se derivan de los roles tradicionales de las mujeres y su satisfacción no modifica, sino que refuerza, la división sexual del trabajo. Por el contrario, los intereses estratégicos se formulan a partir del análisis de la subordinación de las mujeres con relación a los hombres. La satisfacción de estos intereses llevaría a la modificación de las estructuras sociales y a un equilibrio en las relaciones de género. Volveremos sobre esta cuestión más adelante.

Como vemos, el entrevistado parece querer expresar que la organización no trabaja el tema de género pero no termina la frase, como dudando en hacerlo explícito. En la forma de culminar la intervención deja claro que así como en otros temas relacionados con el desarrollo hay una reflexión, formulación y conceptualización teórica, en las cuestiones de género carecen de tal reflexión conjunta. Es más, como explica a continuación, este tema no ha sido tratado en la organización ni en España ni en América Latina. Algo parecido ocurre en otras organizaciones:

**i** Bueno, es que por perspectiva [de género] ¿qué se entiende? No sé. No sabría decirte. No sé. Tengo claras muchas cosas sobre el género pero... No sé [...] En esta organización hay gente voluntaria, hay gente trabajadora pagada. Hay hombres y mujeres y prácticamente todos hacen lo mismo, cobran lo mismo, ven lo mismo y participan en lo mismo. El hecho de ser mujer allí no implica absolutamente nada. Vamos, la chica que está trabajando allí no baja la basura ni este chico lleva papeles al banco. Es una cosa que de entrada está como muy asumida. Somos mogollón de personas que trabajamos y a cada una les toca algo pero en función de tus posibilidades, de tus cualidades, de tus ganas. Pero nada más. El hecho de ser hombre o mujer en mi organización es que ni se plantea. (Directiva)

Esta directiva tampoco es capaz de dar una definición de perspectiva de género, pero afirma conocer en qué consiste. Tras varios intentos, a sugerencia de la entrevistadora, intenta relacionar la perspectiva de género con su organización. Y a partir de ese momento construye un discurso de negación de la desigualdad, similar al del primer entrevistado. Establece que en su organización hay hombres y mujeres, pero no hay diferencias de género. Niega que hombres y mujeres desempeñen funciones relacionadas con sus tradicionales roles de género. Asimismo, asegura que a cada persona se le adjudican las funciones de acuerdo a sus cualidades, ganas y habilidades. Lo que la entrevistada ignora es que tales cualidades, gustos o habilidades muchas veces están relacionadas con los roles tradicionales de género, como veremos más adelante. Esta negación de la desigualdad le impide ver, entre otras cosas, las diferencias entre los hombres y las mujeres en el desempeño de los altos cargos de dirección en la ONGD, que han sido ocupados mayoritariamente por personas del sexo masculino desde el origen de la misma.

## 2.2 Género y desigualdad

Dentro de la variedad de posturas que hemos identificado en las ONGD asturianas, aproximadamente la mitad perciben la existencia de desigualdades de género, aunque con importantes matices. Algunas organizaciones identifican las diferencias entre hombres y mujeres, pero no ven que esas diferencias constituyen desigualdades y por tanto no profundizan en las causas que provocan la desigualdad ni ponen en marcha actuaciones adecuadas para solucionar tales problemas. En otros casos, se reconocen las relaciones de desigualdad, pero se limitan al análisis de las mismas. Finalmente, un último grupo de ONGD, las menos, hacen hincapié en el elemento de acción y de transformación de dichas relaciones de género. Seguidamente, vamos a analizar los discursos que responden a estos tres planteamientos, así como las dimensiones que las ONGD atribuyen a las desigualdades de género.

### a) ¿Desigualdad o diferencia?

Desde algunas ONGD se percibe la existencia de diferencias entre hombres y mujeres. Así, por ejemplo, la siguiente informante reconoce que unas y otros no tienen el mismo acceso a los recursos ni a las prestaciones relacionadas con la salud, ámbito en el que la ONGD está especializada:

**i** Hay que tener presentes las diferencias de género en todos los proyectos, en todas las actividades que hagamos. No sólo porque te lo exija a lo mejor una convocatoria o una subvención pública tienes que incorporar la perspectiva de género, pero sí que se note en tus proyectos. Tanto los que hacemos con mujeres, porque son concretamente de mujeres, como en los de cooperación. O sea, que no se quede sólo en la teoría, sino en la práctica. Y cuando tú veas los resultados, pues que veas a lo mejor que la salud de la mujer está al mismo nivel que de los hombres. En el tema de salud sí que hay muchas diferencias, sobre todo en el acceso a los sistemas de salud. (Técnica)

Pero al no conceptualizar tales diferencias como desigualdades o discriminaciones no se profundiza en las causas de las mismas. La entrevistada tiene claro que hay que incorporar el enfoque de género a las actividades y proyectos de las ONGD y se refiere concretamente a la necesidad de integrar el género en la práctica, para que no se quede solamente en la teoría, por la mera exigencia de las convocatorias públicas. Sin embargo, al no entender que las diferencias que percibe constituyen desigualdades, las acciones que desarrolla la ONGD son fundamentalmente de carácter asistencial, limitándose a favorecer el acceso igualitario de hombres y mujeres a los recursos.

## b) Género y reflexión

Algunos/as entrevistados/as, como decíamos, perciben que la situación de las mujeres en el mundo es desigual en comparación con la de los hombres y consideran que el objetivo de la perspectiva de género es analizar dicha desigualdad:

- i* Ser capaces de analizar el papel de los hombres y de las mujeres en cualquier actividad y lograr valorar esa diferenciación y analizar las causas, el porqué. Y ver el papel que unos y otros están desarrollando... (Técnico)
- i* Entender que las decisiones políticas, económicas, sociales, afectan de manera diferente a los hombres y a las mujeres. No ver solamente los resultados cuantitativos y decir: mujeres tanto, hombres tanto; sino buscar algo más. Los motivos que hacen que los efectos sean diferentes, darse cuenta que los distintos papeles que tienen las mujeres son diferentes y desiguales. (Directiva)

Estas intervenciones ponen de manifiesto la existencia de una situación de desigualdad y hacen hincapié en analizar las causas que subyacen a esas desigualdades. Sin embargo, se quedan en el análisis, en el plano de la reflexión, sin destacar el elemento de acción que va ligado a la implementación de la perspectiva de género.

## c) Género y acción

Este elemento de acción apenas aparece en las entrevistas realizadas, sin embargo, es clave en el discurso de esta técnica:

- i* [Género] es aquello de tener en cuenta a las mujeres y la necesidad del cambio de la sociedad. ¿No? Hacer las cosas un poco pensando en la necesidad de llegar a una igualdad que implica cambiar muchas cosas, fundamentalmente, mentalidades. Ésas son las más duras de cambiar. (Técnica)

Esta entrevistada, con muy buen criterio, pone énfasis en el carácter transformador de la perspectiva género. No se trata sólo de conocer cuál es la situación de varones y mujeres, sino también de actuar para cambiarla, puesto que el objetivo de la perspectiva de género es lograr la igualdad. Para lograr dicho objetivo habrá que modificar muchos aspectos y la entrevistada señala la cuestión de las mentalidades, como el aspecto más difícil de alterar.

## d) Las dimensiones de la desigualdad

En el discurso de las ONGD que conciben las relaciones de género como relaciones de desigualdad entre varones y mujeres, aparecen referencias a algunas de las dimensiones de la desigualdad. En las dos siguientes intervenciones, los entrevistados vinculan la desigualdad con la mayor pobreza y la falta de oportunidades educativas de las mujeres:

- i* Las mujeres forman el colectivo más pobre del planeta, y además, a la hora de establecer prioridades de escolarización, son las niñas las últimas de la fila, con lo que se quedan muy a menudo sin ir a la escuela. (Directivo)
- i* Se realizan estudios genéricos sobre pobreza, pero te vas dando cuenta que no todas las pobrezas son iguales y, en concreto, el factor género afecta mucho a lo que es la pobreza. (Técnico)

Estos entrevistados perciben alguna de las dimensiones de la desigualdad, como la pobreza o la falta de oportunidades educativas; pero no reconocen que la discriminación de las mujeres en el mundo sea el resultado de una complejidad de causas y factores. Esta manera de entender la problemática de género tiene consecuencias directas en las actuaciones de algunas ONGD. Algunas de ellas ponen excesivo énfasis en desarrollar proyectos específicos, circunscritos a un determinado ámbito de acción, como los proyectos de carácter educativo, cuyo poder como instrumento para alterar las relaciones de género se sobreestima frecuentemente.

Algunas ONGD van más allá y entienden que la desigualdad es un problema más complejo vinculado con la construcción social del género:

*i* Siempre se relaciona la perspectiva de género con el varón o la mujer, como si fuera una cuestión biológica, cuando sabemos que es una cuestión cultural. A la mujer se le cataloga con unas determinadas tareas, con unos determinados criterios y al varón con otros. Entonces, lo que parece que es natural, es una construcción educativa y cultural. (Voluntaria)

Esta voluntaria considera que el género es algo más que sexo, rechaza las diferencias biológicas y entiende que varones y mujeres asumen diferentes roles a causa de unas diferencias culturales, educativas, históricamente arraigadas. En definitiva, hace referencia al proceso de socialización, al que nos referíamos anteriormente, a través del cuál aprendemos las claves para comportarnos como varones y mujeres.

Esta voluntaria percibe que las desigualdades de género no son meramente desigualdades económicas, sino que tienen otras dimensiones de tipo social, cultural e incluso sexual:

*i* Hombre, a nivel de trabajar con la gente, sí necesita más ayuda la situación de la mujer y por eso el desarrollo es mucho más importante el de la mujer que el del hombre, porque quieras que no, a lo mejor al hombre lo sacas de la crisis económica, pero a la mujer tienes que sacarla de la crisis económica y de la social y de la cultural en la que vive. (Voluntaria)

Muy pocas ONGD subrayan el carácter universal de las desigualdades de género, y de la misma forma sólo alguna reconoce que la problemática de género está vinculada también al ámbito de lo privado:

*i* Yo que me considero más o menos formada, que tengo mi profesión, que soy sensible a determinadas cosas, lo sufro a diario. Las relaciones en casa no son iguales, no nos ocupamos de las mismas cosas. Y no es sólo que friegue o cocine o deje de fregar, sino la concepción de la relación. La concepción que ellos tienen. Pues imagínate esto trasladado a otros espacios, otros lugares donde sufren realidades tan tremendas, donde se depende económicamente, donde no se las visibiliza, eso es tremendo. (Voluntaria)

Esta entrevistada muestra claramente la importancia del ámbito privado en la configuración de las relaciones de género. Y hace una interesante reflexión a partir de su experiencia personal. La entrevistada se considera a sí misma sensibilizada por las cuestiones de género, formada y con un trabajo estable y se compara con las mujeres del Sur. Evidentemente, hay situaciones que pueden favorecer o perjudicar las relaciones igualitarias, pero éste es un fenómeno universal que, como ella misma deja entrever al explicarnos su situación, trasciende el nivel educativo y/o la situación laboral de las mujeres.

## 2.3 El género: requisito formal que exigen las entidades financiadoras

Algunas organizaciones han hecho visibles las relaciones de género no como consecuencia de su propia reflexión o por una exigencia del trabajo que desarrollan, sino por un factor externo, como es el hecho de tener que rellenar el apartado de género en los formularios de los proyectos:

- i* De hecho en los proyectos está el epígrafe de la perspectiva de género. Entonces es algo que te has de plantear, como mínimo [risas]. (Técnica)
- i* No es que se trabaje especialmente ni que se haga especial hincapié en el tema de género. Sí que en todos los proyectos se contempla, porque incluso ya está estandarizado en los formularios, de manera que aquí incorporamos un pequeño capítulo en el que se describe algún tema de enfoque de género. Pero digamos que el enfoque de género no es uno de sectores prioritarios, ni de los aspectos a tener en cuenta dentro de la organización. Aunque, con motivo, sí que se contempla dentro del desarrollo de los proyectos. (Directivo)

Como este último entrevistado manifiesta, el género no es una prioridad de su organización a la hora de intervenir. En esta organización se limitan a rellenar el formulario correspondiente a la hora de presentar un proyecto para que sea financiado, puesto que es un requisito que se exige. Por tanto, no se introduce la perspectiva de género porque detecten la necesidad o porque consideren que es preciso para no contribuir a la desigualdad, sino para garantizar la financiación. Este directivo señala además otro elemento de interés y es que sólo incorporan la perspectiva de género cuando existe un motivo concreto, es decir, se incorpora de forma excepcional, no en el trabajo cotidiano y para solucionar cuestiones habituales. Con esta forma de funcionamiento, se refuerzan las relaciones de género existentes.

El género, como vemos, está asumido en las organizaciones en tanto que no genera demasiado rechazo explícito, pero su asunción es muy superficial, se queda en el cumplimiento de un requisito meramente formal. Esta forma de entender el género es asumida por las ONGD porque no exige mayor trabajo ni mayor compromiso, pero además contribuye a generar una idea un tanto peligrosa, la apariencia de que algo se está haciendo.

Algunas de estas organizaciones ni siquiera se toman este requisito formal demasiado en serio, ya que confían en que los proyectos se financien a pesar de carecer de perspectiva de género:

- i* Tampoco creo que realmente las instituciones, a pesar de que lo digan en sus bases, a la hora de la verdad si tú no tienes una perspectiva de género, te vayan a rechazar un proyecto. A lo mejor te lo puntúan un poco menos pero no van a decir: "Este proyecto no vale"; ¿no? (Técnica)

## 2.4 Género igual a mujer

A muchas de las personas entrevistadas les cuesta explicar cuál es su concepción sobre el género y los discursos que construyen son confusos y contienen ideas equivocadas, que más adelante encontramos reflejadas en el trabajo que desarrollan. Una de las confusiones más frecuentes es la que asimila género a mujer, de ahí que muchas de ellas consideren que si realizan proyectos dirigidos a mujeres, la perspectiva de género queda automáticamente integrada:

- e* ¿Consideran que siempre que el proyecto se dedique a la mujer están introduciendo la perspectiva de género?

- i* Pues yo pienso que sí. Yo pienso que sí. (Directiva)

O entienden que integrar la perspectiva de género consiste en satisfacer las necesidades propias de las mujeres:

- i* ¿El género? Tener en cuenta las necesidades de la mujer, ¿no? (Voluntaria)

En la siguiente intervención, un directivo explica que integran la perspectiva de género a la hora de detectar las necesidades de las mujeres básicamente porque la organización está compuesta mayoritariamente por religiosas:

*i* Bueno, es que además igual que estamos hablando que X [nombra la organización] funciona con una composición grande femenina. En Z [nombra la organización en Latinoamérica] también y yo creo que aún más, porque el peso de las congregaciones religiosas, de las monjas en Latinoamérica es muy alto. Aún hoy sigue habiendo muchísimas maestras. Yo he conocido colegios que eran todas maestras, que las directoras de departamento y de centro eran mujeres. (Directivo)

Este informante entiende, como en las entrevistas anteriores, que la perspectiva de género queda inserta siempre que haya mujeres en los proyectos. Para el entrevistado, género es igual a mujer, sin percatarse de que, aunque la composición mayoritaria de la ONGD sea de mujeres, esto no garantiza un trabajo en el tema de género. No obstante, que el género es cosa de mujeres es una idea bastante extendida en otras organizaciones conformadas mayoritariamente por mujeres, aunque no tengan vinculación religiosa:

*i* ¿Se oye hablar en tu organización de perspectiva de género?

*i* ¡Jo! Pues fíjate estamos en un 90% de mujeres... No es que lo hablemos, es que lo imponemos [risas]. (Técnica)

Esta técnica afirma que se oye hablar en su organización de perspectiva de género porque el 90% de su composición son mujeres. En este caso, se da por hecho que, al ser una organización casi toda de mujeres, todas ellas trabajan con perspectiva de género por el hecho de serlo, como si fuera algo innato. Además, la entrevistada asegura que la perspectiva de género es algo impuesto, una obligación dentro de la ONGD. Pero esta argumentación es contradictoria. Si todas trabajan con perspectiva de género por ser mujeres no parece que tenga mucho sentido hablar de imposición, cuando en una organización el 90% opina algo y logra trasladarlo al 10% restante, se habla de mayoría y casi podríamos decir que de consenso. Aún así, la entrevistada entiende el género como imposición. Sólo cabría expresarse en esos términos si el 10% restante ejerce una fuerte resistencia, y puede que así sea, ya que a pesar de que la composición de la ONGD es mayoritariamente femenina, en la actual Junta Directiva hay más hombres que mujeres.

En la siguiente intervención otra técnica incide en la misma idea. Puesto que las mujeres son mayoría numérica entre el voluntariado y el personal contratado, están a favor de las cuestiones de género, como si no pudieran ser insensibles a esta cuestión y viceversa:

*i* Hay que tener en cuenta que de todas las personas que trabajan aquí hay sólo un chico, por eso la perspectiva de género es aplastante y será por eso que no se habla, ¿no? Tal vez lo damos por hecho, la asumimos tanto que es por eso que no hablamos explícitamente, pero está implícito en todo. (Técnica)

Además, la informante expresa que están tan a favor de las cuestiones de género que no les hace falta hablar sobre ello. Entiende que en su organización habrían logrado alcanzar una fase en la que el género se trabaja de forma automática. Sin embargo, al pedirle una explicación de cuál es su concepción acerca de la perspectiva de género, la informante construye un discurso muy deslavazado e inconexo:

*i* ¡Hay madre! ¿Perspectiva de género? Yo supongo,... Es que mira, teniendo en cuenta en todo momento un poco el tema de la mujer, el tema del lenguaje. Hasta para aplicarlo con todo lo que son las dificultades a la hora de meterse en el trabajo, a la hora de tener una familia y todo eso, ¿no? Yo creo que sí, es por ahí la cosa. (Técnica)

Género, en su opinión, es "el tema de la mujer", no considera la dimensión relacional, entre mujeres y varones. Ejemplifica qué es el género mencionando aspectos concretos, como el sexismo en el lenguaje y las dificultades laborales y de conciliación, pero no asocia este concepto a la desigualdad o a la discriminación y carece de una visión de las cuestiones de género donde ponga de manifiesto la dimensión social, cultural, histórica y política de la desigualdad de género.

La consecuencia más inmediata de esta concepción que identifica género con mujer es que no se integra la perspectiva de género de manera transversal, sino que se realizan proyectos específicos dirigidos a mujeres y con ese tipo de proyectos se considera que el género está integrado. Y en el resto de proyectos de desarrollo, la mayoría a juzgar por la actividad que realizan las ONGD, se limitan a incorporar a algunas mujeres como beneficiarias.

## 2.5 El carácter relacional del género

Pocas entrevistas mencionan un elemento fundamental en la concepción del género, el hecho de que cuando hablamos de perspectiva de género no nos referimos a mujeres exclusivamente, sino a las relaciones sociales entre ambos sexos. Este elemento relacional aparece claramente expresado en dos de las entrevistas:

- i* Bueno, el término género lleva implícito hablar de relaciones entre distintos sexos, en las relaciones desiguales, entonces por eso te digo, yo lo tengo claro, yo para mí. (Voluntaria)
- i* [El género] siempre lo analizamos y lo entendemos como las relaciones entre los hombres y las mujeres, el tipo de relaciones y el vínculo diario cotidiano que se crea a la hora de realizar las tareas, a la hora de decidir, a la hora de convivir diariamente... Es esa relación, es esa posición del hombre, ese rol, cómo podemos cambiarlo, cómo podemos no cambiarlo, depende. (Técnica)

Estas entrevistadas hacen incidencia precisamente en el carácter relacional del género. Sin embargo, mientras que la primera de ellas sostiene que las relaciones son desiguales, la segunda no lo menciona. Tampoco percibe la dimensión global y estructural de las relaciones de género, sino que lo restringe a las cuestiones conectadas a lo más inmediato, a las actividades y la toma de decisiones que se producen en la convivencia diaria. La última informante hace una alusión al rol de los hombres y a la posibilidad de cambiarlo, percibe por tanto, la dimensión dinámica de los roles de género, pero no menciona la importancia de cambiar el rol de las mujeres, tal vez porque considere que ellas ya lo están haciendo.

## 2.6 El género como problemática específica de los países del Sur

Otra de las concepciones frecuentes en las ONGD analizadas es la percepción de que las desigualdades de género son un problema específico y casi exclusivo de los países del Sur:

- i* Si todavía en nuestro país nos quejamos de que existe una discriminación sexual, cuando esto lo llevamos a los países del Sur es elevado a una potencia [risas]. Entonces no creemos que se pueda llevar a cabo ningún proyecto armónico de desarrollo, sin la promoción de la mujer; tratando de incorporarla. (Directivo)
- i* Nosotros trabajamos en los países del Sur, para promocionar la mujer, lo que te decíamos antes, conseguir que la mujer tenga una formación a todos los niveles, para que salga de esa ignorancia en la que está. Que no es buena, porque no se la reconoce. (Directiva)

En muchas de las entrevistas realizadas no se aprecia el carácter universal de las desigualdades de género o, al menos, se minimiza su importancia. Y además, no se relaciona la problemática de género con desigualdades que ocurren en esta sociedad, o con cuestiones cercanas a las ONGD.

Esta idea se refuerza al comparar la situación de las mujeres en los países del Norte y en los del Sur:

*i*

Aquí [en el Norte], por ejemplo, es básico lograr una igualdad con el hombre a la hora del trabajo y sueldo y esas cosas. Lo que pasa es que estamos mucho más desarrolladas a la hora, por ejemplo, de la educación. La educación es una forma de desarrollo de la mujer, y el problema es en los países subdesarrollados, que no tienen esa educación. La mujer, una vez que se eduque, ya se puede igualar con el hombre. (Voluntaria)

Las personas entrevistadas vinculan el nivel de desarrollo con la desigualdad de género y eso les lleva a afirmar que hay más desigualdades de género en los países del Sur que en los del Norte. Según la comparación del índice de desarrollo humano y del índice de desarrollo de género de Naciones Unidas, en líneas generales, la situación de las mujeres es mejor en países con nivel de desarrollo más alto. Sin embargo, el desequilibrio y la desigualdad no siempre dependen del desarrollo económico (Cándida Gago 2006: 67). De hecho, hay países desarrollados con fuertes desigualdades de género como Japón o Luxemburgo, de la misma manera que hay países desarrollados con enormes desigualdades económicas. En ambos casos, el problema no son los recursos, sino el reparto de los mismos en función del sexo, la raza u otras variables. De hecho, la desigualdad de género en el mundo es un fenómeno universal que trasciende a las culturas, las razas, las clases sociales o las fronteras.

A las ONGD que comparten este planteamiento les falta completar su análisis, efectivamente, el modelo de desarrollo que tenemos perjudica a las mujeres, pero las personas informantes no derivan su explicación de esa premisa, sino que lo expresan de forma desvinculada de la situación global de desigualdad entre el Norte y el Sur. Por otra parte, este análisis tiene indudables consecuencias en las acciones que ponen en marcha, la más inmediata, como tendremos ocasión de analizar, es que tanto en el interior de las organizaciones, como en los proyectos de sensibilización, desarrollados mayoritariamente en el Norte, apenas se incluye la perspectiva de género.





## GÉNERO Y DESARROLLO

## CAPÍTULO 2

*Sandra Dema Moreno*

Acabamos de analizar la diversidad de posturas y sensibilidades acerca de las cuestiones de género en las ONGD asturianas. En este capítulo vamos a mostrar que esa misma diversidad caracteriza los discursos sobre género y desarrollo. Algunas de las ONGD asturianas, aún hoy en día, se muestran insensibles a la incorporación del género al desarrollo, otras tienen planteamientos cercanos al enfoque MED (Mujer y Desarrollo) y otras, por el contrario, se acercarían más a una postura GED (Género en el Desarrollo). Antes de entrar en el análisis de los diferentes discursos sobre género y desarrollo presentes en todas ellas, vamos a plantear brevemente cómo ha ido evolucionando la introducción de la perspectiva de género en el desarrollo y cuáles son los principales enfoques teóricos existentes.

# 1

## DE LA INVISIBILIDAD DE LAS MUJERES A LA INTRODUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL DESARROLLO

La introducción de la perspectiva de género en el desarrollo no surge de forma espontánea, sino que es fruto del trabajo de los movimientos de mujeres, tanto de los países del Norte como del Sur, en su lucha por la igualdad. La incorporación de la perspectiva de género está ligada a su vez al desarrollo de los derechos de las mujeres en el ámbito internacional, a través de las Conferencias Internacionales de Naciones Unidas y de la presión mundial de muchas ONGD.

En los más de cincuenta años que han pasado desde el final de la II Guerra Mundial ha habido diferentes formas de entender el desarrollo y las mujeres no han sido tratadas de la misma manera por todas ellas. Buena parte del pensamiento en torno al desarrollo vigente hasta 1970 partía de una concepción del mismo en términos fundamentalmente económicos; se trataba de aumentar la productividad y aumentar los ingresos. Hasta ese momento, los programas de desarrollo ignoraban a las mujeres y sus destinatarios eran exclusivamente los hombres. Sin embargo, la exclusión de las mujeres no equivale a la neutralidad de este tipo de políticas, al contrario, frecuentemente tales políticas han tenido un impacto de género muy negativo sobre el desarrollo de las mujeres, puesto de manifiesto por la economista Ester Boserup [1970], entre otras. Muchos de estos proyectos se diseñaron desde el llamado enfoque de Bienestar<sup>5</sup>. Tomando como base este enfoque se hicieron políticas de carácter desarrollista, partiendo del supuesto de que población abundante era sinónimo de mano de obra.

Más adelante se consideró que, por el contrario, la causa de la pobreza eran las altas tasas de natalidad y se pusieron en marcha políticas de control de la natalidad, esterilizando a mujeres sin su conocimiento y culpabilizándolas de su situación de pobreza. Este tipo de actuaciones se llevaron a cabo sin analizar que puede haber muchas variables que incidan en la pobreza y en la fertilidad, como la mejora de las condiciones de vida y de igualdad de las mujeres, así como su empoderamiento, o la asunción por parte de los varones de sus obligaciones domésticas y familiares, entre otras. De hecho, investigaciones como las de Amartya Sen (1994) y Gita Sen, Adrienne Germaine y Lincon Chen (1994), han revelado que el éxito de las políticas de fecundidad no depende tanto del reparto de anticonceptivos como de la igualdad y el empoderamiento de las mujeres, así como de su capacidad para negociar con sus parejas estas cuestiones.

En todo caso, las políticas que se realizaron bajo el enfoque de Bienestar se limitaban a reforzar el rol reproductivo de las mujeres. Su papel era el de meras intermediarias, receptoras pasivas de una ayuda de carácter asistencial dirigida a garantizar la supervivencia de las familias. Este tipo de proyectos fueron muy populares y todavía se utilizan hoy día, su éxito en gran medida deriva de que no cuestionan los roles de género y, por tanto, no constituyen una amenaza para el orden social establecido.

En la década de los setenta confluyeron dos elementos que marcaron un hito en la introducción de la perspectiva de género en el desarrollo. Por un lado, se produjo un cambio en la forma de entender el propio concepto de desarrollo. Ya no se trataba de buscar el crecimiento acelerado de los países, sino un desarrollo sostenible. Lo que no significa que haya que olvidar el desarrollo productivo, al contrario, hay que adaptarlo a las necesidades de la gente. En ese momento, el pensamiento sobre el desarrollo pone en el centro las necesidades humanas. Por otro lado, a partir de los años 70, se produjo un auge de los movimientos feministas -lo que conocemos como segunda ola del feminismo- que influyó en la labor de Naciones Unidas a favor de las mujeres (I Conferencia Mundial de la Mujer 1985, Década de la mujer 1975-1985) y en la actividad de las ONGD, ayudando a introducir la problemática de género en la agenda política internacional. Fue en estos años también cuando se denunciaron

<sup>5</sup> Para un análisis detallado tanto de este enfoque como de los desarrollados a partir de ese momento ver Caroline Moser (1991).

los programas de desarrollo, que no sólo no favorecían la igualdad de género, sino que perpetuaban la discriminación de las mujeres, y éstas empezaron a ser consideradas y a participar en dichos programas como beneficiarias.

Si agrupamos las formas de entender el desarrollo que se pusieron en práctica desde entonces, aunque sea simplificar bastante, se pueden diferenciar dos grandes enfoques: Mujeres en el Desarrollo (MED) y Género en el Desarrollo (GED).

## 1.1 Mujeres en el Desarrollo (MED)

El enfoque de Mujeres en el Desarrollo apareció a principios de los años setenta en el marco de la Década de la Mujer de Naciones Unidas en contraposición al enfoque de Bienestar y con el fin de lograr integrar a las mujeres en el desarrollo. Mujeres en el Desarrollo engloba tres planteamientos teóricos, el enfoque de Igualdad de Oportunidades o Equidad, el enfoque Antipobreza y el de Eficiencia.

Aunque los tres enfoques tienen ciertas características comunes entre sí, el de Igualdad de Oportunidades o Equidad se diferencia de los otros dos en que trata de corregir las desigualdades sociales entre hombres y mujeres. Por el contrario, el enfoque Antipobreza y el de Eficiencia parten de que la incorporación de las mujeres al desarrollo es necesaria porque su exclusión es ineficiente para el sistema, ya que las mujeres son la mitad de los recursos humanos productivos y se encuentran infrautilizadas<sup>6</sup>. En ese sentido, parecería más acertado contemplar la Igualdad de Oportunidades o Equidad como un enfoque con entidad propia o bien como un precedente del Género en el Desarrollo; sin embargo, puesto que las teóricas del desarrollo suelen englobar los tres planteamientos, seguiremos esta tendencia.

Las características que comparten las concepciones que integran el enfoque MED son, por un lado, que se centra en el rol productivo de las mujeres. Desde esta perspectiva se entiende que las mujeres son sujetos activos, productivos y merecedores de empleo e ingresos. Y se considera que, en buena medida, han estado excluidas del desarrollo como consecuencia de la división sexual del trabajo, ya que socialmente se les asigna el trabajo reproductivo no pagado y se las margina del trabajo productivo y de la esfera pública<sup>7</sup>.

En este modelo, se plantea la necesidad de incorporar a las mujeres al mercado laboral para que tengan acceso a los beneficios del desarrollo. El objetivo, por tanto, es la integración de las mujeres en el proceso de desarrollo existente, sin cuestionar dicho proceso. Con frecuencia, los proyectos que se ponen en marcha desde esta perspectiva pueden dificultar e incluso empeorar la situación de las mujeres. De hecho, muchos de los proyectos desarrollados desde este punto de vista implicaron un aumento de la carga de trabajo para las mujeres, puesto que no se liberan de sus responsabilidades reproductivas ni se replantea el papel de los hombres en estas tareas.

En consecuencia, este enfoque empezó a ser cuestionado en los años 80, sobre todo por poner excesivo énfasis en el mercado y entender que la solución a los problemas de las mujeres pasaba por su integración laboral; así como por no alterar los roles tradicionales de género en el hogar ni las relaciones sociales desiguales entre hombres y mujeres.

<sup>6</sup> Este planteamiento es considerado engañoso por alguna economista feminista, como Diane Elson (1995), que entiende que las mujeres no son un recurso infrautilizado, sino todo lo contrario, explotado en demasía. Desde su punto de vista, el problema no sería la ineficiencia del sistema económico mundial, sino la injusticia social que provoca en términos de género.

<sup>7</sup> Para profundizar en las diferentes dimensiones del trabajo y las desigualdades de las mujeres tanto en el empleo como en el trabajo doméstico se pueden consultar las investigaciones de M.ª Ángeles Durán (1986 y 1988), Cristina Borderías, Cristina Carrasco y Carmen Alemany (1994) y Soledad Murillo (1996), entre otras autoras.

## 1.2 Género en el Desarrollo (GED)

El enfoque de Género en el Desarrollo surgió como reacción a los problemas que presentaba la concepción Mujer en el Desarrollo desde una perspectiva feminista. Desde este planteamiento se considera que el principal obstáculo al desarrollo igualitario es el hecho de que las mujeres están discriminadas socialmente. Este enfoque, mucho más ambicioso que los anteriores, trata de que los proyectos y actuaciones de desarrollo vayan dirigidos a transformar las relaciones desiguales entre mujeres y hombres. De tal manera que la finalidad de los proyectos y actuaciones de desarrollo es subvertir esa situación y favorecer la construcción de relaciones de género igualitarias.

Una de las estrategias más interesantes para lograr transformar estas relaciones desiguales es lo que conocemos como empoderamiento, traducción al castellano del término inglés *empowerment*. El empoderamiento es una fórmula utilizada también por otros movimientos sociales, como el movimiento negro, en la que se busca la autoafirmación de sus integrantes a través de la asunción individual y colectiva de capacidades y habilidades que les permitan superar la situación de discriminación en la que se encuentran.

El empoderamiento trasladado al ámbito de las relaciones de género consiste en un proceso de fortalecimiento de la posición social, económica y política de las mujeres con el fin de que ellas mismas puedan alterar las relaciones de poder en las que se hallan inmersas. Supone el acceso por parte de las mujeres al uso y al control de los recursos materiales y simbólicos (dinero, trabajo, conocimiento, uso de la palabra,...) que les permitan ejercer un dominio sobre sus propias vidas. Este proceso tiene que darse individualmente, pero también colectivamente, implica la toma de conciencia por parte de las mujeres sobre su posición subordinada y el acceso al poder, entendido como poder para (hacer), en contraposición al poder sobre, al que están sometidas en las relaciones patriarcales, como señala Marcela Lagarde (1996). El empoderamiento exige generar la capacidad para que las mujeres puedan identificar sus propios intereses, decidir sobre sus vidas y participar como actoras en los procesos sociales, entre ellos, el desarrollo y, a la vez, es una herramienta que puede favorecer la creación de una conciencia colectiva que impulse la transformación de las instituciones y estructuras que perpetúan la subordinación de las mujeres.

Este breve recorrido por los diferentes enfoques que abordan las cuestiones de género y desarrollo nos lleva a constatar que no hay prácticas ni proyectos neutrales desde la perspectiva de género<sup>8</sup>. Aunque a la hora de actuar no se tenga en cuenta a las mujeres o a las relaciones de género, todas las acciones de desarrollo que emprendamos producen consecuencias sobre las relaciones de género.

## 2 LAS CONCEPCIONES DE LAS ONGD ASTURIANAS SOBRE GÉNERO Y DESARROLLO

Al analizar en las ONGD asturianas estos enfoques teóricos que acabamos de exponer, el primer asunto que llama la atención es que en muchas de las entrevistas el discurso de las personas informantes no responde coherentemente a una de las teorías existentes sobre el particular, sino que podría encasillarse en varias. De hecho, en ocasiones, una misma persona expresa en un fragmento de la entrevista posiciones más cercanas a la invisibilidad de las mujeres en el desarrollo y, en otros, se aproxima

<sup>8</sup> Para un análisis más detallado sobre el enfoque MED y GED acudir a Carmen de la Cruz (1998); Clara Murguialday, Amaia del Río, Estibalitz Anitua y Cristina Maoño (2000) y más recientemente Marta Carballo de la Riva (2006). Asimismo, para profundizar en el significado y la utilización del empoderamiento se puede consultar Irene López (2006).

a un enfoque MED o incluso GED. Otros/as informantes, por su parte, van adaptando el discurso a las diferentes preguntas que se les plantean. Desde nuestro punto de vista, esta falta generalizada de coherencia interna en los discursos de las personas entrevistadas muestra una falta de reflexión conjunta acerca del género y el desarrollo en la mayor parte de las organizaciones, que hace que no tengan una opinión formada sobre el particular.

Hemos planteado a las personas entrevistadas tres tipos de afirmaciones que se acercan a los tres enfoques mayoritarios que expusimos en el apartado anterior: el enfoque tradicional que ignora a las mujeres, el enfoque MED que incluye a las mujeres, sin hacer hincapié en las relaciones de género, y el enfoque GED, que se centra en la existencia de desigualdades de género. Las tres afirmaciones constituyen estímulos para que los y las entrevistadas puedan expresar su propio discurso, tal como mostramos a continuación.

## 2.1 Un proyecto de desarrollo que beneficia a la comunidad, ¿beneficia también a las mujeres?

La afirmación más cercana al enfoque tradicional que trasladamos a las personas entrevistadas plantea: "Un proyecto de desarrollo que beneficia a la comunidad, beneficia también a las mujeres". Esta afirmación asimila los beneficios que genera el desarrollo en las comunidades a los que generaría en las mujeres y ésta es la visión que, como hemos visto en el apartado anterior, caracterizaba los enfoques de desarrollo previos a la década de los setenta. Vamos a analizar a continuación los diferentes discursos que las personas entrevistadas construyen a partir de este estímulo.

### a) Un proyecto que beneficia a la comunidad, beneficia a las mujeres

Muchas de las personas entrevistadas tienden a responder de forma favorable, siguiendo una secuencia lógica. Puesto que las mujeres pertenecen a la comunidad, el desarrollo comunitario implicaría el desarrollo de las mismas:

*i* Pues si en esa comunidad están las mujeres también, en principio sí, porque entiendo que las mujeres forman parte de la comunidad. (Directivo)

*i* Las mujeres son parte de la comunidad, no puede haber algo que beneficie a la comunidad y no beneficie a las mujeres. (Técnico)

Estas personas entrevistadas no perciben que en el interior de la comunidad se puedan dar desigualdades de género que lleven a la discriminación de las mujeres y tampoco advierten que el desarrollo pueda afectar de forma diferente a los integrantes de la comunidad. Algunas de ellas, en otras partes de la entrevista, incluso niegan que las mujeres u otros grupos puedan tener necesidades específicas y no se percatan de que tanto unas como otros pueden quedar marginados dentro de los proyectos de desarrollo precisamente porque no se reconoce su desigualdad de partida ni sus necesidades específicas.

Otras/os informantes consideran que los proyectos de desarrollo dirigidos a la comunidad, benefician especialmente a las mujeres, ya que éstas se encuentran en una situación de desventaja respecto a los hombres:

*i* Bueno, normalmente, nuestros proyectos ya están concebidos de esta manera. Si son proyectos de tipo agrícola, al mejorar la economía familiar y dado que son proyectos en los que colabora toda la familia, incluso los niños a veces privándolos del proceso de escolarización, cuando logramos proyectos sensatos y proyectos de promoción familiar, pues las partes más perjudicadas, como es la infancia y la mujer, pues son las más beneficiadas.(Directivo)

Este discurso, que comparten bastantes de las ONGD analizadas, parte de la idea de que si todos los miembros de una familia o comunidad participan en un proyecto y/o trabajan en el mismo, el reparto de los beneficios se producirá en condiciones

de igualdad y por tanto el proyecto tendrá un impacto igualitario. Sin embargo, los estudios realizados sobre el reparto de recursos en el interior del hogar muestran que éste no siempre es igualitario y que las familias están compuestas por individuos que pueden tener intereses y necesidades diversas (Bill Jordan et al. 1992; Amartya Sen 1994; Sandra Dema 2006).

Este tipo de proyectos presentan además numerosas críticas desde la perspectiva de género. En primer lugar, inducen a la invisibilidad de las desigualdades de género. Las discriminaciones que las mujeres sufren tanto en el ámbito doméstico como comunitario, como es el hecho de que sobre ellas recaiga la casi totalidad del trabajo doméstico y comunitario<sup>9</sup>, no remunerado, su escaso acceso a los recursos, la falta de participación en la toma de decisiones, entre otros asuntos, son problemas que con frecuencia quedan desdibujados en este tipo de proyectos.

En segundo lugar, dado que el desarrollo se centra en la comunidad o en la familia, las necesidades y problemáticas de las mujeres quedan difuminadas en las del conjunto de la comunidad y/o de la familia. Y salvo que se habiliten los mecanismos necesarios, difícilmente logran ser expresadas y alcanzar la importancia que deberían tener atendiendo a su peso numérico, ya que, no lo olvidemos, las mujeres representan al menos la mitad de los miembros de las comunidades.

En tercer lugar, tenemos sobrados ejemplos de proyectos de desarrollo, que no sólo no beneficiaron a las partes más perjudicadas de las sociedades a las que iban dirigidos, sino que al contrario, las perjudicaron más todavía. Si las mujeres dentro de las familias y las comunidades están en una posición de discriminación, un proyecto que trate de promocionar ambas instituciones es muy probable que no sólo no logre alterar las tradicionales relaciones de género, sino que más bien las refuerce, haciendo que sobre las mujeres recaiga una parte importante del trabajo en pro del desarrollo familiar y comunitario.

Y por último, este tipo de discurso deja entrever que los proyectos dirigidos a la comunidad son más igualitarios que los proyectos específicos, dirigidos a mujeres o a otros grupos sociales:

*i* Cuando se hace un proyecto de desarrollo, se aplica desde el niño hasta el anciano porque forman parte de la comunidad y a unos les va a servir de una manera y a otros les va a servir de otra. Pero claro, nunca se hace un proyecto de desarrollo pensando nada más en un sector de la población, al menos nosotros. (Directiva)

En esta intervención, la entrevistada a pesar de que reconoce que las mujeres en el Sur están en una situación de desventaja respecto a los varones, rechaza dirigirse a ellas específicamente y tampoco parece que desde su ONGD se busque favorecer la participación de las mujeres en los proyectos de desarrollo. En el trasfondo de esta intervención, y de otras que analizaremos más adelante, se encuentra la idea de que realizar un trabajo específico con mujeres puede discriminar a los varones.

## **b) Los proyectos que benefician a la comunidad, no siempre benefician a las mujeres**

Desde otras ONGD, se reconoce que los proyectos que benefician a la comunidad no siempre benefician a las mujeres:

*i* Un proyecto de desarrollo puede beneficiar sólo a una parte concreta y pueden ser hombres, por ejemplo. (Técnico)

*i* Bueno, si beneficia a la comunidad, las mujeres se incluyen también, ¿no? Pero las necesidades de las mujeres pueden ser más amplias que un simple beneficio en general. (Voluntaria)

<sup>9</sup> Caroline Moser (1993), entre otras, se refiere al triple rol que desempeñan las mujeres realizando trabajos productivos remunerados, trabajos reproductivos relacionados con las tareas domésticas y de cuidado, no remunerados, y trabajos comunitarios por los cuales tampoco reciben remuneración.

Estos informantes entienden, como en las intervenciones anteriores, que las mujeres son parte de la comunidad y por tanto serán receptoras de los beneficios que se generen en el conjunto de la comunidad. Sin embargo, creen que hay algunas salvedades. En primer lugar, aunque las mujeres sean parte de las comunidades, los proyectos que se pongan en marcha pueden no beneficiarlas de la misma manera. Y en segundo lugar, las mujeres pueden tener demandas diferentes que no siempre estén contempladas en las demandas generales de las comunidades. Esto es algo que expresa de forma más explícita otra de las técnicas entrevistadas:

*i* Depende, del proyecto. Puede ser un proyecto que beneficie a la comunidad y beneficie a las mujeres o puede ser un proyecto que vaya dirigido a la comunidad y se olvide de las mujeres. Habría que ver exactamente qué tipo de proyecto es. (Técnica)

Esta entrevistada, como vemos, reconoce que los proyectos dirigidos a la comunidad no mejoran automáticamente la situación de las mujeres. Hay, proyectos que no benefician a las mujeres o incluso, como ella misma señala, proyectos que se olvidan de su existencia.

Otras ONGD que comparten esta misma postura añaden algunos elementos que habría que tener en cuenta para que las mujeres sean beneficiarias de los proyectos en la misma medida que los varones. Esta voluntaria, que pone el ejemplo de un proyecto comunitario de tipo agrícola similar al de otro de los informantes analizado en el apartado anterior, expresa la importancia de contemplar en los proyectos las necesidades de las mujeres:

*i* (...) Todo está en función de cómo estén contempladas y cómo estén planteadas las necesidades de las mujeres. Por ejemplo, si vas a implantar una cooperativa en una comunidad agrícola y se plantea que las mujeres de esa comunidad trabajen, pero no concillas o le das guías para conciliar su vida laboral y familiar, beneficias a la comunidad lógicamente, pero ahí te estás olvidando de ellas como colectivo. (Voluntaria)

A diferencia del entrevistado al que nos referimos anteriormente, que había expresado que en su organización los proyectos se dirigían a las familias, ignorando que las familias están compuestas por individuos con intereses y necesidades diferentes, esta informante considera que los proyectos dirigidos a un colectivo como la comunidad pueden llevar a la sobrecarga de trabajo de uno de los grupos, en este caso las mujeres. Y plantea una propuesta concreta para paliar dicha problemática, la necesidad de que se articulen medidas de conciliación.

Otra de las entrevistadas va más allá y manifiesta que para que un proyecto comunitario beneficie a las mujeres tiene que haberse contemplado expresamente en el diseño del mismo:

*i* Yo creo que para que eso sea verdad tiene que estar especificado que tiene que beneficiar a las mujeres. Quiero decir que tiene que estar escrito y visibilizado. (Voluntaria)

En esta misma línea, desde otras intervenciones se menciona la importancia del proceso de elaboración del proyecto y en concreto de quién o quiénes lo idean y lo llevan a la práctica:

*i* Depende de quién desarrolle el proyecto y lo maquine. (Técnica)

*i* Depende de a quién le des el mando. Si participan un 50% [de mujeres] sí, yo creo que sí [beneficia a las mujeres]. (Técnica)

Estas dos informantes son conscientes de que en las comunidades se pueden dar relaciones de poder que llevan a que unos determinados grupos se beneficien más que otros de las actuaciones de desarrollo. Ambas consideran que los beneficios



de los proyectos están relacionados con la participación femenina en los mismos. De hecho, la segunda informante manifiesta con claridad que las mujeres se beneficiarán cuando logren participar en los mismos de manera paritaria y/o lleguen a dirigirlos. La igualdad numérica puede ser un paso para la igualdad real, pero no tiene por qué acabar por sí sola con las desigualdades existentes. No obstante, la entrevistada señala un factor clave, la necesidad de que las mujeres participen en las estructuras de poder y de que haya un reparto igualitario del mismo.

Por último, en alguna de las entrevistas se detecta que la diferencia de roles de hombres y mujeres dentro de las comunidades dificulta que los proyectos de desarrollo beneficien a unas y otros por igual, es el caso de esta técnica:

*i* En las comunidades donde se desarrollan proyectos de cooperación al desarrollo hay bastantes diferencias en los roles que hace el hombre y que hace la mujer. Entonces, no porque beneficie a la comunidad va a beneficiar a la mujer así directamente. Hay que ver cómo funciona, hay comunidades en las que a lo mejor son las mujeres las que dirigen un poco la vida política, pero hay otras que son a lo mejor las que realizan más el trabajo físico. O sea, que cambia mucho tanto de una cultura a otra, de un país, una zona que a lo mejor es más pobre, más rica, cambia mucho. No creo que sea directamente que como vayas a beneficiar a la comunidad, beneficies [a las mujeres]. (Técnica)

Como vemos, esta informante advierte que en el interior de las comunidades mujeres y varones tienen posiciones diferentes que están en relación con sus roles de género y esas diferentes posiciones sociales hacen que los proyectos tengan un impacto de género diferenciado en varones y mujeres. De ahí que los proyectos de desarrollo que benefician a la comunidad, no siempre beneficien a las mujeres.

### **c) Hay proyectos que benefician a la comunidad y no a las mujeres**

En algunas entrevistas, las menos, se expresa claramente que los proyectos que benefician a las comunidades pueden no beneficiar a las mujeres:

*i* Si planteas un proyecto en general en el que no has hecho un análisis previo de cuál es la situación de la mujer, pero también de cuál es la situación de los diversos colectivos, pierde la mujer claramente porque [el proyecto] va a tener unas características y puede no beneficiar ni a la mujer, ni a los niños, ni a nada. Tienes que tener claro los diversos componentes de la comunidad y, en ese caso, la mujer, claramente. (Técnico)

Este entrevistado da algunas razones de carácter técnico para justificar su postura. Considera que la situación de las mujeres ha de ser analizada con carácter previo a la elaboración de los proyectos. Pero no sólo se refiere a las mujeres, sino a cualquier otro colectivo, que debe ser estudiado específicamente para recoger sus necesidades y poder realizar proyectos que solucionen la problemática concreta que planteen cada uno de los grupos que componen la sociedad. Si no se hace de esta manera y se planifican proyectos generales, que no tienen en cuenta la problemática concreta de los diversos grupos sociales, considera que las mujeres y esos otros grupos -hace una referencia explícita a la infancia- pueden salir perdiendo.

Algunas entrevistas, van más lejos y se manifiestan expresamente en contra de que los proyectos que benefician a la comunidad, beneficien a las mujeres:

*i* Falso...Rotundamente falso...Porque puede ser una comunidad machista y evidentemente el machismo va a quedar ahí. (Técnica)

Esta informante percibe claramente que la ideología machista, y suponemos que su reflejo en las estructuras y en la vida de las comunidades, puede impedir el desarrollo igualitario de mujeres y varones.

## d) El desarrollo de las mujeres beneficia a la comunidad

Finalmente, algunas de las personas entrevistadas dan la vuelta a la argumentación. No es el desarrollo de la comunidad el que beneficia a las mujeres, sino el desarrollo de las mujeres el que beneficia a la comunidad:

*i* Yo creo que es al revés, un proyecto que beneficia a la mujer, beneficia a la sociedad. Porque la mujer es la base de la sociedad como quien dice. (Voluntaria)

*i* El motor de las comunidades generalmente son las mujeres. Son ellas las que se ocupan de los críos, de la educación, de la alimentación, de todo. Y yo creo que no, al contrario, el desarrollo de las mujeres beneficia más a la comunidad. (Directiva)

Como se puede observar sobre todo en la segunda intervención se visualiza el rol reproductivo y doméstico de las mujeres dentro de la comunidad y la importancia de dichos roles para el funcionamiento social. Estas entrevistadas se refieren al beneficio que genera en la comunidad el trabajo de las mujeres, pero no mencionan la importancia de alterar los roles que se han adjudicado tradicionalmente al colectivo femenino, ni las ventajas o desventajas que generan para las propias mujeres los proyectos que refuerzan dichos roles de género o las que generarían proyectos con un contenido transformador.

Otra de las entrevistadas, que también resalta el papel social de las mujeres, explica el conflicto que se generó en su ONGD debido a que una parte de la misma considera que la participación de las mujeres en los proyectos o la realización de proyectos específicos para las mujeres, beneficia fundamentalmente a las mujeres:

*i* Yo tuve mis peleas y fue precisamente cuando hablábamos de mujeres porque parecía que sólo se beneficiaban ellas. Y benefician siempre a la familia y desde luego a la sociedad. (Voluntaria)

En esta organización se ignora que el resto de proyectos, aunque no se plantean exclusivamente para varones, puede llevar al mayor beneficio de éstos últimos. Frente a este planteamiento, la persona entrevistada reconoce el beneficio familiar y social que genera el trabajo de las mujeres.

## 2.2 Ocuparse de las necesidades específicas de las mujeres, ¿puede crear divisiones y es perjudicial para el desarrollo comunitario?

Como hemos visto hasta ahora, hay todo un discurso por parte de las ONGD favorable al trabajo a favor de la comunidad en general, sin tener en cuenta las desigualdades entre hombres y mujeres. Pero la intervención con colectivos específicos no es ajena a las ONGD. En ese sentido, muchas de ellas entienden que las mujeres pueden ser uno de esos colectivos y se muestran a favor de intervenir específicamente con ellas. Aunque el punto de partida no es el mismo en todas las ONGD analizadas. La justificación de la necesidad de intervenir específicamente con mujeres, en unos casos, responde a que se las considera un colectivo más y, en otros, se hace hincapié en sus necesidades específicas. En este apartado, vamos a analizar todas estas posturas, para terminar planteando si el trabajo dirigido a atender las necesidades específicas de las mujeres acarrea algún tipo de problema y la cuestión del respeto a la diversidad cultural, preocupación que aparece en alguno de los discursos de las personas informantes.

### a) Las mujeres, ¿son un colectivo social más?

En la siguiente intervención se defiende la utilidad de trabajar en función de las necesidades específicas de los diversos colectivos existentes en la sociedad y se considera a las mujeres un colectivo más:

*i* Depende de la zona en que se trabaje y de qué tipo de necesidades específicas estemos hablando pero, en principio, es como atender necesidades específicas de cualquier otro colectivo. Es decir, puede darse un proyecto para trabajar con niños, o con adolescentes o con personas afectadas por VIH, pero focalizarse en una población concreta. Porque tu objetivo no es cambiar toda la comunidad, sino paliar determinadas situaciones o fortalecer algunos aspectos que crees que tienes que trabajar con una población concreta. (Directivo)

Algunas de las personas entrevistadas, como ésta, no basan la necesidad de intervención en la existencia de una situación de desigualdad entre hombres y mujeres, sino en la presencia de circunstancias determinadas, tales como el tipo de necesidades o el ámbito geográfico en el que se desarrollen los proyectos. Como si las cuestiones de género sólo tuvieran que ser tomadas en consideración puntualmente, en determinados proyectos, y no siempre que pensemos en proyectos o actuaciones de desarrollo.

Otro de los problemas que plantea esta intervención es que entiende que las mujeres son comparables con otros colectivos como niños, adolescentes o personas con SIDA. Sin percatarse de que las mujeres forman parte de todos esos colectivos que el propio entrevistado señala. Dentro de la infancia, no podemos pensar que exclusivamente hay niños y olvidarnos de las necesidades de las niñas y lo mismo dentro de la adolescencia o de las personas infectadas por el virus VIH.

Este informante categoriza a las mujeres como cualquier otro subgrupo de población, sin contemplar su dimensión numérica y su diversidad<sup>10</sup> y sin entrar en la cuestión crucial de la subordinación de las mujeres. Las mujeres no pueden ser consideradas un colectivo más, ya que son al menos la mitad de la población en cualquier comunidad y, por tanto, muy diversas entre ellas mismas, lo que exige una atención a sus intereses y necesidades en todos esos colectivos. Si las consideramos un colectivo más, estamos infravalorando la problemática de género, que está presente en todos los grupos sociales, incluso en aquellos ámbitos en los que no hay mujeres. En éstos últimos, habría que preguntarse por qué no las hay y trabajar para que tengan el derecho a estar.

A juzgar por la intervención del entrevistado, en esta organización se atienden algunas necesidades específicas de las mujeres, pero sin que la acción sea transversal. Este informante maneja una idea de cooperación sectorial, muy frecuente en las ONGD analizadas, y que consiste en trabajar las cuestiones de género de forma puntual y aislada. Pero aunque el trabajo de la organización sea específico y centrado en un grupo concreto de población, no podemos ignorar las consecuencias sobre el conjunto de la comunidad y el desarrollo de la misma, particularmente para las mujeres. En este caso, además, se maneja una concepción un tanto asistencialista. Los proyectos de esta organización no buscan la transformación, sino que tienen una función paliativa, bastante alejada del enfoque GED.

## **b) Las necesidades específicas de las mujeres**

Algunas de las personas entrevistadas sostienen que las mujeres son diferentes a los varones y por eso tienen unas necesidades específicas. Esto es lo que justifica la necesidad de intervenir directamente con ellas:

*i* Las mujeres tienen unas necesidades específicas, hablamos de igualdad de oportunidades pero somos diferentes. Tenemos unas necesidades de salud distintas, tenemos una educación distinta sobre ciertos aspectos de la vida. La natalidad, por ejemplo, no vas a ponerte a hablar de control de natalidad con los hombres porque tanto les da que les da lo mismo, echan a correr, como el crío no lo tienen ellos [risas]. Creo que hay ciertas necesidades de la mujer que tiene que ser específico para la mujer. (Técnica)

<sup>10</sup> Para este entrevistado, las mujeres son las idénticas, siguiendo el planteamiento de Celia Amorós. Según esta autora, el concepto de igualdad hace referencia a un cierto tipo de relación entre individuos, mientras que el de identidad subsume a quienes no lo son (Celia Amorós 1994: 29-30).

Esta entrevistada se refiere en concreto a diferencias de sexo y de género relacionadas tanto con la salud reproductiva como con la tradicional socialización de hombres y mujeres. De una manera desacertada afirma que el tema de la natalidad hay que trabajarlo exclusivamente con las mujeres porque a los hombres no les importan esos temas, sin darse cuenta de que esa línea de actuación lleva a reforzar el rol reproductivo de la mujer y los tradicionales roles de género.

Esta visión centrada fundamentalmente en las necesidades específicas de las mujeres, que casi siempre coincide con la satisfacción de las necesidades prácticas de las mujeres, tiene un riesgo. Muchas de las ONGD se limitan a plantear algunos proyectos dirigidos a satisfacer esas necesidades y no van más allá. No queremos decir con este planteamiento que haya que dejar de intervenir en favor de las necesidades prácticas de las mujeres, sino que hay que ampliar la visión y tratar de incorporar también los intereses estratégicos y, en definitiva, la perspectiva de género en todo el trabajo que se realiza.

### c) En contra del trabajo específico con mujeres

Algunas ONGD, las menos, no son favorables a trabajar específicamente con mujeres. La razón que suelen esgrimir es que no reconocen que las mujeres tengan necesidades específicas por el hecho de ser mujeres, ni por su sexo, ni por su posición social de género, como explica esta directiva:

*i* Yo entiendo que las mujeres no tienen necesidades específicas. Tienen las mismas necesidades que pueden tener todos. ¿Qué necesidades puede tener una mujer? Que por ejemplo se den charlas de planificación, pues a los padres también hay que dárselas, que tengan ellas que pasar por el ginecólogo, ellos tendrán que pasar por el urólogo. Es decir, yo creo que no existen las necesidades específicas para la mujer. Son necesidades específicas para la comunidad, para todos. A lo mejor, algo muy concreto, pero también tendrán los hombres algo concreto. (Directiva)

Este discurso proviene de una concepción de la igualdad que ya analizamos en el capítulo anterior, la entrevistada no reconoce los roles de género diferenciados, ni las desigualdades de género y trata de negar incluso las diferencias sexuales entre hombres y mujeres. Como vemos, piensa que todas las personas, sin distinción de sexo, tienen las mismas necesidades. Si esto fuera así, el trabajo en cooperación para el desarrollo y en el conjunto de la intervención social sería muy sencillo, bastaría con plantear proyectos estándar y no haría falta preocuparse por las necesidades de los diferentes grupos sociales, ni por ningún otro tipo de diferencia económica, social, cultural o educativa.

Lo preocupante de este tipo de planteamientos que tratan de negar la desigualdad es que esta postura suele derivar de un igualitarismo mal entendido. Ha calado socialmente el discurso de que todos y todas somos iguales y algunas personas interpretan la igualdad como si fuera identidad, como si todos y todas tuviéramos que ser idénticos, sin percibir que la identidad puede llevar a perpetuar la discriminación, porque no tiene en cuenta la desigualdad de partida (Sandra Dema 2000). Pero

<sup>11</sup> El tratamiento igualitario requiere que todas las personas se midan de acuerdo con las mismas normas, pero en realidad no existen normas de conducta y de cumplimiento "neutrales". Allá donde existan grupos privilegiados y grupos oprimidos, la formulación de leyes, políticas y reglas de las instituciones privadas tenderán a estar sesgadas a favor de los grupos privilegiados, en virtud de que su particular experiencia configura implícitamente la norma. (Iris M. Young 1996: 120).

<sup>12</sup> Con una visión no androcéntrica de lo que son los intereses, necesidades y aspiraciones de los seres humanos en todas sus versiones y con todas sus diferencias podremos lograr una igualdad en la diferencia. Es decir, podremos entender la igualdad de una manera nueva que parta de que todos los y las humanas somos igualmente diferentes, sin que un determinado sexo, raza, etnia, religión, creencia, capacidad, preferencia sexual, etc., sea el parámetro o modelo de lo humano. (Alda Facio 1996: 126).

además, tal como denuncia Iris M. Young (1996) el referente que tomamos a la hora de igualarnos suele ser el masculino<sup>11</sup>, de ahí que desde planteamientos como el de Alda Facio (1996) se proponga lograr la igualdad respetando las diferencias<sup>12</sup>.

#### d) Atender las necesidades de las mujeres, ¿produce conflictos?

En la mayor parte de las entrevistas se niega que los proyectos que integran la perspectiva de género o aquellos dirigidos específicamente a mujeres provoquen conflictos:

*i* [Integrar la perspectiva de género no genera] Ninguna [dificultad]. Dudo que hubiera algo que causara mucho problema. No, problema ninguno. (Directivo)

*i* Pues yo creo que no genera dificultades, yo creo que no. (Técnica)

Probablemente las personas entrevistadas no quieran reconocer su existencia porque piensan que no debería existir dicho conflicto o, como ocurre con la siguiente ONGD, porque en realidad el trabajo que realizan no altera las relaciones de género existentes:

*i* No conozco ningún caso de proyectos que hayan creado divisiones. Nosotros al trabajar mucho con infancia, eso tiene que ver mucho con familia, y las situaciones familiares con las que nos encontramos en lo que son sectores populares, no sé si mayoritariamente, pero cabezas de familias mujeres hay muchísimas. Y la que da estabilidad a los niños es la madre. La gente con la que nosotros trabajamos en los centros cuando tenemos una reunión con padres, es la madre. Yo creo que es la figura de referencia. Y cuando se hacen actividades, de educación no formal para padres de alumnos, las que están son las mujeres. (Directivo)

Esta ONGD fomenta la participación de las mujeres en los proyectos de desarrollo desde el rol tradicional de madres y cuidadoras, donde el beneficio que genera la participación de las mujeres es para los niños y niñas, sin preocuparse de los beneficios o perjuicios que genera este tipo de proyectos para las propias mujeres. En este caso el conflicto no se da porque la actuación de la ONGD no altera el estatus quo, se limita a reforzar los tradicionales roles de género.

Desde otras intervenciones, se reconoce el conflicto que pueden generar los proyectos que van dirigidos a satisfacer las necesidades específicas de las mujeres:

*i* Por mi experiencia, creo que ocuparse de las necesidades de las mujeres puede ser bueno para toda la comunidad, otra cuestión es que puede crear divisiones, pues sí, cuando animas a la gente a que introduzca cambios dentro de su cosmovisión, en su manera de entender las relaciones, siempre hay problemas con algunas personas, lo cual tampoco es malo. (Técnico)

*i* Hombre, puede crear divisiones, a lo mejor dependiendo de la cultura puede que no esté todavía muy bien visto el hacer una actuación con perspectiva de género. Pero, en principio, es a lo que hay que tender. (Voluntaria)

Tanto uno como otra reconocen que efectivamente el hecho de trabajar específicamente con mujeres puede crear divisiones, sin embargo, consideran que el conflicto no es algo negativo que haya que eludir, sino un elemento que hay que integrar y que trabajar.

Otras entrevistadas van más allá y señalan que los conflictos tienen que ver con las reticencias de los varones:

*i* Yo creo que claro que puede generar conflictos, probablemente porque los hombres no lo vean, pero no tiene por qué afectar de manera negativa al desarrollo. (Directiva)

**i** Puede crear conflictos, es verdad, porque cuando te ocupas de las cosas de las mujeres y les das importancia, las visibilizas, eso puede crear un conflicto en la gente que hay alrededor. Los compañeros, por ejemplo, claro que puede crear conflicto. Ahora, porque cree conflictos, ¿puede ser perjudicial para el desarrollo? No. Yo creo que hay que resolver esos conflictos. Hay que contar con que eso puede generar conflictos que es así, los genera, genera muchos conflictos trabajar en estos temas y hay que intentar, minimizar esos conflictos y que el desarrollo siga adelante. (Voluntaria)

Ambas entrevistadas no consideran que realizar proyectos dirigidos exclusivamente a las mujeres sea perjudicial para el desarrollo de las comunidades, sin embargo, reconocen que en ocasiones esta forma de trabajo puede crear divisiones. Las dos señalan que los conflictos que pueden surgir están relacionados con las reticencias masculinas. La segunda de ellas expresa claramente que otorgar mayor protagonismo a las mujeres puede generar conflicto con los varones. Ambas dan por supuesto que las mujeres sí aceptarán este tipo de proyectos y al mismo tiempo dejan entrever que si los hombres lo aceptaran, no existiría el conflicto. Las dos consideran también, como en las anteriores intervenciones, que aunque se presenten estos conflictos no hay que dejar de trabajar de esta manera.

Estas intervenciones nos proporcionan algunas claves de por dónde podría ir el trabajo para resolver los conflictos, la más inmediata trabajar con los varones para que asuman los cambios y evitar su rechazo explícito al desarrollo de las mujeres. Desde otras entrevistas, se aportan algunos mecanismos que podrían favorecer la resolución de conflictos:

**i** En el proceso educativo que supone un proyecto deberíamos explicar por qué hay medidas específicas para la mujer y por qué hay medidas específicas para la cooperativa ganadera y por qué hay medidas específicas para otras cosas. (Técnico)

Este técnico apuesta fuertemente por el proceso educativo que se puede generar a través de los proyectos de desarrollo. Este elemento es de gran interés y constituye una importante diferencia con la mayor parte de organizaciones analizadas, que conciben los proyectos más como una herramienta de intervención que como una herramienta educadora en sí misma. Los proyectos tienen un potencial educador que no siempre se aprovecha. Sin embargo, en nuestra opinión, tampoco podemos caer en el error de entender que el sexismo existente en la sociedad sea reflejo exclusivamente de una falta de formación o pueda combatirse exclusivamente a través de la educación.

Lograr la equidad de género supone cambios estructurales y exige una redistribución de los recursos de poder. Estas circunstancias pueden acarrear conflictos, acrecentados además por la diversidad de intereses existentes en las sociedades. Desde la perspectiva de género hay que abordar el conflicto, no evadirlo, y crear las bases para que las negociaciones de intereses se produzcan en condiciones de igualdad. La meta es conseguir que las sociedades no sean consecuencia de un pacto entre los varones del que queden excluidas las mujeres<sup>13</sup> y para que esto no siga ocurriendo hay que impulsar procesos que permitan la generación de poder entre los grupos sociales en situación de desventaja, en definitiva, favorecer el empoderamiento de las mujeres.

## e) El género y su relación con la cultura: el respeto a la diversidad cultural

Alguna de las ONGD analizadas plantea una cuestión de gran interés, la relación entre la cultura y las relaciones de género y el respeto a la diversidad cultural:

<sup>13</sup> Carole Pateman en su obra *El contrato sexual* (1995) plantea que el contrato social a través del cual se fundaron las sociedades occidentales actuales se sustenta sobre un contrato sexual previo de los varones para excluir a las mujeres del ámbito público.

- i* En una comunidad, dedicarse o tener especial atención a las necesidades de las mujeres puede crear muchos problemas. Que sea perjudicial para el desarrollo, no lo creo. Pero evidentemente las cosas hay que hacerlas un poco, sabiendo dónde estás. No puedes entrar a saco y pretender cambiar, además, con tu mentalidad, la mentalidad de otra gente. Entonces, puedes intentar cambiarla, pero tienes que intentar cambiarla de una manera muy suave y muy progresivamente. No se imponen los cambios, vamos. (Técnica)
- i* No se puede llegar como uno piensa y como uno cree que deben hacerse las cosas. Llegar e implantar algo que no forma parte de su esencia, de sus costumbres y de su cultura... Contemplar la variable [género] está bien, pero también contemplar e identificar al público al que te diriges. (Voluntaria)

Estas informantes muestran su preocupación por conocer la realidad de la comunidad en la que trabajan y no intervenir con esquemas prefijados. La pregunta que tenemos que plantearnos es si estas cuestiones hay que tenerlas en cuenta sólo o principalmente cuando trabajamos en cuestiones de género, porque en definitiva en cualquier proyecto de cooperación para el desarrollo o de intervención social que se realice, no se puede perder de vista el contexto en el que se actúa. Dicho esto, también tenemos que ser conscientes de que cualquier intervención de desarrollo altera en mayor o menor medida las circunstancias de una comunidad, tanto cuando se trabaja para alterar roles de género como cuando se ofrece formación, servicios de salud, o se construye una carretera o unas viviendas.

Lo que se plantea en el trasfondo del discurso de estas personas entrevistadas es el tema del respeto cultural, que como sabemos provoca un intenso debate. Estamos de acuerdo en que dicho respeto es primordial. También creemos que el papel que deben jugar las ONGD debe ser fundamentalmente el de facilitadores o motivadores externos, siendo las personas las principales protagonistas de su propio desarrollo. De hecho, ésta es la base de la estrategia del empoderamiento, a la que nos hemos referido anteriormente.

Pero, en nuestra opinión, las cuestiones culturales no pueden ser la excusa para no trabajar desde una perspectiva de género y para no respetar los derechos de las mujeres, como aparece en ocasiones en las entrevistas. Desde nuestro punto de vista, las actuaciones de desarrollo tienen que estar guiadas y basadas en los derechos humanos, y los derechos de las mujeres son parte indisoluble de los derechos humanos, como bien se recoge en la Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos de Viena del año 1993.

Desde algunas posiciones, parece como si el tema de la igualdad fuera una idea occidental que no hay que imponer a otras realidades. Efectivamente, la concepción igualitaria surge en el pensamiento político occidental. De hecho, tiene sus raíces en la antigua Grecia, como la democracia, pero no es exclusiva de dicho pensamiento. El movimiento a favor de los derechos de las mujeres es un movimiento internacional, muy diverso y dinámico. Las mujeres están reclamando sus derechos tanto en el Norte como en el Sur precisamente porque reconocen que la problemática de género es universal y diversa.

El respeto a la cultura, sobre todo cuando no es la nuestra, es algo que hay que manejar con cuidado. Pero como muy bien señala Sophie Bessis (2005) lo primero que tenemos que preguntarnos es qué es la cultura y no podemos definirla exclusivamente a partir de lo que plantean los grupos privilegiados de las sociedades en las que intervenimos, ignorando la diversidad existente en el interior de las mismas. Lo segundo a tener en cuenta es que los pueblos no son sólo los productos de su cultura, sino que a la vez la hacen evolucionar. De hecho, sin la lucha decidida de las mujeres en contra de formas sociales basadas en la preeminencia masculina no se habrían conseguido los cambios que se han producido en las últimas décadas a favor de los derechos de las mujeres. Lo mismo que sin la lucha antiesclavista, en contra de una costumbre social muy poco respetable, no se habría logrado un avance hacia sociedades menos racistas. Si ignoramos esos cambios y entendemos las culturas como algo inmutable, los seres humanos quedan reducidos a ser meros productos de su cultura y no agentes con capacidad de transformación.

La diversidad y el respeto cultural no pueden justificar la exclusión de la mayor parte de la población, como ocurre con el *apartheid* o con el sexismo, porque nos hace cómplices de ese tipo de orden social discriminatorio. Y lo que se persigue al intervenir desde una perspectiva de género es precisamente una transformación de las costumbres y de las normas culturales que están en la base de un modelo social discriminatorio y excluyente.

## 2.3 ¿Los procesos de desarrollo afectan de forma diferente a hombres y mujeres? ¿Es necesario analizar su impacto diferenciado en unos y otras?

Uno de los ámbitos clave a la hora de integrar la perspectiva de género en la actuación de las ONGD es conocer el impacto de género de las actuaciones de desarrollo. Para ello, propusimos a las personas entrevistadas que reflexionaran acerca de la necesidad de realizar evaluaciones con perspectiva de género.

Es frecuente que las ONGD nieguen que los proyectos de desarrollo afectan de forma diferente a hombres y mujeres e incluso, algunas de ellas, mencionan la existencia de proyectos neutrales:

*i* No creo que todos los proyectos afecten de forma tan desigual. Hay proyectos que creo que son, podrían ser, neutros. Pero en lo que sí estoy de acuerdo es en que hay que mirarlo y hay que revisarlo. (Directivo)

*i* Yo creo que es como demasiado tajante, ¿no?, que estaría bien analizarlo, pero esto de que todos los aspectos del desarrollo afectan de forma diferente a hombres y mujeres, no lo sé. Se puede decir que estoy parcialmente de acuerdo. O sea, es necesario analizar en cada aspecto del trabajo su impacto en hombres y mujeres. (Directiva)

Curiosamente, a pesar de que estas personas entrevistadas no tienen claro que todos los proyectos tengan impacto de género señalan la importancia de contar con indicadores que midan precisamente ese impacto. En el trasfondo de estos discursos lo que encontramos es la creencia de que muchos proyectos son neutrales desde la perspectiva de género y, como analizamos al principio del capítulo, la opinión equivocada de que benefician por igual a varones y mujeres en tanto que integrantes de las comunidades.

La pretendida neutralidad de los proyectos es una de las justificaciones más utilizadas para no evaluar el impacto de género de los proyectos:

*i* No es necesario [medir el impacto de género], se ve globalmente. Si hay una igualdad de género, se ve que la comunidad mejora, pero no tengo que saber el impacto que causa una mujer. (Técnica)

Esta técnica se sitúa en la perspectiva que ya hemos analizado: los proyectos que incluyen a las mujeres en su opinión favorecen a la comunidad. Pero lo que no se preocupa en indagar y, ésa es precisamente la información que le darían los indicadores de género, es si los proyectos de su ONGD benefician en la misma medida a mujeres y hombres.

Es difícil pensar en un proyecto que no implique a personas y/o que no vaya dirigido a mejorar la vida de las personas, éstos podrían ser neutrales al género, pero los demás, en tanto que sus destinatarias son personas pueden generar un impacto de género diferente y ese impacto sólo se puede conocer con indicadores que lo midan. No obstante, pocas son las personas entrevistadas que comprenden la importancia de los indicadores de género. Para algunas ONGD, incluso habría proyectos que no deberían tener perspectiva de género:

*i* Muchos de los proyectos con los que se trabajan están destinados a satisfacer necesidades básicas, en el tema de infraestructuras, en el tema de ayuda humanitaria, para abastecer, en el tema de alimentación... Entonces, puede ser que el tema de género se deje un poco al margen, aunque evidentemente tiene cierto peso y sobre todo trabajando



en determinados países en donde más o menos es un aspecto a tener en cuenta. Pero, al final, creo que el género se concibe como un aspecto que probablemente no sea prioritario y por eso no se tiene en cuenta. (Directivo)

Este entrevistado, integrante de la directiva de una de las ONGD, justifica la falta de inclusión de la perspectiva de género por el carácter de los proyectos que realizan. En esta organización trabajan principalmente en ayuda humanitaria y proyectos de infraestructuras y por el discurso del entrevistado parece que no consideran que la perspectiva de género sea prioritaria en estos ámbitos, error muy generalizado en otras organizaciones, aunque no lo expliciten tan claramente. Esta cuestión es importante, ya que lo que nos está diciendo su directivo es que no consideran prioritario tener en cuenta y satisfacer de la mejor manera posible los intereses y necesidades del 50% de la población.

Es frecuente que esta idea de neutralidad aparezca sobre todo en proyectos de infraestructuras o en los de ayuda humanitaria, que van dirigidos a satisfacer necesidades básicas e inmediatas de la población. Al no incluir la perspectiva de género, este tipo de proyectos producen discriminaciones en las mujeres, como las que señalan Barbara Krug e Irene van Staveren (2006). En los primeros, se suele ignorar que las mujeres son las principales usuarias y productoras de muchos servicios relacionados con las infraestructuras, como el abastecimiento del agua al hogar, y a lo sumo se las considera simples beneficiarias pasivas de los mismos. En los segundos, es habitual que la urgencia y la presión a la hora de actuar impidan tener en cuenta a las mujeres.

## 2.4 La incoherencia de los discursos sobre género y desarrollo

Decíamos al comenzar este capítulo que muchas de las entrevistas no contienen una posición coherente acerca del género y el desarrollo. Curiosamente, algunas de las personas entrevistadas que en el inicio de la entrevista negaban las desigualdades de género, a medida que la entrevista avanza reconocen esas desigualdades:

*i* Si decimos que las mujeres tienen diferentes problemáticas, tú tienes que mirar tus acciones por separado a los hombres y las mujeres, desde el punto de vista que ambos viven realidades diferentes dentro de esa comunidad. Algo que puede beneficiar a las mujeres puede beneficiar a los hombres y algo que beneficie a los hombres puede ser perjudicial para las mujeres, sobre todo si tienen los roles muy separados, ¿no? (Técnico).

Este informante, al comienzo de la entrevista no reconocía la desigualdad entre hombres y mujeres y ahora se muestra a favor de analizar el impacto diferenciado del desarrollo. Es más, señala incluso que la división tradicional de roles de género puede reforzar el impacto diferenciado de las actuaciones de desarrollo.

Y también ocurre lo contrario, algunas personas que habían logrado identificar las desigualdades de género, no se muestran favorables a desagregar por sexos para conocer si el impacto de los proyectos de desarrollo es diferente en hombres y mujeres:

*i* Me parece muy generalista, no estoy segura si todos los aspectos [del desarrollo afectan de forma diferente a hombres y mujeres]; habrá cosas que sí y habrá cosas que no. Yo no creo que sea para tanto el asunto. (Técnica)

Esta informante se contradice con lo expresado anteriormente. Ahora minimiza el problema de la desigualdad entre hombres y mujeres y le parece que el desarrollo no afecta de formas tan distintas a unas y otros.

Esta falta de coherencia en los discursos creemos que puede tener relación con la falta de reflexión conjunta que se da en el interior de las organizaciones acerca de estos temas, así como con la escasa sensibilidad y formación que tienen algunas de las personas entrevistadas. Muchas de las personas entrevistadas no se dan cuenta de las contradicciones en que incurren, probablemente ésta es la primera vez en la que han tenido que hablar públicamente y durante bastante tiempo sobre un tema que no manejan con facilidad.

### 3 ¿POR QUÉ INTEGRAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL DESARROLLO? JUSTIFICACIONES

Para finalizar este capítulo, vamos a abordar cuál es el planteamiento que tienen ONGD asturianas a la hora de justificar por qué es necesario integrar la perspectiva de género en el desarrollo. Muchas de ellas consideran que la integración de la perspectiva de género es una cuestión relacionada con la eficacia de los proyectos, como se sugiere en la siguiente intervención:

*i* [En proyectos de microcréditos] Lo que se está viendo es que las mujeres son más eficaces a la hora de gestionar esos fondos que los hombres, porque probablemente los hombres se los gasten en otras cosas que en el desarrollo de su empresa [risas]. (Directivo)

Este entrevistado, integrante de la dirección de una de las ONGD, tiene un discurso ligado a la eficiencia. La razón fundamental por la cual su organización incluye a las mujeres en los proyectos no es para favorecerlas y que salgan de su situación de desigualdad laboral o de otro tipo, sino por cuestiones de eficacia, para garantizar la viabilidad de los proyectos y porque las mujeres son buenas gestoras de los pequeños recursos, frente a los varones que utilizan el dinero para satisfacer sus propias necesidades.

Efectivamente, el control por parte de los varones del dinero que entra en el hogar a través de microcréditos es un problema que ha sido analizado en algunos foros (Microcredit Summit Meeting of Councils 1998). Pero lo que se plantea en estos casos, a diferencia de la justificación del entrevistado, es que el control del dinero por las mujeres les permite no sólo salir de la pobreza, sino también mejorar su posición socioeconómica en el seno de sus propias familias y comunidades. De ahí, precisamente, la necesidad de que los proyectos de las ONGD no se limiten a atenuar las condiciones de pobreza de las mujeres, sino que fomenten el empoderamiento de las mismas. Algo que no se logra si planteamos los proyectos exclusivamente desde el enfoque de la eficiencia.

En el discurso de las ONGD también aparecen otro tipo de justificaciones, como en el caso de la siguiente organización, que no considera como fin lograr la igualdad, sino que a medida que trabajan sobre el terreno diagnostican situaciones de desigualdad y tratan de mitigar sus efectos:

*i* No lo planteamos como un fin, reconocemos la desigualdad que hay y la intentamos aplacar. De hecho en dónde más trabajo yo, todas nuestras monitoras son mujeres y no es porque digamos: "vamos a hacer todas las plazas de mujeres", sino porque dices esta chica no trabaja, esta chica no trabaja... y las metemos al programa. Los chicos tienen muchas más posibilidades y también los formamos, les damos una oportunidad. Pero es que es más de lógica, de sentido común, que un planteamiento base. (Técnica)

Como vemos, la postura de esta ONGD es básicamente asistencial, no tratan de solucionar la discriminación que identifican, sólo mitigar alguno de sus efectos. Lo que les lleva a actuar no es un planteamiento relacionado con la garantía de los derechos de las mujeres, sino una cuestión de sentido común, en palabras de la entrevistada. En realidad, la organización a la hora de intervenir se encuentra de frente con la desigualdad de género y actúa sobre la marcha. Desde este enfoque tampoco se logra el empoderamiento de las mujeres.

Muy pocas organizaciones, conciben el género desde una dimensión ético-política, como una herramienta que permite transformar las relaciones desiguales:

*i* Tenemos muy presente el tener en cuenta siempre la desigualdad que sí que vemos que hay entre hombres y mujeres. Y sí que en las prácticas y en la teoría intentamos trabajar por la equidad, por la equidad y la igualdad.

Entonces para eso, intentamos hacer propuestas tanto en el discurso como en la práctica que tengan en cuenta esa equidad, esa igualdad. (Técnico)

El objetivo de las acciones que integran la perspectiva de género para este informante es lograr la igualdad o equidad. Llama la atención que el entrevistado utilice ambos términos como sinónimos<sup>14</sup>. Continuando con su discurso, el informante vincula claramente género y desigualdad. La desigualdad es algo que en esta ONGD perciben directamente, no es el resultado de información que hayan leído o que les llegue del exterior. Además, este entrevistado plantea que la perspectiva de género está presente en la organización, tanto en la teoría como en la práctica.

Al pensar en estrategias concretas para favorecer la igualdad una de las entrevistadas se sitúa claramente a favor de la paridad. La igualdad, desde su punto de vista, es fundamentalmente igualdad numérica:

*i* Pues...la discriminación positiva a mí no me gusta. Yo creo que una igualdad, sí. La gente de aquí creemos en la igualdad, entonces lo planteamos más desde el punto de vista que sean cincuenta mujeres que sean cincuenta hombres. (Técnica)

Al identificar igualdad con paridad, el objetivo consistiría en conseguir un equilibrio en el número de hombres y mujeres. Pero, en opinión de esta informante, la discriminación positiva no es una herramienta a favor de la igualdad. Este planteamiento es curioso, dado que precisamente para lo que sirve la discriminación positiva y, en concreto las cuotas, es para garantizar un equilibrio numérico entre ambos sexos.

Todas estas visiones que hemos identificado afectan a la manera de trabajar de las organizaciones y tienen consecuencias directas tanto para el desarrollo interno de las propias organizaciones como para los proyectos y el conjunto de actividades que llevan a cabo. En los siguientes capítulos vamos a ocuparnos precisamente de estas cuestiones.

<sup>14</sup> La igualdad se refiere a la garantía de un tratamiento equivalente que permite a hombres y mujeres desarrollar sus habilidades y elecciones personales libremente, sin limitaciones por razón de sexo. Se refiere también al disfrute de derechos y a la asunción de responsabilidades sin discriminación. Pero este concepto, como el resto de conceptos políticos ha sido desarrollado con frecuencia tomando como modelo a los varones. De ahí que algunas autoras feministas reivindiquen el concepto de equidad, que supone tomar en cuenta las diferencias entre hombres y mujeres y entre las propias mujeres entre sí y construir un modelo igualitario que no descansa en un referente el masculino. Sobre esta cuestión se puede consultar Alda Facio (1997).

## LA ACTUACIÓN DE LAS ONGD ASTURIANAS DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

### CAPÍTULO 3

*Sandra Dema Moreno  
y Ana Gabriela Fernández Saavedra*

Una vez que hemos analizado cuál es la concepción teórica que manejan las ONGD asturianas en torno a las cuestiones de género y de desarrollo, el siguiente paso que nos proponemos dar consiste en entender cómo trasladan esas concepciones teóricas a la práctica. En este capítulo, vamos a examinar las actuaciones que llevan a cabo las ONGD desde una perspectiva de género. Todas las ONGD que pertenecen a la Coordinadora Asturiana realizan proyectos de cooperación para el desarrollo o de ayuda humanitaria y la mayoría de ellas también llevan a cabo proyectos de educación y sensibilización. Por su importancia, nos vamos a centrar sobre todo en los proyectos de cooperación y ayuda humanitaria, y al final del capítulo, explicaremos las peculiaridades propias de los proyectos de sensibilización.

# 1

## EL GÉNERO EN LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO Y AYUDA HUMANITARIA

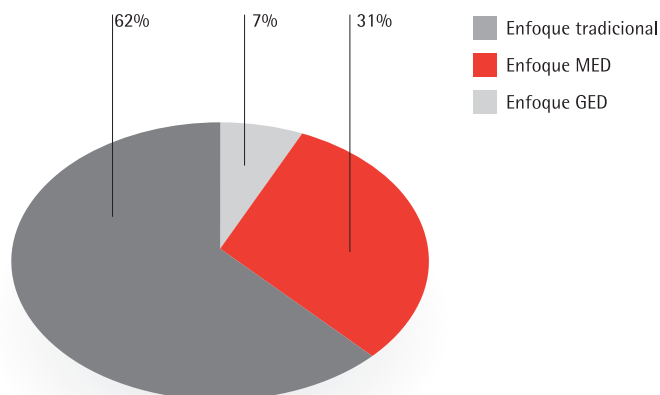
Salvo excepciones, las ONGD analizadas no conciben las relaciones de género como una problemática que también afecta a las sociedades del Norte, y por tanto, tampoco consideran que las desigualdades de género afecten a la vida de las organizaciones ni a las vidas personales de sus integrantes. Como decíamos en los capítulos precedentes, el género es una problemática que las ONGD asocian mayoritariamente a los países del Sur. En principio, esta concepción favorecería que en los proyectos de cooperación, dirigidos al Sur, se reconozca la necesidad de introducir la perspectiva de género, pero como veremos, también en este caso se esgrimen determinados argumentos para no hacerlo. En los siguientes apartados se analizarán, en primer lugar, el tipo de proyectos que ponen en práctica las ONGD asturianas. En segundo lugar, las estrategias que utilizan a la hora de introducir la perspectiva de género en los proyectos. En tercer lugar, la integración de dicha perspectiva en el ciclo de los proyectos. Y, por último, las dificultades que encuentran en dicho proceso.

### 1.1 De la invisibilidad de las mujeres a la introducción de la perspectiva de género en el desarrollo. Algo más que concepciones teóricas

En el capítulo anterior hacíamos referencia a las distintas posturas acerca de género y desarrollo que están presentes en los discursos de las ONGD. Estas mismas posturas, a veces en concordancia con el discurso teórico, otras en oposición, pueden ser observadas en las acciones que desarrollan las ONGD. Entre las organizaciones analizadas, las hay que niegan la desigualdad de género y, por tanto, rechazan la inclusión de la perspectiva de género en sus proyectos. Otras, por el contrario, intentan perseguir intereses estratégicos y tienen un enfoque GED. En medio de estos dos tipos de organizaciones, otras se limitan a cubrir necesidades prácticas y a poner en práctica proyectos MED, ya sea por convicción o por falta de instrumentos que les permitan materializar su discurso en los proyectos que desarrollan.

De forma coherente con aquellas posturas que identificamos en el capítulo anterior, la mayor parte de las acciones que desarrollan las ONGD asturianas, en concreto el 62% de sus proyectos, responden a un enfoque tradicional, sin perspectiva de

Figura 2: Tipo de proyectos que desarrollan las ONGD asturianas



género; mientras que el 31% y el 7% restante corresponden a proyectos con enfoque MED y GED respectivamente. Decíamos entonces que algunas ONGD niegan la desigualdad entre hombres y mujeres e incluso las diferencias entre unos y otras, de ahí que planifiquen sin perspectiva de género. Explicamos también en el capítulo precedente los riesgos que tienen los proyectos sin perspectiva de género, en tanto que ignoran las necesidades específicas de las mujeres, la diversidad de las mismas y, con frecuencia, se limitan a reforzar las relaciones de género existentes.

Hemos podido observar también, que no sólo las organizaciones que niegan la desigualdad planifican sin perspectiva de género, sino que algunas ONGD que habían reconocido en el plano teórico la necesidad de trabajar desde una perspectiva de género, no integran dicha perspectiva en la práctica, produciéndose una desconexión entre sus planteamientos teóricos y sus actuaciones sobre el terreno.

A continuación, vamos a analizar detalladamente los otros dos enfoques que también están presentes, aunque en menor medida, en los proyectos de las ONGD asturianas: el enfoque MED y el enfoque GED.

### a) Los proyectos con enfoque MED

De acuerdo a los enfoques clásicos sobre género y desarrollo, el definido como Mujer en el Desarrollo (MED) se observa en el 31% de los proyectos que llevan a cabo las ONGD asturianas. Dentro del enfoque MED, como ya hemos explicado, se engloban tres tipos de planteamientos teóricos, el enfoque de Igualdad de Oportunidades o Equidad, el enfoque Antipobreza y el de Eficiencia<sup>15</sup>. Entre los proyectos analizados encontramos ejemplos de todos ellos.

Muchos proyectos que hemos analizado se inscriben dentro del planteamiento Antipobreza, ya sea porque fomentan la generación de recursos económicos por parte de las mujeres o porque solucionan el cuidado de sus hijos/as mientras ellas salen a trabajar:

*i* [El proyecto posibilita] que puedan llevar a sus críos a un centro educativo mientras ellas trabajan. Donde estudian, juegan e incluso se les da el desayuno, la merienda... Y esto nos permite estar en contacto con estas mujeres y muchas veces al salir del trabajo que formen parte de la organización. (Técnico)

Este tipo de proyectos satisfacen necesidades prácticas de las mujeres, su necesidad de recursos o el cuidado de sus hijos/as mientras ellas están realizando tareas productivas. Pero no van más allá, el cuidado y las demás tareas no remuneradas siguen recayendo sobre ellas. Por otra parte, este tipo de proyectos corre el riesgo de sobrecargar de trabajo a las mujeres que, después de sus jornadas de trabajo dentro y fuera del hogar, tienen que acabar participando en los mismos.

Encontramos también sobrados ejemplos de proyectos que responden al enfoque de la Eficiencia, porque como nos explicitan algunas ONGD, este tipo de proyectos les dan buenos resultados:

*i* Sí, en muchos de ellos trabajamos especialmente con mujeres ya que, invirtiendo en ellas, hemos comprobado que mejoran las condiciones de vida de sus familias y del conjunto de la sociedad. (Directivo)

*i* Hace tiempo tuvimos unos talleres de costura para mujeres en África y tuvimos la sensación de que a través de ellas llegábamos a más gente. Eso nos dio que pensar que las destinatarias generan mucho a su alrededor y entonces hemos visto riqueza en trabajar con mujeres. (Voluntaria)

Como se puede observar, estos proyectos se dirigen a las mujeres en tanto que son un elemento que moviliza a las personas que están a su alrededor. Estas ONGD, por tanto, no conciben a las mujeres como un grupo que por sus circunstancias

<sup>15</sup> Para no repetir el planteamiento teórico sobre esta cuestión nos remitimos al capítulo 2.

necesite apoyo o promoción, sino más bien como un recurso que les permite llegar a otros/as beneficiarios/as. Un agente social que les facilita la tarea.

También hemos identificado algunos proyectos que se llevan a cabo desde un enfoque más cercano a la Equidad o Igualdad de Oportunidades:



Se concedieron microcréditos para que ellas pudiesen hacer su negocio. (Directiva)

Los microcréditos, como sabemos, pueden solucionar el sustento diario de las mujeres, pero no siempre les permiten cambiar su posición dentro de las comunidades, frente a otro tipo de trabajos que dan más seguridad y estatus. La diferencia fundamental entre un proyecto de este tipo y otro con enfoque GED reside en que en éstos últimos se hace hincapié en una atención integral a la problemática de las mujeres en las comunidades y se promueve el empoderamiento de las mismas, tanto individual como colectivamente. No todos los proyectos productivos cumplen con esos objetivos, al contrario, son frecuentes los proyectos que tratan de fomentar que las mujeres se ocupen de actividades típicamente femeninas como la elaboración de prendas de vestir o la producción y venta de artesanía o de alimentos (Mercedes Pedrero, Teresa Rendón y Antonieta Barrón 1995: 99). Todas ellas actividades en las que se perciben remuneraciones escasas. A estos problemas, habría que añadir el riesgo de que los varones puedan controlar los beneficios derivados del trabajo femenino. Para tener un enfoque GED, los proyectos deben tener en cuenta estas cuestiones en su formulación y habilitar mecanismos para tratar de resolverlas.

## b) Hacia el enfoque GED

Algunos proyectos, aproximadamente el 7% de los analizados, tienen un enfoque más cercano al Género en el Desarrollo:



Uno de los proyectos es de formación de promotoras en participación ciudadana, para que la mujer tenga mayor presencia en las decisiones políticas de la comunidad y mayor presencia en la comunidad, en el sistema político y de toma de decisiones. Se está capacitando a mujeres que luego van a tener cierta capacidad de poder tomar decisiones en las propias comunidades. (Técnico)

Este proyecto, dirigido a fomentar la participación social y política de las mujeres, reconoce las desigualdades de género dentro de la comunidad y trata de alterarlas favoreciendo el empoderamiento de las mismas. Si se forman, capacitan y se promueve que las mujeres participen en la vida social y política, tendremos una base estable que permita ir mejorando la situación de las mujeres en el conjunto de las relaciones de género. En este caso, se trata de satisfacer intereses estratégicos y no sólo necesidades prácticas.

Este mismo planteamiento está presente en un proyecto de viviendas:



En los proyectos de construcción de viviendas, un tema muy importante es que la propiedad sea de la mujer. Y eso se exige que sea así. [...] Porque el hombre vende esa casa, la vende directamente y la mujer se queda en la calle. Ese hombre tiene hijos con esa mujer y tiene hijos con otras, es muy peligroso dejar en manos de estos hombres una propiedad. (Directiva)

Este proyecto reconoce la existencia de relaciones de poder dentro del hogar y para evitar que las mujeres sean la parte vulnerable en un caso de separación, se exige que la propiedad de las viviendas que se construyen a través de los proyectos esté a nombre de las mujeres. Como vemos, esta ONGD no sólo busca satisfacer necesidades prácticas, como es proporcionar a la población viviendas dignas, sino promover los intereses estratégicos de las mujeres, permitiéndoles el acceso a la propiedad y fortaleciendo su posición en el interior de la familia y de la comunidad.

## 1.2 La falta de transversalidad y la especialización por sectores en los proyectos de cooperación para el desarrollo

En la introducción de la perspectiva de género en las ONGD se han puesto en marcha dos tipos de estrategias. La primera consiste en la elaboración de proyectos o acciones específicas que o bien vayan dirigidas a mujeres o bien integren la perspectiva de género. Esta estrategia se reveló pronto como insuficiente y dio paso a la transversalidad, que trata de incorporar la perspectiva de género en todas las políticas y acciones que se lleven a cabo dentro de las ONGD u otro tipo de organizaciones. Esta estrategia parte de la idea de que la introducción de la perspectiva de género implica algo más que desarrollar proyectos o acciones específicas dirigidas a las mujeres y/o que incluyan la perspectiva de género. Sin ignorar la importancia puntual que los proyectos específicos para mujeres puedan tener, la transversalidad va más allá y propone que todas las políticas y actuaciones de las ONGD, sean del tipo que sean, integren la dimensión de género en todas sus fases y supervisen de manera efectiva el impacto de género que producen. Esta forma de trabajo implica al conjunto de la organización en la integración de la perspectiva de género.

Entre las ONGD que tratan de integrar la perspectiva en su actuación detectamos una forma de funcionamiento que no favorece la transversalidad. El trabajo que desarrollan las ONGD asturianas está bastante especializado en función de unos determinados sectores de intervención. Los más habituales son los proyectos de salud, educación, generación de ingresos e infraestructura y vivienda. La mayor parte de los proyectos que se plantean están atomizados y apenas existe coordinación entre los que lleva a cabo una misma ONGD y menos aún con el trabajo que desarrollan las diferentes ONGD que actúan sobre una misma zona. Estos elementos no contribuyen a que dentro de las organizaciones se dé una forma de funcionamiento transversal y coordinada.

Este tipo de actuación está asumido por parte de las ONGD y genera pocas críticas. De hecho, sólo algunas personas entrevistadas consideran que los proyectos de desarrollo no solucionan los principales problemas sociales de las comunidades y son una aportación mínima a lo que se debería hacer, como es el caso de este técnico:

*i* No tenemos potencial para llevar los proyectos hasta ese nivel, ¿no?, nuestras labores son "parche aquí, parche allá" [risas]. Es así como una cosa... colaboraciones, formación... (Técnico)

Este entrevistado es consciente de que la labor de las ONGD debería tener una continuidad y que los proyectos deberían tener una dimensión más global de la que tienen.

Casi ninguna de las organizaciones analizadas entiende que el género debe ser integrado de forma transversal, en todos los ámbitos de actuación de las ONGD. En la mayor parte de las ONGD analizadas la estrategia de intervención más frecuente es aquella en la que se ponen en marcha actuaciones o medidas específicas dirigidas a las mujeres:

*i* Nadie [de la ONGD] está especializado en el tema de género y no desarrollamos proyectos específicamente de eso. Aunque a veces sí que se hace, trabajamos proyectos de madres adolescentes. Entonces allí específicamente se trabajaba con grupos de mujeres y con mujeres además adolescentes gestantes. Entonces ahí obviamente sí que se ha tenido muy en cuenta el tema de género, las repercusiones que el proyecto podría traer a la comunidad y se atendía única y exclusivamente a ese colectivo. Pero son cosas puntuales. No hay alguien que dé continuidad a proyectos en los que se tenga en cuenta el tema de género. (Directivo)

Esta estrategia es coherente con la forma de entender las relaciones de género que hemos analizado en los capítulos precedentes. Como decíamos entonces, muchas ONGD entienden que género es igual a mujer, y por tanto, consideran que la acción de las ONGD consiste en solucionar determinados problemas específicos de las mujeres, ignorando la dimensión global o universal de las relaciones de género. Este tipo de proyectos, aunque necesarios, no forman parte de una estrategia transversal y global que facilite la incorporación de la perspectiva de género en el conjunto del trabajo de las ONGD.



Pero en la estrategia de la transversalidad no todo son ventajas. En este sentido, hemos detectado que, en ocasiones, se utiliza por las ONGD para intentar ocultar la ausencia de trabajo desde una perspectiva de género. Escudándose en la transversalidad, algunas organizaciones explican que no hace falta tener proyectos específicos, ni destinar recursos específicos a las cuestiones de género, como si ya estuvieran en una fase muy avanzada en la que la perspectiva de género se integra casi sola. Sin embargo, para integrar el género de forma transversal es necesario que se den varios factores. Por un lado, la toma de conciencia por parte de las personas que pertenecen a las ONGD, por otro, el análisis desde la perspectiva de género de sus actuaciones, así como el diseño y la puesta en marcha de estrategias dirigidas a integrar dicha perspectiva en todos los niveles y acciones que desarrollan. Y, por supuesto, la dotación de recursos económicos, personales, de tiempo, etc., que precise la consecución de tal estrategia. Todo esto no se lleva a cabo automáticamente ni sin la movilización de los recursos necesarios.

Probablemente, la mejor fórmula consista en intervenir combinando las actuaciones específicas con otras transversales que permitan integrar la perspectiva de género en el conjunto de las actuaciones de las ONGD, como señala el siguiente informante:

**i**

[Desarrollamos] una perspectiva un poco transversal, en todos los programas y en las acciones que se realizan. Quizás a nivel de organización hay una persona que lleva más lo del tema de género, que es quién lleva el programa de empleo, por la dificultad específica de la mujer para acceder al empleo y la discriminación que existe en este sector concreto con respecto a los hombres. (Técnico)

Este entrevistado considera que su organización integra la perspectiva de género de manera transversal. Sin embargo, a continuación señala que hay una persona más encargada del tema, que es quien se ocupa de la parte de empleo. Y justifica esa especialización por la especial discriminación de las mujeres en ese ámbito. Efectivamente, combinar ambas estrategias puede ser una fórmula muy interesante, eso sí, sin olvidar que la discriminación de las mujeres es una cuestión global, que tiene repercusiones en todos los ámbitos de la sociedad, de ahí precisamente la importancia del trabajo transversal.

Por otro lado, el hecho de responsabilizar a una persona o a un grupo para que se encargue de integrar el género en la organización es clave. Sin embargo, conviene que esa persona o grupo tenga la suficiente capacidad y autoridad para intervenir. Además, es necesario que la existencia de este tipo de persona o estructura especializada no lleve a que el resto de la organización se desentienda de la responsabilidad de integrar la perspectiva de género; ya que este proceso, como explicamos anteriormente, debe ser compartido por el conjunto de miembros de la organización.

### 1.3 La integración de la perspectiva de género en la planificación

En este apartado vamos a analizar de qué manera las ONGD asturianas integran la perspectiva de género en las diferentes fases del ciclo de los proyectos. En general, cabe decir que la mayor parte de las ONGD estudiadas carece de herramientas concretas que les permitan introducir la perspectiva de género en sus proyectos. El proceso de integración de la perspectiva de género no está institucionalizado y existe cierta informalidad incluso en organizaciones altamente profesionalizadas. A la hora de redactar los proyectos, la perspectiva de género suele ser un añadido a los mismos y, muchas veces, como ya explicamos en el capítulo anterior, no pasa de rellenar un apartado del formulario a requerimiento de las entidades financiadoras.

#### a) Diagnóstico

El diagnóstico es una fase fundamental de la planificación, que nos permite conocer la realidad a la que nos enfrentamos y adecuar los proyectos al contexto social al que se dirige. Entre las ONGD analizadas no existe una única pauta para realizar el diagnóstico; más bien nos encontramos con una diversidad de fórmulas y no en todas ellas se integra la perspectiva de género.

En algunas organizaciones se omite la participación tanto de las mujeres como de la población en general y se redacta el proyecto en función de diagnósticos generales que ya existen sobre el país o la zona en la que se quiere intervenir:

*i* Primero conocemos la realidad de la zona. Segundo recogemos información del país, de la zona, con respecto a las mujeres. Tercero conocemos la organización [la contraparte] sabemos si tiene departamento destinado a hacer políticas de mujeres, para mujeres [...]. Entonces una vez que conoces todo eso, que conoces la realidad, pues ya sabes cuando te viene el proyecto si [el género] es sólo una pegatina. (Técnica)

Esta técnica explica que en su organización utilizan un diagnóstico de tipo general, pero no se refiere a un diagnóstico específico sobre el terreno, donde aparezcan reflejadas las voces y las necesidades de las mujeres. Queda la duda de si esa labor es realizada por la contraparte. Y sobre la contraparte, resulta paradójico que la ONGD le exija o valore el hecho de tener un departamento de género, cuando ella misma no lo tiene.

En otras ocasiones, las ONGD se basan en diagnósticos que se realizan para otros proyectos:

*i* [El diagnóstico] se hizo de una manera informal, no de una manera científica. La identificación de este proyecto fue llevada a cabo, no por nosotros directamente, sino por un grupo de gente que estaba trabajando ya en X [menciona un país africano]. Se basó en un diagnóstico social que se hizo en el año 2000 por unos sociólogos de la Universidad de Y [nombra una universidad española], que se basaban en la problemática que presentaban los hombres y las mujeres. Después hubo alguien que viajó allí e hizo un resumen de lo que deberíamos hacer y trabajar en el proyecto. (Técnico)

Este informante, al explicarnos el proceso de realización del diagnóstico en los proyectos que desarrollan en su organización, nos muestra que en el mismo no participó ni la propia ONGD ni la contraparte, sino otra organización española que ya estaba trabajando en terreno y con la cuál la ONGD asturiana tenía relación. El entrevistado expresa su satisfacción por haber realizado, en este caso, un diagnóstico social, por lo que deja entrever que no siempre realizan este tipo de diagnóstico.

En este caso, como en otros muchos, no queda claro cómo participa la comunidad y, menos aún, las mujeres. Por otro lado, el estudio tiene una antigüedad de más de cinco años y las necesidades pueden variar sustancialmente en un período tan largo de tiempo. Este procedimiento de diagnóstico es exactamente contrario a lo que plantea Conrad Kottak (1995), que considera que más allá de los diagnósticos generales cada proyecto necesita un análisis específico que permita detectar las necesidades concretas de la población.

Otros/as informantes otorgan una importancia desmedida al diagnóstico en comparación con el resto de fases del ciclo del proyecto:

*i* Yo creo que si en los objetivos incorporas la perspectiva de género, luego lo otro ya está como hecho, ¿no? Lo importante es la primera parte. (Técnica)

Esta técnica considera que una vez que se incluye la perspectiva de género en el diagnóstico, en el resto de fases se incluye automáticamente y no reconoce que todas las fases del proyecto son importantes y que en todas ellas hay que tener en cuenta el género. Pero, como veremos más adelante, si además de introducirlo en el diagnóstico, no se incluye en el conjunto del ciclo del proyecto, la perspectiva de género puede quedar vacía de contenido y no llegar a integrarse de forma exitosa.

En la mayoría de los casos, el diagnóstico lo realizan las contrapartes locales y los/as informantes desconocen los procedimientos concretos que utilizan.

*i* Yo no participé del diagnóstico, no sé qué herramientas utilizaron. X [nombra a la contraparte] trabaja temas específicos y considera que el género hay que tenerlo recogido. [...] Entonces, yo entiendo que han quedado recogidas las necesidades de las mujeres porque si no, ¿a dónde vamos? (Voluntaria)

En el mejor de los casos se hace un diagnóstico participativo pero, como nos explica esta informante, no parece que en tales diagnósticos se haga especial hincapié en favorecer la participación de las mujeres:

*i* Sí que se hacen reuniones, seguro. Claro, que con la comunidad en general. Yo lo que no he visto es que se hiciesen reuniones pensando en las mujeres. (Técnica)

Sólo una de las ONGD analizadas lleva a cabo un diagnóstico participativo y con perspectiva de género:

*i* [...] El diagnóstico se realiza con las organizaciones contrapartes y se suele utilizar la metodología del diagnóstico participativo, teniendo muy en cuenta la opinión de las mujeres, con grupos en concreto de mujeres. (Técnico)

Esta organización realiza el diagnóstico de forma conjunta con la contraparte local y, como vemos, tratan de incentivar la participación de las mujeres a través de grupos específicos en los que puedan expresar sus necesidades.

## b) Ejecución

En la fase de ejecución aparece claramente la falta de herramientas concretas que permitan la inclusión de la perspectiva de género en las actuaciones de las ONGD. En esta fase además quedan en evidencia las contradicciones entre la teoría y la práctica de las organizaciones. Asimismo, se ponen de manifiesto las dificultades o facilidades que van encontrando algunas ONGD que intentan integrar la perspectiva de género e incluso algunos riesgos o miedos que aparecen en el momento de trabajar sobre el terreno con dicha perspectiva.

En las organizaciones analizadas encontramos numerosos ejemplos de situaciones en las que se produce una disociación entre lo que exponen en la teoría y la práctica que desarrollan. Por un lado, algunas ONGD, como ya explicamos anteriormente, incluyen la perspectiva de género en la redacción del proyecto porque es un requisito externo que exigen las entidades financiadoras, pero no lo incorporan en la práctica.

Hay otras organizaciones que, en un primer momento, reconocen que no incluyen la perspectiva de género, pero luego explican que aunque no lo expliciten formalmente, en la práctica sí la incorporan:

*i* Aunque no esté en el papel, creo que sí se está llevando a cabo [la integración de la perspectiva de género]. Porque, por ejemplo, cuando trabajamos con niños, tenemos siempre en cuenta a la hora de formular los proyectos el tema de que las madres puedan asistir a los cursos de tutorías, con lo cual siempre estamos pensando en el papel de la madre. (Técnica)

Ésta técnica plantea que incorporan el género en la ejecución de los proyectos por tener en cuenta a las madres de los/as niños/as beneficiarios/as. Sin embargo, lo que se promueve desde el proyecto es el fomento del rol reproductivo de las mujeres. No podría ser de otra forma, sin un discurso o una reflexión conjunta dentro de la ONGD que lleve a evidenciar la necesidad de trabajar desde la perspectiva de género, difícilmente va a ser incorporada en la práctica. Y viceversa, un discurso teórico sin una práctica que lo sustente queda vacío de contenido. Desde posturas que muestran una mayor sensibilidad hacia estas cuestiones, son concientes de esa disociación y lo explicitan, como esta entrevistada:

*i* A la hora de la teoría, sí, todos tenemos claro lo que es el género o lo que debe de ser. Pero todavía no está muy inserto en las actividades que hacemos. A lo mejor, tienes muy claro lo que es incorporar la perspectiva de género en un proyecto de prostitución, con mujeres, encima. Pero luego a la hora de verlo en la práctica dices, bueno, pero ¿qué significa esto realmente? (Técnica)

Éste es precisamente uno de los problemas que se observa en la mayor parte de las ONGD analizadas, la falta de una reflexión teórica sobre las cuestiones de género que sustente una práctica transformadora, que a su vez ayude a reformular la teoría y permita el avance hacia un tipo de desarrollo más igualitario.

### c) Evaluación y seguimiento

En el capítulo 2 analizamos el interés que manifestaban muchas de las personas entrevistadas por evaluar desde una perspectiva de género y diseñar indicadores que permitieran conocer el impacto de los proyectos entre hombres y mujeres. Ahora vemos que este interés no siempre se refleja en la práctica de las organizaciones.

#### Desconocimiento de cómo se realiza la evaluación

Una parte importante de las organizaciones analizadas desconocen la manera a través de la cual se realizan las evaluaciones de los proyectos sobre el terreno, puesto que es una actividad que suele recaer en las contrapartes:

*i* Hay evaluaciones y se toca [el tema de género]. Sí que se toca porque vi los ítems que se tienen que evaluar, pero no sé más. No sé cómo fueron clasificados, no sé cómo fueron cuantificados, no sé resultados. Me falta esa información. (Directiva)

Este desconocimiento hace que los nuevos proyectos no se beneficien de los aciertos ni que se reflexione sobre los errores para no volver a cometerlos.

#### No se realiza una evaluación con perspectiva de género

Como era previsible, aquellas organizaciones que no ven la necesidad de realizar un trabajo con perspectiva de género, tampoco tienen en cuenta estas cuestiones a la hora de medir el impacto de sus proyectos:

*i* No porque mira, allí se trata de conseguir cosas para todos. A lo mejor en otros terrenos sí tiene sentido, pero allí no, porque lo que consigue una mujer, va a beneficiarla y lo que consiga un hombre va a beneficiarla. Al tratar de proyectos de cooperación al desarrollo, se está trabajando para la comunidad básicamente entonces, no se puede evaluar con perspectiva de género, es que no es viable. (Directiva)

En esta ONGD el planteamiento, como expresa la entrevistada, consiste en trabajar para la comunidad, sin tener en cuenta las diferencias y los intereses diferenciados que pueden existir en su seno. De ahí que tampoco se realice un análisis del impacto que están provocando sus proyectos desde una perspectiva de género.

Para la siguiente informante, cuando se trabaja con mujeres está clara la manera de medir el impacto de género, pero en los demás proyectos no miden dicho impacto:

*i* Bueno, es que cuando el proyecto ya va dirigido a la mujer, sabemos que es para eso. [...] En el resto tiene que haber una equidad. Igual para todos.

*e* ¿Articulan esto de alguna manera? ¿Se hacen indicadores de género para medir el impacto...?

*i* No, no. (Directiva)

En los casos de proyectos dirigidos a mujeres lo único que miden en realidad es que las beneficiarias sean mujeres, en el caso de los proyectos mixtos ni siquiera evalúan ese aspecto. En todo caso, no realizan un análisis del impacto de género de los proyectos.

En otras ONGD, no se cuenta con la participación de las personas beneficiarias para realizar la evaluación y tampoco se busca conocer el impacto de género:

*i* En la evaluación no [se incluye la perspectiva de género]. Porque yo creo que hasta ahora las evaluaciones se hacen de forma más técnica, ¿no?; a ver si se cumplieron los objetivos, las fuentes de verificación, los indicadores, todo. Entonces, es una labor más de los técnicos de proyectos, que a lo mejor si la técnica es una mujer... (Técnica)

En este caso, como vemos, la organización analiza el éxito de los proyectos sin contar con la población beneficiaria. La informante se escuda en el hecho de que la evaluación que realizan es de carácter técnico y considera erróneamente que en una evaluación de ese tipo no cabe medir el impacto de género.

Y finalmente, hay organizaciones que depositan en las agencias financiadoras la responsabilidad de evaluar si realmente se está incluyendo el género en sus proyectos:

*i* Está todo muy relacionado con los resultados, si hasta ahora los proyectos subvencionados fueron evaluados como se debía por medio de los evaluadores mandados por el organismo, seguimos presentando proyectos y los proyectos son aprobados, quiere decir que voy allí y que estoy trabajando con estas mujeres. [...] Y, claro, los responsables cuando continúan aprobando los proyectos, todo eso está, porque si no, no los aprobarían. (Voluntaria)

En esta organización se trabaja con mujeres, pero no se evalúa el impacto de género de dicho trabajo. No sólo no se realiza una evaluación, sino que además, se traslada dicha responsabilidad a los organismos que financian los proyectos. Se da por hecho que puesto que los proyectos son subvencionados por organismos públicos y se realiza un seguimiento por agentes externos, la perspectiva de género debe estar incluida, ya que si no, no los seguirían financiando.

### **Evaluación con perspectiva de género... a veces**

Algunas organizaciones consideran que la evaluación con perspectiva de género no es conveniente en todo tipo de proyectos, sino sólo cuando sea necesario:

*i* Depende del proyecto, en los proyectos de educación, sí. En la evaluación que nos envían a nosotros directamente desde el terreno, a la hora de evaluar los resultados viene indicado. Y viene desglosado realmente si los objetivos que se habían planificado se cumplieron o no. Generalmente pues se evalúa con lo que te envían. (Técnico)

*i* Si hay un componente [de género] sí [...] Claro, si [el proyecto] es neutro, pues es neutro. Pero si no lo es, y en algunos proyectos no lo es, sí se discrimina en resultados de beneficiarios, por ejemplo. (Directivo)

Lo que subyace a los discursos de estos entrevistados es la creencia de que existen proyectos neutros, como ya hemos explicado anteriormente. Y esta creencia se ve reforzada precisamente por no medir el impacto diferenciado de los proyectos utilizando indicadores desagregados.

### **Midiendo el impacto de género**

Algunas organizaciones, las menos, están empezando a incorporar la perspectiva de género en la evaluación, con el objetivo de medir el impacto de género de los proyectos:

*i* Deberíamos hacerlo, porque [las evaluaciones de género] las exigen mucho. Hasta ahora no se hacía, ahora sí empezamos a hacerlo, empezamos a desagregar, aunque lo odio, pero bueno [risas]. (Técnica)

Esta técnica explica que aunque no siempre evalúan el impacto de género en los proyectos, empiezan a tenerlo en cuenta por una exigencia externa. Sin embargo, lo vive como una imposición, ya que no comprende el impacto diferente que causan los proyectos en ambos sexos y le genera cierto rechazo tener que hacerlo.

De todas las ONGD analizadas sólo una evalúa sistemáticamente el impacto de género de sus proyectos, aunque tampoco explica con claridad el proceso que siguen:

*i* En la evaluación y en el impacto [se integra el género] pues teniendo en cuenta un poco el cuestionario, la manera de hacer la evaluación, [se incluye] el tema de la mujer. (Técnico)

## 1.4 Las relaciones con las contrapartes y la integración de la perspectiva de género

Como hemos visto a lo largo del ciclo del proyecto, las contrapartes, en muchas ocasiones juegan un papel central en el tipo de proyecto que se pone en marcha, así como en la integración de la perspectiva de género. La forma en que las ONGD asturianas se relacionan con las contrapartes en los países en vías de desarrollo es muy variada. La mayor parte de las ONGD trabaja con contrapartes locales y, en el caso de algunas de ellas, la contraparte es la propia organización con sede en los países en vías de desarrollo.

En las cuestiones de género, muchas de las ONGD asturianas se muestran a expensas de lo que haga o diga la contraparte local:

*i* Yo creo que depende de la contraparte. Si la contraparte está concienciada [en el tema de género] y sabe, sí lo integra. Si la contraparte no está concienciada a lo mejor, aparece en el papel y luego, pues no. (Voluntaria)

Como vemos, en este caso la inclusión de la perspectiva de género en los proyectos depende totalmente de la contraparte local con la cual se relaciona la ONGD asturiana. Ésta no asume ninguna responsabilidad en este sentido, sino que la delega en la organización que ejecuta el proyecto sobre el terreno.

Otras ONGD, sin embargo, ejercen una labor de supervisión y/o filtro sobre el trabajo de las contrapartes locales:

*i* [...] Nosotros somos una mera correa de transmisión, pero también hacemos de filtro intentando que no se cuele ningún proyecto machista o que no tenga el enfoque de género. (Técnica)

Esta entrevistada explica que su organización hace de filtro en cuestiones de género para evitar que lleguen proyectos sexistas. Cuando el proyecto es sexista, funciona el filtro y la ONGD asturiana tiene la última palabra, llegando a invalidar la decisión de la población beneficiaria y/o de la contraparte. Por el contrario, cuando la contraparte y/o la población beneficiaria deciden integrar la perspectiva de género lo plantea como si fuera una opción de la contraparte. La entrevistada no nos explica qué sucede cuando la contraparte no admite la exigencia de introducir el género.

Existen algunos casos en los que se les exige a las contrapartes algo que la organización aquí no hace:

*i* Yo detecto también mucha falta de formación allí, en la contraparte. Vienen semi proyectos, como una especie de borrador. Pero no hay un desarrollo profundo de saber si afecta más a mujeres, de esa manera, más a hombres, de esta otra manera... Entonces procuramos que nos desarrollen un poquitín más eso, que nos diferencien un poquitín las distintas necesidades. (Directiva)

Esta entrevistada detecta una falta de formación en las contrapartes en el tema de género, pero esta carencia formativa también la tiene la propia ONGD asturiana. La entrevistada demanda a la contraparte una mayor implicación en el tema de género, sin embargo, la propia ONGD no muestra ese nivel de sofisticación en la integración de la perspectiva de género. Y si bien, la organización de aquí puede tener un camino transitado en las cuestiones de género, no logra transmitirlo a la contraparte local.

Finalmente, encontramos organizaciones que tienden a realizar un mayor intercambio de experiencias y saberes con la contraparte local:

*i* La idea es que lo haga la contraparte y luego aquí se valida o se refuerza el proyecto. Por ejemplo, si ves que no está [integrada la perspectiva de género] o que cojea, pues se devuelve y se incide un poco en la formación. O cuando se hacen visitas a los proyectos de gente del departamento de proyectos, sí que se hace hincapié en que se incorpore. (Técnica)

En este caso, la contraparte local es la encargada de elaborar los proyectos y, por tanto, de integrar la perspectiva de género. La ONGD asturiana supervisa que la perspectiva de género se integre. Por un lado, se encarga de reforzar aquellos que llegan con perspectiva de género y, por otro, actúa como filtro en los casos en los que no se incorpora. Pero, si un proyecto no lleva género, la ONGD detiene el proceso para formar a las contrapartes locales, y además, utiliza otro tipo de mecanismos, como las visitas que se hacen sobre el terreno, para lograr aumentar la sensibilidad de género de la contraparte.

## 1.5 Hacia una integración sostenible de la perspectiva de género: éxito que se busca, fracaso que no siempre se admite

Una vez finalizados los proyectos, nos encontramos con varios elementos que pueden favorecer o dificultar la integración sostenible de la perspectiva de género. Vamos a analizar en este apartado los factores que favorecen dicha inclusión y en el siguiente los obstáculos que dificultan o impiden su inclusión en la práctica.

Las ONGD asturianas comparten un cierto optimismo con respecto al éxito de la inclusión de la perspectiva de género en los proyectos que desarrollan. Este hecho puede obedecer, por un lado, a los esfuerzos que se están realizando para incluir dicha perspectiva, que llevan a que las organizaciones perciban mejoras en comparación con la situación de partida, en la que no se trabajaba dicha perspectiva. Pero, por otro lado, el desconocimiento sobre las cuestiones de género impide en ocasiones evaluar las limitaciones de dicho trabajo:

*i* ¡Es que somos geniales, después de todo! [risas] El proyecto de X [menciona un país árabe], por ejemplo, fue creación de guarderías gestionadas por ellas. (Voluntaria)

*i* Es que éxito... creo que tuvieron todos. (Directiva)

La primera informante pone como ejemplo de un proyecto exitoso uno que se limita a garantizar necesidades prácticas y la segunda forma parte de una organización que apenas introduce la perspectiva de género.

### a) Factores que pueden favorecer la integración de la perspectiva de género en los proyectos

Un elemento clave que favorece la integración de la perspectiva de género y su mantenimiento en el tiempo consiste en fomentar el empoderamiento de las mujeres:

*i* Funcionó muy bien un proyecto de una asociación de mujeres y ahora lo que se intenta fomentar son asociaciones de mujeres y trabajar allí, reforzarlas y empoderarlas. (Técnica)

En el caso del proyecto que menciona esta entrevistada se propuso que las mujeres se convirtieran en las protagonistas de su propio desarrollo y se fomentó su empoderamiento individual y colectivo, a través de la creación de asociaciones de mujeres. Este proyecto ha tenido un efecto multiplicador, apoyando la constitución de asociaciones de mujeres en diferentes lugares.

Otra de las ONGD analizadas, además de fomentar el empoderamiento de las mujeres, busca el fortalecimiento de las contrapartes locales, y especialmente, la creación de estructuras que perduren y que garanticen la integración de la perspectiva de género en su actividad cotidiana:

*i* Como nuestra idea de cooperación es trabajar con las contrapartes y que sean esas organizaciones las que lleven a cabo el proyecto y se fortalecen, sí que queda estructura para seguir trabajando el tema en las comunidades. No son proyectos puntuales que los has llevado a cabo, te vas y demás. Como el planteamiento de cooperación es el de fortalecer a estas organizaciones, si el trabajo ha sido fortalecer el género, eso queda en la organización. (Técnico)

Este técnico explica la importancia de fortalecer a la contraparte local, dotándola de estructuras estables que garanticen la inclusión de la perspectiva de género. Se refiere además a la labor de formación, capacitación y participación ciudadana de las mujeres, que fomentan a través de sus proyectos, lo que muestra que buscan empoderar a las mujeres. Ambos elementos son claves, ya que si se establece una estructura que perdure una vez terminado el proyecto y, además se empodera a las mujeres, se puede conseguir una base estable que permita ir mejorando la situación de las mujeres en el conjunto de las relaciones de género.

A pesar de la importancia de establecer mecanismos y estructuras estables que garanticen la introducción de la perspectiva de género y su continuidad, no hay demasiadas experiencias concretas que se hayan desarrollado en este sentido. Del conjunto de las entrevistas rescatamos un ejemplo interesante:

*i* [Tenemos] una cosa que se llama "Comités de beneficiarios". Que supone hacer un grupo con aquellas personas con las que vas a trabajar, que toman decisiones. Y en esos "Comités de beneficiarios" por imposición de X [nombra a la organización], el mínimo es que un 33% sean mujeres. Que están en igualdad de condiciones, para votar, para decidir y para participar. [...] Pero como sólo integrar un número determinado de mujeres no funciona, en todos los proyectos se suelen meter temas de violencia de género, charlas sobre empoderamiento, normalmente diferenciadas para hombres y mujeres, pero hay unas que son comunes, en las que a los hombres lo que se les va diciendo es la necesidad de que integren a las mujeres y que las consideren en igualdad de condiciones. (Técnica)

Esta organización impulsa la creación de una estructura como condición sin la cual no se aceptan proyectos de cooperación. En dicha estructura se exige una cantidad mínima de presencia femenina y las personas que integran tales comités serían de alguna manera quienes estarían liderando el proceso de desarrollo por parte de la comunidad. Esta ONGD es consciente de que la medida que impulsan no soluciona la desigualdad dentro de las comunidades, por lo que la complementan con otro tipo de actividades, como talleres sobre cuestiones de género dirigidos tanto a mujeres como a hombres.

Es preocupante el hecho de que la informante insista en que tal estructura es una imposición. Las imposiciones no suelen funcionar bien y si la población no está a favor de las medidas, buscan rápidamente subterfugios para evitarlas y/o dejarlas sin contenido, lo que puede llegar a pasar en este caso. Conviene que las medidas que vayan dirigidas a institucionalizar la perspectiva de género tengan un carácter obligatorio, que no queden al arbitrio o la voluntariedad de las partes, sin embargo, hay que intentar también que surjan del consenso y que no se consideren una imposición externa.



Otro factor importante que puede favorecer no sólo la inclusión de la perspectiva de género en los proyectos, sino su sostenibilidad en el tiempo, es el trabajo con perspectiva de género dirigido a varones. Como hemos puesto de manifiesto reiteradamente, las ONGD suelen entender que género es igual a mujer. Sin embargo, en la construcción de las relaciones de género están presentes varones y mujeres y es fundamental que los hombres tomen conciencia del papel social que juegan en este aspecto y de cuál deberían jugar para conseguir unas formas de convivencia más igualitarias. En este sentido, una de las ONGD ha comenzado a desarrollar talleres sobre masculinidades:

*i* Lo que me parece más importante del proyecto es la formación de la gente, pero especialmente los talleres que están pensados sobre masculinidad [...] que son para ellos y para ellas, pero especialmente para ellos. Sobre todo porque yo creo que hay una forma de expresarlo que a mí me gusta mucho que es: "Desaprendiendo el machismo". Ellos tienen que desaprender que si las relaciones son de igualdad, ellas no son inferiores, creo que es una de las cosas que está tan metida dentro. (Voluntaria)

Esta entrevistada se refiere a la necesidad de comenzar a cuestionar la tradicional socialización de género, tanto por parte de los hombres como de las mujeres.

## **b) Efectos no buscados. Más allá de los proyectos**

En ocasiones, la actividad que se genera en torno a los proyectos hace que algunos de ellos logren unos resultados que no han sido buscados intencionadamente por las ONGD:

*i* A veces, cuando haces proyectos, [las beneficiarias] te escriben y te dicen, hemos logrado formar a un grupo de mujeres que nos reunimos para hacer trabajos conjuntos [...] Pues te motiva y dices: ¡Mira que bien!, ¿no? (Técnica)

Esta informante nos explica una experiencia exitosa que consiste en la creación de redes de mujeres por parte de las propias beneficiarias de uno de los proyectos impulsados por su organización. Estas redes no habían sido previstas directamente en el proyecto, sino que surgen de forma espontánea. Algo parecido ocurre en otro proyecto, en el que un centro educativo se convierte en un espacio de participación social:

*i* La participación comunitaria alrededor de un centro educativo cuando no hay una asociación de vecinos, cuando no hay otro tipo de asociaciones [...] Entonces, en esos centros pasan muchísimas cosas que desde X [ nombra la organización] no se apoyan específicamente, porque tampoco lo requieren, pero sin ese centro nunca tendrían cabida. (Directivo)

Como explica el entrevistado, el centro educativo impulsado por su ONGD se ha convertido en un espacio de participación social. Sin embargo, ese efecto no fue buscado por el proyecto y esas actividades participativas no son apoyadas directamente por la organización. Tal vez el reto, en este caso, podría ser apoyar este tipo de iniciativas sociales y a través de ellas fomentar la participación igualitaria de las mujeres.

En otros casos, algunas mujeres de forma individual y, fundamentalmente gracias al ejemplo de otras, rompen con los obstáculos que les impedían acceder a los proyectos y logran participar en los mismos:

*i* Pues [no integramos la perspectiva de género] de ninguna de las maneras ¿Sabes lo que pasa? Que a mí lo que me contaron en estos sitios era que cuando iban a identificar a los beneficiarios, las mujeres tenían más miedo a participar y estaba como peor visto. Pero ahora es una cosa como más natural y se animan más. Y entonces por eso va aumentando [el número de mujeres]. Ven a otras que conocen, que ya tienen un puestito y venden esculturas. Otra que se apuntó en mecánica, puso un pequeño taller, porque ella empezó en el taller de costura y dijo que lo dejaba porque había visto el futuro en la mecánica, que en la zona dónde ella vivía no había un taller

en no sé cuantos kilómetros... Y entonces se van animando y cada vez participan más. [...] Pero vamos, que nosotros no lo integramos de ninguna manera. ¿Me entiendes? O sea, ellos [la contraparte] van, valoran si [el potencial beneficiario/a] tiene apoyo familiar, si verdaderamente lo necesita, si tiene interés por aprender y los van metiendo, van a la preselección. Pero que tampoco creo que miren especialmente si son mujeres o si son hombres. (Directiva)

A pesar de que esta entrevistada reconoce que las mujeres tienen más problemas para participar en la formación y en el empleo que los varones, en su organización no se trabaja desde una perspectiva de género. La informante identifica algunas de las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de formarse, como las reticencias sociales, pero desde la ONGD no hacen nada para combatir esta situación. Reconoce que si las mujeres están comenzando a participar más en los proyectos es por iniciativa propia y no porque la organización intente facilitar su acceso. La realidad en este caso también supera al proyecto.

Cualquiera de estos ejemplos muestra posibles vías y cauces de actuación. Las ONGD deberían estar atentas al surgimiento de estas demandas o iniciativas y reformular los proyectos para integrarlas y/o tomarlas como punto de partida para futuras intervenciones.

## 1.6 Las dificultades a la hora de incorporar la perspectiva de género en los proyectos de cooperación

Acabamos de ver de qué manera las ONGD asturianas incluyen la perspectiva de género en los proyectos que desarrollan. Pero como decíamos al inicio de este capítulo, no siempre se introduce dicha perspectiva en la actuación de las organizaciones, más bien al contrario, los proyectos con perspectiva de género son escasos, representan un 7% del total. Y, de hecho, las personas entrevistadas dedican una parte importante de su discurso a hacer referencia a aquellos obstáculos que dificultan o impiden la introducción de la perspectiva de género. Algunos de esos obstáculos tienen que ver con la actuación de las propias ONGD, pero otros muchos exceden dicha actuación, y son factores del entorno, como la falta de tiempo, las dificultades culturales, la complejidad de la realidad social y, particularmente, de las relaciones de género. Vamos a dedicar este apartado al análisis de todos ellos.

### a) La falta de tiempo y de continuidad de los proyectos

El factor tiempo aparece con frecuencia en el discurso de las personas entrevistadas como un elemento que condiciona la introducción de la perspectiva de género en los proyectos. Es el caso del siguiente entrevistado:

*i* [El género] es una cosa que yo creo que siempre lleva mucho trabajo. Ya te digo, siempre se intenta que esté presente, aunque no de una manera sistemática, sí que se intenta de alguna manera [...] Pero no se hace un estudio de las necesidades de las mujeres, porque eso lleva mucho tiempo y mucho esfuerzo. (Técnico)

Como vemos, este informante justifica la no introducción de la perspectiva de género en los proyectos de su organización por la demanda de tiempo que exige trabajar con dicha perspectiva.

Asimismo, las personas entrevistadas manifiestan reiteradamente que los procesos de cambio en los roles tradicionales de género son muy lentos. Si bien compartimos esta opinión, entendemos que esto no debe convertirse en una excusa para justificar la no inclusión de la perspectiva de género, sino al revés, una razón para trabajarla de forma sistemática en todos los proyectos:

*i* Lo que ocurre es que para cambiar de término las cosas o para que haya otro punto de vista en determinadas cosas, requieren procesos de mucho más tiempo. El tema de género es un ejemplo muy claro. Porque vayamos un año y desarrollemos específicamente una campaña o un proyecto en una comunidad, el arraigo cultural que puede tener ese tema y la realidad que están viviendo allí es mucho mayor que el proyecto. [...] Entonces, en un principio

la idea es que [el proyecto] continúe, que siga en el tiempo, pero luego la realidad siempre supera la ficción y lleva bastante tiempo cambiar esta realidad. (Directivo)

Como manifiesta este entrevistado, efectivamente, el trabajo de las ONGD es muy modesto en relación con los grandes problemas sociales a los que se enfrentan. Hay que tener en cuenta que poner en marcha los procesos de cambio necesarios supone un importante esfuerzo y una inversión de recursos, entre ellos, tiempo. En el caso de las cuestiones de género el entrevistado también detecta la presencia de factores de tipo cultural, que pequeños proyectos concretos no pueden combatir de forma adecuada. De ahí la importancia de plantear proyectos coordinados y tratar de garantizar la sostenibilidad de los mismos.

Pero precisamente la dificultad de garantizar la continuidad y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos con perspectiva de género es algo que se pone de manifiesto desde algunas intervenciones:

*i* Siempre queda algo [de género una vez que se retira la organización]. No queda en la medida a lo mejor que esperas porque al fin y al cabo es como es una mala hierba. Pero bueno, hemos conseguido pisotearla en cierta medida. Arrancarla son muchos años de proyecto y normalmente la administración pública, por política, no suele dar mucha continuidad. Más de cuatro años, cinco años, no te permite continuar y, para eso [integrar la perspectiva de género], se necesitan muchos años. (Técnica)

Esta dificultad tiene que ver con el hecho de que la administración financia proyectos demasiado cortos, que no siempre permiten insertar las cuestiones de género en las comunidades. Efectivamente, la integración de la perspectiva de género requiere un trabajo a largo plazo y coordinado y tal vez los proyectos cortos y temporales no son el instrumento más adecuado para introducirla y, menos aún, para garantizar su continuidad y autosostenibilidad en el tiempo.

## **b) Las diferencias culturales**

El factor tiempo aparece en algunos discursos relacionado con el elemento cultural y se utiliza como explicación de la falta de introducción de la perspectiva de género en los proyectos:

*i* [...] Yo no puedo ir allí con leyes blancas, ni en cooperación, ni en un montón de cosas. Culturalmente son ámbitos que hay que trabajar mucho y eso llevará años y años. (Directivo)

La cultura, como manifiesta este entrevistado, es un elemento que puede obstaculizar el avance de las cuestiones de género. Este informante plantea un asunto sobre el que ya hemos incidido en el capítulo anterior, la prevención cultural acerca de las cuestiones de género. Alguna de las ONGD analizadas considera, de hecho, que el género es una construcción occidental y que cualquier actuación en ese sentido es una invasión cultural.

Este tipo de discurso suele olvidar que cualquier actuación de intervención social modifica la realidad de las personas que participan en ella. Pero además, como ya explicamos anteriormente, si bien podemos considerar que la igualdad como idea política surgió en el pensamiento occidental está incorporada a multitud de luchas a lo largo de todo el mundo y no es patrimonio de una única cultura. Por otra parte, lo que sí suele ocurrir, es que las cuestiones de género desafíen la cultura dominante y de ahí la problemática que plantean.

Como ya desarrollamos en el capítulo 2, nuestra postura es que no se puede utilizar la cultura como excusa para no introducir la perspectiva de género. Nuestras actuaciones deben plantearse desde el respeto cultural y teniendo en cuenta los intereses de las/os protagonistas de dichos procesos, pero sin ignorar ni reforzar las desigualdades entre hombres y mujeres.

En las entrevistas aparecen otras opiniones todavía más extremas, que llegan a considerar que en determinadas situaciones o regiones no se puede incorporar el género porque no han alcanzado el nivel de desarrollo preciso:

*i* [...] Porque en X [nombra un país del sudeste asiático] no hay un problema de género, son indígenas [risas], tienen un problema con los espíritus más bien. Culturalmente no estamos al nivel que se pueda integrar la perspectiva de género. Están en un nivel muy primitivo. De momento se está enseñando a que no se deben matar gallinas para curar la malaria [risas]. (Técnica)

Este discurso etnocéntrico minusvalora a la sociedad en la que intervienen y relega las cuestiones de género a un nivel de desarrollo pretendidamente avanzado. La entrevistada considera que aquellas sociedades en las que el nivel de desarrollo es bajo, el género no tiene sentido. Habría una secuencia a seguir, primero el desarrollo y luego el género, como si fuera un añadido ajeno al proceso de desarrollo.

Sin embargo, como vemos, en la actuación de esta ONGD se están modificando cuestiones culturales, no relacionadas con el género, y esa intervención no les genera ningún problema de conciencia. Como decíamos anteriormente, toda actuación de desarrollo modifica la cultura, pero a las ONGD les preocupa especialmente no alterar las relaciones entre hombres y mujeres, no tanto otro tipo de cuestiones que también pueden plantear conflictos culturales.

Efectivamente, las cuestiones culturales o las normas sociales, puestas de manifiesto por muchas ONGD, pueden afectar al fracaso o al éxito de los proyectos que incluyen la perspectiva de género:

*i* Influye mucho el ambiente en el que se mueva esa comunidad, influye muchísimo la comunidad. A veces que la mujer tenga un trabajo remunerado es sinónimo de desprecio social o se las aparta socialmente y eso influye muchísimo. Aunque ellas quieren [participar], a veces se retraen porque tienen miedo al desprestigio social o al enfrentarse con la misma familia. Eso pasa en casi todos los sitios, pero hay lugares en donde está más acentuado. (Técnica)

Lo importante, en todo caso, es que las ONGD no se desentiendan de estas cuestiones por no considerarlas su responsabilidad, sino al revés, que reflexionen sobre las mismas y las tengan en cuenta a la hora de formular y desarrollar los proyectos.

### **c) Cuando el género no es prioritario**

Ante situaciones de emergencia por un desastre natural o por un conflicto bélico, el género suele quedar postergado en el tiempo. En la mayor parte de los casos, las ONGD no ven la posibilidad de introducirlo. El razonamiento es claro, hay otras prioridades, el género puede esperar:

*i* El último trimestre casi fue perdido, porque estuvieron incomunicados y luego, tienes que volver a la vida normal en unas condiciones que... Había niñas allí que contaban: "Es que mi papá dice: ¿de qué vamos a vivir?; perdió la gasolina que tenía, la milpa...". Y tú dices: "Y encima, hablarles de género". Que te da como cosa. (Voluntaria)

Esta informante relata un proyecto que se vio interrumpido por un desastre natural. Al ocurrir la situación de emergencia, la ONGD tuvo que suspender el trabajo que estaba desarrollando y la perspectiva de género desapareció del proyecto. Es más, en esa situación de emergencia, la informante considera las cuestiones de género como una carga más y no como una herramienta que puede ayudar a las mujeres a superar la realidad en la que se encuentran.

En otras ONGD, se reconoce que debería tenerse en cuenta, pero no se logra integrarlo:

*i* Cuando viene un ciclón y te tira un edificio la prioridad es más de tener techo, no sé, tal vez es más de emergencia. Y eso que la emergencia debe tener un factor de género también. (Técnica)

Esta entrevistada conoce el discurso, pero se le plantea una contradicción cuando aparecen otras prioridades que considera más importantes que el género.

En las situaciones de emergencia o de ayuda humanitaria se hace indispensable conocer hasta qué punto los efectos de esas situaciones afectan en mayor o menor medida a varones y mujeres. Por otro lado, a pesar de estos discursos, existen numerosos ejemplos de cómo a partir de una situación coyuntural, como puede ser una catástrofe natural, una guerra u otro tipo de situaciones de emergencia, las mujeres adquieren protagonismo, asumiendo importantes responsabilidades sociales, debido al abandono de los hombres de las comunidades y/o de sus responsabilidades sociales tradicionales.

Una situación parecida a la de emergencia se da cuando nos referimos a las personas refugiadas. Hay organizaciones que no ven posible trabajar con personas refugiadas desde una perspectiva de género, ya que nuevamente las prioridades son otras:

*i* Estamos hablando de población refugiada y ahí no hay género, claro. [...] Otra cosa es que mañana, reconquistado el país, hagamos otro tipo de cooperación, que pueda tener otro tipo de valores. Hoy se trata de ayudar y garantizar el abastecimiento de esa población refugiada. Pero mañana, alcanzado el propósito de volver, pues evidentemente la cooperación habría que montarla desde otros proyectos [...] Ahí podríamos ver qué resortes civiles quedan relegados de esa participación global, que puede ser la mujer, pueden ser los jóvenes, pues como pasa en occidente... Eso sí lo tenemos claro. Pero hoy por hoy, nuestra función es garantizar que la gente coma todos los días, que los niños y las niñas estén escolarizados y tengan las necesidades básicas cubiertas. (Directivo)

Desde este discurso se plantea que la problemática principal de las personas refugiadas es la vuelta a su país y el género puede quedar postergado hasta entonces. Este aplazamiento es preocupante, ya que si no se introduce la perspectiva de género desde el primer momento, no se garantiza que se pueda introducir posteriormente. Y además, con este tipo de proyectos, no sólo se están reforzando las relaciones de género e impulsando un proceso de desarrollo que privilegia a los varones, sino que se deja a las mujeres en una situación de partida desigual a la hora de poder constituir el nuevo modelo social que se establezca una vez que consigan volver al país de origen.

#### **d) La temática de los proyectos**

Muchas ONGD coinciden en que no todos los proyectos deben y/o pueden incluir la perspectiva de género. Suele ser muy difícil que se considere necesario integrar la perspectiva de género en los proyectos de infraestructuras y viviendas, como podemos observar en las siguientes intervenciones:

*i* Tenemos un proyecto que es de techado de vivienda. El criterio de elección de esa vivienda es evidentemente techar antes las que estén peor que las que estén mejor. Yo creo que el número de habitantes en cada vivienda es más de mujeres que de hombres, pero no porque haya más mujeres se va a techar antes, es más por el nivel deterioro. Entonces, ese proyecto el factor de género lo lleva muy de aquella manera. Otro que tenemos, de contenedores de limpieza ambiental, pues lo mismo, los ponen en la calle y lo mismo. Seguramente se van a beneficiar más mujeres que hombres, porque son ellas quienes friegan, quienes tiran la basura... (Técnica)

Esta informante reconoce que los proyectos que desarrolla su ONGD relacionados con infraestructuras no integran la perspectiva de género, pero tampoco explicitan que debería integrarla. Exceptuando el número de beneficiarios/as no se plantea que el acceso, uso y/o control de las infraestructuras pueda llevar a reforzar o alterar las relaciones de género.

#### **e) Las resistencias masculinas**

Algunas ONGD han puesto de manifiesto que los varones no siempre asumen los proyectos de género sin rechazo y, en ocasiones, incluso pueden llegar a cuestionar su viabilidad. Esta entrevistada explica un proyecto en el que se logró empoderar a alguna de las beneficiarias y estas mujeres fueron capaces de implicar a sus parejas para modificar las relaciones de género dentro del hogar:

*i* [...] En una comunidad que tenía problemas muy serios de violencia de género se hizo un proyecto con microcréditos. Conseguias que las mujeres tuvieran cierta independencia económica y al mismo tiempo se estaba dando formación, tanto a las mujeres como a los hombres con el tema. En ese caso, sí se consiguió en dos o tres de las beneficiarias un cambio radical dentro de la familia. La mujer tenía una posición de poder que no había tenido hasta ese momento, porque su negocio funcionaba bien y consiguió encauzar al marido para que buscase trabajo. Pero realmente son puntuales... (Técnica)

Como la propia entrevistada expone, este proceso se produjo exclusivamente en casos puntuales y traspasando los límites del proyecto. El cambio no fue expresamente previsto desde el proyecto y, por tanto, no se logró generalizar. La misma informante, refiriéndose al proyecto que nos acaba de explicar pone de manifiesto que con la mayor parte de las beneficiarias no se logró el éxito esperado:

*i* Muchas veces ocurre al revés. El hecho de que la mujer de repente tenga poder, tenga dinero y tenga independencia, supone una crisis rarísima en la familia porque el hombre piensa: "estoy perdiendo mi poder y te vas a enterar". (Técnica)

Tal como explica la entrevistada, cuando los hombres no asumen el empoderamiento de sus parejas el proyecto puede llegar a fracasar. De ahí, la importancia de que en una intervención de estas características se prevea la posibilidad de que surja rechazo por parte de los varones y se incluya un trabajo sistemático e intencionado con ellos.

Las resistencias de la población masculina no se limitan al ámbito privado, también pueden darse en el espacio público y de forma colectiva, como expresa el siguiente entrevistado:

*i* Hay un proyecto en X [nombra un país latinoamericano] que es productivo, en el que sí que hay dificultades para que los hombres, que en esa comunidad son los que llevan más el tema ganadero, que en concreto es en lo que se trabaja, pues sí que hay dificultades para incorporar la perspectiva de género. (Técnico)

Este informante explica que los varones no quieren que se altere la tradicional división sexual del trabajo y que las mujeres puedan empezar a desarrollar actividades productivas en trabajos que tradicionalmente han desempeñado los hombres. Este rechazo está llevando a la falta de viabilidad del proyecto y tal vez precise actuaciones específicas con los varones de la comunidad con el fin de romper esas resistencias.

## **f) Los proyectos creados tomando como modelo a los varones y los proyectos dirigidos a varones**

En ocasiones, los proyectos no funcionan porque se diseñan tomando como modelo a los varones, sin pensar en los tiempos de las mujeres. No se fomenta la conciliación del proyecto con las actividades y tiempos de las mujeres y menos aún se piensa en buscar fórmulas para que las responsabilidades laborales, comunitarias y domésticas se compartan igualmente por hombres y mujeres:

*i* Te puedo dar el ejemplo de cuando estuvimos trabajando en X [menciona un país africano]. Era un programa de educación sexual y prevención de VIH, en el que se contemplaba la presencia tanto de hombres como de mujeres para que se formaran. Y lo que pasó es que el grupo de mujeres prácticamente se caía, porque no podían ir o se tenían que ir. O sólo se podían quedar cinco minutos porque se tenían que ir al campo, o tenían que preparar no sé que... Luego venía el marido y [la mujer se] tenía que [ir a] preparar la comida. Entonces con ellas no funcionó. No funcionó porque no fuimos capaces de adaptarlo para que de alguna manera el proyecto en el que iban a trabajar fuera compatible con el tipo de vida que llevan. Fuimos quizás demasiado ingenuos, pensando que podían, no abandonar, sino dejar por algún tiempo o dejar de asumir cierto grado de responsabilidad, para implicarse en el proyecto. Cuando en realidad, ¡claro! tú estás ahí un mes o dos meses o lo que sea, y su vida continua, después

de que están ahí un mes o dos [risas] y luego continúan con su vida, con su familia, con sus hijos y con sus cosas. Entonces ahí no funcionó. (Directivo)

Este tipo de proyecto es representativo de muchos otros en los que se sobrecarga a las mujeres de trabajo y se las obliga a elegir entre su vida y sus responsabilidades productivas, reproductivas y/o comunitarias o el proyecto. Esto puede llevar a la autoculpabilización o la culpabilización de las mujeres por parte de la ONGD o de la comunidad por no ser capaces de conciliar esos ámbitos. Por otro lado, como el propio informante explica, este tipo de proyectos no van dirigidos a alterar los roles de género, las mujeres siguen desempeñando sus roles tradicionales tanto en el tiempo que dura el proyecto como cuando la organización se retira.

En los proyectos dirigidos específicamente a varones, la integración de la perspectiva de género suele ser inexistente o dudosa:

*i* Y luego el de las maras [bandas juveniles latinoamericanas] es un proyecto específico, que integra la perspectiva de género quizás menos. Las maras, generalmente, un porcentaje muy alto son hombres. [...] Entonces, bueno, ahí me imagino que se hará lo que se pueda. (Técnico)

Como bien expresa el entrevistado, las maras están compuestas mayoritariamente por hombres. Su funcionamiento y el tipo de actuaciones que desarrollan reproducen roles masculinos muy estereotipados, basados en el uso de la violencia y la agresividad, en muchas ocasiones contra las mujeres. Desde nuestro punto de vista, un trabajo con maras no sólo podría, sino que debería incluir la perspectiva de género. Y el hecho de que la población beneficiaria del proyecto esté formada exclusivamente por varones no debe llevarnos a pensar que la perspectiva de género no tiene importancia o tiene una menor importancia. De hecho, el papel de los hombres como actores sociales es clave para lograr unas relaciones de género más igualitarias. En los discursos de las ONGD analizadas, sin embargo, no hay referencias a proyectos dirigidos a varones en los que se incluya la perspectiva de género.

### **g) El género lo trabajan otras organizaciones**

En algunas ONGD aparece una excusa no poco formulada que se basa en la idea de que hay otras organizaciones que ya realizan un trabajo específico de género, y, por tanto, no hace falta que las demás trabajen con esta perspectiva:

*i* A lo mejor porque no se ve la necesidad concreta [de integrar la perspectiva de género] o, en algunos casos, yo me temo que como ya lo hacen bastantes ONG... (Directivo)

Este tipo de discursos aparecen frecuentemente referidos a las cuestiones de género, pero no los hemos encontrado en otro tipo de temática sobre las que trabajan habitualmente las organizaciones. Ninguna ONGD manifiesta que puesto que hay muchas trabajando sobre salud o educación no hace falta seguir incidiendo en este tipo de proyectos.

### **h) La complejidad de la realidad social**

Finalmente, la complejidad de la realidad social y la propia dinámica de los proyectos de las ONGD dificultan la integración de la perspectiva de género:

*i* Supongo que cuando estás allí, hay tantas cosas y es tan compleja la situación y hay tantas variables... Y los proyectos son más complejos y necesitas ir más rápido y los plazos son más cortos y digamos que se te olvida [integrar la perspectiva de género]... Como que marcas prioridades y a veces faltan elementos de análisis más rigurosos, ¿no? (Técnica)

Esta entrevistada señala varios elementos de interés que confluyen para que finalmente la perspectiva de género no siempre se integre en los proyectos que desarrolla su organización. Por un lado, el contexto de intervención, la situación en los países en los que actúan es compleja y hay muchas variables que tomar en cuenta. Por otro lado, aparecen dificultades relacionadas con los propios proyectos, tales como la complejidad de los mismos, el tiempo de ejecución, los plazos fijados, que exigen que la actuación se desarrolle de una forma rápida y poco favorable a la integración de la perspectiva de género. La entrevistada se refiere también al personal que desarrolla los proyectos, que en esa situación de complejidad y presión se olvidan del género, tienen otras prioridades. Y finalmente, la falta de herramientas de análisis adecuadas que les impiden integrar la perspectiva de género en sus actuaciones.

## **i) Riesgos: el miedo a trabajar desde una perspectiva de género**

En algunos casos, el hecho de trabajar con perspectiva de género en los proyectos va más allá de las dificultades que hemos expuesto y es vivido como un riesgo, incluso personal, por parte de quienes integran las ONGD:

*i* No nos atrevíamos mucho a hacer un proyecto específico de género porque no somos especialistas. Con los malos tratos es un peligro, sobre todo en esos sitios y teniendo en cuenta que la mayoría somos mujeres. Como para que hacer la terapia y que echen de casa a los maridos, que es lo que más probable vaya a pasar... [risas]. (Técnica)

Esta informante expresa el temor que produjo en su organización la posibilidad de realizar proyectos con perspectiva de género. Como bien señala esta técnica, realizar terapias con mujeres maltratadas puede llevar a que abandonen su posición de sometimiento y forzar la ruptura de la pareja. Sin embargo, el empoderamiento de las mujeres le resulta problemático. No es ésa la labor de su ONGD, sino paliar los efectos de los problemas y no plantear medidas conflictivas. En definitiva, mantener a las mujeres en su posición de sometimiento. Esta misma idea de realizar proyectos que no alteren las relaciones de género aparece explícitamente en otra entrevista:

*i* [...] La sustentación social de zonas, de países, de familias está en manos de una mujer. Entonces todo lo que desde ahí vaya, no a buscar esa independencia, sino ese reconocimiento real de ese trabajo que se está haciendo. (Directivo)

Este entrevistado reconoce que las mujeres juegan roles sociales muy importantes, pero que su trabajo no está reconocido. Expresa abiertamente que desde su organización no se busca la independencia de las mujeres, sino el mero reconocimiento de su labor social.

Este tipo de discurso está relacionado con cuál es o debe ser la función de las ONGD y en el caso de estos entrevistados parece que la limitan a una labor fundamentalmente asistencialista, que no provoque una modificación sustancial en las relaciones de género. Buscan conscientemente evitar un cambio en las relaciones de género, ya que tales cambios se asocian a riesgo social y generan temor.



# EL GÉNERO EN LOS PROYECTOS DE EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Los proyectos de educación y sensibilización que promueven las ONGD asturianas aparecen, en muchos casos, como acciones de menor importancia en el conjunto de las actuaciones de las organizaciones. La mayoría dirige sus esfuerzos a trabajar en colegios, institutos u otros centros educativos. Son pocas las que dirigen toda o parte de su actuación hacia la sociedad asturiana en general y reconocen que es difícil alcanzar el impacto deseado.

Una parte importante de las ONGD asturianas no realiza proyectos de educación y sensibilización que integren la perspectiva de género, otras lo incluyen simplemente para mostrar las desigualdades presentes en el Sur y en contadas ocasiones se introduce como un tema que exige una labor de sensibilización que ponga de manifiesto su carácter universal.

Como hemos analizado a lo largo de este capítulo, las ONGD se encuentran con dificultades a la hora de incluir la perspectiva de género en los proyectos de cooperación para el desarrollo y de ayuda humanitaria. Estas dificultades se acentúan en el caso de los proyectos de educación y sensibilización. Vamos a finalizar este capítulo analizando algunos de esos obstáculos, así como las estrategias que ponen en práctica las ONGD que sí logran integrar la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización.

## 2.1 Obstáculos que dificultan la inclusión de la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización

La mayor parte de las personas entrevistadas tiene dificultades para entender de qué manera se podría incluir la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización, como expresa el siguiente entrevistado:

*i* En las exposiciones es algo que está muy claro, entonces se ve y se nota y en lo demás se va aplicando. En los cursos, no sé cómo quieres que lo integremos, la verdad [...] En una exposición no vamos a obligar a [que vayan] sólo mujeres o sólo hombres. No sé es un poco quizá el lenguaje no sexista, que se vea que una cosa la puede hacer tanto un hombre como una mujer... (Directivo)

Si bien este informante afirma que integran la perspectiva de género en este tipo de proyectos, no es capaz de concretar qué tipo de actividades llevan a cabo y, de hecho, transmite cierto desconcierto sobre cómo o para qué integrar el género en los mismos.

Algo parecido a lo que afirma otra entrevistada, que reconoce no saber si en estos proyectos es oportuno tener en cuenta las necesidades prácticas de las mujeres:

*i* Tampoco sé bien lo que significa llevar la perspectiva de género. Se convocan en el centro cultural a una hora que creemos que puede asistir la mayoría de la población y yo la verdad que para elegirlo no pienso si hay mujeres o no hay mujeres [risas], si la mujer tiene que ir buscar al niño al colegio... Yo no sé si hay que pensarlo o no. (Técnica)

En los proyectos de educación y sensibilización hemos podido observar las mismas dificultades y justificaciones para no incluir la perspectiva de género que las analizadas anteriormente en relación con los proyectos de cooperación para el desarrollo y ayuda humanitaria.

### El factor tiempo:

- e** Y respecto a la perspectiva de género. ¿En los materiales que no la integran piensan que debería integrarse de algún modo...?
- i** Bueno, es que llegará. (Directiva)

### El tamaño de la organización:

- e** ¿Y por qué crees que no se integra [la perspectiva de género]?
- i** Pues por lo que te decía antes, por nuestra forma de trabajar y nuestro tamaño yo creo. Si fuéramos más grandes, tendríamos más proyectos y a lo mejor habría unos que se dedicaran específicamente a una cosa y se podría plantear, pero como estamos todos a todo como podemos... Es que además al ser todos voluntarios, todo el mundo anda liado con el trabajo y entonces, tampoco damos mucho para más. (Directiva)

### La existencia de otras ONGD especializadas en cuestiones de género:

- i** Creemos que ya hay gente trabajando el género y que no tenemos por qué duplicar. Nunca ha sido la especialidad de nuestra organización. No creemos que sea una línea de acción que tengamos que tomar, en el sentido de ir a las aulas a hablar del tema de género. Que salga el tema, que lo defendamos o trabajemos con los chavales, sí. Pero no que tengamos que dedicar programas y proyectos concretos para esto, porque ya hay muchas [organizaciones] trabajando esto. (Técnica)

### La falta de formación:

- i** Porque yo creo que no hay nadie que sepa de género. Alguien que se dedique exclusivamente a eso [...] En el tema de género no tienes a quién preguntar, porque realmente no hay nadie que sepa, que esté formada en eso o formado. (Técnico)

Finalmente, encontramos algunas organizaciones que intentan incluir el género en este tipo de proyectos pero encuentran dificultades a la hora de lograr que haya una respuesta por parte del público al que van dirigidos:

- i** La exposición estuvo bien y hubo gente, pero luego, en la charla había como cuatro o cinco personas y eran todas mujeres. Es como en los cursos de género, que estamos un poco en plan de broma empujando para que vayan chicos, que vayan hombres, pero no van. Y a esto, pues van cuatro y a éstas no las tienes que sensibilizar porque ya lo están... (Técnica)

Esta entrevistada percibe que los varones son más reticentes a participar e involucrarse en estas cuestiones, al igual que en los proyectos de cooperación y ayuda humanitaria.

## 2.2 Las estrategias que utilizan las ONGD que introducen la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización

Aquellas organizaciones que tratan de integrar la perspectiva de género en los proyectos de educación y sensibilización suelen hacerlo de forma puntual, con el objetivo de reflejar algunos aspectos relacionados con la situación de las mujeres en el Sur:

*i* Por ejemplo, tuvimos hace años una campaña remarcando un poco el hecho de las diferencias entre el Norte y el Sur. Pero como además eres mujer y del Sur tienes una serie de impedimentos y obstáculos vitales que se te añaden. (Voluntaria)

*i* Uno [de los proyectos] va dirigido a los jóvenes de educación secundaria y ése sí que tiene perspectiva de género. Es sobre la salud de la mujer y se refiere a la problemática de la mujer en los países en desarrollo. Se centra en la salud de la mujer en cuanto a su situación de discriminación, por llamarlo de alguna manera, con respecto al hombre en muchos de estos países. O sea, que son temas que se centran en los problemas que puede tener la mujer al estar en condiciones diferentes a las del hombre. Pues la mutilación genital femenina y todos esos temas... (Voluntaria)

Como se puede observar, estas entrevistadas consideran la problemática de género como algo propio de otras sociedades y no de ésta. No se utiliza la situación de las mujeres en los países en vías de desarrollo para reflexionar sobre las relaciones de género en esta sociedad o en el conjunto del mundo, sino que se limitan a mostrar una situación de desigualdad concreta en un lugar del mundo determinado.

Sólo en una de las organizaciones analizadas hemos encontrado un planteamiento de trabajo más global y coordinado a la hora de integrar la perspectiva de género en las actuaciones de educación y sensibilización:

*i* Intentamos que [el grupo de género] esté muy presente y que influya claramente en qué herramientas se pueden utilizar, que herramientas no. Pero también haciendo el proceso educativo con la gente que no forma parte del grupo. O sea, la idea no es que llegue ahí el grupo de género: "Éste es el formulario que hay que hacer o que hay que trabajar", sino que sea una labor educativa, que todo este proceso sea formativo, que no sea: "El grupo de género impone a la organización o el de educación impone al de género". No, no, vamos a formarnos todos un poco y vamos a tener en cuenta la perspectiva de género. (Técnico)

En esta ONGD, en la que cuentan con un grupo de género y otro de educación, se intenta llevar a cabo un trabajo coordinado entre ambos grupos. El grupo de género realiza propuestas concretas al grupo de educación y le dota de herramientas específicas que permitan introducir la perspectiva de género en la planificación de las actividades, la ejecución y la evaluación de las mismas. El entrevistado incide en la importancia de que dicho proceso no es una imposición por parte del grupo de género, sino que adoptan una forma de trabajo participativa y con un marcado carácter educativo, con el fin de que el conjunto de la organización asimile estas cuestiones. De manera que las actividades de sensibilización no sólo se desarrollan hacia fuera sino también hacia dentro de la propia ONGD.

# LA INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL INTERIOR DE LAS ONGD

## CAPÍTULO 4

*Sandra Dema Moreno  
y Laura Manuela García Sánchez*

Finalizamos la primera parte de este libro, dedicada al diagnóstico de las ONGD asturianas, con el análisis del funcionamiento interno de las mismas. Las ONGD, como cualquier otro tipo de organizaciones sociales, tales como los partidos políticos, los sindicatos, las administraciones públicas o las empresas, reflejan las desigualdades de género en su estructura y funcionamiento interno. Sin embargo, en el caso de las ONGD aparecen varios elementos que llevan a la creencia de que la desigualdad no existe dentro de las mismas.

Como decíamos en los capítulos precedentes, las personas entrevistadas apenas detectan la desigualdad en los países del Norte y esto se traduce en una invisibilidad aún mayor de la desigualdad de género en el interior de las ONGD. Más aún en tanto que esta idea se combina con la convicción bastante generalizada de que las ONGD son organizaciones progresistas y desinteresadas, que están por encima de la problemática de género.

Algunas de las visiones equívocas que detectamos al analizar los planteamientos de las ONGD acerca del concepto de género se reflejan al examinar su estructura organizativa y su funcionamiento interno. Por ejemplo, hay organizaciones que confunden igualdad con

igualdad numérica; con que haya mujeres en la ONGD basta y si además hay más mujeres que varones se considera que ya se ha alcanzado la igualdad de género. Otras se quedan en aspectos meramente formales y vinculan igualdad en la organización con el uso de lenguaje no sexista. Si a esto añadimos el discurso sobre la igualdad, generalizado socialmente, nos encontramos con que muchas organizaciones niegan la desigualdad, no por rechazo, sino por entender que las relaciones de género son igualitarias y, por tanto, no hace falta trabajar en este sentido, especialmente dentro de las propias ONGD.

Muy pocas organizaciones han dado un paso más allá y reconocen las estructuras de desigualdad presentes en las mismas y menos aún son las que han puesto en marcha procesos dirigidos a cambiar esa situación, aunque precisamente por su importancia, nos detendremos en analizar el trabajo que han desarrollado las organizaciones más sensibilizadas con las cuestiones de género.

Trabajar con perspectiva de género supone iniciar un proceso que se sale de la dinámica general de las ONGD, y que, además, implica un cuestionamiento de las ideas y valores presentes en las mismas. Integrar la

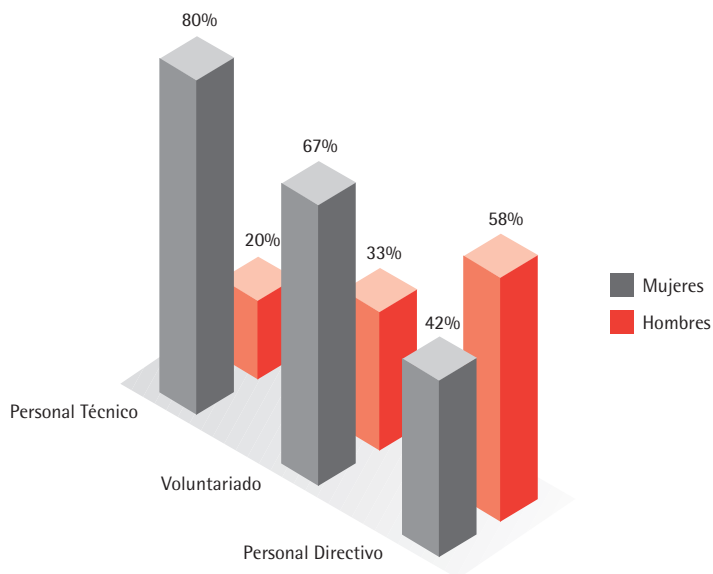
perspectiva de género en las organizaciones no es fácil. En la mayoría de las ONGD asturianas, el género no está institucionalizado, no forma parte de la rutina ni de los asuntos cotidianos de las mismas. Las cuestiones de género no son prioritarias, suelen relegarse a momentos en los que haya tiempo y en la vertiginosa vida de las organizaciones no se destina el tiempo suficiente a este asunto. Otras ONGD entienden que la perspectiva de género debe incorporarse sólo en circunstancias especiales y, por tanto, no lo integran en su trabajo cotidiano. Todo ello, hace que la incorporación de la perspectiva de género en el interior de las ONGD sea un asunto poco trabajado y que implica un gran esfuerzo entre los miembros de las asociaciones, más aún cuando en ese proceso se producen alteraciones en los tradicionales roles de género y/o se genera un reparto de poder en el interior de las mismas. Para entender cómo está inserta la perspectiva de género en el interior de las organizaciones, en este capítulo hemos analizado los modelos organizativos de las ONGD, sus estructuras, sus objetivos, políticas y procedimientos, así como su cultura organizacional.

# 1

## HOMBRES Y MUJERES EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Las ONGD asturianas están feminizadas. Las mujeres son la mayoría de las personas voluntarias y también son la mayoría entre quienes prestan sus servicios de manera remunerada.

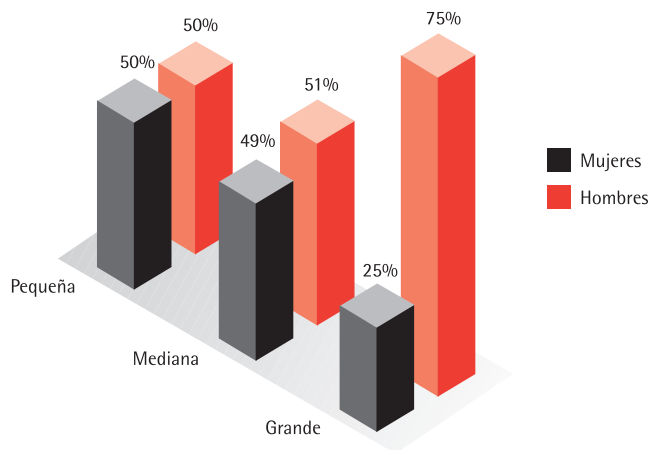
Figura 3: Composición de las ONGD según sexo



Pero la mayor presencia numérica de las mujeres en las ONGD no se traduce en un reparto de poder equilibrado en la dirección de las organizaciones. En la mayor parte de las organizaciones jerarquizadas y de gran tamaño, las estructuras de representación están lideradas mayoritariamente por varones, mientras que en las organizaciones más pequeñas, más pobres y con formas organizativas más flexibles, las mujeres alcanzan mayores cotas de representación<sup>16</sup>.

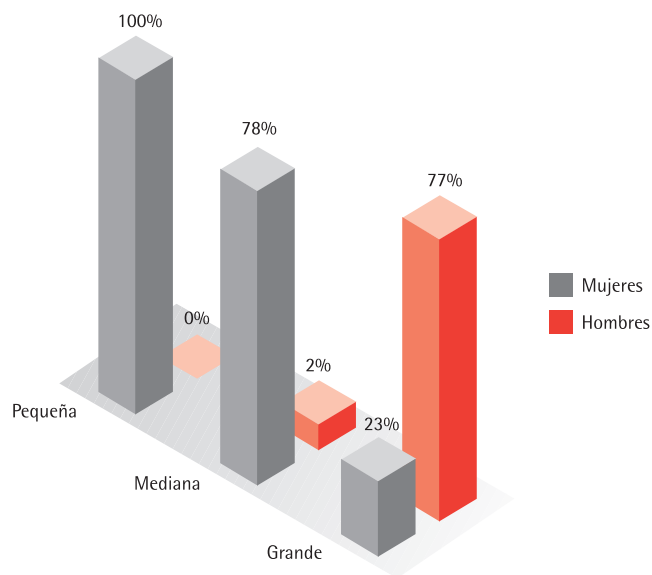
<sup>16</sup> Hemos dividido a las ONGD asturianas en tres tamaños: pequeñas, medianas y grandes, en función del número de socias/os, personal técnico del que disponen, ámbito de actuación y recursos que manejan. Así, las pequeñas serían organizaciones con menos de 10 personas contratadas, menos de 100 socias/os, generalmente de ámbito asturiano y escasos recursos. Las grandes serían organizaciones con más de 50 personas contratadas y más de 1000 asociadas, generalmente de ámbito estatal e incluso internacional y con unos recursos elevados. Las medianas estarían entre ambos tipos de organizaciones, tendrían entre 10 y 50 personas contratadas, entre 100 y 1000 socios/as y unos recursos de tipo medio.

Figura 4: Personal directivo según tamaño de ONGD



Esta tendencia se refleja también en la presencia de mujeres y varones entre el personal técnico de las organizaciones. Si bien las mujeres son quienes componen en gran parte el personal técnico de las organizaciones, a medida que el tamaño de la organización aumenta, aumenta la presencia de técnicos varones.

Figura 5: Personal técnico según tamaño de las ONGD



Las personas entrevistadas son conscientes de la feminización de las ONGD:



¿Por qué en muchas ONG hay más mujeres que hombres? Eso es una cosa interesante. Yo no sabría dar una razón específica pero es así y su razón tendrá. (Directivo)

Pero esta constatación de la presencia mayoritaria de mujeres en las ONGD frente a lo que ocurre en otras organizaciones sociales (partidos políticos, sindicatos, etc.) se esgrime con frecuencia como argumento para negar la desigualdad.

## 1.1 ¿Por qué hay menos mujeres que hombres en la dirección de las ONGD?

El techo de cristal también afecta a las ONGD<sup>17</sup>. Con este término, que se aplica frecuentemente al ámbito laboral y político, nos referimos a la barrera transparente que dificulta el acceso de las mujeres a la jerarquía de las organizaciones. Quienes han analizado estas cuestiones sobre todo en el ámbito laboral hacen referencia a dos tipos de obstáculos que impiden la presencia igualitaria de mujeres en los puestos de decisión: externos, relacionados con las estructuras sociales desiguales, e internos, presentes en el seno de las organizaciones.

Los obstáculos externos derivan del hecho de que las ONGD no operan en el vacío, sino que están influidas por el entorno en el que se mueven. En este sentido, las desigualdades sociales entre hombres y mujeres condicionan en cierta medida la participación de unas y otros en este tipo de organizaciones. Los obstáculos organizativos, sin embargo, proceden del interior de las ONGD y tienen que ver con las funciones que desempeñan hombres y mujeres, con los procedimientos de trabajo, así como con las formas de relación tanto formales como informales y con la cultura organizativa que se genera en el interior de las organizaciones, entre otros factores. En algunos casos se han analizado además las autolimitaciones de las propias mujeres dentro de las organizaciones, generalmente derivadas de la incidencia directa de los factores anteriores sobre mujeres concretas<sup>18</sup>.

Las personas entrevistadas no suelen identificar expresamente los obstáculos que impiden que las mujeres accedan en igualdad de condiciones a la cúspide de las organizaciones, pero en sus discursos se hace explícita la presencia de ambos tipos de factores. La mayoría de las ONGD niega la existencia de sexismo en su seno, a pesar de que las mujeres no lleguen a la dirección de las mismas en igualdad de condiciones. Es lo que ocurre en una de las organizaciones cuya Junta Directiva está y ha estado siempre formada íntegramente por varones:



No tengo ni idea [de la razón por la cual no hay mujeres en la Junta Directiva]. Las personas que constituyen la Junta Directiva se unieron un día y surgió así, pero no es porque no pudiera una mujer ni muchísimo menos. Porque la persona que lo dinamizó en aquel momento era un hombre. Pero ya te digo que en A [menciona un país latinoamericano] es una mujer. (Técnica)

Como vemos, a pesar de que en la dirección de esta ONGD son todos hombres, esta circunstancia no resulta problemática para la entrevistada, que menciona el hecho de que en otro país hay una mujer al frente de la organización para mostrarnos que las mujeres pueden llegar a alcanzar este tipo de puestos. En las organizaciones pesa la inercia de que el poder es algo

<sup>17</sup> Este término es la traducción al castellano del inglés *glass ceiling*, acuñado en Estados Unidos en la década de los 70.

<sup>18</sup> Las barreras que obstaculizan la presencia de mujeres en el interior de las organizaciones y las dificultades de que las mujeres asuman posiciones de liderazgo han sido analizadas en el ámbito laboral por Rosabeth Kanter (1977), Mercedes Sánchez-Apellániz (1997), Alicia Kaufmann (1999) y Linda Writh (2002), entre otras. Para el análisis de las ONGD desde una perspectiva de género se puede consultar Maruja Barrig (1994), Adrie Papma y Ellen Sprenger (1994), Caren Levy (1996), Tina Wallace (1998) y Natalia Navarro (2000).

masculino, con el problema añadido de que con frecuencia se considera, al igual que esta informante, que el problema es de las mujeres, que no llegan a los puestos de decisión porque no quieren y no porque no puedan.

La entrevistada menciona además otro elemento clave, las redes informales, a través de las cuales los varones acceden a los puestos de decisión. Las redes informales han sido analizadas en el ámbito laboral como uno de los obstáculos clave para evitar el acceso de las mujeres a los puestos directivos (Rosabeth Kanter 1977) pero, como vemos, también actúan en el ámbito no lucrativo.

Estas barreras estructurales aparecen también en ONGD que debido a su tradición histórica han estado ligadas a la iglesia católica<sup>19</sup>:

*i* Hay ciertos cargos que tienen que ser masculinos por estatutos, como es el de delegado, que tiene que ser un sacerdote. Sabemos que en este momento, la iglesia católica no acepta sacerdotisas, con lo cual eso está marcado. Sí que creo que a nivel jerárquico existe una discriminación grande hacia la mujer y eso genera pues que los cargos de confianza se les han dado a los hombres y todavía se les siguen dando, ¿no? (Directivo)

*i* Yo no creo que en nuestra organización haya deseos de poder. ¡Hombre! Cada uno de nosotros lleva por dentro su éxito, que creo que es innato en hombres y mujeres [risas]. Pero no hay una lucha... Hasta ahora tuvimos un presidente que fue siempre hombre y esto ya indica... Yo creo que tenemos mujeres de mucha valía, pero, bueno, si es varón y si era cura casi mejor [risas]. (Voluntaria)

En estas organizaciones los cargos de la Junta Directiva solamente los ocupan hombres vinculados a la jerarquía católica. En la primera de ellas, como podemos observar, es una exigencia plasmada en los estatutos de la misma y, en la segunda, estamos ante una práctica habitual no formalizada. En las organizaciones, además de la parte formal y visible, se crean estructuras informales, que se rigen por formas de funcionamiento sutiles. Gran parte de las discriminaciones contra las mujeres tienen ese carácter sutil y poco visible, frente a las discriminaciones directas y evidentes que, o bien están prohibidas legalmente, o bien hay un consenso social en contra de las mismas.

En la segunda intervención es destacable que la entrevistada también alude a otro tipo de obstáculos que estarían más relacionados con las actitudes de varones y mujeres, a las que nos referíamos anteriormente, en concreto, al deseo de poder de unas y otros. Pero si tanto hombres como mujeres tienen deseos innatos de poder, como la propia informante menciona, no se entiende por qué ellos acceden a la dirección de la ONGD y las mujeres no. Más adelante, la entrevistada resta importancia al hecho de que el presidente siempre haya sido un hombre:

*i* Estuvo un varón mucho tiempo y ahora tenemos un varón. Pero yo creo que un poco es porque no hay nada que ganar, entre comillas, ¿no? Bueno, tiene su prestigio. Pero yo creo que nuestra ONG es de inspiración cristiana, entonces, nosotros queremos un clima de igualdad, un clima de compartir, un clima de... (Voluntaria)

Basa su argumentación en una cuestión que se repite en otras entrevistas, estar en la dirección no tiene contrapartidas, como ella misma expresa "no hay nada que ganar", aunque acto seguido destaca que el prestigio es una contrapartida importante. No obstante, en el discurso de la entrevistada no se cuestiona el hecho de que la jerarquía de la organización esté en manos de varones, al contrario, se observa cierta resignación, acorde con los valores de dar y compartir que menciona al final de su intervención.

<sup>19</sup> No en todas las ONGD analizadas vinculadas a la iglesia se da esta circunstancia, pero sí en alguna de ellas.



En otras organizaciones, sin embargo, sí aparece cierto rechazo a que sean los varones quienes ocupen mayoritariamente los puestos directivos. Es lo que ocurre en una de las ONGD, claramente feminizada<sup>20</sup>:

*i* Coincide que dentro de la junta directiva, la gerente es una mujer. Yo represento a la organización juvenil, con lo cual no tengo voto. Y la otra es una vocal. O sea, que hay diferencia en el sentido de que los cargos están repartidos en una forma distinta. Yo no tengo voto, la otra es vocal y la gerente no tiene voto, tiene voz pero no tiene voto. Con lo cual... (Técnica)

En esta ONG hay muchas más mujeres que varones realizando el trabajo para que la organización funcione, sin embargo, apenas tienen capacidad de decisión. Las estructuras de poder de la organización continúan dirigidas por varones. De hecho, la junta directiva ha estado compuesta desde su creación íntegramente por varones. En el actual mandato las mujeres alcanzaron un tercio de representación pero, como señala la entrevistada, solamente una de las tres mujeres que forman parte de la Junta Directiva, tiene voz y voto. Frente a las anteriores personas entrevistadas, ésta se muestra descontenta por la situación de desigualdad:

*i* [El presidente] nunca ha sido una mujer.

*e* ¿Por qué?

*i* ¡Eso quiero saber yo!, pero estamos en ello [risas] (Técnica)

En esta organización, algunas mujeres han decidido romper colectivamente con esta inercia e implicarse en la dirección de la organización para evitar que sean los varones quienes ocupen en exclusiva los puestos de representación.

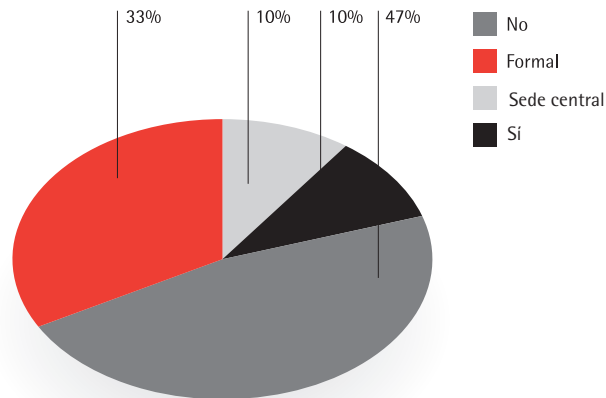
Sin embargo, salvo estos casos en los que las mujeres se agrupan de manera informal, no hemos encontrado ejemplos de organizaciones que tengan habilitados sistemas formales para garantizar el acceso igualitario de hombres y mujeres a los puestos de decisión.

## 2 LA ESCASA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO

La mayor parte de las ONGD asturianas no ha desarrollado políticas de género específicas que permitan crear estructuras no sexistas e integrar la perspectiva de género en su actuación. Casi la mitad de las mismas no tiene ninguna previsión en este sentido y un tercio de ellas se limita a plantear en los estatutos alguna invocación general sobre las desigualdades de género, sin que dicho mandato formal se vea reflejado en la práctica de las organizaciones. Solamente un 10% de las ONGD analizadas ha puesto en marcha un proceso de institucionalización de la perspectiva de género. El mismo porcentaje ha iniciado dicho proceso desde la sede central de la ONGD, que se encuentra fuera de Asturias, pero este esfuerzo no ha trascendido a la sede asturiana.

<sup>20</sup> Esta organización está más feminizada que la media, en tanto que tiene un 95% de voluntarias y 70% de contratadas frente a un 5% de voluntarios y un 30% de contratados.

Figura 6: Política de género



La razón de esta falta de institucionalización de las políticas de género estriba en que muchas de las ONGD analizadas no consideran que dichas políticas sean necesarias:

*i* No hay unas políticas como tal, redactadas y elaboradas, explicitadas en un documento. Pero muchas veces también tenemos el sentido común suficiente y la sensibilidad como para no necesitar que esté expuesto en un documento para tenerlo presente en nuestras actuaciones. (Técnico)

Este informante señala que, de hecho, esta ausencia puede ser paliada con el sentido común y la sensibilidad de sus integrantes, justificación que hemos tenido ocasión de analizar en los capítulos anteriores. En su análisis no percibe que las estructuras y la inercia organizacional lleven a la reproducción de las relaciones de género y que las desigualdades de género no pueden ser combatidas exclusivamente con el sentido común y la sensibilidad. Y ésta es una de las carencias que aparecen en numerosas organizaciones, que no utilizan los instrumentos adecuados para enfrentarse a las situaciones de discriminación.

Tal vez lo primero en este sentido sea una voluntad clara por parte de la organización, pero también unos procedimientos que permitan llevar a la práctica las ideas que expresen sus integrantes. La mayor parte de las ONGD analizadas carecen de mecanismos formales para integrar la perspectiva de género en la organización. Solamente cuentan con mecanismos informales que dependen, en gran medida, del empeño de las personas que forman parte de las organizaciones. Integrar el enfoque de género informalmente, sin lograr institucionalizar los mecanismos y procedimientos que nos permitan lograr la igualdad, es poco efectivo y duradero; ya que la puesta en marcha de tales procesos queda en manos de personas concretas y, ante su ausencia, la organización puede dejar de integrar la perspectiva de género y volver a su estadio anterior.

A continuación se van a analizar los factores que determinan la escasa institucionalización de las políticas de género. En primer lugar, prestaremos atención a la falta de un planteamiento compartido acerca de las cuestiones de género por parte del conjunto de personas que integran las organizaciones. Y en segundo lugar, haremos referencia a las resistencias tanto organizativas como en las actitudes de quienes componen las ONGD.

## 2.1 Falta de reflexión y posicionamiento conjunto en el interior de las ONGD acerca de las cuestiones de género

Muchas de las personas informantes expresan que los planteamientos de género que manejan son compartidos por el conjunto de la ONGD a la que pertenecen. Sin embargo, analizando con detenimiento las entrevistas se percibe una falta de consenso interno sobre estos asuntos en la mayor parte de las organizaciones. Lo que subyace a esta situación es la falta de reflexión y puesta en común sobre las cuestiones de género. La mayoría de las ONGD analizadas no han pasado por un proceso de toma de conciencia y de posicionamiento colectivo sobre este tema. Algunas incluso lo reconocen, como esta entrevistada:

*i* [No hemos hecho] una puesta en común de qué entiende todo el mundo por género, nunca se ha hecho, aunque yo sí percibo sensibilidad, en ese sentido, es algo que está ahí. (Voluntaria)

Otras señalan expresamente que en la ONGD no comparten una misma visión de género:

*i* Creo que cada miembro de la organización, tiene su propia perspectiva. Ni siquiera nos hemos parado a discutir o a debatir sobre estas cuestiones. No hay un enfoque común, ni un punto de vista común. También, como te decía antes, la estructura que tenemos de organización es que cada uno se responsabiliza más o menos de unos proyectos o de un área geográfica. Entonces esa persona es la que se responsabiliza de que todos esos factores [de género] se tengan en cuenta a la hora de desarrollar los proyectos. (Directivo)

*i* Bueno digamos y siempre entendiéndola [la perspectiva de género] como yo misma, porque no he hecho una encuesta dentro de mi organización [risas] y supongo que cada uno entenderá lo que le de la gana [risas]. (Técnica)

Como se puede observar, en estas intervenciones se expresa la enorme diversidad de posturas existente, consecuencia de la falta de reflexión conjunta acerca de esta cuestión. En la primera intervención se menciona también la especialización que tienen en el trabajo, algo frecuente en las ONGD que hemos puesto de manifiesto en el capítulo precedente. Esta especialización, combinada con la falta de reflexión colectiva, lleva a que cada uno/a trabaje e integre la perspectiva de género como se le ocurra, sin que haya criterios de actuación compartidos.

La última intervención es especialmente llamativa, ya que esta técnica a lo largo de la entrevista suele hablar en nombre de la organización, pero aquí deja claro que se expresa a título individual. Esto nos muestra que no hay un planteamiento conjunto y trabajado acerca de este asunto que le permita expresar la opinión del colectivo y no sólo la suya propia. Sorprende el caso de esta ONGD, que se precia de tener un personal formado en las cuestiones de género y de integrar estas cuestiones en su actividad cotidiana. De ahí que resulte difícil encajar esta falta de consenso que lleva a la entrevistada a declarar que cada miembro de la organización pueda "entender lo que le da la gana".

En otras organizaciones se reconoce la existencia de diferentes sensibilidades y diferentes niveles de compromiso respecto a las cuestiones de género:

*i* El tema es que en esta organización hay mucha gente y cada persona es diferente, entonces en la organización hay socias que son muy conscientes. [...] Hay otra gente que no tiene sensibilidad. Y hay gente que piensa que todo puede ser más normal, más normal entre comillas, que no se meterían en problemas de género. Hay muchas sensibilidades diferentes. Es lo mismo que en política: hay gente que es más de izquierda, hay gente que es más conservadora, más... (Técnico)

El discurso del entrevistado pone de manifiesto que en esta organización hay un grupo de personas, sobre todo mujeres, que están especialmente sensibilizadas con las cuestiones de género y otros dos grupos más. En uno de ellos, sus integrantes no tendrían sensibilidad hacia las cuestiones de género. Y en el otro, compartirían una postura intermedia, que el entrevistado

califica de más "normal". Parece que éstos últimos quisieran no tener que discutir las cuestiones de género. Como vemos, el entrevistado explica la diversidad de la organización, sin especificar su planteamiento, y considera que todas las opciones son válidas, estableciendo un paralelismo entre tener sensibilidad hacia el tema de género y la política. Puesto que la diversidad de opiniones políticas es válida, también lo es el que convivan diferentes opiniones y sensibilidades acerca del género en la organización. Este argumento, sin embargo, es un tanto peligroso y similar al del respeto a las diferencias culturales, que comentamos en los capítulos anteriores. La diversidad, en nuestra opinión, no puede utilizarse como excusa para justificar la falta de sensibilidad y la inactividad de las organizaciones sobre las cuestiones de género. Si esgrimimos la libertad de opinión acerca de las cuestiones de género o de otros asuntos como el racismo o la homofobia, podemos llegar al extremo de tener que tolerar opiniones racistas, homófobas o sexistas dentro de las organizaciones y, como ya explicamos, el respeto a los derechos humanos exige un compromiso activo a favor de la igualdad, donde no cabe ni el rechazo, ni la inactividad.

## 2.2 Las resistencias organizativas

La introducción de la perspectiva de género en las organizaciones no es un proceso fácil y las ONGD se encuentran con obstáculos de tipo organizativo que dificultan e incluso pueden llegar a frustrar dicho proceso. Analizamos seguidamente algunos de ellos presentes en el discurso de las personas entrevistadas.

### a) La estructura organizativa y las dinámicas de trabajo de las ONGD

Uno de los obstáculos organizacionales que frenan la incorporación de la perspectiva de género en el interior de las ONGD tiene que ver con la estructura de las mismas y con las dinámicas de trabajo que se consolidan en su seno:

*i* Hace años en nuestra organización se decía que los proyectos tenían que tener género, pero yo creo que esto se olvidó enseguida. Yo creo que a nivel teórico se dice mucho que los proyectos tienen que llevar el componente de la mujer, pero luego: ¿Qué tareas se le dan a las mujeres?, ¿cuál es realmente el beneficio?, ¿quién sigue siendo presidente? La mujer tiene que luchar mucho para ser protagonista y para que se le reconozca lo que hace. Incluso a nivel organizativo y a nivel de responsabilidades. (Voluntaria)

En esta organización se inició un proceso de introducción de la perspectiva de género, pero como expresa esta voluntaria, este intento duró poco; probablemente porque no se llegaron a impulsar procedimientos que permitieran su institucionalización. De hecho, la entrevistada identifica la distancia entre la teoría y la práctica, que ya hemos mencionado anteriormente. Esta informante señala, además, la inercia organizativa que, en este caso, sigue estando dominada mayoritariamente por hombres. Y la estructura de las relaciones de género que, a pesar de los esfuerzos de las mujeres, se mantienen inalteradas. En opinión de la entrevistada, los roles tradicionales de género siguen presentes. Al final de su intervención sostiene que hombres y mujeres no son percibidos/as socialmente ni dentro de las organizaciones de la misma manera, lo que hace que las mujeres tengan que mostrar su valía mucho más que los varones.

La burocracia organizativa, presente sobre todo en las ONGD grandes, también ha sido identificada por alguna de las personas entrevistadas como un obstáculo que impide introducir la perspectiva de género en este tipo de ONGD:

*i* En estas organizaciones tan grandes es como lento todo de mover... (Técnica)

De la misma forma que la falta de especialización, frecuente en las ONGD pequeñas:

*i* No, no, no [contamos con un grupo específico de género]. [...] Somos muy pequeñitos, nos dedicamos todos a todo. (Técnica)

Sin embargo, el tamaño de la organización y/o sus dinámicas de trabajo pueden ser utilizadas como excusa para no integrar la perspectiva de género, sobre todo cuando las ONGD se escudan en estos factores para justificar su no intervención en las cuestiones de género. Es frecuente que en los discursos analizados aparezcan este tipo de justificaciones: puesto que las organizaciones son demasiado grandes, es difícil alterar sus estructuras y puesto que son demasiado pequeñas y no realizan un reparto del trabajo, no pueden formar un grupo de género o destinar personal específico para la introducción del enfoque de género.

Dentro de las organizaciones grandes, con sede fuera de Asturias, se produce en ocasiones una disociación entre las decisiones que se adoptan en la sede central y lo que llega a las sedes autonómicas:

*i* A nivel de la federación sí que se habla más del tema de género y se integra más. Pero aquí en Asturias, vamos, que yo sepa, no. La federación sí que trabaja más esos temas de género y tiene proyectos, pero a nivel de lo que es toda la federación, luego, cada asociación en particular... (Voluntaria)

En este tipo de organizaciones también suele ocurrir que en la sede central, generalmente en Madrid, es donde está la mayoría del personal contratado. Algunas de estas personas incluso están formadas en género, pero su trabajo apenas redunda en las sedes territoriales, ya que suelen desarrollarlo desde la sede central con pocos vínculos con el resto de sedes. Lo que llega a Asturias, en la mayor parte de ocasiones, es el resultado escrito del trabajo de estas personas, como pueden ser los propios proyectos que se presentan para solicitar financiación o materiales formativos. Aunque estos documentos lleven integrada la perspectiva de género, las personas de las organizaciones en Asturias no han participado en su proceso de elaboración ni se benefician de la existencia de ese tipo de profesionales en la ONGD.

La falta de tiempo es otro de los obstáculos que expresan las personas entrevistadas, tanto para no introducir la perspectiva de género en el interior de las organizaciones como en los proyectos u otro tipo de actividades que desarrollan:

*i* También estamos hasta aquí de curro, entonces, a lo mejor tampoco tenemos tiempo [para introducir la perspectiva de género]. (Técnica)

Efectivamente, muchas organizaciones no destinan a las cuestiones de género el tiempo que debieran. De hecho, lo que ocurre es que este tipo de cuestiones no son prioritarias y en algunas organizaciones sólo se dedican a ellas cuando les queda tiempo libre:

*i* Cuando yo entré a formar parte de la ejecutiva, como tesorera, me había ofrecido para intentar hacer una política de género dentro de la organización. Yo sigo con el tema de tesorería y tengo muy poco tiempo. Este tema [de género] queda por resolver. De alguna manera tiene que haber otra persona que se encargue específicamente de revisar los proyectos, e intentar poco a poco meter una política en la organización, donde esté claramente el género bien puesto. (Directiva)

La dinámica de trabajo de las organizaciones y de las personas que participan en ellas de forma remunerada o voluntaria, hace que no siempre puedan destinar a las cuestiones de género el tiempo que habían previsto, porque ese tiempo hay que dedicarlo a otros asuntos que sí forman parte de las prioridades o de las actuaciones inexcusables de las ONGD. Las cuestiones de género todavía no han alcanzado ese nivel de importancia.

## b) La presencia de liderazgos masculinos fuertes

De la misma manera que al analizar la escasa presencia de mujeres en los puestos de decisión de las organizaciones aparecían referencias a las barreras estructurales relacionadas con la vinculación religiosa de algunas organizaciones, este obstáculo vuelve a aparecer a la hora de explicar por qué no se ha institucionalizado la perspectiva de género en algunas de las ONGD de carácter confesional:

*i* Yo creo que vamos integrándola [la perspectiva de género] con el paso de los años. Pero, bueno, poco a poco, a la Iglesia lógicamente le falta mucho por mejorar con respecto a perspectiva de género y valorar más el papel de las mujeres. (Técnico)

En esta ONGD, el técnico entrevistado considera que las cuestiones de género se van integrando lentamente y reconoce que todavía queda mucho por hacer, consecuencia del intenso vínculo que la une a la iglesia.

Esta barrera estructural, no obstante, no aparece exclusivamente en las organizaciones relacionadas con la iglesia, la identificamos también en algunas organizaciones vinculadas a centros educativos o a colegios profesionales. En algunas de estas organizaciones, lideradas mayoritariamente por varones profesionales, muchos de ellos personas de reconocido prestigio en su ámbito profesional, hace que las mujeres, especialmente si son jóvenes y no han alcanzado el reconocimiento o el prestigio de sus compañeros, no puedan acceder en igualdad de condiciones a los puestos de responsabilidad.

En estas organizaciones, en las que existen liderazgos masculinos fuertes, la dinámica que se genera aparta a las mujeres de su participación plena en la vida de la organización y las aleja de la toma de decisiones. Detectamos además en ellas un problema añadido. Las personas que pertenecen a las mismas no han identificado tales barreras organizativas, frente a lo que ocurre en alguna de las organizaciones vinculadas a la iglesia, que como veíamos anteriormente sí las perciben e incluso las critican.

## c) La falta de sensibilidad y formación en cuestiones de género: una carencia generalizada

Otro de los obstáculos que frena la introducción de la perspectiva de género en las ONGD es la falta de sensibilidad y de formación en cuestiones de género de las personas que las integran. Muchas de las personas entrevistadas consideran que estos dos elementos son claves:

*i* Tampoco tenemos personal específicamente formado en ese ámbito, ni en tema de género ni en muchos otros. (Directivo)

*i* Puedes tener una cierta sensibilidad, pero posiblemente requiere además de esa sensibilidad, conocer, porque a veces con buenas intenciones puedes crear más problemas de los que había, ¿no? (Técnica)

En estas intervenciones se incide en la necesidad de formación de quienes integran las ONGD. En la última de ellas se pone de manifiesto un riesgo importante. Cuando se interviene con desconocimiento, a pesar de que se tengan buenos propósitos, se pueden crear problemas no previstos. Las personas entrevistadas reconocen que el género es una cuestión que precisa sensibilidad, pero excede la sensibilidad y las buenas intenciones, se necesita además formación.

Algunas organizaciones apostarían por una mayor profesionalización de las ONGD, al menos en lo que se refiere al personal que se fuera ocupar de las cuestiones de género:

*i* Lo primero que se ve importante es contratar a una persona, que no se haga ya desde la parte voluntaria, ¿no? Que sea ya una persona técnica para dedicarse a eso [a cuestiones de género]. (Técnica)

*i* Toda la directiva es voluntaria, no tenemos personal contratado [para trabajar cuestiones de género]. Entonces específicamente no hemos desarrollado proyectos que se dediquen única y exclusivamente a ese tema. (Directivo)

Pero es frecuente también que, a la vez que consideran que el género debe estar profesionalizado, le asignen una carga negativa a la profesionalización de las ONGD, como este último entrevistado:

*i* Pero no sé hasta qué punto la filosofía de esta ONG no es tanto crecer, sino seguir manteniéndose como una ONG pequeña, que maneja micro proyectos, que no tenga personal remunerado y que nadie cobre por los servicios que presta. Entonces creo que la filosofía va más por ahí. Y por eso es que creo que no tenemos personal remunerado. (Directivo)

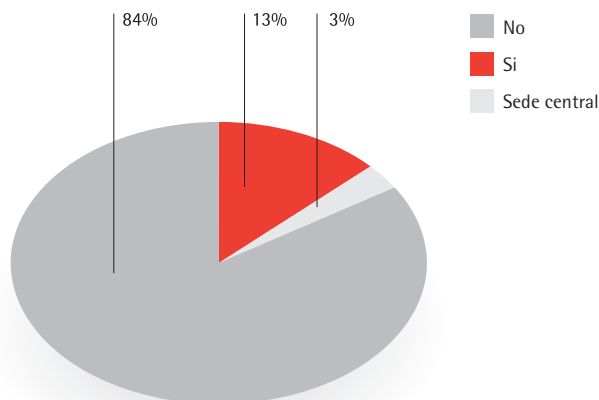
Estamos ante un círculo vicioso: la mayoría de las organizaciones asturianas están poco profesionalizadas. Sin embargo, algunas consideran que en las cuestiones de género deberían apoyarse en personal algo más profesionalizado. En la práctica, podemos observar que, por un lado, no se incide especialmente en la formación del personal en cuestiones de género y, por otro, dicha formación tampoco se tiene demasiado en cuenta al contratar al personal técnico.

Las personas informantes explican que la formación es un aspecto fundamental y, de hecho, nos detallan diferentes tipos de cursos y otras actividades formativas que reciben tanto el personal voluntario como técnico. No ocurre lo mismo cuando les pedimos que especifiquen la formación que reciben sobre género:

*i* No. En el tema de género, [formación] que me haya tocado últimamente, no. (Técnico)

De hecho, no hay demasiadas organizaciones que realicen formación en género. A juzgar por los datos de que disponemos, el 84% de las ONGD analizadas no llevan a cabo ningún tipo de formación específica en cuestiones de género, frente al 13% que sí lo hacen y el 3% restante, que impulsan la formación en género desde la sede central de la ONGD, fuera de Asturias.

Figura 7: Formación de las/los integrantes de las ONGD en cuestiones de género



Las ofertas formativas específicas sobre género que surgen desde otros ámbitos, como puede ser la Coordinadora Asturiana de ONGD, tampoco son demasiado conocidas por la mayoría de las personas que hemos entrevistado, especialmente cuando dichas personas no pertenecen a la dirección de las organizaciones.

#### **d) La formación: un primer paso del proceso, pero no basta**

A pesar de que en muchas organizaciones no se realicen cursos de formación sobre las cuestiones de género, gran parte de las personas entrevistadas perciben la importancia de dicha formación e incluso algunas de ellas la llegan a ver como la única fórmula posible para solucionar los problemas de género:

*i* Haces un curso de 30 horas, que yo creo que con eso sería suficiente para formarte en temas de género. (Directivo)

*i* Formalmente la igualdad de hombre y mujer nadie la puede discutir, ¿no? Es la parte que iría en contra de los principios de la organización. El tema es: ¿cómo lo implementas de forma puntual a los proyectos de cooperación? Y ya te digo que más que un grupo [de género], pienso que es más que se apueste de una formación específica en esta materia. (Técnica)

Ambos informantes infravaloran la problemática de género, de ahí que sobrestimen el poder de la educación como estrategia para acabar con la desigualdad de género. El primero de ellos, además, tiene una percepción errónea de lo que supone formar a los miembros de las ONGD en esas cuestiones. Como expresa en su intervención, cree que la formación en género es algo que se resuelve en un cursillo de unas pocas horas. La segunda entiende que con formar al personal basta, como si el personal una vez formado pudiera romper con el resto de inercias y obstáculos relacionados con la propia organización y/o con las personas que la integran. En su intervención no considera que sea necesario institucionalizar la perspectiva de género a través de estructuras como la creación de un grupo de género o de otras medidas, como políticas de género. Y tampoco se da cuenta de que este esfuerzo formativo, sin estar inserto en un proceso más amplio, no lleva a la integración de la perspectiva de género en las organizaciones.

En cambio, en la siguiente intervención, otro técnico explica acertadamente que la formación debe formar parte de un proceso global de toma de conciencia colectiva acerca de las cuestiones de género:

*i* Primero, concienciar, sobre todo a la gente que tiene menos conciencia del tema de género y después hacer. Claro, porque es importante integrarlo en el funcionamiento de la organización. (Técnico)

Este técnico nos plantea que el primer paso en el proceso de introducción de la perspectiva de género en la organización consiste en formar al conjunto de sus integrantes. Pero va más allá de la formación y se refiere a la necesidad de concienciar a los miembros de la ONGD. No basta con formar a sus integrantes, hace falta también que tomen conciencia colectiva de la problemática de género, que reflexionen y se sensibilicen sobre estas cuestiones. Y finalmente, sugiere la necesidad de actuar, de establecer mecanismos para la introducción del género en la organización. Este proceso, que no aparece mencionado en ninguna otra entrevista, es una de las claves para institucionalizar la perspectiva de género, como desarrollaremos en la segunda parte de este libro.



## 2.3 Las resistencias en las actitudes: la tradicional socialización de género y la indiferencia o el rechazo de los varones

Las dificultades para integrar la perspectiva de género no sólo provienen de la propia organización, también hay obstáculos de tipo social y cultural, que como decíamos al inicio de este capítulo acaban teniendo influencia en los propios individuos que integran las ONGD. Es el caso de la socialización tradicional de género que han recibido:

*i* [El género] es un concepto que yo creo que incluso estando metido en ello es muy difícil de interiorizar. Por cómo tenemos las mujeres el "disco duro". Es como que nos lo grabaron y pasó de abuela a madre, de madre a hija, va pasando de generación en generación. (Voluntaria)

Esta informante describe de forma muy visual el proceso de socialización en el que las mujeres heredan de forma sutil y casi automáticamente unas formas de comportamiento determinadas.

En muchas ocasiones, fruto de este proceso de socialización tradicional, aparecen actitudes de indiferencia o rechazo hacia las cuestiones de género por parte de quienes conforman las organizaciones. Estas actitudes son un elemento que también puede obstaculizar la integración de la perspectiva de género en las ONGD, tal como señala una de las técnicas entrevistadas, que percibe que los hombres de su organización no interfieren en las cuestiones de género, pero tampoco asumen la responsabilidad como si fuera propia:

*i* Los hombres nos acompañan y colaboran, no interfieren demasiado en nuestra visión de género ni el trabajo que realizamos. (Técnica)

Esta técnica entiende que en su organización las cuestiones de género son responsabilidad de las mujeres, sin que los varones se impliquen en la misma medida que las mujeres, como ella misma señala, se limitan a "acompañarlas" y "colaborar" con ellas. Más adelante deja entrever que en la organización se generan ciertos conflictos relacionados con las diferentes percepciones que producen los temas de género en varones y mujeres:

*i* Yo creo que sobre todo los varones pues a veces, con lo de las mujeres, dicen: "¡Va! estas mujeres, tan políticas", ¿no? Como si lo que ellos hacen no fuese también política. Yo creo que todavía hay mucho machismo. (Técnica)

En su discurso expresa cierto rechazo por parte de los varones que, en opinión de la entrevistada, utilizan un doble rasero<sup>21</sup>. Reprochan a las mujeres sensibilizadas con las cuestiones de género que están demasiado politizadas, mientras que no utilizan el mismo reproche para otros asuntos similares que preocupan a los hombres y que según la entrevistada también tendrían un contenido político. El doble rasero lleva a esta técnica a concluir que aún hay mucho machismo en la estructura de las relaciones que se generan en el interior de su organización.

Otro de los informantes es aún más claro a la hora de expresar el rechazo que las cuestiones de género producen en algunos varones:

*i* [Los hombres no se implican en las cuestiones de género] por prejuicios, por falta de información, o bueno, porque también estamos muy cómodos en nuestro papel dominante y que sea la mujer la que se encargue de la mayoría

<sup>21</sup> El doble rasero es uno de los problemas sexistas que detecta Margrit Eichler (1991) a la hora de analizar las investigaciones sin perspectiva de género. El doble rasero se produce al analizar, tratar, medir o evaluar conductas o situaciones idénticas para ambos sexos con criterios diferentes.

de los trabajos, en la casa, fuera, en la educación de los niños... Entonces, claro, cambiar esto cuanto tú estás en la parte cómoda, en el rol más cómodo pues eso asusta. Y luego, esto es una opinión muy subjetiva, pero también hay veces y yo pude compartir con mujeres feministas algunos discursos que a mí personalmente no me gustaron. Que en vez de hablar de igualdad de oportunidades, de valorar el papel de la mujer y tal...pues parece que el discurso central se basa en machacar al sexo masculino. Yo no entiendo mucho de género, pero creo que no deberían ir por ahí los tiros, ¿verdad? (Técnico)

Este técnico entiende que las reticencias masculinas responden a múltiples factores. Desde la desinformación hasta los prejuicios sociales existentes. De hecho, expresa con claridad que socialmente existe una división sexual de los roles sociales en la que los varones ocupan una posición social privilegiada. Y como él mismo señala esta división de roles es muy cómoda para los varones, que quieren mantenerla y no compartir en igualdad las responsabilidades que van asociadas a tales roles de género. Y no sólo eso, sino que además, expresa que una posible alteración de estos roles sociales puede llegar a generar incluso miedo por parte de los varones a perder su posición de dominio. Ese miedo además lo vincula a algunos discursos feministas que considera que atacan directamente a los hombres.

### 3 ACTORES, HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS PARA INSTITUCIONALIZAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ONGD

Llegados/as a este punto, no resulta extraño constatar que son pocas las organizaciones que han reconocido la importancia de institucionalizar la perspectiva de género y menos aún las que han puesto en marcha dicho proceso. Vamos a analizar en los apartados siguientes el papel que están jugando en la introducción de la perspectiva de género las mujeres de las organizaciones especialmente sensibilizadas con estas cuestiones, que se han convertido en un actor clave de este proceso. También haremos hincapié en las herramientas y procedimientos que han puesto en marcha algunas ONGD con el fin de institucionalizar la perspectiva de género. En este sentido, analizaremos la inserción de dicha perspectiva en los estatutos de las organizaciones, el establecimiento de políticas de género y la incorporación del género a las políticas de recursos humanos que desarrollan las ONGD.

#### 3.1 El papel activo de las mujeres de las ONGD

A pesar de que las mujeres no están situadas en la estructura de las organizaciones de la misma forma que los varones ni tienen el mismo poder de decisión que ellos, en aquellas ONGD en las que se intenta incorporar la perspectiva de género, son las mujeres, o algunas de ellas, las que suelen jugar un papel de impulsoras en ese proceso y, en muchas ocasiones, se convierten en el motor del cambio organizacional:

*i*

Bueno, [el género] lo peleamos las mujeres que estamos allí. (Técnica)

Esta ONGD, a diferencia de otras, tiene una clara vinculación política y la rebeldía y la solidaridad son ideas que motivan el trabajo de sus integrantes. Sin embargo, las cuestiones de género son claramente una preocupación de las mujeres, que ellas lideran y trabajan, sin que los varones se impliquen en este asunto.

Este papel activo de las mujeres las lleva a ser, en otras organizaciones, quienes directamente demandan la elaboración de políticas de género:

*i* La motivación [para elaborar una política de género] fue una petición de las mujeres que formaban parte de la organización, de decir: "Bueno, está bien todo, pero si queremos ser coherentes con lo que decimos, la perspectiva de género tiene que estar presente" y yo creo que ésa es la motivación más grande. Y luego, que organizativamente, a nivel político, quien en ese momento estaba en la Junta [directiva] vio que había una necesidad de tenerlo en cuenta. (Técnico)

En esta intervención, el entrevistado explica que las mujeres pusieron en evidencia una contradicción dentro de la ONGD, que tenía un discurso favorable a la igualdad, pero no lo llevaba a la práctica. Este técnico aporta otro elemento de interés en el proceso de incorporación de la perspectiva de género en la ONGD: el apoyo expreso de la dirección de la misma, que se mostró favorable al cambio organizativo demandado por las mujeres. En este sentido, otra de las personas entrevistadas manifiesta que en su organización el proceso se impulsa precisamente a partir de la llegada de las mujeres a los cargos de poder:

*i* Bueno, mis antecesoras en la coordinación del equipo han sido mujeres y, por supuesto, muy sensibles a estos temas. (Directivo)

En algunos casos, los varones también se implican en el proceso:

*i* En la organización hay socias que tienen ya trayectoria en la lucha, en movimientos feministas, que son muy concientes, que en su ejercicio profesional son profesionales en un mundo de hombres, así que están muy concienciadas con el tema. Entonces ellas y algunos hombres que están más sensibles con el tema están más vigilantes de que las cosas se hagan correctamente. (Técnico)

Como señala este técnico, entre las personas más concienciadas de su organización están las mujeres. Por un lado, debido a su relación con el movimiento feminista y, por otro, por sus vivencias personales, como profesionales de sectores laborales masculinizados, pero también están concienciados algunos hombres. El entrevistado atribuye a estas personas más concienciadas una labor de vigilancia y de supervisión para que en la acción de la ONGD se contemplen las cuestiones de género. En esta organización, se ha producido una interesante alianza entre las mujeres y el grupo de varones más sensibilizado con el tema.

## 3.2 Género y estatutos

El proceso de institucionalización de la perspectiva de género puede iniciarse con una cuestión básicamente formal y que no supone demasiado esfuerzo, como es la modificación de los estatutos de la ONGD, reconociendo la importancia de trabajar este tema. La formalización de las intenciones de la organización en un documento escrito es un buen punto de partida para comenzar a integrar la perspectiva de género, como menciona una de las personas entrevistadas:

*i* Lo primero que se tendría que hacer sería integrar nuestra visión de género en los estatutos. Yo creo que meterlo en los estatutos sería el punto de partida. (Técnico)

Como explicamos anteriormente, aproximadamente un tercio de las organizaciones asturianas analizadas tiene alguna referencia explícita a esta cuestión en los estatutos, pero entre las ONGD que no lo contemplan, pocas reconocen el valor de formalizar las cuestiones de género y señalan que lo importante es el trabajo cotidiano:

*i* Lo más importante, yo creo, más que se ponga por escrito, es la realidad. (Voluntaria)

Por otra parte, la justificación de que en los estatutos no han incorporado la perspectiva de género porque son antiguos es recurrente.

*i* No tengo ni idea [si se ha incorporado la perspectiva de género en los estatutos]. Me los lei hace un mogollón, pero creo que no, porque son unos estatutos bastante antiguos. (Técnica)

*i* En los estatutos no aparece una mención muy clara, sino que aparece de manera general, porque son unos estatutos redactados hace tiempo. (Técnico)

Pero, como sabemos, las ONGD han tenido que modificar sus estatutos para adaptarse a la nueva normativa<sup>22</sup> y casi ninguna aprovechó ese momento para integrar el género, aunque fuera en el plano más formal. De hecho, sólo una de ellas menciona que aprovechó la renovación de los estatutos para incorporar alguna referencia a las cuestiones de género:

*i* Hubo una renovación en una asamblea, en la que se modificaron los estatutos [...] Lo que es la misión de la organización se definió mucho más concretamente y yo creo que se incorporó la perspectiva de género. (Técnica)

### 3.3 La introducción de una política de género

De todas las ONGD analizadas, solamente hay tres que han iniciado claramente un proceso de institucionalización de la perspectiva de género, dos de ellas de carácter estatal y la tercera de ámbito autonómico. Para ello, las dos primeras organizaciones han elaborado una serie de directrices a seguir y han puesto en marcha algún tipo de estructura dirigida a supervisar el proceso de introducción de la perspectiva de género en la organización, vamos a centrarnos específicamente en estas dos organizaciones, que han abordado esta cuestión desde dos enfoques diferentes<sup>23</sup>.

#### a) A través de un modelo más profesionalizado

La primera de las ONGD a las que nos referimos se encuentra en el inicio de dicho proceso. El momento inicial fue decisivo y consistió en un encuentro en el que participaron todas las sedes territoriales de la organización. Como resultado de este encuentro se elaboró un documento interno sobre género al que se dio gran importancia. De hecho, es interesante que la reunión culminara con un producto concreto que se usa como base teórica para el desarrollo del trabajo en el conjunto de la organización.

El siguiente paso que dieron no fue tan adecuado, ya que consistió en incorporar la perspectiva de género en el ámbito de la comunicación. En vez de comenzar por trabajar las cuestiones de género en el interior de la organización, dieron prioridad a la imagen externa. Acaban de hacer una reflexión sobre esta forma de proceder y han decidido contratar a una persona especializada en cuestiones de género, que va a estar vinculada a la sede central. Sus tareas, aunque todavía no están totalmente

<sup>22</sup> Nos referimos a la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, que regula el régimen fiscal de las entidades no lucrativas y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

<sup>23</sup> No vamos a entrar en el análisis de la tercera organización mencionada por las peculiaridades que la caracterizan, que la hacen ser bastante diferente al resto de ONGD asturianas y, por tanto, un ejemplo poco trasladable a las demás. La organización está compuesta íntegramente por mujeres, tiene una marcada ideología feminista y trabaja con contrapartes de similares características. Estos elementos hacen que la ONGD realice su trabajo cotidiano desde una perspectiva de género y que dicha perspectiva se integre con mayor facilidad que en el resto. En este proceso de institucionalización de la perspectiva de género se encuentran otras tres organizaciones, pero en este caso, el proceso se está llevando a cabo básicamente en la sede central y las organizaciones asturianas apenas están implicadas en el mismo, por lo que tampoco vamos a analizarlas en detalle.

definidas, van a consistir en hacer un análisis interno de la organización y plantear recomendaciones para ir avanzando en la integración de la perspectiva de género en la misma.

En este caso, la integración de la perspectiva de género en la organización es resultado de un proceso que ha sido impulsado desde la jerarquía de la ONGD:

*i* La parte política, como decía, está con lo de la perspectiva de género muy encima. [La iniciativa] parte un poco de esa parte [política] que es la que lo trabaja, lo debate, lo piensa y luego pasa a la parte operativa, que hacemos nosotros, para que lo incorporemos. (Técnica)

Esta técnica muestra un claro reparto de tareas en el interior de la ONGD entre la dirección y el personal técnico. Una vez que la dirección toma la decisión de trabajar con el enfoque de género, lo transmite a la parte operativa y es el personal técnico, sobre todo, quien debe llevar tales decisiones a la práctica.

### **b) A través de un modelo más participativo: la importancia del grupo de género**

La segunda ONGD está en una etapa más avanzada del proceso. La perspectiva de género es uno de los objetivos fundamentales a la hora de trabajar en la organización y, como tal, está incorporada en su plan estratégico. La persona entrevistada reconoce, sin embargo, que el proceso no ha sido fácil y que ha sufrido altibajos:

*i* Ha habido momentos en los que esa perspectiva de género o se ha visto relegada o no se tenía un conocimiento para afrontarla o no era prioritaria. Yo creo que en estos momentos sí que se está intentando construir y que sea prioritario en nuestra acción Siempre ha estado ahí, pero no se había podido articular, por los tiempos de la organización, por no haber interés a nivel político dentro de la organización. Pero se lleva trabajando con la idea de género ya de manera más fuerte yo creo que dos o tres años. (Técnico)

Este informante se refiere a algunos de los obstáculos que han dificultado el proceso y que ya hemos tenido ocasión de analizar, como la falta de formación, la falta de tiempo para dedicar a las cuestiones de género y, más importante aún, la falta de prioridad de estas cuestiones en las ONGD. Lo interesante en este caso es la capacidad de esta organización para superar tales obstáculos.

Este técnico, a diferencia de otras entrevistas, no trata de dar una imagen idílica de su organización. Al revés, en todo momento reconoce que el proceso de introducción de la perspectiva de género no está terminado y que continuamente tienen que estar diseñando y poniendo en práctica nuevas herramientas que les permitan ir avanzando. De hecho, nos explica que hace unos años, se produjeron algunos momentos de tensión ya que, por un lado, no había ninguna persona o grupo responsable de las cuestiones de género y, por otro, carecían de consenso interno. Cada persona dentro de la organización interpretaba libremente el significado de las cuestiones de género y la manera de llevarlas a la práctica. Además, no tenían ni las herramientas ni una estrategia concreta que guiara su actuación. En esta primera etapa, según el entrevistado, había una evidente desconexión entre la teoría y la práctica.

Esta indefinición inicial en la aplicación práctica del enfoque de género provocó discusiones internas. Dentro de la organización no se cuestionaba que la perspectiva de género tuviera que estar incluida, pero surgieron problemas prácticos derivados de la falta de instrumentos y herramientas concretas para introducirla. Esos problemas comenzaron a solucionarse con la elaboración de una política de género, en el ámbito estatal. En Asturias, por su parte, se han asumido esas directrices políticas sin introducir un planteamiento diferente.

La puesta en marcha de la política de género dentro de la organización fue una demanda de las mujeres que formaban parte de la misma. Y también fueron las mujeres quienes adoptaron un papel central en la creación del grupo de género, otro de los instrumentos que desarrollaron para institucionalizar el género en la ONGD:

*i*

[El grupo de género] Lo integran ahora mismo siete mujeres, por desgracia no hay hombres en el grupo. Primero, porque somos pocos y después, bueno, porque parece que el tema del género depende de las mujeres. Lo que sí ha dado un cambio en la organización es que el curso de formación de género que tuvimos el trimestre pasado, sí que lo hicieron hombres y sí que se sumaron a esa parte de formación. (Técnico)

Como se puede observar, el grupo de género está compuesto únicamente por mujeres. Los hombres, por su parte, no parece que hayan adoptado un rol activo en la introducción de la política de género en la ONGD. Cabría preguntarse si, a pesar de esta circunstancia, los varones asumen los planteamientos de la política de género y si a la hora de trabajar, los incorporan a su actuación. El entrevistado, para justificar la falta de participación de los hombres, se apoya en el tamaño de la organización, aunque al final reconoce que la clave está en que éstos apenas se implican en las cuestiones de género. En ese sentido, considera un avance el hecho de que algunos hombres hayan comenzado a formarse en estas cuestiones.

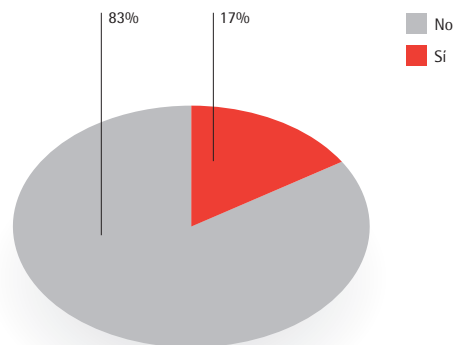
El grupo de género constituye una estructura permanente y se ha convertido en un instrumento clave para introducir la perspectiva de género en la organización. Las funciones del grupo consisten básicamente en incluir la perspectiva de género en todos los proyectos de la asociación y, además, plantear actividades específicas relacionadas con cuestiones de género, como pueden ser cursillos formativos. Este grupo se coordina con el resto de grupos de trabajo de la ONGD a través de reuniones y comunicaciones internas. El grupo de género, además, forma parte de otros espacios de participación específicos, como el grupo de género de la Coordinadora Asturiana de ONGD y se relaciona con algunas plataformas o redes de mujeres.

En el éxito de la introducción de la política de género en la ONGD, el entrevistado también otorga un papel central al personal técnico. Considera que técnicamente la introducción de la perspectiva de género requiere un grado de atención continuo para que esté presente en todas las acciones que se desarrollen.

### 3.4 El género en las políticas de recursos humanos

Otra herramienta que puede favorecer la institucionalización de las cuestiones de género dentro de las ONGD es la política de recursos humanos, y dentro de ésta, los procesos de selección de personal. A pesar de que la mayoría de las personas entrevistadas han señalado la importancia de contar con personal formado en cuestiones de género, el 83% de las ONGD analizadas no valora la formación ni la sensibilidad de género de las personas que contratan.

Figura 8: Políticas de recursos humanos con perspectiva de género



La formación y sensibilidad social son elementos que las ONGD asturianas tienen en cuenta en los procesos de selección de personal. Sin embargo, la formación y/o sensibilidad acerca de las cuestiones de género no se valora especialmente, sino que es considerada un tipo de habilidad más que, en la mayor parte de los casos, no condiciona la elección de una persona:

*i* Yo creo que no [se tiene en cuenta] específicamente. En el último proceso de selección había muchos perfiles, muy buenos y entre ellos los que más destacaban eran los de chicas; pero no se buscó específicamente ni que fuera una chica, ni que tuviera una experiencia previa en trabajo de género, ni se hizo discriminación positiva, ni nada de eso. (Directivo)

*i* Valoramos todo, cualquier formación nos es útil. Y tener una sensibilidad hacia los temas que vamos a trabajar, porque puede venir gente solamente por un sueldo. Cuando vienen, yo les digo que pongan todo, como si saben tocar la guitarra, que para algo valdrá en algunos momentos [risas]. (Técnica)

Entre las organizaciones que valoran la formación y la sensibilidad en género del personal que contratan –el 17% del total–, sólo una deja entrever que la formación y/o sensibilidad acerca de las cuestiones de género, además de ser un requisito fundamental a la hora de contratar a una persona, en el caso de que hubiera un empate podría ser un elemento que favoreciera la decisión:

*i* Hasta ahora, en la entrevista, el director de recursos humanos preguntaba si sabían más o menos, si tenían experiencia en género. Pero ahora, sí que en los perfiles, si se tiene que elegir entre dos personas, hombre o mujer, siempre irán a por la que lo tenga totalmente incorporado y que sepa lo que significa el género. (Técnica)

Y si a la hora de contratar personal no se tienen demasiado en cuenta estas cuestiones, respecto a la elección del voluntariado menos aún. De hecho, ninguna de las organizaciones analizadas valora la formación y sensibilidad en género de los/as voluntarios/as a la hora de acceder a la organización:

*i* Sí que se debería de tener en cuenta... Tampoco que veas que a un voluntario que no tiene [formación o sensibilidad en género] le vayas a decir que no, pero el perfil ideal sería el que está sensibilizado con estas cosas. (Técnica)

Esta entrevistada asegura que en el primer contacto de la persona voluntaria con la organización ya se pone de manifiesto si el/la voluntario/a está sensibilizado/a en cuestiones de género, pero no dejan de aceptarlo en la misma por el hecho de no estar concienciado/a con el tema. Ninguna organización prevé formación u otro tipo de actuaciones para trabajar con aquellas personas que no tienen sensibilidad y/o formación en las cuestiones de género, pero quieren colaborar activamente con las ONGD. A pesar de que, como sabemos, el voluntariado desempeña un papel central en la mayor parte de las organizaciones asturianas, poco profesionalizadas.

Esto mismo ocurre con las personas directivas, con mayor poder de decisión, a las que ninguna organización exige formación específica en género o sensibilidad hacia estas cuestiones ni a la hora de elegir las, ni durante el tiempo que ocupan el puesto. Sensibilizarse o formarse no es algo que las organizaciones requieran, sino que queda al arbitrio y a la voluntad individual de cada una de las personas que las integran.

Asimismo, de las pocas organizaciones que tienen políticas de gestión de sus recursos humanos con perspectiva de género, la mayoría no pasa de realizar alguna medida concreta de tipo formativo. Una de las entrevistadas expresa esta carencia y encuentra contradictorio que su ONGD trate de integrar la perspectiva de género en sus proyectos de desarrollo y no lo haga en sus políticas de personal:

*i* Yo creo que hay dos frentes distintos. Creo que [el género] lo tenemos muy claro en nuestros proyectos y en el Sur y que nos cuesta un poco más verlo aquí... Nos preocupamos mucho de cómo hacemos los proyectos, de nuestros beneficiarios, que no tengan problemas. Pero muchas veces al personal que trabaja en la ONG se le trata bastante peor que a los beneficiarios. Yo creo que a veces con la idea de la solidaridad y de que este trabajo va

más allá de un trabajo, a la gente que está aquí se la trata peor. Entonces creo que con la perspectiva de género pasa un poco lo mismo. [...] No hay una discriminación clarísima de nadie por ser mujer, pero sí, por ejemplo, se considera que es mejor que sean mujeres porque las mujeres trabajamos más, somos más aplicaditas, porque tenemos que demostrarlo mucho más. Entonces, estupendo que haya mujeres. No sé si eso realmente eso entraría dentro de la perspectiva de género, más bien me parece un abuso [risas] utilizando la perspectiva de género. (Técnica)

Esta técnica muestra cierto malestar por el tipo de trabajo que se desarrolla en las ONGD, una parte del mismo es remunerado, pero otra parte es trabajo voluntario. Parece que este trabajo voluntario plantea problemas a la entrevistada, tal vez porque no sea tan voluntario como pudiera parecer o porque no reciba un reconocimiento por el mismo, o tal vez, porque le suponga sobrecarga de trabajo. A lo largo de toda la entrevista esta persona expresa que la mayor parte del trabajo de la ONGD recae sobre el escaso personal contratado, la mayoría mujeres. La entrevistada no entra en razones, pero lo que sí percibe es que las ONGD se aprovechan de las mujeres y de algunas de sus cualidades a la hora de desempeñar su trabajo, sin recompensarlas por ello.

Esta técnica señala además que la organización no permite compatibilizar el trabajo con otro tipo de actividades. Supone que si tuvieran alguna trabajadora con hijos, que en la actualidad no tienen, deberían poner en marcha algún tipo de medida de conciliación:

*i* Realmente esta organización te impide tener una vida privada. Entonces, una madre con hijos lo tendría muy complicado [trabajar aquí]. La mayoría de la gente que trabaja aquí es gente joven, gente soltera, que no tiene obligaciones. En el momento que tienes algún tipo de obligación resulta muy difícil mantener la compatibilidad de las dos cosas. Entonces, sí que a lo mejor si se plantease esa situación de trabajadora con hijos y tal, realmente tendrían que empezar a tomarse en serio porque se plantearía un problema serio. Evidentemente todos necesitamos una vida privada, pero esa persona todavía más. (Técnica)

La entrevistada manifiesta que, llegado el caso, la organización tendría que plantearse alguna fórmula de conciliación. Pero al no plantearse antes de que surja el problema están impidiendo que las personas con responsabilidades familiares puedan trabajar en la ONGD. De hecho, como ella misma señala, el tipo de gente que trabaja en la organización son precisamente personas sin responsabilidades familiares. Por otro lado, es significativo que sólo se piense en la necesidad de conciliación de las mujeres. Dirigir la responsabilidad de conciliación sobre ellas lleva a perpetuar los tradicionales roles de género (María Stratigaki 2000 y 2004; Elena Casado y Concepción Gómez 2006; Capitolina Díaz y Sandra Dema 2006).



## 4

# GÉNERO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En el último apartado de este capítulo vamos a referirnos a las creencias, actitudes y valores de género que están presentes en las ONGD. Vivimos en una sociedad en la que, a pesar de los avances que se están produciendo, compartimos un sistema de valores a través del cual se asignan pautas de comportamiento y roles distintos, con diferente reconocimiento social, a mujeres y hombres, impidiendo la igualdad de oportunidades y el pleno desarrollo de las personas independientemente de su sexo.

La cultura organizacional que encontramos en las ONGD no difiere demasiado de la que está presente en el resto de organizaciones sociales y políticas, como las empresas, los partidos políticos y los sindicatos y, en definitiva, no difiere del conjunto de actitudes, creencias y valores presentes en el conjunto de la sociedad. Dentro de las ONGD la mayor parte de las personas entrevistadas niegan que haya desigualdades de género. Tal vez las desigualdades explícitas hayan dado paso a otro tipo de desigualdades más sutiles, menos visibles, pero no por ello menos preocupantes, sino más difíciles de combatir. En los apartados que siguen haremos referencia, por un lado, a las razones que llevan a la negación de la desigualdad, por otro, al uso del lenguaje sexista dentro de las ONGD, en tanto que herramienta de comunicación y de construcción de la realidad social. Y finalmente, a las dificultades que encuentran las organizaciones a la hora de interpretar los cambios en los roles de género.

### 4.1 La negación de la desigualdad en las ONGD

Como ya explicamos en los capítulos precedentes, muchas de las organizaciones analizadas niegan la desigualdad entre hombres y mujeres y esa negación es especialmente manifiesta en el interior de las ONGD:

*i* Hombre, yo básicamente no creo que haya tareas de la mujer. Yo de eso no entiendo [risas]. Pero no veo ningún tipo de distinción entre las tareas de un hombre y una mujer. (Voluntaria)

Una de las razones que esgrimen las personas entrevistadas, como explicábamos en los capítulos anteriores, tiene que ver con la creencia de que el género no es algo que incumba a la vida interna de este tipo de organizaciones:

*i* Mi organización pertenece a X [menciona un partido político de tendencia progresista]. Yo creo que a lo mejor en eso [cuestiones de género] ya tienen un trabajo andado. (Directiva)

*i* Como somos una ONG, pues casi lo primero que te digo es no ser racista, desde que sales de tu propia casa, si no: ¡vaya ONG! Forma parte de la propia esencia de la ONG. Si hablas de no discriminar ni a blanco, ni a negro, ni a árabe, ni a musulmán, ni a cristiano, pues a la mujer no la tienes que discriminar tampoco. (Directivo)

En el planteamiento de ambas/os informantes se da por hecho que las cuestiones de género forman parte de la ideología e incluso del fundamento o esencia de las propias ONGD. La primera entrevistada considera que la vinculación política de la organización a una corriente progresista garantiza la no discriminación por razón de género. Sin embargo, históricamente, tenemos sobrados ejemplos de cómo desde la izquierda no siempre se ha apoyado o dado prioridad a las reivindicaciones de las mujeres. En la segunda intervención, se va más allá y se considera que no discriminar es intrínseco a las ONGD. Esta visión de las ONGD, que es bastante generalizada, las sitúa en cierta medida al margen de la sociedad y de sus problemas, como si la condición de ONGD les protegiera frente al racismo, al sexismo o frente a cualquier otro tipo de problemática. Desde este planteamiento se oculta que las ONGD son estructuras que como cualquier tipo de estructura social pueden reproducir modelos sexistas y se oculta también que sus integrantes no siempre están libres de actitudes y comportamientos discriminatorios.

La consecuencia inmediata de esta negación de la desigualdad es el rechazo de determinadas estrategias dirigidas a fomentar la igualdad, como la paridad o la acción positiva:

*i* Es que como yo tengo un concepto tan distinto, yo no creo en la paridad, ni en la discriminación positiva, ni nada. Si ya partimos del hecho de que todos somos iguales, yo es que no veo tantas necesidades distintas relacionadas conmigo y con un compañero. Es que no, no lo veo. (Directiva)

El rechazo a tales estrategias paradójicamente no deriva de una postura que rechace la igualdad, sino de la concepción de que la igualdad ya existe.

## 4.2 El uso de lenguaje sexista

A pesar de la negación de la desigualdad, hemos podido constatar que a través de una herramienta de comunicación y construcción social tan importante como el lenguaje se sigue reforzando el sexismo, sin que la mayor parte de las personas entrevistadas sean conscientes de ello.

Casi en la totalidad de las ONGD analizadas se utiliza continuamente lenguaje sexista en su comunicación verbal, aunque las organizaciones más sensibilizadas con las cuestiones de género tratan de incorporar el lenguaje no sexista en sus comunicaciones escritas y formales, sobre todo cuando son de carácter externo.

El uso de lenguaje sexista no sólo provoca la invisibilidad de las mujeres, sino que también puede provocar confusión, como en el siguiente fragmento, en el que la técnica entrevistada utiliza el masculino para referirse al voluntariado de su organización:

*i* Voluntarios en proyectos de sensibilización, que es los que van a los institutos, a los coles, estamos hablando de chavales, jóvenes de 20 años a 30, como mucho. Y luego tengo otro perfil de voluntario, que ya hacen actividades en los pueblos, con los proyectos, que son de 40 a 65. (Técnica)

Al utilizar el masculino oculta que la presencia de varones entre el voluntariado de esta ONGD es anecdótica (el 5% varones y el 95% restante mujeres). En realidad nos está hablando de mujeres jóvenes, que realizan actividades de sensibilización en el ámbito educativo y de mujeres de mediana edad, que desarrollan tareas de voluntariado en la zona rural.

En algunas entrevistas, se reconoce la importancia de no utilizar un lenguaje sexista:

*i* A mí, por ejemplo, con el lenguaje hay veces que no te das cuenta. Yo ahora mismo me estaba dando cuenta de cómo está grabado y que me sale a veces, socias, y digo: socios y socias. Todas estas cosas que a lo mejor no tienen importancia, pero es un poco cambiar el chip. (Técnica)

Sin embargo, como vemos, esta informante considera que la cuestión del lenguaje es un hábito que en el fondo tiene poca importancia, además entiende que es algo fácil de cambiar, aunque a ella misma le cuesta hablar en lenguaje no sexista a lo largo de la entrevista. Lo reseñable en este caso es que no se aprecia en toda su magnitud el poder del lenguaje, al considerarlo un elemento meramente formal, sin percibir que es un instrumento de construcción de la realidad, que refleja y puede reproducir en el plano simbólico las relaciones de desigualdad, como bien se ha encargado de poner de manifiesto, entre otras autoras, Deborah Tannen (1996).

Desde ONGD poco sensibilizadas tratan de demostrar que el uso de lenguaje no sexista es una prueba de su sensibilidad acerca de las cuestiones de género:

*i* Sí, por supuesto [somos sensibles], [bromea] hay un letrero que pone "mujeres no" [risas]. Pero vamos a ver, mujer, pone técnico/técnica, siempre ponen técnico/a. (Directivo)

En este caso, el uso de lenguaje no sexista se utiliza como un instrumento de legitimación, como una mera cuestión de imagen.

## 4.3 ¿Cómo interpretamos el cambio? La falta de nuevos modelos en las relaciones de género

Las relaciones de género no son estáticas y en las últimas décadas estamos presenciando un rápido proceso de transformación de los roles de género, al menos en nuestro país. Un problema que detectamos en algunas organizaciones es la dificultad para interpretar esas nuevas situaciones, en las que las mujeres asumen roles tradicionalmente masculinos y viceversa. Uno de los entrevistados nos explica su vivencia del cambio y la forma en que las mujeres, cada vez más, desarrollan actividades que en el pasado eran exclusivas de los hombres:

*i* En España, en este momento, hay más mujeres universitarios que hombres. Se sigue diciendo que en los cargos directivos sigue habiendo más hombres que mujeres, pero no tiene por qué ser así. Porque el hecho de que casi toda la plantilla de un hospital, sea toda de médicos, sea toda de mujeres, no tendrá sentido dentro de muy pocos años. Cuando haya una renovación pues ya les tocara a ellas ascender, ya les tocara [risas]. Esto puede pasar en la mayor parte de los campos. Siempre hay empresas y organizaciones que son machistas por naturaleza o poco proclives a la igualdad. Aparte de que hay unos trabajos que a mí no me gusta mucho ver a las mujeres metidas de picadoras en la mina; incluso para determinados servicios militares, por ejemplo, pues no me parece que sea lo más adecuado. Pero igual que los hombres hemos estado ejerciendo muchas veces potenciales que podrían ser más específicos de mujeres, pues también podemos admitir que haya alguna que por vocación. Pero no me gustaría que fuese por obligación o porque no tuviese otro empleo... (Directivo)

Sin embargo, el entrevistado no siempre se muestra a favor del cambio de roles de género. Tiene una visión bastante estereotipada de los roles de género y rechaza que las mujeres asuman roles femeninos y viceversa. Así, le molesta que las mujeres realicen actividades que supongan esfuerzo físico, mientras que le parece más adecuado que desempeñen un tipo de trabajo intelectual o relacionado con la destreza. Por otra parte, considera que las mujeres que desarrollan actividades tradicionalmente masculinas, deben hacerlo por vocación y no por falta de oportunidades ni por la intervención de los poderes públicos. El entrevistado no percibe que la vocación de unos y otras pueda estar condicionada en alguna medida por la tradicional socialización de género. Asimismo, manifiesta que la situación de discriminación de las mujeres es provisional en el tiempo. Desde su punto de vista, a la luz de los cambios sociales producidos las mujeres lograran llegar a los puestos de decisión en breve. En su opinión es una cuestión de turno: "ya les tocará". También plantea que hay organizaciones contrarias a los cambios, como él mismo señala "machistas por naturaleza", aunque no parece que incluya a las ONGD en este grupo.

Algunas otras entrevistas se refieren también al cambio de roles, pero en esta ocasión dentro de la propia ONGD. En las dos intervenciones siguientes, dos mujeres comentan que en su organización son ellas las que asumen el liderazgo, mientras que los hombres quedan relegados a tareas menores:

*i* De hecho las que llevan más la batuta son las mujeres. Los hombres que hay se dedican a hacer pues bueno, recaditos [risas]. (Directiva)

*i* Ellos son los encargados de la limpieza del local. Todos los años se turnan un par de chicos a limpiar, nosotras no damos palo al agua en ese aspecto. Entonces, sí hay diferencia. Si hablas de cuentas y de cosas serias, sólo lo hacemos las mujeres, la tesorería es de las mujeres, la presidenta coordinadora es una mujer, la vocal de proyectos es mujer... Ellos están más, me duele decirlo, pero a lo mejor están un poco más a segundo plano [...] son los que friegan. (Técnica)

Este intercambio de roles que presentan ambas entrevistadas choca con la norma social. Pero lo llamativo en este caso es que a pesar de que las dos reconocen ser personas implicadas en las cuestiones de género ambas ridiculizan las actividades de los varones. En vez de expresar que el hecho de que los varones empiecen realizar tareas como la limpieza de los espacios y

las mujeres asuman tareas de responsabilidad puede tener un componente simbólico importante, que compartir los roles de género es un paso hacia la igualdad, las entrevistadas expresan cierto rechazo, bromeando acerca de la posición de los varones.

El intercambio de roles en este caso no está normalizado, sino que es visto como un ejemplo en el que los varones pierden su poder y asumen actividades desvalorizadas: tareas de mujeres. Sería algo así como si en el ámbito doméstico nos causara gracia el varón que lava los platos o cuida de sus hijos/as, cuando la reacción frente a ese cambio por parte de las personas sensibilizadas, como las entrevistadas, debería ser favorable a que ese tipo de tareas se compartan en igualdad. A pesar de su sensibilidad de género, en la escala de valores de estas entrevistadas, las actividades tradicionalmente femeninas están desvalorizadas y las masculinas tienen valor, de ahí que quien realice las primeras pierda valor y quien realice las segundas adquiera valor e importancia.

Parece que ante la falta de modelos, más que compartir los roles, las personas entrevistadas expresan la existencia de un mismo orden social de género pero al revés y llevado al extremo, donde las mujeres hacen actividades de varones y los varones actividades de mujeres.

En la segunda intervención la entrevistada se refiere a una actividad ocasional que realizan los varones una vez al año, limpiar la sede de la ONGD. Lo que no dice la entrevistada es quién se encarga regularmente de la limpieza, pero si no lo comenta probablemente se hagan cargo de ella mujeres y por eso pasan desapercibidas. A pesar de lo ocasional de la actividad la entrevistada le da una importancia enorme. Esta excesiva visibilidad es frecuente cuando hay una alteración de roles y los varones se ocupan de tareas que tradicionalmente ocuparon las mujeres y viceversa. Cuando los varones realizan algo de trabajo doméstico, la percepción social es que hacen mucho más de lo que hacen. Cuando las mujeres acceden a algún puesto de responsabilidad, la percepción es que son muchas más de las que son.

En las organizaciones en las que no ha habido alteración en los roles de género y hombres y mujeres siguen ocupando mayoritariamente los puestos que han ocupado siempre, esos roles ni se mencionan. Se mencionan en los casos en los que se percibe el cambio, pero no para mostrarnos cómo avanzan hacia la igualdad, sino para mostrar cierta reticencia a ese cambio y hablarnos de alteración total de roles, cuando, por otra parte, no parece que sea para tanto. Nuestra impresión al respecto es que los cambios sociales en los roles de género que están empezando a producirse dentro de algunas organizaciones no están normalizados.

Esto se ve claramente en la forma en que se interpreta la llegada de las mujeres a los puestos de decisión. En algunas entrevistas se repite la idea de que las mujeres mandan porque han alcanzado alguna cota de poder en las organizaciones:

*i* De hecho las mujeres aquí somos las que mandamos [risas]. En el trabajo diario por lo menos. (Técnica)

En esta entrevista queda claro que son ellas las que trabajan pero no parece que manden demasiado, desde luego no en la proporción que les correspondería teniendo en cuenta su peso numérico. En esta organización, compuesta mayoritariamente por mujeres, nunca hubo mujeres en la dirección hasta la última elección de la Junta Directiva. En esa Junta las mujeres alcanzaron un tercio de representación, pero sólo una de las mujeres elegidas tiene derecho a voz y voto frente a cuatro hombres. Al quedar en evidencia esta circunstancia, la entrevistada acaba reconociendo que no mandan tanto como había expresado anteriormente, medio en broma:

*i* ¿Quiénes toman las decisiones son mayoritariamente hombres?

*i* Sí, son hombres. (Técnica)

En otra de las ONGD ocurre algo parecido, las mujeres quieren demostrar que tienen mucho más poder del que realmente tienen:

*i* No hace falta [una política de género], ya te digo [risas]. Como no echemos a los pocos hombres que nos quedan [risas], a ese pobre 10% que no tienen ni voz ni voto como digo yo. [...] Si ya decimos que a ver si viene algún hombre... [risas]. (Técnica)

Esta entrevistada expresa que los hombres no tienen ni voz ni voto, aumenta el poder de las mujeres y disminuye el de los hombres aunque esto no sea real. Minusvalora a los hombres de su organización por ser muy pocos entre tantas mujeres y trata de mostrar que ellas son las que mandan aunque esto es muy cuestionable, ya que en la dirección sólo detentan un tercio de la representación.

Los varones también perciben ese cambio de roles y se permiten hacer bromas relacionadas con la presencia de mujeres en su organización:

*i* Aquí vamos bien ya, vamos bien educadinos, nos tienen controlados. Y, ya te digo, la Junta Directiva al ser 50%... O sea, no tenemos problema de [género]. (Directivo)

*i* [El cargo de presidenta] Antes lo ocupaba otra mujer. Régimen femenino que dirige X [ nombra a la organización] [risas] (Directivo)

Estos entrevistados bromean con la circunstancia de que las mujeres acceden a la jerarquía de las organizaciones, cuando esos cargos los ocupan varones, como en la mayoría de ONGD analizadas, no se hacen este tipo de bromas, es lo normal.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación continúa la trayectoria que han iniciado otros estudios previos al nuestro, como los realizados por Clara Murguialday, Amaia del Río, Estibalitz Anitua y Cristina Maoño (2000); Rosabel Agirregomezkorta y Lola Soler Fernández (2002) y recientemente Clara Bastardes y Laia Franco (2006). Algunas de las conclusiones que hemos extraído de nuestro análisis de las ONGD asturianas son similares a las que estas investigaciones habían identificado previamente en las ONGD vascas, andaluzas o catalanas. No obstante, al haber utilizado en este caso una metodología de carácter cualitativo basada en los discursos presentes en las organizaciones se ha podido profundizar en algunas cuestiones que hasta ahora no habían sido demasiado estudiadas, como los significados, las dinámicas y los procesos que subyacen a la actuación de las ONGD en las cuestiones de género<sup>24</sup>. Hemos logrado analizar las ideas más frecuentes que se manejan en torno al género y el desarrollo, así como las justificaciones que las ONGD esgrimen para no introducir la perspectiva de género y las dificultades con las que se encuentran a la hora de implicarse en este proceso.

*Sandra Dema Moreno*

Las ONGD asturianas han recorrido un importante camino a la hora de introducir la perspectiva de género en su trabajo. Especialmente, desde la década de los 90 se han adquirido algunos compromisos a la hora de intervenir socialmente a favor de las mujeres y garantizar el ejercicio de sus derechos. Sin embargo, como ponemos de manifiesto tanto en el título del libro como a lo largo del mismo, todavía falta un largo camino por recorrer. Recogemos a continuación las principales conclusiones del diagnóstico realizado y algunas recomendaciones que podrían guiar la actuación de las ONGD en el proceso de introducción de la perspectiva de género en su trabajo.

<sup>24</sup> La investigación se ha desarrollado a partir del análisis de entrevistas realizadas a personal técnico, directivo y voluntariado en 31 de las 37 ONGD que componen la Coordinadora Asturiana de ONGD (CONGDPA). Para más información se puede consultar el anexo metodológico.

- **Las organizaciones que integran la Coordinadora Asturiana de ONGD (CONGDPA) tienen diferentes concepciones respecto al significado del género y el desarrollo.**

Apenas hay organizaciones que rechacen explícitamente las cuestiones de género. De hecho, la igualdad es una idea que ha calado entre las ONGD. Sin embargo, el análisis de los discursos presentes en las organizaciones nos lleva a afirmar que la mayoría de las ONGD analizadas tienen una concepción confusa y a veces equivocada de lo que significa tanto la igualdad como las cuestiones de género. Todas estas concepciones y planteamientos teóricos tienen consecuencias prácticas en la actividad que desarrollan las ONGD.

- **Hay una identificación bastante generalizada entre género y mujer.**

Como hemos mostrado a lo largo de los dos primeros capítulos, esta confusión es problemática ya que desde la perspectiva de género se trata de entender las relaciones sociales desiguales que existen entre hombres y mujeres. Las ONGD, sin embargo, centran su discurso en las mujeres y utilizan el concepto "mujer" como si fuera una categoría abstracta e incluso esencialista, sin percibir la diversidad entre las propias mujeres. Muchas organizaciones, además, sitúan a las mujeres como beneficiarias de la ayuda, más que como agentes de su propio desarrollo, poniendo muy poco énfasis en el empoderamiento. Asimismo, la problemática de género, como hemos explicado, es una cuestión que gran parte de las ONGD vinculan exclusivamente a los países del Sur.

- **En muchas de ellas se produce una desconexión entre la teoría y la práctica.**

El discurso teórico que elaboran las ONGD no siempre se ve reflejado en su actuación sobre el terreno. Como hemos tenido ocasión de analizar en el capítulo tres, la mayor parte de los proyectos que llevan a cabo las organizaciones no tienen perspectiva de género. Además, las actuaciones sensibles al género no siempre se realizan desde el enfoque Género en el Desarrollo (GED), sino que el enfoque más utilizado por las organizaciones asturianas es todavía el de Mujer en el Desarrollo (MED) y sus acciones continúan centradas en la satisfacción de las necesidades prácticas de las mujeres, sin dar solución a sus intereses estratégicos.

- **La problemática de género tiene un carácter universal y no se puede solucionar en un corto plazo de tiempo, de ahí la importancia de llevar a cabo proyectos que garanticen su sostenibilidad a largo plazo.**

Un elemento clave para garantizar el éxito de este tipo de proyectos es fomentar el empoderamiento de las mujeres, conseguir que ellas sean las protagonistas de su propio desarrollo. Entre los proyectos que hemos analizado no hay muchos que se planteen este objetivo y menos aún los que logran llevarlo a la práctica. Al contrario, numerosos proyectos de desarrollo refuerzan los tradicionales roles de género y fracasan por no tener en cuenta las relaciones entre hombres y mujeres.

- **Las cuestiones de género no son prioritarias para las ONGD asturianas salvo en contadas ocasiones.**

De hecho, muchas de ellas entienden que sólo hay que incluir la perspectiva de género en circunstancias concretas y no en el trabajo cotidiano que realizan. Así, apenas encontramos ONGD que trabajen las cuestiones de género de forma transversal, al contrario, la transversalidad se utiliza muchas veces como excusa para no integrar la perspectiva de género. La forma de intervención de las ONGD suele ser atomizada y sectorial. La mayor parte de los proyectos que ponen en marcha las ONGD son pequeños, tienen plazos de ejecución cortos y no suelen estar coordinados con el resto de proyectos de la ONGD, mientras que la problemática de género es de carácter global.

- **La estrategia de intervención más frecuente para integrar la perspectiva de género en la actuación de las ONGD consiste en la adopción de proyectos específicos dirigidos a mujeres, que no forman parte de una estrategia global de actuación.**

Apenas se coordina la actuación de las organizaciones con el resto de actores sociales, especialmente con el resto de ONGD. De hecho, pocas son las organizaciones que pertenecen a redes de género y las que lo hacen no suelen utilizar la red para coordinar sus proyectos y trabajar de forma colectiva. Esta falta de coordinación afecta también a la relación entre las ONGD y otro actor fundamental, las administraciones públicas, tanto del país donante como del receptor.

- **Se percibe la carencia de herramientas concretas a la hora de introducir la perspectiva de género en el ciclo de los proyectos.**

En el ciclo del proyecto se pone de manifiesto la desconexión entre la teoría y la práctica de la que hablábamos anteriormente. Muchas ONGD rellenan el apartado de género que aparece en los impresos oficiales para formular los proyectos y/o cuando evalúan los resultados de los mismos. Sin embargo, en las fases intermedias, de diagnóstico, ejecución y seguimiento, no se habilitan mecanismos para garantizar la integración de la perspectiva de género. En la práctica, en todas aquellas fases que trascienden lo meramente formal, la perspectiva de género apenas se integra.

Así, una medida aparentemente favorecedora de la igualdad de género, impulsada por los organismos públicos, en la práctica se desdibuja. Hay ONGD que se limitan a rellenar el formulario y eso les lleva a entender que, puesto que cumplen el requisito administrativo, están integrando la perspectiva de género. En este caso, tal como Tina Wallace (1998) detectó en las ONGD británicas, se utiliza la política de género no como resultado de la sensibilidad o el compromiso de las organizaciones acerca de las cuestiones de género, sino como una herramienta para justificarse, sobre todo frente a quienes las financian.

- **Las ONGD perciben numerosos obstáculos que les impiden planificar desde una perspectiva de género.**

Algunos de ellos están directamente ligados con su actuación, pero otros la trascienden y tienen que ver sobre todo con el entorno en el que se mueven las organizaciones. Hemos tenido ocasión de analizar algunos, como el factor tiempo, las diferencias culturales, la falta de continuidad en la financiación de los proyectos, la falta de prioridad de las cuestiones de género, las resistencias masculinas e incluso el miedo a trabajar desde una perspectiva de género por los conflictos que pueda generar dicha actuación. Muchas de las ONGD son conscientes de estos problemas, pero aún no han habilitado fórmulas para abordarlos.

- **Desde el punto de vista organizativo, una de las conclusiones más evidentes que podemos extraer de nuestra investigación es la falta de sensibilidad que todavía muestran las ONGD acerca de las cuestiones de género.**

En muchas de ellas se observa que la falta de sensibilidad se combina con el desconocimiento acerca de la problemática de género tanto individual como colectivamente. En la mayoría de las ONGD no ha habido un proceso de reflexión y posicionamiento colectivo sobre las cuestiones de género. Las ONGD minusvaloran esta problemática y creen que la solución vendrá de la mano de una mayor educación. El papel que puede jugar la formación en este proceso es muy importante, pero no puede acabar por sí sola con las desigualdades ni dentro ni fuera de las ONGD. De la misma manera, la desigualdad de género no es un problema que se resuelve con el tiempo, como señalan algunas de las personas informantes.

- **Las ONGD están claramente feminizadas. El hecho de que haya muchas mujeres colaborando y trabajando en las ONGD lleva a la creencia errónea de que en este tipo de organizaciones no hay desigualdad.**



Efectivamente, las mujeres son mayoría entre el voluntariado y entre el personal técnico. Sin embargo, hay más hombres que mujeres entre el personal directivo y ese liderazgo masculino se observa claramente en las organizaciones de gran tamaño. El techo de cristal también afecta a las ONGD y en su interior hemos podido detectar obstáculos relacionados tanto con las funciones que desempeñan hombres y mujeres, como con las redes informales, a través de las cuales los varones acceden a los puestos de decisión. Asimismo, las barreras estructurales relacionadas con prácticas sociales muy arraigadas y las actitudes de hombres y mujeres dificultan y/o impiden el acceso de éstas últimas a los puestos directivos en igualdad de condiciones.

- **Dentro de las ONGD asturianas hay una escasa institucionalización de las políticas de género. Apenas se han habilitado mecanismos y procedimientos que permitan integrar la perspectiva de género.**

La introducción de este tipo de políticas queda, en la mayor parte de los casos, al arbitrio de las personas concretas que en un momento determinado estén en condiciones de impulsarlas. Esta forma de actuar tiene un riesgo, ya que si dichas personas dejan de participar en la organización, el esfuerzo realizado puede desaparecer con ellas. Las mujeres especialmente sensibilizadas con esta cuestión están jugando un papel fundamental dentro de sus organizaciones para lograr la igualdad. Por el contrario, hemos encontrado pocos ejemplos de hombres que hayan asumido esta responsabilidad como si fuera propia.

- **En las ONGD se comparten una serie de creencias, actitudes y valores de género que apenas difieren de los que están presentes en el conjunto de la sociedad.**

Tal vez el elemento más interesante haya sido la constatación de las dificultades que aparecen a la hora de interpretar los cambios en los roles de género. El intercambio de roles, en tanto que choca con la norma social, todavía no está normalizado dentro de las ONGD.

## 2

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que sugerimos a continuación son el resultado de las ideas y reflexiones que han ido surgiendo a lo largo de la investigación<sup>25</sup>. Entendemos que la integración de la perspectiva de género dentro de las ONGD es un proceso y, como hemos puesto de manifiesto en el diagnóstico, las ONGD asturianas son muy diversas y se encuentran en diferentes fases de dicho proceso. Con este planteamiento como punto de partida nos hemos decidido a plantear algunas recomendaciones que, si bien exigen una reflexión previa dentro de cada organización, van dirigidas a formular una estrategia global que sitúe las cuestiones de género como prioritarias dentro de las ONGD, que las coloque en el centro de la agenda de estas organizaciones.

- **Necesidad de una mayor sensibilización y formación de las personas que integran las ONGD acerca de las cuestiones de género.**

En este proceso es especialmente importante la toma de conciencia no sólo individual, sino también colectiva, del conjunto de personas que constituyen las ONGD. No basta con que se pongan en marcha cursos de formación sobre género o que las personas que integran las organizaciones se formen individualmente, sino que además es preciso que las ONGD y la propia CONGDPA reflexionen y adopten un posicionamiento conjunto sobre las cuestiones de género. Como resultado de dicho proceso de reflexión, las ONGD deberían ser capaces de identificar cuál es la concepción de género que manejan y qué efectos produce

<sup>25</sup> Algunas de estas recomendaciones están en consonancia con las sugeridas en otros estudios previos como los de Clara Murguialday, Amaia del Río, Estibaliz Anitua y Cristina Maoño (2000); Rosabel Agirregomezkorta y Lola Soler Fernández (2002), así como Clara Bastardes y Laia Franco (2006).

dicha concepción en las actuaciones que desarrollan. El taller participativo que explicaremos seguidamente, en la segunda parte de este libro, es una herramienta que puede permitir realizar esa labor y generar una conciencia crítica acerca de estas cuestiones. Desde nuestro punto de vista, sólo a partir del conocimiento construido de forma compartida y coordinada se pueden sentar las bases para la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones.

- **La reflexión debe dar lugar a compromisos y es importante que dichos compromisos queden plasmados por escrito.**

En este sentido, tal vez podría impulsarse tanto dentro de las ONGD como de la CONGDPA un Código de Conducta sobre Género, en el que se expliciten los compromisos que las ONGD decidan adoptar respecto a estas cuestiones.

- **Los compromisos que se adopten deben ser llevados a la práctica, para evitar la desconexión teoría-práctica.**

En este ámbito, la institucionalización de las políticas de género es vital para garantizar que la introducción de la perspectiva de género no sea algo pasajero, sino que se mantenga en el tiempo. Además, conviene crear estructuras y procedimientos estables que favorezcan dicha institucionalización.

El grupo de género de la CONGDPA y la creación de grupos de género dentro de las diferentes ONGD pueden ser elementos clave a la hora de liderar y supervisar el proceso de introducción de la perspectiva de género. Las organizaciones grandes, que tienen estructuras de género en la sede central y desarrollan sus actuaciones de forma centralizada, deberían poner en marcha instrumentos que permitan que su labor llegue al conjunto de las sedes territoriales.

La creación de estas estructuras, sin embargo, no puede hacernos olvidar la importancia de la transversalidad. El grupo de género tiene una labor de promoción y control para garantizar la introducción de la perspectiva de género en el trabajo de las organizaciones, pero no puede recaer sobre él la labor de integrar dicha perspectiva de género en el trabajo de la organización. Si queremos adoptar una estrategia de trabajo transversal, esa labor tiene que ser realizada por el conjunto de personas que integran las ONGD y tiene que estar presente en todas las actuaciones que se lleven a cabo.

Otro instrumento que permitiría institucionalizar la perspectiva de género en las ONGD es la elaboración de Programas o Planes de Acción. Las cuestiones de género requieren una actuación planificada y coordinada entre los diversos agentes sociales, no pueden solucionarse a través de pequeños proyectos que se lleven a cabo de forma discontinua. Lo ideal sería que las ONGD trataran de integrar sus proyectos en Programas o Planes generales de acción a largo plazo, que les permitan superar la atomización que hemos detectado. Esos planes deberían contener, por una parte, unos objetivos claros dirigidos a lograr unas relaciones de género igualitarias, y por otra, lograr articular esos objetivos en acciones concretas y destinar los recursos necesarios para cumplirlos. Asimismo, como cualquier plan de acción deben establecer unos plazos temporales para su ejecución y poner en marcha indicadores que permitan conocer a las ONGD el impacto de género que tienen sus actuaciones. Finalmente, en los proyectos concretos que se lleven a cabo, es clave que se habiliten los mecanismos necesarios para introducir la perspectiva de género en el ciclo de los mismos, más allá de los formularios de solicitud o de evaluación a los que hemos hecho referencia<sup>26</sup>.

Por último, nos gustaría recordar que la introducción de la perspectiva de género en las ONGD no es una cuestión meramente técnica sino también política. De ahí la importancia de que los compromisos para trabajar con perspectiva de género se asuman desde la dirección de las organizaciones. Y la necesidad de que todos los integrantes de las ONGD, varones y mujeres, personal directivo, técnico y voluntariado se impliquen en este proceso, tomen conciencia de la problemática de género, se formen e incorporen las herramientas de género a su trabajo dentro y fuera de la ONGD.

<sup>26</sup> Para llevar a cabo esta tarea recomendamos consultar la Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española elaborada por Ana Alcalde e Irene López (2004).

# SEGUNDA PARTE: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

TALLERES PARTICIPATIVOS  
PARA GENERAR CONCIENCIA  
DE GÉNERO EN LAS ONGD

*Sandra Dema Moreno y Raquel González Nicieza*

En la segunda parte de este libro vamos a exponer una experiencia participativa desarrollada en Ingeniería sin Fronteras (ISF) Asturias, una de las ONGD pertenecientes a la Coordinadora Asturiana de ONGD (CONGDPA)<sup>27</sup>.

La falta de sensibilización acerca de las cuestiones de género por parte de las ONGD asturianas es una deficiencia generalizada que hemos puesto de manifiesto en el diagnóstico realizado. La iniciativa que presentamos ahora constituye un ejemplo concreto y exitoso sobre cómo se puede empezar a superar este problema. En concreto, aprovechando la capacidad de las ONGD a la hora de generar procesos internos de sensibilización y de toma de conciencia sobre las cuestiones de género. Esta experiencia está basada en la puesta en marcha de un taller en el que participaron la mayor parte de las personas que integran ISF Asturias. Dicho taller se llevó a cabo con un doble objetivo, por un lado, realizar un análisis sobre la integración de la perspectiva de género en la organización, y por otro, tratar de que quienes participaron en el taller asumieran la importancia de integrar la perspectiva de género tanto en el interior de la organización como en las actividades que desarrollan.

Para conseguir estos objetivos, el taller se diseñó siguiendo las fases y características de una Investigación-Acción Participativa (IAP)<sup>28</sup>. La IAP es al mismo tiempo una metodología de investigación y un proceso de intervención social, inspirado en planteamientos cercanos a Paulo Freire [1970]. Este tipo de metodología va más allá del mero análisis objetivo y externo de las situaciones sociales y busca llegar al conocimiento de las mismas través de sus propios actores. De hecho, la IAP propone que sean las personas que participan en el proceso investigador las que realicen el análisis de su realidad. Pero además no se queda exclusivamente en el análisis, sino que trata de generar la transformación del entorno y de la realidad más inmediata de los sujetos que intervienen en la experiencia. Como metodología de investigación, se desarrolla a través de procesos de reflexión-acción-transformación participativos. Como proceso de intervención, trata de integrar a las personas implicadas en el proceso de análisis de la situación para que se hagan conscientes de su realidad y busquen estrategias para cambiarla<sup>29</sup>.

Tomando como punto de partida estas ideas, en el taller que pusimos en marcha buscábamos no sólo conocer el grado de integración de la perspectiva de género en ISF Asturias, sino que los miembros de la organización analizaran su realidad, tomaran conciencia colectiva sobre las cuestiones de género e impulsaran un proceso de transformación dentro de la propia ONGD.

Este tipo de metodología es especialmente apropiado para analizar las cuestiones de género, ya que la mayoría de los miembros de las ONGD, como ya mostramos a lo largo de toda esta obra y de otras anteriores (Clara Murguialday, Amaia del Río, Estibalitz Anitua y Cristina Maoño 2000; Clara Bastardes y Laia Franco 2006), son conscientes de la importancia de estos asuntos a nivel formal, en el ámbito de la retórica o del discurso político. Sin embargo, al analizar las acciones concretas que llevan a cabo la mayor parte de estas organizaciones, descubrimos que hay un salto entre la teoría y la práctica y que muchas de ellas no desarrollan iniciativas que contribuyan a modificar sustancialmente las relaciones de género.

<sup>27</sup> Este taller se llevó a cabo dentro de la II edición del Máster en Gestión de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo y de Intervención Social. Agradecemos a Jorge Coque, uno de los directores de dicho Máster, el impulso y la tutela de esta iniciativa, así como al conjunto de participantes de ISF Asturias por participar en dicho taller. Agradecemos también a Ana Gabriela Fernández Saavedra su apoyo en el desarrollo del mismo.

<sup>28</sup> Sobre esta metodología de análisis e intervención social se puede consultar Manuel Basagoiti, Paloma Bru y Concha Lorenzo (2001), así como Paloma López de Ceballos (1989).

<sup>29</sup> Este proceso vincula el conocimiento a la acción, tal como planteo en su momento Paulo Freire [1970] y más recientemente autoras como Claudia Korol (2004).

A la hora de diseñar el taller nos planteamos tres fases. Las dos primeras se desarrollaron sucesivamente, mientras que la tercera se llevó a cabo de forma simultánea:

- 1 REFLEXIÓN CONJUNTA SOBRE LAS CUESTIONES DE GÉNERO. La primera fase del taller consistió en propiciar una reflexión y toma de conciencia colectiva entre las personas participantes en el mismo acerca de la concepción de género presente en ISF Asturias, los diferentes aspectos que asocian a este tema y la motivación del grupo hacia las cuestiones de género.
- 2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ACTUACIÓN DE LA ONGD. En la segunda fase se fomentó el análisis de la actuación tanto interna como externa de la organización, con el fin de entender cuál es el enfoque de género que subyace a su trabajo cotidiano. En el ámbito interno, dicho análisis se dirigió a comprender la estructura, los procedimientos y la cultura de la organización desde la perspectiva de género. En el externo, nos centramos en el examen pormenorizado de dos de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la organización, utilizando una serie de elementos interpretativos que nos/les permitieron identificar si integran o no la perspectiva de género en los mismos.
- 3 TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO. Esta idea con la que diseñamos el taller, estuvo presente durante todo el desarrollo del mismo. Las actividades que se llevaron a cabo no buscaban solamente el conocimiento o la reflexión por parte del grupo de personas participantes, sino también propiciar un cambio de actitud hacia las cuestiones de género. Los y las integrantes de la organización asumieron rápidamente este planteamiento y gran parte de sus reflexiones estuvieron inspiradas en la búsqueda de estrategias para integrar la perspectiva de género tanto internamente como en la actuación de la ONGD.

## 2 DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PARTICIPATIVA

El taller se llevó a cabo a lo largo de una jornada intensiva de trabajo siguiendo la secuencia que acabamos de explicar. La primera parte del mismo consistió en el estudio de la concepción de género presente en ISF Asturias. En la segunda parte se propició el análisis de la actuación tanto interna como externa de la ONGD desde una perspectiva de género. Y como resultado final del mismo, se elaboró un informe en el que se recogieron los compromisos derivados de dicha experiencia.

### 2.1 Reflexión y toma de conciencia sobre la concepción de género presente en la ONGD

La primera herramienta de análisis que utilizamos en el taller fue un texto elaborado a partir del primer capítulo del libro *Género y Feminismo: Desarrollo humano y democracia* de Marcela Lagarde (1996). De este libro seleccionamos una serie de ideas que nos parecieron apropiadas para facilitar la comprensión de aspectos básicos relacionados con el género y el desarrollo, en su complejidad histórica y estructural. En el mismo se recogen los diferentes efectos que el sexismo produce en la sociedad y en los procesos de desarrollo, asimismo presenta el análisis de género como una forma de cuestionamiento de la realidad establecida y como una herramienta de transformación social.

El texto propició un proceso de reflexión colectivo sobre la problemática de género. A través de las consideraciones surgidas en el grupo se pudo analizar no sólo su posicionamiento ante las principales concepciones de las que se nutre la perspectiva de género, sino también la motivación de los y las participantes respecto al tema.

En cuanto al posicionamiento, las personas que participaron en el taller estaban básicamente de acuerdo con lo que se planteaba en el libro, pero reconocieron no tener en cuenta las cuestiones relacionadas con el género a la hora de diseñar sus acciones de desarrollo. En esta organización, como en otras que han sido analizadas a lo largo del presente libro, observamos que en ocasiones las ONGD tratan de diseñar alguna acción concreta dirigida a mujeres simplemente porque lo exigen las agencias financiadoras, sin que estas acciones deriven de un proceso global de análisis de las relaciones de género. Según manifestaron en este caso, la principal razón para no incorporar la perspectiva de género en sus actuaciones reside en su desconocimiento acerca de las herramientas concretas que les permitirían hacerlo.

En esta primera parte del taller surgió la habitual discusión acerca de hasta qué punto las diferencias de género son biológicas o culturales. La mayoría las consideraba culturales, pero carecían de los argumentos precisos para sustentar tal postura. En general, quienes participaron en el taller manifestaron durante el mismo bastante desconocimiento acerca de las cuestiones de género.

Sobre la motivación del grupo respecto a las cuestiones de género, debemos resaltar que hubo una preocupación constante en el grupo por saber si sus proyectos de desarrollo estaban propiciando la transformación social o si, por el contrario, contribuían a perpetuar las estructuras de dominación de género. A lo largo del taller, se llegó a la conclusión de que para evitar la perpetuación del *status quo*, cada miembro de la organización debería interiorizar las cuestiones de género, con el fin de que las acciones de desarrollo que se llevaran a cabo incorporasen esta perspectiva.

Teniendo en cuenta la motivación favorable a las cuestiones de género, les propusimos reflexionar sobre la conveniencia de hacerlas explícitas en los fines de la organización. Los estatutos de ISF Asturias no hacen referencia al género, aunque contienen una invocación general a la justicia social y, en cierta manera, entienden que dicho concepto abarca la idea de equidad de género. Si bien, a raíz de las reflexiones surgidas en esta primera etapa del taller consideraron que tal vez deberían plantearse hacer una mención más explícita a las cuestiones de género.

En general, podemos decir que las personas que participaron en el taller expresaron una motivación positiva hacia el cambio, reconociéndose como agentes activos y aceptando su responsabilidad a la hora de liderar procesos transformadores. No obstante, también reconocieron que no dedican a las cuestiones de género el tiempo ni los recursos suficientes.

### **a) ¿Cuál es la concepción de género de la ONGD?**

Una vez conocida la motivación y el posicionamiento del grupo ante este asunto, se procedió a analizar qué entiende la organización por género y cuál es la concepción o concepciones acerca del género presentes en ISF Asturias.

Para ello se propuso una dinámica de grupo que consistía en mencionar aquellas palabras asociadas al concepto de género que contuvieran cada una de las letras de la palabra 'género'. El objetivo de dicha dinámica no era tanto llegar a un consenso a la hora de elaborar una definición de género, como promover una reflexión sobre tres cuestiones claves:

- 1 ¿Qué entiende la organización sobre género?
- 2 ¿Cuáles son las principales ideas que asocian a este concepto?
- 3 Basándose en estas ideas, ¿cuál debería ser el trabajo de la organización en este ámbito?

Las palabras surgidas de la dinámica de grupo fueron:

- G** Grupo, igualdad, generaciones.
- E** Emancipar, empoderamiento, equidad, deuda, desarrollo, educación, femenino.
- N** Masculino, diferencia, nuestro, independencia, necesidad.
- E** Desigualdad, poder, decisión, sexo, eficiencia, valores.
- R** Rol, mujeres, formación, represión.
- O** Desconocimiento, hombres, oportunidad, poder, sostenibilidad, cambio.

Tomando como base estas palabras que ellas/os mismas/os identificaron, les sugerimos que reflexionaran sobre aquellas que consideraban clave a la hora de construir una definición de género. Fruto de dicha reflexión, destacaron los siguientes conceptos:

**Desconocimiento:** Las personas participantes en el taller admitieron cierto desconocimiento acerca de las cuestiones de género y se refirieron a la necesidad de formarse con el fin de integrar la perspectiva de género en su funcionamiento tanto individual como colectivo.

**Desigualdad:** Reconocieron, asimismo, la presencia de desigualdades entre hombres y mujeres y expresaron que su aspiración como ONGD era la búsqueda de la equidad.

**Diferencia:** Admitieron también que existen diferencias entre hombres y mujeres y plantearon la necesidad de ser conscientes de ellas para no realizar acciones que ignoren tales diferencias. En este sentido, manifestaron su interés por construir la igualdad integrando las diferencias.

**Emancipación:** Para quienes participaron en el taller la emancipación de las mujeres es un elemento importante y reflexionaron sobre el tipo de acciones que ISF Asturias puede diseñar para fomentar dicha emancipación.

**Necesidad:** Finalmente, plantearon la necesidad y la urgencia de comenzar a integrar la perspectiva de género en la actuación de la ONGD.

En síntesis, se podría decir que esta organización asocia el concepto de género al reconocimiento de una realidad de desigualdad. Para trabajar en contra de esa desigualdad proponen fomentar la emancipación de las mujeres. Consideran que dicho proceso no pretende igualar a las mujeres al modelo masculino, sino integrar sus diferencias, y manifiestan la necesidad de empezar a trabajar cuanto antes. Asimismo, identifican un obstáculo relacionado con la propia organización, su desconocimiento acerca de las cuestiones de género, lo que les lleva a plantearse la necesidad de realizar acciones formativas sobre estas cuestiones.



Durante el desarrollo de esta actividad, se percibió por parte de quienes estuvieron dinamizando el taller la ausencia de algún elemento teórico fundamental. De manera similar al resto de organizaciones analizadas en la primera parte de este libro, no se destacó la vertiente relacional del concepto de género ni se hizo hincapié en la construcción social de las relaciones de género. Estos elementos, detectados por las facilitadoras del taller, se explicaron y se incorporaron a las reflexiones, con el fin de que los/as participantes adquirieran una visión más completa del significado de las relaciones de género y del papel de las ONGD como agentes que pueden liderar procesos transformadores.

Las/os participantes del taller no llegaron a un consenso sobre la necesidad de construir una definición de género para la ONGD, pero sí tomaron conciencia de la necesidad de tener presentes los aspectos relacionados con el género a la hora de diseñar sus acciones de desarrollo.

## 2.2 Reflexión colectiva dentro de la ONGD sobre su actuación

Tras analizar qué entiende ISF Asturias por género y su motivación hacia estas cuestiones, en la siguiente fase del taller se impulsó un proceso de reflexión conjunto acerca de la manera en la que llevan sus ideas a la práctica. En esta fase se trataba de conocer, como ya explicamos anteriormente, el grado de integración de la perspectiva de género en las actuaciones de la ONGD, tanto en el ámbito externo como en el interno.

En primer lugar, se analizaron las actuaciones que ISF Asturias lleva a cabo hacia fuera, concretamente sus proyectos de cooperación para el desarrollo. En este punto se propició la reflexión sobre la manera en la que las desigualdades de género afectan a los procesos de desarrollo. Asimismo, se trató de averiguar si tales desigualdades habían sido tomadas en consideración en los proyectos y acciones de desarrollo impulsadas por la ONGD y se promovió que el grupo se hiciera consciente de las consecuencias de su actuación.

En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis de la organización a través del cual se pusieron de manifiesto las fortalezas y debilidades de la propia ONGD a la hora de iniciar un proceso de integración de la perspectiva de género.

### a) Análisis de las actuaciones externas de la organización

Es esta etapa del taller tratamos de conocer el grado de integración de la perspectiva de género en el diseño de las acciones de desarrollo de la organización y, en concreto, en sus proyectos de cooperación para el desarrollo. Para ello, dividimos a los/as participantes del taller en dos grupos, cada uno de los cuales analizó un proyecto de cooperación para el desarrollo actualmente en fase de ejecución.

Como herramientas de análisis se utilizaron dos cuadros comparativos en los que se exponían las principales diferencias entre las estrategias MED (Mujer en el Desarrollo) y GED (Género en el Desarrollo), así como la diferencia entre necesidades prácticas e intereses estratégicos<sup>30</sup>. Cada uno de los grupos analizó, basándose en los cuadros mencionados, si los proyectos de cooperación para el desarrollo de la ONGD estaban contribuyendo a la transformación de las relaciones de género o si, por el contrario, sus intervenciones estaban enfocadas a integrar a las mujeres en los procesos de desarrollo existentes, sin contribuir a la modificación de los mismos.

<sup>30</sup> Para no repetir las diferencias entre el enfoque MED y GED, así como entre necesidades prácticas e intereses estratégicos nos remitimos al capítulo 2 del presente libro. Los cuadros a los que hacemos referencia aparecen en Clara Murguialday (2005:98) e Irene López y Beatriz Sierra (2000:26) respectivamente.

A través del análisis crítico de dichos proyectos, las personas participantes en el taller entendieron la diferencia de planificar con un tipo de enfoque u otro (sin enfoque de género, utilizando un enfoque MED o GED) y las consecuencias prácticas que genera cada tipo de actuación. Estas personas reconocieron sentirse más cercanas ideológicamente al enfoque GED, pero en los dos proyectos analizados adoptaron un enfoque MED. Esta desconexión entre su planteamiento teórico y la práctica es debida, según explicaron, a su falta de conocimiento y formación acerca de las cuestiones de género, así como al poco tiempo que dedican a introducir la perspectiva de género en los proyectos. En las reuniones que llevaron a cabo para formular los proyectos, el tema de género se trataba en el último punto del orden del día y, al final, terminaron encargando la incorporación de la perspectiva de género a personas recién llegadas a la organización, sin los conocimientos necesarios. Hubo, como vemos, una gestión del tiempo y de los recursos humanos ineficaz.

Asimismo, el análisis les permitió tomar conciencia de que en sus proyectos, de claro contenido tecnológico, habían considerado la tecnología como 'neutra' en términos de género. En esta ONGD utilizan un enfoque que las propias personas participantes denominaron "convencional" y que no valora las implicaciones sociales de la tecnología en cuanto a las relaciones de género. Frente a este planteamiento, autoras como Barbara Krug e Irene van Staveren (2006) o Catherine Hasse señalan que no hay proyectos neutros en términos de género:

Todos los proyectos, incluso los de naturaleza técnica, tienen una dimensión de género porque siempre están dirigidos a los hombres o a las mujeres o a ambos. Esto implica que independientemente de si se trata de un proyecto con mujeres o con hombres, siempre impactará sobre el otro género. Todos los proyectos de mujeres afectarán a la posición de los hombres y viceversa. De ahí que ningún proyecto pueda reclamar neutralidad de género (Catherine Hasse cit. en Clara Murguialday 2005:95).

De cara al futuro, mostraron su preocupación por las reacciones que pudieran tener los técnicos de la contraparte al plantearles su interés en introducir los temas relacionados con el género en los proyectos. Quienes participaron en el taller temen que la contraparte pueda considerar que la tecnología está reñida con el género.

Otro elemento de interés que se deriva del análisis de los proyectos es el hecho de que se ha tratado a las personas beneficiarias como un grupo homogéneo, sin diferencias de sexo. Aunque en la redacción de los proyectos se refieren a las mujeres en diferentes ocasiones, casi siempre es en relación con sus roles tradicionales roles de género. Incorporamos los fragmentos de los proyectos en los que aparecen tales menciones:

Se prioriza la incorporación de mujeres como medio para potenciar la inclusión de éstas en los equipos técnicos. La visibilidad y la ruptura del techo de cristal tan presente en una sociedad como la saharai, donde las mujeres a pesar de los avances de los últimos años, se han circunscrito al ámbito familiar [...] El proyecto pretende brindar un tratamiento diferenciado a las iniciativas que vengan promovidas por mujeres. Pero no sólo se les brindará un tratamiento diferenciado, se trata de que todo el proceso quede inspirado por el principio de discriminación positiva hacia el colectivo de mujeres. En este sentido, los/as gestores/as del proyecto presentarán especial atención a la promoción y la capacitación de iniciativas lideradas por mujeres.

[Se reconoce] La gran importancia de la mujer en la cultura saharai actual, ya que la mayoría de los hombres se fueron al frente de guerra, por lo que las mujeres asumieron la responsabilidad en el día a día de los campamentos haciéndose cargo de los temas de salud, educación, agua, higiene...

Las mujeres son un colectivo especialmente contemplado como beneficiarias en todo el desarrollo del proyecto, al ser las mujeres las que asumen el cuidado de niños/as y las encargadas del abastecimiento del agua y la gestión del agua en la familia.

Es importante la no exclusión de grupos sociales, aún cuando no tengan poder económico, de los procesos de decisión y participación. Así las mujeres son sujetas de funciones íntimamente relacionadas con los ámbitos de trabajo, los hábitos de salud e higiene.

En un principio, las personas participantes en el taller defendían tener un enfoque GED, basándose en las medidas de acción positiva que plantean en el primer fragmento que hemos seleccionado. Posteriormente, se dieron cuenta de que la acción positiva, por sí sola, lo único que indica es que se va a integrar a las mujeres en el proceso de desarrollo que se ponga en marcha. Y al analizar el tipo de acciones concretas que impulsaron se percataron de que fundamentalmente buscaban atender las necesidades prácticas de las mujeres, tales como facilitarles el consumo de agua potable, favorecer el desempeño de sus roles tradicionales de madres, esposas y cuidadoras, potenciar su acceso a determinados espacios, etc.

Un enfoque GED va más allá de satisfacer las necesidades prácticas de las mujeres. Se trata de favorecer no sólo su acceso a determinados espacios, sino de intervenir para que las mujeres puedan mejorar su posición social en las familias y comunidades en las que viven, impulsando su empoderamiento. En los proyectos con un enfoque GED, se considera a las mujeres como agentes activas de cambio, más que como sectores vulnerables y pasivos o como meros recursos útiles para el desarrollo del proyecto.

El grupo llegó a la conclusión de que, a pesar de sentirse ideológicamente identificados con el enfoque GED, diseñaron sus acciones de cooperación para el desarrollo sin tomar suficientemente en consideración las relaciones entre hombres y mujeres. Tampoco contemplaron los obstáculos sociales que pueden estar perpetuando las desigualdades de género y, por tanto, no analizaron las causas que están en el origen de la desigualdad de las mujeres, ni se plantearon acciones dirigidas a modificar su situación. Éste es un problema bastante generalizado dentro de las ONGD, como hemos tenido ocasión de mostrar en el capítulo 3 del presente libro. Se reconoce la problemática de género en el nivel formal, del discurso político, pero no se llevan a cabo acciones significativas que contribuyan a modificar las tradicionales relaciones de género.

A través de este análisis, los/as participantes en el taller se hicieron conscientes de la necesidad de conocer cómo afectan sus actuaciones de desarrollo a las relaciones de género y su responsabilidad como agentes activos que pueden reforzar las tradicionales relaciones de género o fomentar una transformación de las mismas. En este sentido, pusieron en común diferentes acciones que podrían incorporar a sus proyectos de cooperación para el desarrollo con el fin de integrar la perspectiva de género.

En la segunda parte de esta sesión, se propuso a los/as participantes al taller realizar un caso práctico. Se pidió al grupo que leyera un diagnóstico de una determinada comunidad que carecía de perspectiva de género y que realizara un análisis de los problemas identificados. Tras el análisis del caso práctico, se les proporcionó un diagnóstico de esa misma comunidad que incluía la perspectiva de género e identificaba los diferentes aspectos que estructuran el tipo de relaciones entre hombres y mujeres, tales como las actividades que realizan en función de los tradicionales roles de género, el diferente acceso y control de los recursos, su nivel de participación social, así como las necesidades específicas de hombres y mujeres.

Comparando ambos tipos de análisis, se dieron cuenta de que el diagnóstico que incluye la perspectiva de género ofrece una información sobre las dinámicas sociales de la comunidad diferente a los diagnósticos tradicionales. Admitieron, además, que sus diagnósticos y, en concreto, los métodos de obtención de información que manejan en sus proyectos, no tenían incorporado el enfoque de género. Esto les llevó a la reflexión, ya que si los métodos de recogida de información carecen de perspectiva de género, dicha perspectiva tampoco estará presente en el diagnóstico de la comunidad que se utiliza para formular los proyectos y, menos aún, en las acciones que desarrollen. Por tanto, tales acciones no serán eficaces a la hora de transformar las relaciones de género.

En este sentido, los/as participantes al taller valoraron la necesidad de disponer de diagnósticos que incorporen la perspectiva de género y barajaron diferentes posibilidades para llevarlos a cabo en aquellas comunidades en las que están trabajando.

## **b) Análisis de la estructura y del funcionamiento interno de la organización**

En la última parte del taller se promovió un análisis interno en torno a tres tipos de cuestiones. En primer lugar, se trataba de indagar si la perspectiva de género estaba presente en la concepción política de la ONGD. Por concepción política nos referimos a los mandatos, objetivos, políticas y fines de la organización; todo aquello que pertenece al ámbito de lo formal. En segundo lugar, nos detuvimos a analizar los procedimientos y la estructura organizativa, esto es las normas que rigen lo que se hace y cómo se hace, los procedimientos laborales y de otro tipo, así como la estructura jerárquica de la organización. Este ámbito se refiere a la dimensión estructural, explícita y visible. Y finalmente, se incidió en la cultura organizativa; en este apartado analizamos las dinámicas internas, las normas de funcionamiento que ponen en práctica, así como los roles y los valores compartidos por el conjunto de la organización. Esto último pertenece a la dimensión de lo implícito o invisible.

### **El género y la concepción política de la ONGD**

Como ya hemos puesto de manifiesto, esta ONGD no posee una concepción de género consensuada por el conjunto de sus integrantes y plasmada por escrito. Eso sí, las/os participantes en el taller plantearon la necesidad de avanzar en este sentido, ya que consideran que la igualdad de género es un objetivo fundamental del desarrollo y forma parte de sus fines como organización.

Teniendo en cuenta esta reflexión, se mostraron a favor de impulsar un compromiso institucional explícito acerca de las cuestiones de género. Se hicieron conscientes de que el proceso de integración de la perspectiva de género es un proceso dinámico y a largo plazo y vieron la necesidad de asumir compromisos de forma escalonada. Como un primer paso, destacaron la importancia de organizar acciones formativas específicas sobre el particular.

Otra de las cuestiones objeto de análisis fue la documentación y los materiales internos y externos que produce la ONGD. La impresión general del grupo es que esta cuestión se contempla de forma muy esporádica, lo que les llevó a proponer la necesidad de adoptar una serie de compromisos, como tener presente el tema de género y tecnología para las próximas publicaciones de "La Fueya" (revista que publica mensualmente ISF Asturias)<sup>31</sup>, solicitar financiación para hacer estudios de género y tecnología, así como fomentar en la Universidad de Oviedo la realización de trabajos de fin de carrera sobre este tema<sup>32</sup>.

Finalmente, y aunque como organización carecen de una política específica de género, identificaron esta experiencia participativa como una acción que les permitió tomar conciencia colectiva de la necesidad de integrar la perspectiva de género en la ONGD.

### **Los procedimientos, la estructura organizativa y la cultura organizacional**

Las personas participantes en el taller mostraron su interés en analizar detalladamente los aspectos relacionados con el funcionamiento interno y la cultura presente en la ONGD, así como el modo en el que afectan estas cuestiones a la integración real y efectiva de la perspectiva de género en la organización. Por la relevancia del tema, decidieron dedicar una sesión especial al mismo, en la que pudieran estar presentes el conjunto de miembros de la organización.

<sup>31</sup> El número 120 de la revista, publicado en noviembre de 2006 es un monográfico dedicado precisamente a las cuestiones de género.

<sup>32</sup> ISF Asturias tiene una especial vinculación con la Universidad de Oviedo y en especial con La Escuela Politécnica Superior de Ingeniería Industrial de Gijón, ya que sus oficinas se encuentran en este Campus universitario y desde allí impulsa la asignatura Cooperación Tecnológica para el Desarrollo.

No obstante, y aunque sea muy brevemente, nos gustaría destacar alguna de las reflexiones que se abordaron en el taller. En relación con la estructura organizativa, se planteó la cuestión de que en los cargos directivos hay más varones que mujeres, mientras que en otros ámbitos más relacionados con el trabajo cotidiano, hay más mujeres. Esto lleva inevitablemente a la pregunta de quién tiene el poder de decisión y, en principio, aseguran que los cargos directivos son más de representación que de decisión.

En cuanto a la cultura organizacional, se definen como una organización bastante horizontal y muy participativa. Señalan también que existen relaciones interpersonales fluidas entre los miembros, conocen sus vínculos familiares, y tratan de adecuar los horarios y espacios para favorecer la conciliación de la vida personal y asociativa de sus integrantes.

## 2.3 Compromisos derivados de la experiencia participativa

Este proceso de análisis realizado en ISF Asturias sobre las cuestiones de género y desarrollo les permitió reconocer y así comprender de manera diferente la teoría y la práctica de la ONGD. Al tiempo que se generó un proceso de construcción de nuevas estrategias que facilitan el cambio en la organización hacia una práctica más consciente y sensible al género.

Como resultado del taller, se elaboró un informe que recoge las reflexiones surgidas en el mismo, así como los compromisos adoptados<sup>33</sup>. Recoge, además, una serie de recomendaciones sobre cómo continuar el proceso de integración de la perspectiva de género en la organización. Y, finalmente, incluye una bibliografía básica recomendada sobre cuestiones de género y desarrollo y las herramientas de análisis utilizadas en el taller.

El informe fue presentado en una sesión posterior de devolución de resultados, donde se resaltaron los aspectos claves surgidos de las reflexiones del grupo y se analizaron los compromisos asumidos. Por otro lado, se elaboró un Plan de futuro, tomando como base las conclusiones y compromisos surgidos de la experiencia participativa. En este Plan se recogen una serie de acciones que la ONGD entiende que debe poner en marcha para poder comenzar el proceso de integración de la perspectiva de género en la organización. Todo lo acordado durante el taller y la sesión de devolución de resultados va a ser puesto en común por los y las participantes en el taller en la siguiente asamblea general de socias/os de la ONGD. En esta asamblea se comprometieron, además, a elaborar unos indicadores que les permitan evaluar el proceso de cambio que han iniciado.

# 3 HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DE LA ONGD DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Una de las principales conclusiones del diagnóstico realizado en las ONGD asturianas, como hemos puesto de manifiesto en la primera parte de este libro, es la falta de sensibilización acerca de las cuestiones de género por parte de las personas que componen las organizaciones.

Cualquier proceso de integración efectiva de la perspectiva de género en las ONGD debe pasar por una primera fase en la que sus miembros se sensibilicen acerca de estas cuestiones. La toma de conciencia es indispensable para poder avanzar en dicho

<sup>33</sup> La implicación hacia los temas de género manifestada por las/os participantes al taller se materializó en una serie de compromisos relacionados con la necesidad de introducir cambios en la propia ONGD para que sus acciones sean sensibles al género. Tanto el informe como

proceso. Sólo si quienes forman parte de las ONGD están sensibilizadas/os, se podrá pasar a fases sucesivas, en las que se fortalezca ese compromiso inicial y se adquiera la formación y las herramientas necesarias para hacer efectiva la institucionalización del género en el interior de las organizaciones y en las acciones de desarrollo que se impulsan desde las mismas.

En este sentido, el taller realizado constituye, y así lo reconocen las personas que participaron en el mismo, un primer paso hacia la sensibilización individual y colectiva, iniciado en este caso por ISF Asturias. El taller ha servido para abrir un proceso de reflexión, toma de conciencia y diálogo interno acerca de las cuestiones de género, que ha permitido a la organización comprender y asimilar cómo estaban trabajando estas cuestiones y las implicaciones que tiene trabajar sin y con perspectiva de género.

Tal vez el mayor valor de esta experiencia, y lo que la diferencia de otro tipo de iniciativas más frecuentes como los cursos de formación, es precisamente su capacidad para que las/os participantes en el taller adquieran conciencia de su potencial como agentes transformadores. El taller se convirtió en una herramienta que permitió analizar y comprender las dinámicas que se generan en la ONGD, pero tanto o más importante que este elemento de análisis ha sido su capacidad para motivar a los y las participantes a la acción, derivada de la reflexión, fruto de haber asumido la necesidad de implicarse y liderar procesos de cambio.

Este aspecto tiene importantes repercusiones en la propia concepción de las ONGD en la actualidad. Muchas de ellas están desarrollando sobre todo su vertiente de gestoras, dejando de lado su papel transformador. De hecho, algunas, tanto por sus actuaciones como por sus propuestas, se están convirtiendo en organizaciones que garantizan la continuidad y la reproducción del sistema social y, en particular de las relaciones de género tradicionales, limitándose a realizar actuaciones de tipo asistencialista. De ahí la importancia de tomar conciencia de cuál es y cuál debe ser el significado y la labor de las ONGD hoy en día y la importancia de impulsar su papel como agentes de transformación social.



# BIBLIOGRAFÍA

**Agirregomezkorta Ibarlucea, Rosabel y Lola Soler Fernández (2002):** La perspectiva de género en las ONGD andaluzas. Andalucía, Mujeres en Zona de Conflicto.

**Alcalde, Ana e Irene López (2004):** Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española. Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.

**Amorós, Celia (1994):** "Igualdad e Identidad" en Amelia Valcárcel (ed.) El concepto de igualdad. Madrid, Editorial Pablo Iglesias: 29-48.

**Barrig, Maruja (1994):** "El género en las instituciones: Una mirada hacia adentro" en Maruja Barrig y Ani Wehkamp (eds.) Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo. Novib y Entre Mujeres, Lima: 75-101.

**Basagoiti, Manuel; Paloma Bru y Concha Lorenzo (2001):** La IAP de bolsillo. Madrid, ACSUR Las Segovias.

**Bastardes Tort, Clara y Laia Franco Ortiz (2006):** Estudio-diagnóstico: la perspectiva de género en el trabajo de las ONGD catalanas. Barcelona, Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament.

**Bessis, Sophie (2005):** Las emergencias del mundo: economía, poder, alteridad. Oviedo, Ediciones Nobel.

**Borderías, Cristina, Cristina Carrasco y Carmen Alemany (comp.) (1994):** Las Mujeres y el Trabajo, rupturas conceptuales. Madrid, Barcelona, Fuhem, Icaria.

**Boserup, Ester [1970] (1993):** La mujer y el desarrollo económico. Madrid, Minerva Ediciones.

**Casado Aparicio, Elena y Concepción Gómez Esteban (2006):** Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI. Madrid, Biblioteca Nueva.

**Dema Moreno, Sandra (2000):** A la igualdad por la desigualdad. La acción positiva como estrategia para combatir la discriminación de las mujeres. Oviedo, KRK.

**Dema Moreno, Sandra (2006):** Una pareja, dos salarios. El dinero y las relaciones de poder en las parejas de doble ingreso. Madrid, CIS, Siglo XXI.

**Díaz, Capitolina y Sandra Dema (2006):** "Vivir la igualdad, compartir la vida: las políticas de acción positiva y las medidas para la conciliación" *Ábaco* 49:147-157.

**Durán, M.ª Ángeles (1986):** La jornada interminable. Barcelona, Icaria.

**Durán, M.ª Ángeles (1988) (ed.):** De puertas adentro. Madrid, Instituto de la Mujer.

**Eichler, Margrit (1991):** Non-sexist Research Methods. Londres, Routledge.

**Elson, Diane (1995):** "Comentario al documento de trabajo sobre economía alternativa" en *WIDE Boletín*: 6: 17-24.



- Cruz, Carmen de la (1998):** Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Vitoria, EMAKUNDE.
- Facio, Alda (1996):** "Sexismo en el derecho de los derechos humanos" en Ximena Bunster; Cynthia Enloe y Regina Rodríguez (eds.) La mujer ausente, Ediciones de las mujeres, n° 15, Isis Internacional: 123-138.
- Facio, Alda (1997):** "De qué igualdad se trata" en Alda Facio (dir.): Caminando hacia la igualdad real. Costa Rica, ILANUD, UNIFEM: 253-260.
- Freire, Paulo [1970] (1992):** Pedagogía del oprimido. Madrid, Editorial Siglo XXI, 43ª Edición.
- Gago, Cándida (2006):** Atlas de las mujeres en el desarrollo del mundo. Madrid, IEPALA, Ediciones SM.
- Jordan, Bill; Simon James, Helen Kay y Marcus Redley (1992):** Trapped in Poverty? Labour-market decisions in low-income households. Londres, New York, Routledge.
- Kanter, Rosabeth (1977):** Men and Women of the Corporation. Nueva York, Basic Books.
- Kaufmann, Alicia (1999):** "Tercer milenio y liderazgo femenino" en Nuño Gómez, Laura (coord.) Mujeres: de lo privado a lo público. Madrid, Tecnos: 177-186.
- Korol, Claudia (2004):** Pedagogía de la resistencia, Cuadernos de Educación Popular. Buenos Aires, Ediciones Madres de la Plaza de Mayo – América Libre.
- Kottak, Conrad P. (1995):** "Cuando no se da prioridad a la gente: algunas lecciones sociológicas de proyectos terminados" en Cernea, Michael M. (ed.) Primero la gente. México, FCE: 493-530.
- Krug, Bárbara e Irene van Staveren (2006):** "La falsa neutralidad del presupuesto". Disponible en: [http://ppcg.infopolis.es/segment.cfm?segment=1091&table\\_of\\_contents=1101](http://ppcg.infopolis.es/segment.cfm?segment=1091&table_of_contents=1101)
- Lagarde, Marcela (1996):** Género y Feminismo: Desarrollo humano y democracia. Madrid, horas y horas.
- Levy, Caren (1996):** "Institucionalización del género en las políticas y planificación de los asentamientos humanos" en Asentamientos humanos, pobreza y género: 47-74.
- López de Ceballos, Paloma (1989):** Un método para la Investigación-Acción Participativa. Madrid, Editorial Popular.
- López, Irene (2006):** "Más allá del desarrollo: la estrategia del empoderamiento" en Marta Carballo de la Riva (coord.) Género y Desarrollo. El camino hacia la equidad. Madrid, Catarata y IUUCD: 87-111.
- López, Irene y Beatriz Sierra (2000):** Integrando el análisis de género en el desarrollo. Manual para técnicos de cooperación. Madrid, IUDC/UCM, AECl.

**Microcredit Summit Meeting of Councils (1998):** "UNIFEM and Microfinance for Women's Economic Empowerment" Disponible en: [http://www.unifem.undp.org/uf\\_micro.htm](http://www.unifem.undp.org/uf_micro.htm)

**Molyneux, Maxine (1985):** "Mobilization without Emancipation? Women's Interests, State and Revolution in Nicaragua." *Feminist Studies* 11: 227-254.

**Moser, Caroline (1991):** "La planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género" en Virginia Guzmán; Patricia Portocarrero y Virginia Vargas (comp.) *Una Nueva Lectura: Género en el Desarrollo*. Lima, Flora Tristán Ediciones: 55-124.

**Moser, Caroline (1993):** "Ajuste desde la base: Mujeres de bajos ingresos, tiempo y triple rol en Guayaquil" en Zonia Palán, Caroline Moser y Lilia Rodríguez (eds.) *La Mujer frente a las Políticas de Ajuste*. Quito, CEPAM: 23-43.

**Murguialday Martínez, Clara (2005):** *Las mujeres en la cooperación para el desarrollo*. Bilbao, Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales.

**Murguialday Martínez, Clara, Amaia del Río, Estibaliz Anitua y Cristina Maoño (2000):** *Perspectiva de género en las ONGD vascas*. Bilbao. Seminario Mujer y Desarrollo, Mugarik Gabe, Hegoa.

Murillo, Soledad (1996): *El mito de la vida privada: de la entrega al tiempo propio*. Madrid, Editorial Siglo XXI.

**Navarro, Natalia (2000):** "Género: una perspectiva intraorganizacional" en *Política de género y gestión de ONGD*. ACSUR-Las Segovias.

**Papma, Adrie y Sprenger, Ellen (1994):** "Novib y género: Situación actual y temas de debate" en Maruja Barrig y Ani Wehkamp (eds.) *Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo*. Novib y Entre Mujeres, Lima: 211-232.

**Pateman, Carole [1988] (1995):** *El contrato sexual*. Barcelona, Editorial Anthropos.

Pedrero, Mercedes; Rendón, Teresa y Barrón, Antonieta (1995): "Desigualdad en el acceso al empleo y segregación ocupacional por género. Situación actual en México y propuestas" en Doranne Jacobson (1995): *Cuánto cuesta la pobreza de las mujeres: Una perspectiva de América Latina y el Caribe*, México, UNIFEM: 99-112.

**PNUD (1995):** *Informe sobre Desarrollo Humano 1995*, Mexico, Harla S.A.

**Rubin, Gayle (1975):** "The Traffic in Women: Notes on the 'Political Economy' of sex" en R. Reiter (ed.) *Toward an Anthropology of Women*. Nueva York, Monthly Review Press.

**Sánchez Apellániz, Mercedes (1997):** *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. Madrid, CIS, FEDEPE.

**Seager, Joni (2001):** *Atlas del Estado de la Mujer en el Mundo*. Madrid, Akal.

**Sen, Amartya (1994):** "Population and Reasoning" Working Paper Series 94.06, Harvard Center for Population and Development Studies. Harvard University.

**Sen, Gita, Adrienne Germain y Lincon Chen (eds.) (1994):** Population Policies Reconsidered: Health, Empowerment and Rights. Boston, Harvard University Press.

**Stratigaki, María (2000):** "The European Union and the Equal Opportunities Process" en Linda Hantrais (Ed), Gendered Policies in Europe: Reconciling Employment and Family Life. Londres: Macmillan.

**Stratigaki, María (2004):** "The Cooptation of Gender Concepts in EU Policies: The Case of "Reconciliation of Work and Family" Social Politics, 11 (1): 30-56.

**Tannen, Deborah (1996):** Género y discurso. Barcelona, Paidós.

**Young, Iris M. (1996):** "Vida política y diferencia de grupo: una crítica del ideal de ciudadanía universal" en Carme Castells (ed.) Perspectivas Feministas en Teoría Política. Barcelona, Paidós: 99-126.

**Wallace, Tina (1998):** "Institutionalizing gender in UK NGOs" Development in Practice, 8 (2): 159-172.

**Writh, Linda (2002):** Romper el techo de cristal. Madrid, Informes OIT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

# ANEXO METODOLÓGICO

Esta investigación ha sido elaborada a partir de entrevistas en profundidad con personas integrantes de 31 de las 37 organizaciones que componen la Coordinadora Asturiana de ONGD.

Para la realización de las entrevistas elaboramos un guión basado en los cuestionarios que se utilizaron en los estudios de Clara Murguialday, Amaia del Río, Estibalitz Anitua, Cristina Maoño (2000) y Rosabel Agirregomezkorta y Lola Soler Fernández (2002). El guión de entrevistas se utilizó de forma flexible, como una herramienta que condujo la producción del discurso por parte de las personas entrevistadas. De hecho, gran parte de las preguntas que lo componen son abiertas, con el fin de fomentar que las personas informantes pudieran expresarse con la mayor libertad posible.

El guión de entrevista consta de cinco apartados que siguen una secuencia que pretende facilitar el desarrollo de la conversación. En el primer apartado, se plantearon cuestiones generales sobre las características de las ONGD, como su tamaño, el grado de dependencia o independencia, el tipo de actividades que desarrollan, los sectores y áreas geográficas en que intervienen, entre otros asuntos. En el segundo apartado, se realizaron diferentes preguntas que permitieron a las personas entrevistadas explicar sus concepciones teóricas acerca de las relaciones de género y la vinculación entre el género y el desarrollo. En un tercero, se trataba de entender en qué medida las ONGD han desarrollado las cuestiones de género dentro de las propias organizaciones. En este apartado nos interesaba conocer si se han puesto en marcha procesos para integrar el género en los estatutos y en las directrices políticas de las organizaciones; si se han creado estructuras para incorporar las cuestiones de género, como los grupos de género. Asimismo, se trataba de averiguar la composición de hombres y mujeres en todos los niveles de la estructura de las ONGD (personal técnico, voluntario y directivo). El cuarto apartado, se destinó a recabar información acerca de los proyectos de cooperación y cómo se integra la perspectiva de género en las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos. Y finalmente, se abordaron otro tipo de actividades que las ONGD suelen llevar a cabo en menor medida, como la sensibilización y la presión política, así como las formas en las que se integra la perspectiva de género en dichas actividades.

Las entrevistas han sido grabadas y transcritas en su totalidad, asimismo, han sido objeto de tratamiento informático con el programa de análisis cualitativo Atlas.ti, que nos permitió la codificación de las mismas.

Una vez codificadas, se realizó un análisis de caso de cada una de ellas. Se llevaron a cabo sesiones de análisis conjuntas entre las personas que componen el equipo investigador, con el fin de contrastar dichos análisis y evitar los sesgos que podrían derivarse de una interpretación realizada por una única investigadora. Una vez analizados todos los casos, se compararon las diversas entrevistas con el objetivo de encontrar pautas comunes y diferentes, así como las razones y justificaciones que están en la base de los procesos en los que se encuentran insertas las organizaciones.

En la investigación se intentó recoger conscientemente la diversidad de voces que están presentes en las ONGD: personas directivas, técnicas y voluntarias. De ahí que de las 31 entrevistas realizadas, 12 de ellas correspondan a personal técnico, que trabaja de forma remunerada en las organizaciones. Otras 12 han sido realizadas a directivos y directivas de las organizaciones y las 7 restantes corresponden a personas voluntarias. Aunque hemos promovido conscientemente esta diversidad, apenas hemos encontrado diferencias en el discurso de género en cada uno de los tres grupos identificados.

Tal vez la principal diferencia detectada consista en que el personal técnico, y en algunos casos el directivo, empleaba un discurso más técnico y profesionalizado. El personal directivo, además, demostró una visión más global del funcionamiento de la ONGD y de su evolución en el tiempo. Como sabemos, la mayoría de las personas que componen en las ONGD son voluntarias. A pesar de este hecho, hemos tenido alguna dificultad para entrevistar a personas voluntarias, sólo siete de las

entrevistas han sido realizadas a voluntarios/as, debido a que aquellas personas voluntarias más implicadas en las organizaciones suelen pertenecer a la Junta directiva de las mismas y, por tanto, ya habían sido entrevistadas como tales. Las personas voluntarias que hemos entrevistado construyeron unos discursos menos elaborados, consecuencia de su menor nivel de implicación y de su mayor desconocimiento de las organizaciones. Este hecho es preocupante debido a que sobre ellas recae un gran número de actividades que desarrollan las ONGD.

En función del sexo de las personas entrevistadas se realizaron 19 entrevistas a mujeres y 12 a varones. Sin buscarlo expresamente, esta proporción responde en cierta medida a la mayor implicación femenina en las ONGD, sobre todo, entre el voluntariado y el personal técnico.

El ambiente que se generó durante las entrevistas fue agradable, las personas trataron de colaborar y responder de la mejor manera posible, pero la propia entrevista ocasionó cierta inseguridad en algunas de las personas entrevistadas, que sentían que la labor de su organización se iba a ver fiscalizada, en un ámbito –el de las relaciones de género– en el que probablemente piensen que hacen menos de lo que deben. Algunas de ellas, de hecho, habían estado preparándose para la entrevista y llegaron a la misma con materiales elaborados por su organización acerca de las cuestiones de género y que utilizaron como apoyo en el desarrollo de la misma. Aún así, en términos generales, y salvo excepciones, a las personas informantes les costó expresarse sobre las cuestiones de género. Y de hecho, en algunas entrevistas queda patente que las personas informantes están reflexionando por primera vez sobre las cuestiones que se les plantean e hilan el discurso sobre la marcha, respondiendo como pueden a las preguntas que les realizan las entrevistadoras.

