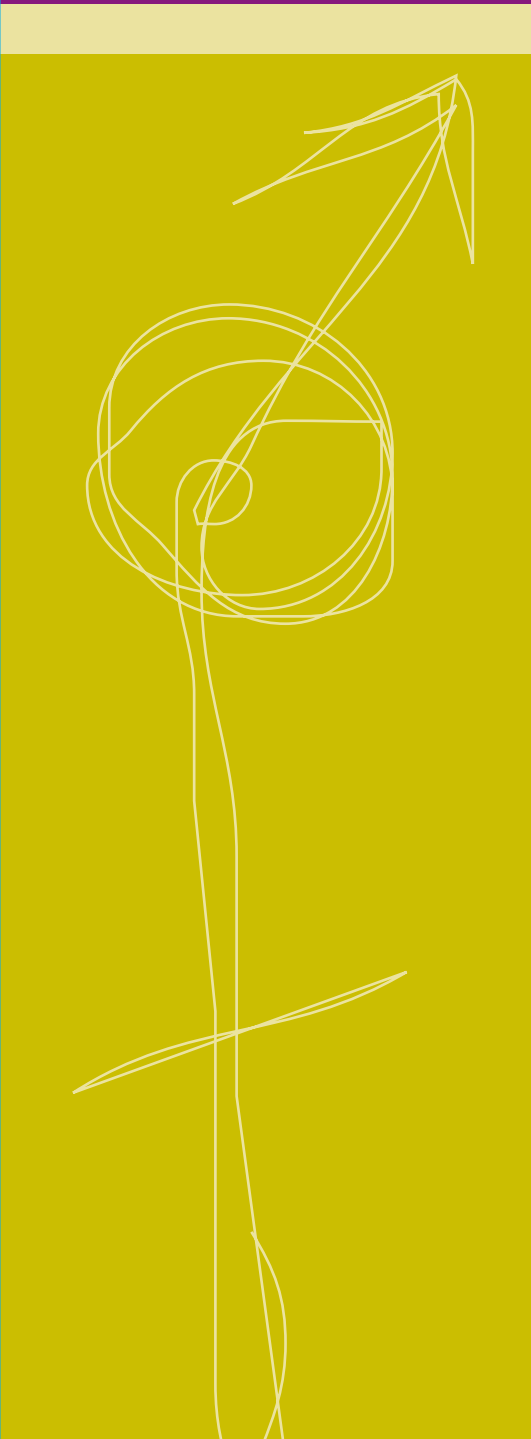


Cómo elaborar
UNA ESTRATEGIA
de género
para una Oficina de País



El Salvador





3ª Calle Poniente N° 4048,
Col. Escalón. San Salvador,
El Salvador, Centro América
Tel. (503) 263 00 66
www.undp.org



Parte Introdutoria

Prólogo 1

Prólogo 2

Guía para usar el manual
"Cómo elaborar una Estrategia de
Género para una Oficina de País"



Editor

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
San Salvador, 2004

Financiado

Bureau para el Desarrollo de Políticas del Programa
de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Elaborado por:

Raquel lagunas y Neus Bernabeu
Área del Género
PNUD- El Salvador

Con la colaboración de:

Claudia Patricia Saldaña
Armando Carballido

Edición

Armando Carballido

Diseño y diagramación

Paola Lorenzana y Celina Hernández

Impresión

Co Grafic Impresores

Prólogo 1.

El desarrollo no es neutral y las organizaciones tampoco lo son. A partir de la celebración de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing en 1995, el Sistema de las Naciones Unidas reconoció la estrategia de la Transversalidad del Enfoque Género (gender mainstreaming, en inglés) como la estrategia a seguir para lograr el objetivo de la igualdad de género y el avance de las mujeres en el mundo.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) también adoptó ese compromiso y, desde entonces, el objetivo ha sido intentar que todas nuestras actividades contribuyan a cerrar las brechas que en cuanto a desarrollo humano persisten entre hombres y mujeres, tanto al interior de nuestras oficinas como hacia el exterior.

Sin embargo, en muy pocos temas relacionados con nuestro compromiso por el desarrollo humano, la diferencia entre el discurso, la política y la práctica es tan grande como en lo que se refiere a la igualdad de género. A pesar de los esfuerzos realizados a la hora de aplicar las políticas, nuestra organización sigue enfrentando dificultades de corte socio-institucional y metodológicas que es preciso superar.

Para que el mainstreaming sea significativo y creíble, cada oficina del PNUD debe mostrar que las mujeres vulnerables y en desventaja se benefician de la reducción de la pobreza, la reducción del VIH/SIDA, del gobierno democrático, de la sostenibilidad del medio ambiente, y de la prevención y recuperación de los conflictos. Pero además de apoyar los esfuerzos nacionales, también tenemos que poner en práctica en cada oficina políticas de contratación favorables a la equidad entre hombres y mujeres en todos los niveles, favorecer que nuestros valores y nuestra imagen sean coherentes con nuestra propuesta de desarrollo, potenciar el desarrollo de capacidades internas, etcétera. Y todo esto debe reflejarse en un compromiso con la asignación de recursos humanos y financieros para el tema.

En el marco del último “Regional Meeting on Gender Mainstreaming for Latin America and the Caribbean” celebrado en México en Septiembre 2003 y al que asistieron 12 países, se pudieron identificar diversos limitantes que giran en torno a la estrategia de la transversalidad y que son compartidos por la mayor parte de las oficinas de campo del PNUD de Latinoamérica.

En este encuentro se consideró clave la necesidad de contar con herramientas de planificación que permitan intervenciones sistemáticas y coherentes. Unas herramientas que han de ser elaboradas a partir de un ejercicio de reflexión en las oficinas, que comprometa a todas las personas de la organización, y atraviese todos los niveles de la misma. Este Manual que les presentamos responde a esta demanda.

A lo largo de las siguientes páginas se muestra cómo se elabora una estrategia de género para una oficina de país. Este Manual está dirigido principalmente a las y los Puntos Focales de Género o personas responsables del tema en las oficinas y supone una propuesta didáctica abierta para que cada oficina encuentre la mejor manera de llevar a cabo y/o fortalecer su propio proceso de transversalidad de género.

i 1P2P3PH

También muestra que las posibilidades de cambio y transformación pasan necesariamente por el tejido que compone una organización: las personas. Por lo tanto, el manual es un compromiso con el avance en la Transversalidad del Enfoque de Género y con la capacidad de compromiso político y de aprendizaje colectivo de nuestras oficinas. Asimismo, este Manual es una contribución a la sistematización de nuestras buenas prácticas, ya que ha sido elaborado en el terreno a partir de las lecciones aprendidas de la oficina de El Salvador.

Finalmente destacar que este trabajo está dirigido a toda la gente que se encuentra comprometida con la justicia de género y los derechos humanos, con la creatividad, y, en definitiva, con la transformación de las relaciones entre mujeres y hombres dentro y fuera de nuestra organización.

ASTER ZAOUDE
Gender Adviser, UNDP

Prólogo 2.

Tienen en sus manos el resultado de un trabajo apasionante, de relectura intensa de la experiencia del PNUD en El Salvador y de llevar a cabo el esfuerzo, esperamos que útil, de extraer de nuestra experiencia particular elementos generales del proceso de transversalidad de género que puedan servir de referencia para todas las Oficinas de País del PNUD en Latinoamérica y el Caribe.

¿De dónde surge todo esto? El origen se remonta a 2002, año en el que nuestra oficina identificó la necesidad de llevar a cabo una intervención profunda e integral para poder cumplir realmente con el mandato del gender mainstreaming más allá de las buenas intenciones. Las preguntas entonces fueron muchas: ¿por dónde empezar? ¿qué hacer? ¿cómo hacerlo? Se abría ante nosotras un camino lleno de incertidumbre, pero teníamos varias cosas claras.

Por un lado, que para llevar a la práctica algo tan ambicioso como la Transversalidad del Enfoque de Género era crucial pasar por un proceso de reflexión y sensibilización interna en la oficina que condujera a una construcción conjunta sobre cómo afrontar este gran reto. Partíamos del convencimiento que no podríamos generar ningún cambio estructural si no se llevaba a cabo un proceso incluyente en el que participáramos todas las personas de la organización. Pero también creíamos que nuestro trabajo tenía que partir de un marco filosófico y metodológico evidente: desde dentro hacia fuera y de lo personal hacia lo colectivo. Sin esa coherencia interna, era poco viable obtener avances sostenibles en nuestras acciones externas.

Por otro lado - y para no perdernos en la inmensidad de la transversalidad de género- teníamos que llevar a cabo un buen ejercicio de planificación. Esto se tradujo en la elaboración de tres herramientas: un Diagnóstico Institucional de Género PNUD-El Salvador de carácter participativo que nos dio luces sobre el estado de la situación, y, de paso, nos permitió arrancar este proceso, una Estrategia de Género PNUD- El Salvador 2003-2006, y su correspondiente Plan Operativo Plurianual y el Plan Anual para 2003.

La elaboración de las tres herramientas duró un total de cinco meses, cinco meses de sensaciones y pensamientos contradictorios: ¿Nos llevará esto a algún lado? ¿Servirá de algo? ¿Lo estaremos haciendo bien? Mentiríamos si dijéramos que en todo momento tuvimos respuestas a nuestras inquietudes y las de la gente, que siempre supimos el camino a seguir. La flexibilidad y la permanente adaptación al proceso mismo fue una de sus principales características.

Al finalizar ese período, tuvimos una respuesta muy satisfactoria por parte de nuestra oficina: se aprobaron los tres documentos y se creó un Área de Género para implementar la Estrategia de Género. Pero si alguien pensaba en descansar en ese momento, pronto se tuvo que olvidar. El viaje no había hecho más que empezar.

Desde entonces estamos inmersas en el gran desafío de hacer de ese ejercicio de planificación algo real, rico, fructífero... vivo. En este camino hemos descubierto que es cierto que con nuestro trabajo incidimos de forma directa en la “corriente de la vida”, y que, por lo tanto, resulta hasta cierto punto difícil tomar la fotografía o dar recetas. Trabajar para la equidad entre mujeres y hombres significa incidir sobre un horizonte colectivo en permanente cambio que, si bien pocas veces controlamos y/o comprendemos en su totalidad, no por ello es menos interesante y desafiante.

Ahora, finalizando el segundo año de ejecución de nuestra Estrategia, el BDP nos ha brindado la oportunidad de revisar nuestra experiencia y elaborar este material que tienen en sus manos. Este manual no recoge la sistematización de la experiencia de El Salvador, sino que pretende, a partir de las lecciones aprendidas en este tiempo por nuestra Área de Género, orientar el camino a seguir a cualquier Oficina del PNUD que pretenda iniciar un proceso de Transversalidad del Enfoque de Género.

Es bueno aclarar que en las páginas que siguen no van a encontrar un remedio único y universal, sino una especie de menú variado para que ustedes construyan su propia receta. En este punto ha radicado precisamente la dificultad de elaboración de este manual: nuestra apuesta por crear algo útil, universalizable, flexible y creativo, y que represente un acompañamiento humano y técnico para este proceso largo e incierto que nos compete.

Agradecer por los aportes recibidos y el apoyo para la elaboración de este manual especialmente a Aster Zaoude, Gender Advoser de PNUD, María Lucía Lloreda, Punto Focal del Bureau Regional de América Latina (RBLAC), y a Ana María Luey, Asistente de Programas del BDP; y a nuestras compañeras del Área de Género del PNUD El Salvador.

Esperamos que disfruten de su lectura y de su uso tanto como nosotras hemos disfrutado en su elaboración y, sobre todo, que este manual les anime a embarcar a su Oficina u organización en este gran viaje a favor de la equidad de género.

Raquel Lagunas y Neus Bernabeu
Área de Género-PNUD El Salvador

Guía

para usar el manual

“Cómo elaborar una Estrategia de Género para una Oficina de País”

¿Cuál es el objetivo de este manual?

El objetivo de este manual es proporcionar una guía útil y de fácil manejo que ayude a elaborar una Estrategia de Género para una Oficina de País. Su utilización permitirá fortalecer los procesos de institucionalización del gender mainstreaming en nuestras oficinas.

¿A quién está dirigido?

Desde su concepción se ha intentado dotar de flexibilidad al manual, de tal manera que cada Oficina de País pueda realizar su propio proceso en función de sus objetivos, intereses y posibilidades. Para ello, se ha intentado abordar la mayor parte de los aspectos posibles que deben incorporarse en una estrategia de gender mainstreaming con el objetivo de ofrecer diversas puertas de entrada y caminos a seguir a la hora de avanzar en este proceso. El manual va dirigido a:

- Las y los Puntos Focales de Género (PFG) de las diferentes Oficinas de País.
- Aquellas otras personas implicadas directamente en el tema de la Transversalidad del Enfoque de Género (TEG) en el PNUD.
- Otras organizaciones de desarrollo comprometidas con la equidad de género.

¿Qué podemos encontrar?

La asunción real y la puesta en práctica en el quehacer diario de una organización de la Transversalidad del Enfoque de Género es un viaje largo y, a veces, duro y complicado. Si se tiene la voluntad de hacerlo, es necesario antes de partir responder a las siguientes preguntas: ¿qué necesito antes de partir? ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos ir? y, por último, ¿cómo vamos a hacer este viaje? Las respuestas a estas preguntas marcarán en buena medida la senda o camino que escojamos, nuestro medio de transporte, e, incluso, si va a ser un viaje en solitario o en grupo, entre otras cosas.

La información de este manual se ha organizado en tres partes principales -y una cuarta parte que corresponde al baúl de herramientas- que tratan de responder de manera secuencial a las preguntas -y sus posibles respuestas- anteriores. A continuación presentamos esta clasificación:

1 ¿Qué necesitamos antes de partir? Condiciones previas

Como en todo viaje, existen una serie de condiciones y condicionantes previos que conducen y que marcarán desde el inicio los fundamentos y los límites de nuestra ruta e, incluso, el equipaje que vamos a llevar. En ese sentido, en este primer bloque encontrará los elementos que conforman el sello de identidad de esta aventura y que permitirán ver este viaje precisamente como un proceso.

En primer lugar, se ofrece un marco conceptual básico relacionado con la Estrategia de la Transversalidad de Género: qué es género, qué diferencias hay entre igualdad y equidad, etcétera.

En segundo lugar, un “Marco Filosófico” señala un conjunto de elementos que consideramos importantes en un proceso del gender mainstreaming.

En tercer lugar, se ofrece información relevante sobre el PNUD como organización, sobre nuestras Oficinas de País y sobre las y los Puntos Focales de Género.

En cuarto lugar, se muestra un conjunto de tácticas extraídas de la experiencia de trabajo en nuestras oficinas que serán de gran utilidad para allanar el camino para la elaboración de un Diagnóstico Institucional de Género y una Estrategia de Género.

Esta parte se complementa con un **conjunto de herramientas** –ubicadas al final del manual- que nos apoyarán para esta primera etapa de preparación del viaje.

2 ¿Dónde estamos? Cómo hacer un Diagnóstico Institucional de Género

Conocer nuestro punto de partida y la situación en la que nos encontramos condiciona en buena medida el viaje que podemos llevar a cabo. La elaboración de un Diagnóstico Institucional de Género Participativo (DIGP) es la herramienta que nos permite conocer la situación de la transversalidad del enfoque de equidad de género en todos los ámbitos y áreas de trabajo de una oficina, es decir, la presencia del tema en los diferentes niveles y acciones de la organización.

Esta modalidad de diagnóstico no solamente nos ayudará a señalar los problemas de forma colectiva, sino que también nos ayudará a identificar, entre todas y todos, los principales retos y desafíos que afronta nuestra organización en materia de género. El diagnóstico se enmarca en un proceso más amplio (nuestro viaje) y se convierte en un paso previo imprescindible para planificarlo, con bases realistas y compartidas.

En este bloque podemos encontrar:

Una primera sección donde se explica por qué es importante contar con un diagnóstico previo a cualquier intervención relacionada con el proceso de la Transversalidad del Enfoque de Género. Se muestran diferentes tipos de diagnósticos a llevar a cabo: un mapa general de la oficina, un diagnóstico focalizado en un solo aspecto y un diagnóstico completo.

Una **segunda sección** llamada “Paso por paso” donde vamos a encontrar cómo abordar cada uno de los aspectos que conforman un diagnóstico integral:

- Aspectos internos: Políticas del PNUD, documentos de planificación, recursos humanos, capacidades internas de nuestras oficinas, cultura organizacional, etcétera.
- Aspectos externos: Áreas de Práctica, programas y proyectos de nuestras oficinas, y un conjunto de otras acciones para la promoción de la equidad de género.

Una **tercera sección** que ofrece una serie de recomendaciones para realizar el trabajo. Esta parte también muestra un **conjunto de herramientas** –ubicadas al final del manual- que nos apoyarán en esta segunda etapa del viaje.

3 ¿Dónde queremos ir? Cómo elaborar una Estrategia de Género

Después de conocer nuestro punto de partida gracias al diagnóstico, el paso siguiente es fijar cuál es nuestro lugar de destino, teniendo en cuenta nuestras capacidades. La elaboración de una Estrategia de Género nos permite señalar dónde queremos llegar, cuáles son nuestras metas y cuáles son los principales rasgos que caracterizarán este viaje que estamos iniciando.

Una Estrategia de Género es un documento adoptado por la Oficina de País y fruto de un proceso de reflexión interno participativo, donde se articulan las principales directrices o líneas de acción identificadas como necesarias para avanzar hacia la equidad de género. Es una herramienta que favorece y visibiliza el compromiso político de nuestra oficina y permite llevar a cabo un ejercicio de TEG más integral, coherente y planificado. Revisar la estrategia de género de una oficina nos permite ver cuál es su concepción de la TEG e incluso de la equidad de género, si hace énfasis en acciones internas o externas, si tiene una concepción de la responsabilidad de la TEG conjunta o individual, entre otros elementos.

En este bloque podemos encontrar:

Una **primera sección** donde se explica por qué es importante una estrategia de género y se muestran diferentes tipos de estrategias: una estrategia focalizada en un solo aspecto o una estrategia completa.

Una **segunda sección** llamada “Paso por paso” donde vamos a encontrar cómo construir cada tema que comprende una estrategia integral de una oficina. Al igual que en el diagnóstico, se organiza en:

- Aspectos internos: Políticas del PNUD, documentos de planificación, recursos humanos, capacidades internas de nuestras oficinas y cultura organizacional.
- Aspectos externos: Áreas de Práctica, programas y proyectos de nuestras oficinas, y un conjunto de otras acciones para la promoción de la equidad de género.

i1P2P3PH

La tercera sección ofrece una serie de recomendaciones para realizar el trabajo.

La cuarta sección de este bloque responde a la pregunta, *¿cómo vamos a hacer este viaje?*

Una vez conocido nuestro punto de partida y de destino, será la hora de definir los elementos más concretos del viaje: la logística, la organización, los tiempos y los costos. Esto lo haremos a través de la elaboración de Planes Operativos. Estos planes son el requisito indispensable para que una Estrategia de Género alcance el grado de concreción necesario para ser ejecutada. Los Planes Operativos pueden ser plurianuales o anuales, y concretan las acciones en un tiempo más corto, asignan responsables y también presupuesto. Esta parte viene acompañada de un *conjunto de herramientas* –ubicadas al final del manual- que nos apoyarán en esta etapa del viaje.

h Baúl de Herramientas

Cada bloque tiene sus herramientas propias. Las encontrarán referenciadas a lo largo del texto. Para facilitar la lectura, las herramientas se encuentran ubicadas al final del manual de manera correlativa. Algunas herramientas son útiles para varios bloques por la flexibilidad de su diseño y, por lo tanto, aparecen referenciadas en varios lugares.

El esfuerzo de ofrecer un modelo de intervención integral ha supuesto no poder profundizar todo lo que hubiéramos deseado en cada aspecto. Por ello, se ha optado por incidir especialmente en aquellos aspectos menos explorados en nuestra organización (cultura organizacional, prácticas equitativas en recursos humanos, etcétera). Dejamos a su elección recorrer una o varias de estas sendas a la vez.



¡¡¡Buen viaje!!!

Algunas pautas de uso

Los bloques:

A nivel visual, se ha optado por diferenciar cada bloque con un color diferente. Todos contienen el desarrollo conceptual de cada tema y siguen un orden lógico de construcción del proceso: pasos previos, elaboración de un Diagnóstico, y desarrollo de la Estrategia de Género con su correspondiente Plan Operativo. Es importante señalar que:

No son bloques aislados. El Diagnóstico, la Estrategia y los Planes Operativos no son herramientas concebidas de forma aislada, sino que a lo largo de su elaboración se entrelazan y enriquecen mutuamente, formando parte de un proceso que en realidad no es del todo lineal y consecutivo. El Diagnóstico nos permite fotografiar no sólo la situación actual, sino identificar posibles desafíos y acciones que se convertirán en líneas de acción que luego aparecerán en la Estrategia de Género. Los Planes Operativos vienen a concretar las grandes acciones de la estrategia.

No se conciben como productos puntuales, sino como un proceso. La elaboración y ejecución del Diagnóstico y la Estrategia de Género, si bien se definen en términos de resultados, tienen como objetivo principal facilitar el empoderamiento organizacional en nuestras oficinas. Este objetivo se enmarca en un proceso más amplio cuyo fin es fortalecer la institucionalización de la equidad de género en nuestra organización.

La flexibilidad. El verdadero valor de estas herramientas es su flexibilidad, que permite adaptarlas a nuestra propia realidad y proceso como Oficina. No se trata de replicar acríticamente las experiencias de otros lugares, sino tomar lo que nos es útil de ellas haciendo la lectura en función de nuestros objetivos, intereses y posibilidades. Por ese motivo, en este manual se ha intentado abordar la mayor parte de los aspectos posibles que se deben tener en cuenta en una estrategia de gender mainstreaming, para que usted pueda seleccionar cuáles son los prioritarios o más interesantes para su Oficina y enriquecerlos con su propia visión y experiencia.

Iconografía:



i1P2P3PH



Condiciones previas

- La estrategia de la transversalidad del enfoque de género
- Nuestro marco filosófico
- ¿En qué tipo de organización estamos?
- Para abrirse camino

Iconografía



Herramienta



Caja de Concepto



Nota



Sección 1.

La estrategia de la Transversalidad del Enfoque de Género



Conceptos básicos entorno al tema

Hemos considerado importante comenzar definiendo de manera sencilla los principales conceptos vinculados al trabajo en género con el objetivo de contar con un marco conceptual común, válido para toda la guía.

Las herramientas conceptuales relacionadas con el tema de género nos permiten ampliar nuestro campo de análisis y mejorar nuestra comprensión de la realidad. A su vez, son el marco reflexivo que nos ayuda a sustentar nuestras intervenciones, y en las que podemos apoyarnos para generar reflexión y debate en nuestras oficinas, así como con nuestras contrapartes y socios.

¿Qué entendemos por sistema sexo-género?

Mientras que el término sexo alude a las diferencias de carácter estrictamente biológico que existen entre hombres y mujeres -y que no suelen determinar nuestras conductas-, por género entendemos el conjunto de características sociales, culturales, políticas, jurídicas y económicas asignadas socialmente en función del sexo de nacimiento. Género es el distinto significado social que tiene el hecho de ser mujer y hombre en una cultura determinada. Por ser una construcción sociocultural, cambia a lo largo de la historia y varía de unas culturas a otras. Todo esto significa que:

- Ninguna de las características atribuidas a lo femenino y a lo masculino son inmutables... **es decir podemos cambiarlas.**
- Este conjunto de rasgos y características varía de una sociedad a otra e incluso pueden coexistir dentro de una misma sociedad diferentes sistemas de género relacionados con la diversidad cultural que exista... **es decir no podemos hablar ni de la mujer ni del hombre como un ser universal.**
- Esas construcciones sociales y culturales que se elaboran a partir de las diferencias sexuales determinan la forma de relacionarse de mujeres y hombres y las relaciones de poder... **es decir determina la distribución de poder en una sociedad.**

En la mayoría de sociedades este sistema sexo-género ha desarrollado relaciones de desigualdad, exclusión y discriminación en contra de las mujeres en la mayor parte de las esferas de la vida humana, pública y privada, que se cruzan a la vez con otras variables como edad, etnia, opción sexual, religión, etcétera. Esto se traduce en menos oportunidades, acceso y control de los recursos para las mujeres y una menor valoración y reconocimiento a sus actividades y a sí mismas como seres humanos, que se manifiestan en todos los campos.

¿Qué es el enfoque de género?

Es una herramienta de trabajo, una categoría de análisis con base en las variables sexo y género, que permite identificar los diferentes papeles y tareas que llevan a cabo los hombres y las mujeres en una sociedad, en un proyecto, en una oficina, etcétera., así como las asimetrías y las relaciones de poder e inequidades. Además, nos ayuda a reconocer las causas que las producen y a formular mecanismos para superar estas brechas, ya que ubica la problemática no en las mujeres o los hombres, sino en las relaciones socialmente construidas sobre el poder y la exclusión. El enfoque de género contribuye también a explicar y ampliar aspectos de la realidad que anteriormente no habían sido tomados en cuenta, y es aplicable a todos los ámbitos de la vida: laboral, educativo, personal, etcétera. Por lo tanto, analizar la realidad desde este punto de vista, nos permite elaborar una mirada más profunda sobre los procesos de desarrollo y contribuir a la transformación de las inequidades.

En última instancia, además de un concepto y una herramienta de trabajo, género es también una opción política puesto que nos enfrenta al reconocimiento que la realidad es vivida de manera diferente por hombre y mujeres, con amplia desventaja hacia las mujeres, y nos compromete con la transformación de las inequidades.

¿Qué pasa con la igualdad de género y la equidad? ¿Dónde estamos?

Muchas veces utilizamos los términos igualdad y equidad indistintamente; sin embargo, nos interesa aclarar su uso, ya que ambos representan connotaciones de carácter político diferentes.

La igualdad de género supone que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se consideren, valoren y promuevan de igual manera. Ello no significa que mujeres y hombres deban convertirse en iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de si han nacido hombres o mujeres. La igualdad de género implica que todos los seres humanos, hombres y mujeres, son libres para desarrollar sus capacidades personales y para tomar decisiones. El medio para lograr la igualdad es la equidad de género, entendida como la justicia en el tratamiento a mujeres y hombres de acuerdo a sus respectivas necesidades.

La equidad de género implica la posibilidad de tratamientos diferenciales para corregir desigualdades de partida; medidas no necesariamente iguales, pero conducentes a la igualdad en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. El PNUD ha adoptado en todos sus documentos políticos y comunicados el término de igualdad de género, pero en el marco del paradigma de desarrollo humano se adopta el concepto de equidad. El uso de estos términos es un debate pendiente en nuestra organización. En este manual hemos adoptado el término equidad de género para dar visibilidad a la necesidad de seguir realizando acciones diferenciales para acabar con la desigualdad.



El enfoque de género es una categoría

- Descriptiva: Da visibilidad a las desigualdades entre hombres y mujeres.
- Analítica: Permite señalar e interpretar las diferencias y las desigualdades que existen entre hombres y mujeres en una sociedad determinada.
- Política: Es una opción política que nos compromete con la transformación de las inequidades.

¿Qué significa la estrategia de la Transversalidad del Enfoque de Género en nuestras Oficinas de País?

La estrategia de la Transversalidad del Enfoque de Género (TEG) surgió por primera vez en los textos posteriores a la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer (Nairobi, 1985)¹ y, de forma explícita, es adoptada en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995) como resultado del bajo impacto que estaban teniendo las diferentes políticas, programas y acciones para la equiparación de las mujeres en la sociedad. En este contexto, se identifica la necesidad de definir una estrategia que involucre a todos los actores, que impregne todas las acciones, acelere los cambios estructurales y, sobre todo, tenga un alcance global.

A partir de Beijing, y a pesar de no contar con directrices sobre cómo desarrollar esta estrategia, la mayor parte de las agencias del sistema de Naciones Unidas, gobiernos, agencias de cooperación bilateral y otras organizaciones de desarrollo, adoptan la TEG o Estrategia del Gender Mainstreaming, según el término inglés.

Desde la definición del Consejo Económico y Social (ECOSOC), podemos concretar que para el PNUD el gender mainstreaming representa integrar el enfoque de equidad de género de forma transversal en todas nuestras políticas, estrategias, programas, y actividades administrativas y económicas e incluso en la cultura institucional de nuestra organización, para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de desigualdad genérica.

En este contexto, la TEG es un proceso político, y a la vez técnico, que tiene como objetivo que todas las actividades del PNUD –internas y externas- contribuyan a cerrar las brechas de desarrollo humano que persisten entre hombres y mujeres, tanto en nuestras oficinas como en el exterior.

¿Qué quiere decir esto en la práctica?

- Que vamos a utilizar el enfoque de género para analizar nuestra propia organización y lo que hacemos.
- Que éste análisis nos va a llevar a descubrir diferencias convertidas en discriminación y brechas entre mujeres y hombres, dentro y fuera de la organización.
- Que es necesario definir y articular acciones concretas en todos los niveles institucionales para mejorar esta situación y avanzar hacia el objetivo de la equidad de género. Es decir: hay que intervenir en los procesos internos, en los programas de nuestras Oficinas de País, en nuestra asesoría y participación en la elaboración de políticas públicas y, en consecuencia, en la situación de los hombres y las mujeres del país.



Mainstreaming

Proceso de valoración de las implicaciones para hombres y mujeres en cualquier acción planeada, incluyendo la legislación, políticas y programas, en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias, tanto de mujeres como de varones, una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas, política, económica y social, de modo que ambos géneros se beneficien igualmente. El objetivo último es alcanzar la equidad de género.

Fuente: Economic and Social Council (ECOSOC). Gender Mainstreaming. An Overview. United Nations. New York. January 2002.

¹ Mainstreaming de Género, Informe Final del Grupo de Especialistas en Mainstreaming. Instituto de la Mujer, Madrid 2001.

- Que todo ello conduce no sólo a transformar las relaciones desiguales entre los géneros, sino también las estructuras que producen la desigualdad.
- Que esto implica la elaboración de una nueva agenda del desarrollo y una revisión de las prioridades de nuestra organización para ponerla en práctica.
- Que es una responsabilidad y un trabajo que no puede llevarlo a cabo una persona o un área, sino que compete a toda la organización.



¿Por qué es tan importante el mainstreaming?²

- Hace visible el problema social de la desigualdad de género.
- Mejora la fundamentación de todos nuestros programas y acciones.
- Introduce a nuestras oficinas en un aprendizaje sobre los efectos diferenciados (hombres /mujeres) de nuestros programas y actividades.
- Mejora la transparencia y la toma estratégica de decisiones de nuestra organización.
- Hace pleno uso de los recursos humanos: reconoce a mujeres y hombres con capacidades y oportunidades similares.
- Deja espacio para la diversidad, la horizontalidad y abre paso a un nuevo paradigma de organización.

¿Una estrategia con limitaciones?

No obstante, dada su relativa novedad, la experiencia en la implementación del mainstreaming de género es todavía limitada. Aún así, desde diversos ámbitos del movimiento feminista global y del personal técnico de gobiernos y agencias internacionales (DAWN 2000; WIDE 2001; Council of Europe, 1998 y DAWN, 2002) se han expresado algunas críticas y dudas sobre la eficacia de esta estrategia para el logro de la equidad de género. A continuación, compartimos algunas de las dudas que nos pueden surgir en este camino:

¿Voluntad política real o retórica?

A veces nos encontramos con que se pretende sustituir con abundante retórica la ausencia de práctica real, debida tanto a un insuficiente conocimiento de los problemas de la igualdad de género como a la falta de recursos humanos y de dotación financiera para su ejecución.

¿Qué pasa con los proyectos/acciones específicos para las mujeres?

Existe el temor de que esta estrategia reemplace las políticas y acciones específicas de igualdad de género, lo que se estaría manifestando en la creciente invisibilidad de las mujeres, en la interrupción de muchas de las políticas de igualdad y en la reducción de los recursos para acciones afirmativas, que se dirigirían, ahora, a la puesta en marcha de la estrategia del mainstreaming.

² Adaptado del Mainstreaming de Género, Informe Final del Grupo de Especialistas en Mainstreaming. Instituto de la Mujer, Madrid 2001.

¿Qué estamos cambiando?

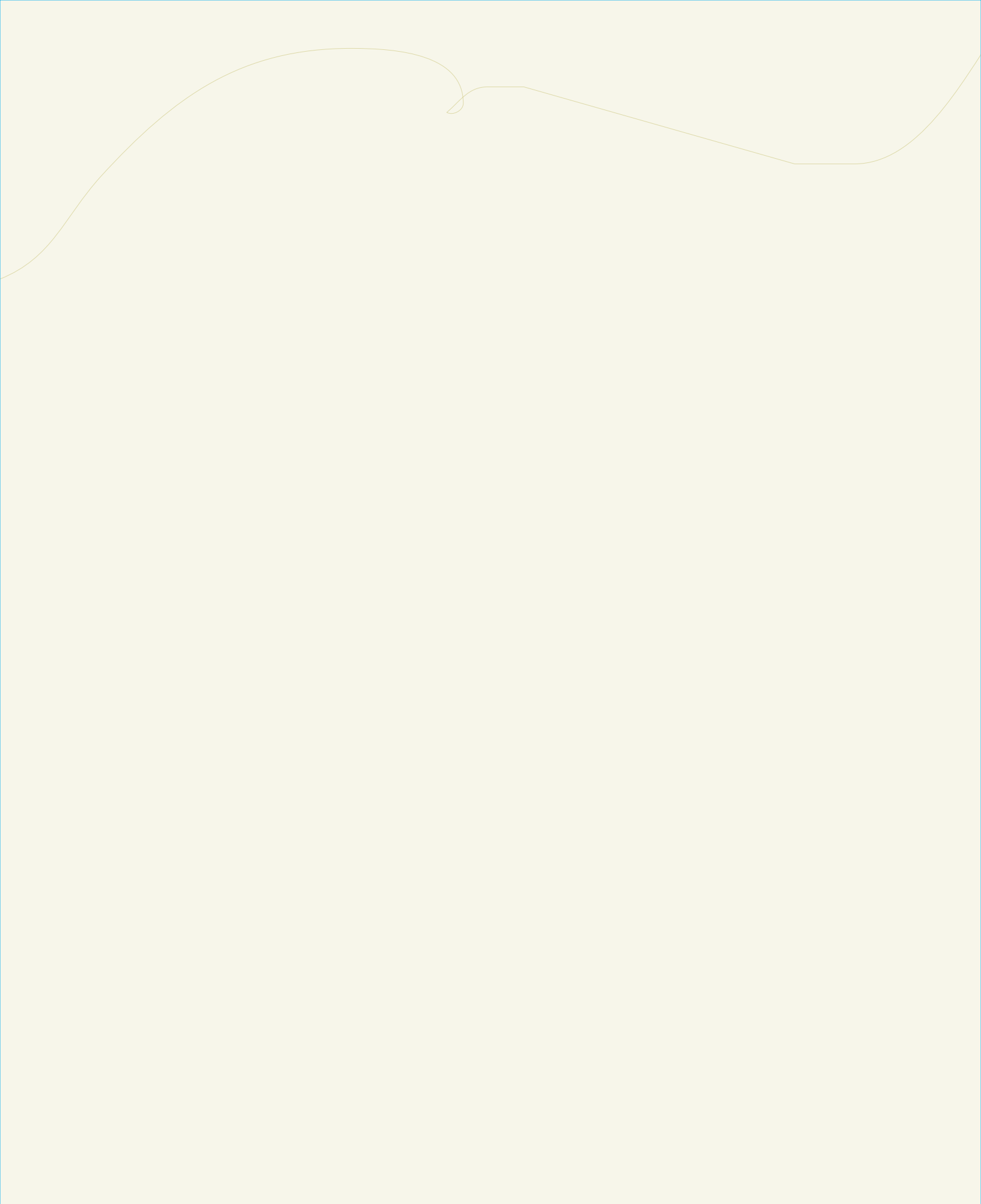
La tercera inquietud es la percepción de que se pueden disipar los aspectos más transformadores de la estrategia - el diseño de una nueva agenda del desarrollo- en favor de un enfoque de “incorporación de la igualdad de mujeres y hombres” sin crítica alguna a los actuales modelos de desarrollo.

¿Es un asunto técnico o político?

Por último, y relacionado con lo anterior, se pretendería reducir el mainstreaming a un problema técnico para mejorar la calidad y la eficiencia del proceso de desarrollo, considerándolo otro tema más de la agenda “impuesto desde arriba”, que debe ser incorporado por las burocracias de nuestras agencias y gobiernos de países en desarrollo. Tarea que, además, se ha revelado ciertamente difícil tanto por la ausencia de compromiso personal como por la carencia de información, herramientas y buenas prácticas sobre cómo llevarlo a cabo.

A pesar de todas las críticas, existe también un reconocimiento compartido de que la equidad de género va más allá de la acción focalizada, y que lo que se requiere es la transformación de las estructuras, las prácticas y las jerarquías de las instituciones. El reto para el PNUD es traspasar la retórica y dotar al mainstreaming de su pleno sentido político transformador e integrador. Es con este fin que proponemos el presente manual.





Sección 2.

Nuestro Marco Filosófico

Además de manejar ciertos conceptos vinculados a nuestro quehacer, las personas que trabajamos en el ámbito del desarrollo nos regimos por una serie de principios y enfoques para abordar nuestras intervenciones, que, a su vez, forman parte del sello de identidad de nuestra organización.

En el caso del PNUD, la adopción a principios de los 90 del paradigma de desarrollo humano, que establece el bienestar humano como objetivo central del desarrollo, nos marca un camino claro para las acciones e investigaciones que llevamos a cabo. El paradigma del desarrollo humano se fundamenta en la participación y en el empoderamiento de las personas y reconoce como prioridad la igualdad entre mujeres y hombres. Esta nueva concepción del desarrollo abre muchísimas oportunidades para el tema que nos ocupa, la transformación de las relaciones de género y el avance de las mujeres.

A partir de la Conferencia de Beijing, el PNUD asumió el enfoque conocido como Género en el Desarrollo (GED), que centra su atención en las relaciones desiguales de género y en las estructuras productoras de esa desigualdad. Este enfoque plantea la necesidad de definir, con la activa participación de las mujeres, un nuevo modelo de desarrollo que subvierta las actuales relaciones de poder basadas en la subordinación de las mujeres. El PNUD adoptó también las dos estrategias planteadas en Beijing para alcanzar este objetivo: 1) el mainstreaming de género o transversalidad de la equidad de género, y 2) el empoderamiento de las mujeres, entendido como la autoafirmación de las capacidades de las mujeres para su participación, en condiciones de igualdad, en los procesos de tomas de decisiones y acceso al poder.

Este es nuestro marco de partida. Además, en este apartado se pretende señalar un conjunto de elementos que consideramos adecuados para acompañar las intervenciones relacionadas con la equidad de género en nuestras oficinas y que guardan una estrecha vinculación con la utilización de las herramientas que ofrece este manual.

La participación y el empoderamiento organizacional

La Transversalidad del Enfoque de Género depende de la capacidad de aprendizaje colectivo de nuestras oficinas. Para favorecer este aprendizaje, es clave incorporar el enfoque de la participación y el empoderamiento. Esto significa que vamos a abordar cualquier acción implicando a todas las personas de nuestra organización, independientemente de los tipos de contratos, posición o área en la que se trabaje: el tema de género nos compromete a todas y todos; todas y todos podemos hablar, y no hay expertos ni expertas en el tema.



El corazón del enfoque participativo es entender que los aportes de todas y todos son igual de válidos.

En cuanto al enfoque del empoderamiento, significa poner en práctica nuestro paradigma del desarrollo humano: apostar por que las mujeres y los hombres de la organización sean los protagonistas de sus propios procesos de desarrollo y, por lo tanto, el centro del aprendizaje y de sus cambios y, en última instancia, los responsables de que éstos se produzcan. Esto se relaciona directamente con entender la TEG como una responsabilidad colectiva: si no se facilita un proceso de empoderamiento, las personas difícilmente pueden apropiarse de esta tarea compartida.

Por otra parte, el objetivo de la equidad de género supone una revisión –entre otras- de las relaciones de poder que mantenemos hombres y mujeres de nuestra organización, tanto en nuestro trabajo como fuera de él (en nuestras relaciones personales y familiares), y nos compromete a pensar en un poder diferente.

Tomar en cuenta a todas las personas de la organización es comenzar a cambiar ciertos valores relacionados con la inequidad y la exclusión, así como con el elitismo y el clasismo que todavía perviven. Es apostar por una organización a la que todas y todos contribuimos, desde nuestras diferentes responsabilidades y visiones: motoristas, personal de la limpieza, personal administrativo y técnico, y la gerencia. Esto permite a hombres y mujeres deconstruir un sistema de relaciones de poder vertical, jerárquico y patriarcal y dar paso a una organización más horizontal, cooperativa e igualitaria.



De lo personal a lo colectivo: el camino es mucho más interesante

El movimiento feminista dio un giro copernicano al plantear que “lo personal es político”³. Además de resquebrajar la falsa dicotomía entre lo público y lo privado, esta famosa frase daba a entender que el trabajo sobre los cambios personales es uno de los principales motores de transformación de los cambios colectivos profundos. El mensaje es claro: los cambios empiezan por una/o misma/o. Las estrategias de cambio que parten del cambio externo no producen transformaciones sostenidas, duraderas y profundas.

Los modelos mentales, las actitudes, las normas no escritas, las percepciones del mundo de cada persona que conformamos las oficinas del PNUD suman un todo que facilita o dificulta el cambio de paradigma cultural necesario para que el PNUD se convierta en una organización que aplica de forma eficiente sus políticas de género. Por lo tanto, si queremos transformar nuestra organización, se hace imprescindible abordar en nuestro trabajo la dimensión más emocional y personal de éste tema, esa que nos ayuda a confrontar a cada una/o de nosotros, individual y colectivamente, lo que sentimos (emociones), con lo que decimos (discurso), y con lo que hacemos (prácticas).

³ Frase acuñada por Kate Miller

En la práctica esto significa que el proceso de cambio tiene que darse en cada una de las personas que formamos parte de esta organización. De esta forma, podrá generarse un cambio colectivo y, por ende, un cambio en nuestra organización y en lo que hacemos. Eso contribuirá a transformar también el país y el mundo en el que vivimos y por el que trabajamos en sociedades más justas y equitativas.

Más adelante encontrará diferentes herramientas que le pueden ayudar a desarrollar este enfoque a través de trabajar la cultura organizacional o desarrollar un proceso formativo enfocado en las personas y no en los conceptos, por ejemplo. Lo importante ahora es que tenga claridad sobre lo que esto implica, porque va a ser un rasgo importante de la propuesta de transversalidad que aquí se plantea, y empiece a lanzar mensajes en esa línea a las personas que le rodean.

Utilice un abordaje sistémico. “¿Qué es eso?”

Por lo general, en nuestro trabajo nos centramos en responder a problemas y, para simplificar, los concebimos como si fueran una fotografía instantánea y estática o un efecto que responde a una serie de causas encadenadas de forma lineal. Respondemos a un paradigma histórico mecanicista que ha sido cuestionado desde múltiples disciplinas (sociología, psicología, etcétera). Sin embargo, ni nuestras intervenciones ni los proyectos ni las personas son elementos aislados. Forman un todo, un sistema integral, una estructura compleja que, por un lado, forma parte de un contexto determinado, un país y una cultura concreta, y, por el otro, está integrada en otra estructura más grande que es el PNUD, que forma parte del Sistema de las Naciones Unidas, y así sucesivamente.

¿Qué significa esto en la práctica? Significa que no hay que enfocar la mirada solamente hacia el árbol sino hacia el bosque, y trabajar sobre estructuras e interconectividades más que sobre partes y/o elementos aislados. En el tema de género, esto resulta de crucial importancia, ya que los cambios hacia los que apuntamos son cambios que atraviesan desde los valores de nuestra organización hasta las estructuras sociales en las que estamos inmersas/os.

El Malabarista: procesos versus resultados

El gender mainstreaming es un proceso y no un producto. La generación de cambios personales y organizacionales centrados en relaciones de poder es un resultado difícil de medir y que requiere de plazos largos, probablemente años. Por eso es importante entender que se ha de buscar el equilibrio entre ese tiempo necesario para cualquier proceso y la consecución de resultados tangibles que le den la credibilidad suficiente para que continúe teniendo apoyo y siga avanzando.

El malabarismo no es fácil de realizar y además nos puede generar sentimientos de frustración. Pero es importante comenzar a planificar y evaluar procesos mostrando resultados tangibles sin perder el horizonte estratégico de nuestras intervenciones. Dar visibilidad a estos pequeños logros y avances nos permitirá, además, tomar energía para continuar afrontando este gran desafío.



La Filosofía del Cuidado

La aquí llamada Filosofía del Cuidado tiene que ver con las personas que son agentes de estos cambios y la importancia de estar atentos al cuidado tanto personal como al de los demás.

Igual que los cambios empiezan por una/o misma/o, el cuidado también comienza por usted misma/o. No pierda de vista que:

1. Si quiere llevar a cabo un proceso de este tipo tiene que contar con la energía personal necesaria, porque es un proceso largo, con múltiples resistencias y con avances y retrocesos.
2. Tiene que ser consciente de que nuestra energía no es una fuente inagotable y estática, sino que es variable según las circunstancias.
3. Es importante conocerse y dosificar fuerzas, ya que este tipo de procesos pueden ser altamente desgastantes y requieren de un gran esfuerzo personal.
4. No lo puede hacer sola y, por lo tanto, usted no es la única responsable. Es un trabajo que depende de la voluntad de todas las personas de la organización.

Además de por una/o mismo, hay que favorecer relaciones también de cuidado con los demás que hagan de éste un proceso más humano, basado en la cooperación, el respeto, la honestidad y el reconocimiento. Esta forma de relacionarnos no siempre la encontramos en nuestro contexto, pero sin duda nos va a ayudar a vencer obstáculos, a crear un mejor clima organizacional y a favorecer el trabajo conjunto.

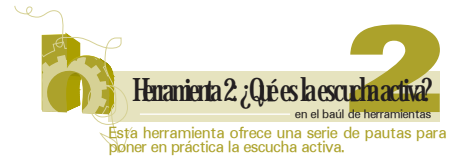


En lugar de...	Favorece...
El individualismo	La cooperación y el trabajo en equipo
La desconfianza	El respeto
La competencia	La honestidad
El aislamiento	El reconocimiento
La búsqueda de poder	El intercambio
Los codazos	La comunicación
	La confianza
Esto conduce a...	
La parálisis del proceso	El avance del proceso

Finalmente, otro aspecto esencial de la vida de una organización es la comunicación, más concretamente la comunicación interpersonal. Le proponemos comenzar a cambiar nuestra cultura de la comunicación y poner en práctica la escucha activa y la empatía.

Con relativa frecuencia las personas que trabajamos género somos calificadas de “militantes” o “radicales” para indicar cierta actitud inflexible que podemos tener cuando las resistencias del entorno son altas. Esta actitud genera en ocasiones un rechazo mayor al tema o la imposición de ideas sin generar procesos participativos.

En este sentido, la escucha activa significa dejar de lado nuestro propio punto de vista para conectar con las otras personas o con lo que un grupo necesita expresar o resolver. La empatía significa dejar en el armario el rol de experto/a, el estatus, y ponerse en lugar del otro, darnos cuenta de cómo se siente, y ser capaces de entender su reacción y comprender su estado de ánimo.

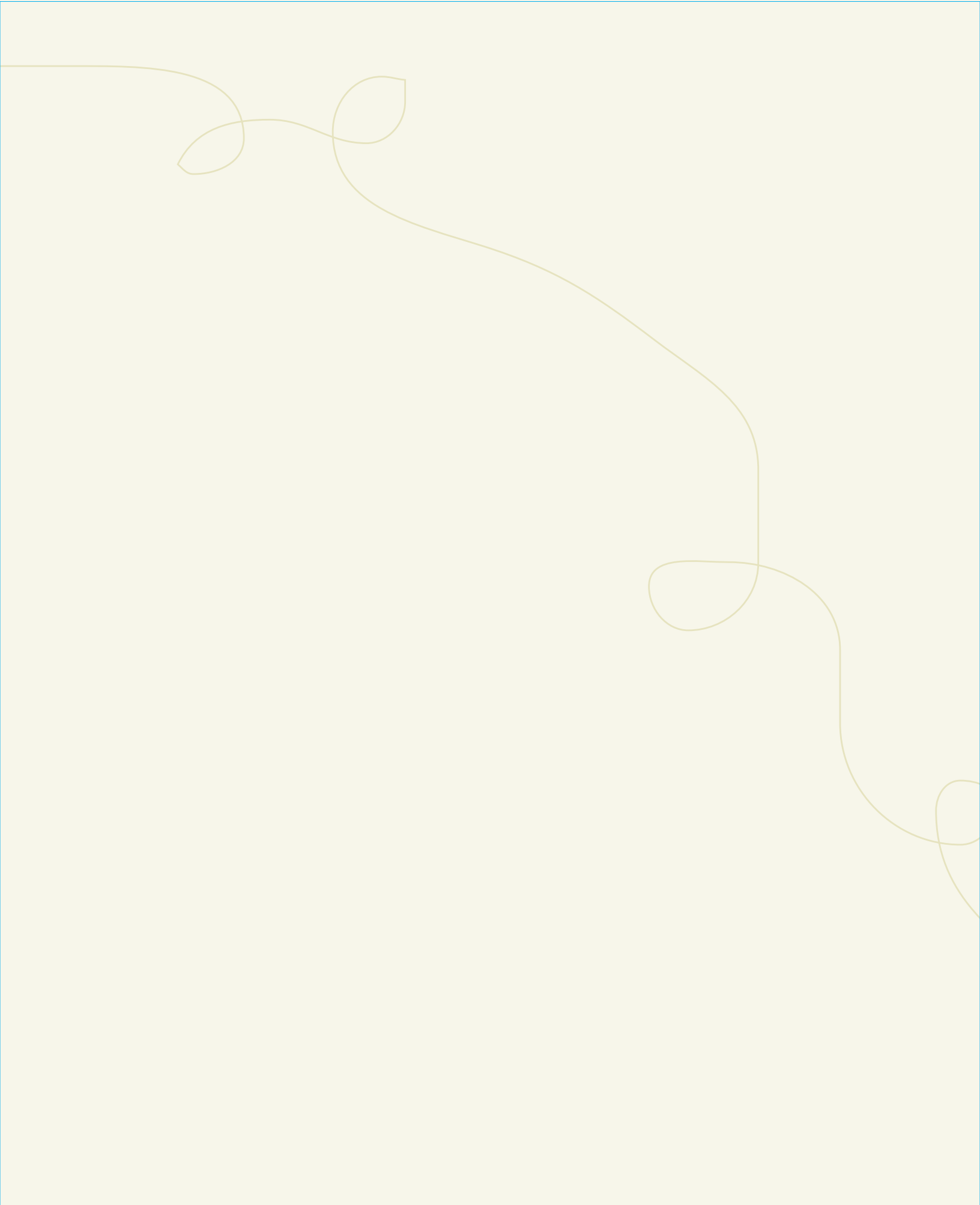


Respeto a la diversidad

Aunque parece algo básico y de sobras conocido por todas las personas que trabajan en una organización como la nuestra, no podemos dejar de mencionar algo esencial: el respeto por la diversidad, ya sea ésta de credo, de raza, de orientación sexual, de pensamiento o de ideología. Esto, más allá del discurso, debe ser una práctica diaria que nos permita convertirnos realmente en una organización plural, laica, diversa y heterogénea, donde las diferencias son vistas como enriquecimiento cultural y social para nuestra organización, donde las mayorías no arrasan con las minorías e impone una identidad única.

Como afirma el Informe sobre Desarrollo Humano 2004, “todo individuo tiene derecho a mantener su identidad étnica, lingüística y religiosa”. La puesta en práctica de “políticas que a la vez reconozcan y protejan estas identidades es la única manera posible de conseguir el desarrollo” de nuestras sociedades y, añadiríamos, de nuestra propia organización.⁴

4 PNUD (2004): “Informe sobre Desarrollo Humano 2004. La libertad cultural en el mundo diverso de hoy”



Sección 3.

¿En qué organización estamos?

Género en el PNUD una lectura de oportunidades

El PNUD es la Red Mundial de las Naciones Unidas para el Desarrollo cuya misión es promover cambios y conectar a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Tiene presencia en 166 países y trabaja con sus gobiernos, sus instituciones y su ciudadanía para ayudarlos a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

No pretendemos en este apartado relatar de manera profunda el trabajo que se ha hecho y se sigue haciendo por promover la equidad de género en el PNUD, sino señalar algunas oportunidades que ofrece el PNUD para el gender mainstreaming y para situar el tema de la equidad de género en la agenda pública. Algunas de estas oportunidades son: nuestras Áreas Prácticas, el propio paradigma de Desarrollo Humano y los Informes sobre Desarrollo Humano (IDH), los compromisos internacionales y en especial las Metas del Milenio, así como la articulación y coordinación en el Sistema de Naciones Unidas. También recopilaremos los principales avances en materia de diseño de políticas de género y de estructura organizacional llevados a cabo en los últimos años.

Nuestras Áreas Prácticas

Nuestras Áreas Prácticas son cinco: Gobernabilidad Democrática, Reducción de la Pobreza, Prevención y Recuperación de las Crisis, Energía y Medio Ambiente y VIH/SIDA. Además, el PNUD, en su labor en pro de la gobernabilidad democrática y la reducción de la pobreza, incorpora la Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el desarrollo. Cada una de estas Áreas Prácticas ofrece al PNUD incontables oportunidades para avanzar en la igualdad de género, tal y como señala el documento Gender Equality Practice Note.



Consultar Gender Equality Practice Note en:
<http://www.undp.org/policy/docs/policynotes/gender-9dec02.doc>
 y portal PNUD: <http://www.undp.org>

El paradigma del Desarrollo Humano

Una de las mayores fortalezas con las que cuenta nuestra organización es el paradigma desde el que trabajamos, el paradigma del Desarrollo Humano, pues al establecer el bienestar humano como objetivo central del desarrollo, nos abre muchas posibilidades a la transformación de las relaciones de género y a la mejora de la condición de las mujeres, posibilidades que una visión más economicista del desarrollo no había permitido.

El Informe sobre Desarrollo Humano 1995 da herramientas y elabora un primer ejercicio de análisis sobre las disparidades de género que se ha convertido en una referencia a nivel internacional. Desde esa fecha, los diferentes esfuerzos a nivel global, regional y nacional han incorporado el enfoque de género de manera desigual, desde la invisibilidad total del tema hasta ejercicios únicos y completos que realizan un análisis de género sobre temas relevantes para el desarrollo humano o la incorporación de un capítulo o un apartado específico sobre el tema. Las modalidades son diversas e igualmente pertinentes, pero en sí los IDH representan una oportunidad única para promover la igualdad de género, puesto que permiten desarrollar el vínculo entre desarrollo humano y género; incorporar análisis de género sobre temas específicos; identificar casos de estudio específicos; generar recomendaciones políticas; y garantizar la presencia del tema en las discusiones de seguimiento de los informes.

Es importante que conozca en profundidad los índices relativos a género: el Índice de Desarrollo relativo al Género (IDG) y el Índice de Potenciación de Género (IPG). Calculados por primera vez en el IDH de 1995 estos índices se han convertido en una de las mayores contribuciones al conocimiento y la difusión sobre las desigualdades de género a nivel mundial (ver anexos).

Trabajar en el marco de los Tratados Internacionales

Uno de los grandes logros de las Naciones Unidas ha sido la creación de un amplio marco legislativo en materia de derechos humanos. Nuestra misión en los países en los que trabajamos es apoyar y dar seguimiento a esta serie de Conferencias y Tratados. Por lo tanto, es de suma importancia ser consciente de que el PNUD representa a todas las naciones, y que los derechos humanos, en un sentido amplio, son la base de todo el trabajo que realizamos. Es imprescindible conocer el marco jurídico internacional alusivo a los derechos humanos de las mujeres y estudiar el estado de la situación de su ratificación y cumplimiento en el país, principalmente la IV Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en Beijing, y la Convención para la erradicación de toda Forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

Sobre las Metas del Milenio, son objetivos globales que tienen dimensiones críticas de género que no pueden pasar desapercibidas. El PNUD, por su liderazgo sobre estos compromisos, tiene la oportunidad de centrar la atención mundial y los recursos económicos sobre ellas, además de realizar un ejercicio de monitoreo con perspectiva de género en cada uno de los objetivos que permita dar visibilidad a la persistencia o no de discriminaciones de género (ver anexos).

Consultar Anexo 2 

La coordinación del Sistema de Naciones Unidas

El PNUD tiene, asimismo, el papel de coordinar el sistema de las Naciones Unidas y eso puede favorecer la incorporación del enfoque de género en los programas de intervención y las actividades de las agencias en los diferentes países, sobre todo con herramientas como el United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) o los grupos interagenciales de género. Además, el Sistema está inmerso en un proceso de reforma que le insta cada vez más a coordinar y articular acciones interagenciales para evitar la duplicación de esfuerzos y la dispersión de los recursos, lo cual puede convertirse también en una oportunidad para nuestro trabajo.

Estructura organizacional y políticas en torno al tema de género

El PNUD cuenta con una estructura organizacional y una serie de políticas que favorecen la implementación de la transversalidad de género. Existe en el Bureau para el Desarrollo de Políticas (BDP, por sus siglas en inglés) la figura de Asesor/a en Género; en el Bureau de la Región de Latinoamérica y Caribe (RBLAC, por sus siglas en inglés) se cuenta con un Punto Focal de Género; y en cada Oficina de País también está institucionalizada esta figura, el/la Punto Focal de Género, que suele a su vez liderar los Grupos Interagenciales de Género del Sistema de las Naciones Unidas. También se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de los puestos gerenciales en torno al tema y del resto del personal de las Oficinas de País.

Consultar Guidance Note on Gender Mainstreaming, en Anexo 1 

En lo que hace referencia al marco de políticas, se han desarrollado en los últimos años diversas políticas donde se encuentran directrices que abarcan desde el manejo y la gestión de los recursos humanos, hasta las prioridades políticas de nuestra organización en cuanto a género se refiere. Destacar el esfuerzo realizado en favor del equilibrio de género en las contrataciones, con especial énfasis en la integración de mujeres en los cuadros gerenciales.

Políticas PNUD

Direct Line 11 (1996)

<http://www.sdnf.undp.org/gender/policies/dline11.html>

Guidance Note on Gender Mainstreaming (1997)

(Guía sobre Transversalidad del Enfoque de Género)

<http://www.sdnf.undp.org/gender/policies/guidance.html>

Gender Equality. Practice Note (2002)

(Igualdad de Género. Cuaderno Práctico)

<http://www.undp.org/policy/docs/policynotes/gender-9dec02.doc>

http://www.genero-pnud.org.sv/documentos/enfoque_de_genero/gender_equality_policy

(versión en español)

Policy on Gender Balance in Management (2003)

(Políticas de Equidad de Género en la Gestión)

<http://www.sdnf.undp.org/gender/policies/balance.html>

También el PNUD dispone de una serie de recursos, como el Subregional Ressource Faciltity for LAC (SURF), la Gender Equality Network, el Comité Interagencial para la Mujer y la Equidad de Género (IACWGE, por sus siglas en inglés), lidera Task Force temáticos, mantiene una estrecha alianza con el Fondo de Desarrollo de Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM, por sus siglas en inglés) con el objetivo de apoyar estos procesos, y produce herramientas que muestran su compromiso frente a la equidad de género.



IANWGE (Inter-Agency Network on Women and Gender Equality)	http://www.un.org/womenwatch/ianwge/
UNIFEM	http://www.unifem.org
Gender Equality Network	Facilitadora: isabella@surf.undp.org.tt / asako@surf.undp.org.tt
Red Latinoamericana	lac-gender@groups.undp.org
Gender in Development (BDP)	http://www.sdn.undp.org/gender/about/

No obstante, y como ya se mencionó en el prólogo, la brecha entre el discurso y la política y la práctica es todavía grande en nuestra organización. Sin embargo, es fundamental hacer una lectura de los documentos y las políticas aprobados por el PNUD y conocerlos a la perfección, ya que a pesar de las deficiencias que todavía puedan existir en la práctica suponen una gran ventaja, pues representan el marco político que nos permite desarrollar, sustentar e impulsar nuestro trabajo en género.

Los recursos

En los últimos años, se ha producido una progresiva reducción y reorientación de los recursos disponibles para el desarrollo a nivel global, fenómeno que ha llevado al PNUD a reorientar su trabajo. Los recursos asignados al tema de género, si bien en la década de los 90 fueron abundantes, también se han visto afectados por la reorientación anteriormente mencionada y por la disminución de acciones específicas para las mujeres. No obstante, este momento de revisión interna organizacional es una buena oportunidad para replantear con mayor fuerza la necesidad de institucionalizar mecanismos de asignación de recursos, tanto en nuestras oficinas centrales como para las Oficinas de País, para el gender mainstreaming y la equidad de género.

En resumen...

El PNUD también se encuentra en plena reformulación de su modelo organizacional. Una reformulación con la que busca convertirse en una organización más horizontal y abierta al aprendizaje, profundizar en la gestión del conocimiento y los servicios para el desarrollo, así como el fortalecimiento de las alianzas. Todo ello se convierte en oportunidades para el cambio que puede aprovechar en el trabajo sobre el tema de género, por lo que es recomendable que tome el liderazgo en su oficina ante estos nuevos desafíos.

¿Qué pasa con las Oficinas de País?

Además de este marco general que nos ofrece nuestra organización, cada una de las Oficinas de País es un caso único y excepcional a todos los niveles y también para el tema de género. Por eso, además de ver cómo desde nuestra oficina estamos trabajando todo lo anterior, es importante, antes de iniciar cualquier esfuerzo para profundizar la transversalidad de género, identificar una serie de características que le permitirán empezar a proyectar qué tipo de transformaciones son necesarias y posibles en su contexto e incluso por dónde comenzar a trabajar. A continuación, le ofrecemos una clasificación que ilustra la manera en que una oficina se puede relacionar con el tema de género⁵:

■ “Ojos que no ven, corazón que no siente”:

Se produce cuando una oficina insiste en negar el problema, en bajar el perfil al mandato y los documentos de política que lo sustentan, y desplaza la responsabilidad a las mujeres o a los Puntos Focales de Género, alegando la falta de preparación técnica o la ausencia de buenas metodologías, etcétera.

■ “La evaporación del mainstreaming”:

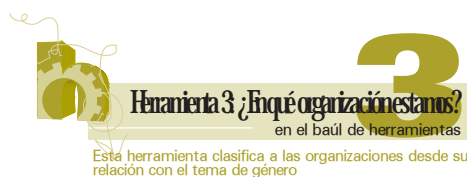
Se muestra en aquella oficina que da por cumplido el mandato con la asignación de un/a Punto Focal de Género, el uso de un lenguaje políticamente correcto, y la ejecución de un par de proyectos alusivos al tema. Es fácil identificarlo, ya que no hay una asignación de recursos financieros, justamente por ser suficiente aplicar la estrategia de la transversalidad “en todo y en nada”.

■ “Nos vamos por la tangente: sectorialización”:

Significa que el tema de género deja de ser transversal y se ubica debajo de un programa (generalmente gobernabilidad o reducción de pobreza). De esta manera, el/la Punto Focal de Género deja de estar inserto en los principales espacios de toma de decisiones estratégicas (gerencias ampliadas, etcétera) y deja de cumplir su función de coordinar y facilitar un proceso que atañe a toda la oficina.

■ “Anoche tuve un sueño...”:

Tiene lugar en aquella oficina en la que la voluntad política se manifiesta en un compromiso institucional explícito con la estrategia del gender mainstreaming y con los esfuerzos que su implementación conlleva. Significa que vamos a encontrarnos con el esfuerzo real por destinar suficientes recursos financieros y humanos, sin que ello suponga la reasignación de los fondos existentes para las acciones dirigidas a mujeres, sino nuevos recursos. También vamos a encontrarnos con la existencia de unidades o Puntos Focales de Género con formación especializada, con responsabilidad para promover la equidad de género, posicionadas/os, y trabajando con toda la oficina.



⁵ Esta clasificación se ha reelaborado a partir de la clasificación que ofrece Magdalena Pezzoti, en el “Estudio Socioinstitucional del Sistema de las Naciones Unidas en Centroamérica sobre la Perspectiva de Género”, pg. 29, UNIFEM, 2002.

El Punto Focal de Género como agente de cambio

Los Puntos Focales de Género son por definición los principales agentes de cambio en el proceso de incorporar el enfoque de género a las acciones de la oficina.

Si bien no se puede llevar a cabo un cambio organizacional sin el involucramiento de todas y todos, es innegable que en estos procesos siempre existen personas que, como dice Kerr, “están personalmente comprometidas con el análisis político y social requerido para navegar entre las oportunidades estratégicas, tomar riesgos, resistir y quien además mantienen una vigilancia continua”. Esas personas que ejercen de agentes de cambio dentro de las organizaciones tienen que comprender cada uno de los aspectos visibles y no visibles de la cultura organizacional con el fin de vislumbrar las grietas y las oportunidades para lograr cambios progresivos. Natalia Navarro clasifica a las y los agentes de cambio en tres tipologías⁶:

La llanera solitaria:

Personas que intentan incorporar el enfoque de género en su trabajo pero de una manera aislada.

La luchadora:

Personas que proponen cambios, que están dando la batalla continuamente para que vaya más allá de su trabajo, y para que los demás también lo incorporen.

La negociadora:

Personas que buscan alianzas y estrategias para el cambio de manera más pragmática, aprovechan las coyunturas.

Estas tipologías no son excluyentes, sino que puede variar según los estados de ánimo, el momento o el contexto, e incluso combinarse.

La llanera solitaria suele adoptar esta actitud con frecuencia debido a la hostilidad del medio en el que está inserta; esta posición es altamente desgastante si se mantiene durante mucho tiempo. La luchadora puede obtener resultados, ya que la capacidad propositiva es, en general, altamente valorada en nuestra organización, pero también corre el peligro de desgastarse, de dar el trabajo hecho a sus compañeros/as o de generar rechazo si no combina esta actitud con la negociadora. La tercera tipología es la que suele obtener mayores resultados y menor coste personal, por que se monta sobre procesos ya en marcha, aprovecha coyunturas y cuenta con aliados en los que apoyarse. Aunque tiene un riesgo claro: puestos a negociar, puede llegarse a negociar todo y perder el rumbo del proceso.

En general, lo idóneo es hacer una lectura de la coyuntura y combinar estrategias y actitudes, la luchadora con la negociadora, etcétera, aunque hay que señalar que esto no siempre es posible.

No podemos dejar de destacar algunas de las conclusiones encontradas en el documento “Recomendaciones sobre los Puntos Focales de Género de Naciones Unidas”⁷, donde se destaca la creatividad, el compromiso y la dedicación de los/las PFG, pero también plantea su clara marginalidad en nuestras oficinas. Este documento indica que en numerosas ocasiones pertenecen al Staff Junior, son mujeres con contratos laborales temporales, y sin estudios especializados en la temática.

⁶ Navarro, N: “Género desde una perspectiva intraorganizacional: visión, obstáculos y estrategias”. Seminario Acsur Las Segovias. Año 2000. Clasificación elaborada a partir del trabajo de Eurostep y Oxfam. Documento ACC/2000/3 elaborado por el Comité Interagencial para la Mujer y la Equidad de Género (IACWGE). Task Force liderado por UNFPA.
⁷ Documento ACC/2000/3 elaborado por el Comité Interagencial para la Mujer y la Equidad de Género (IACWGE). Task Force liderado por UNFPA

Por otra parte, a veces la estructura de puntos focales ha podido representar un retroceso algunas oficinas en las cuales anteriormente había áreas de género, y suele suceder que, además, la Punto Focal de Género tiene habitualmente asignadas otras tareas, lo que dificulta llevar a cabo un buen trabajo.

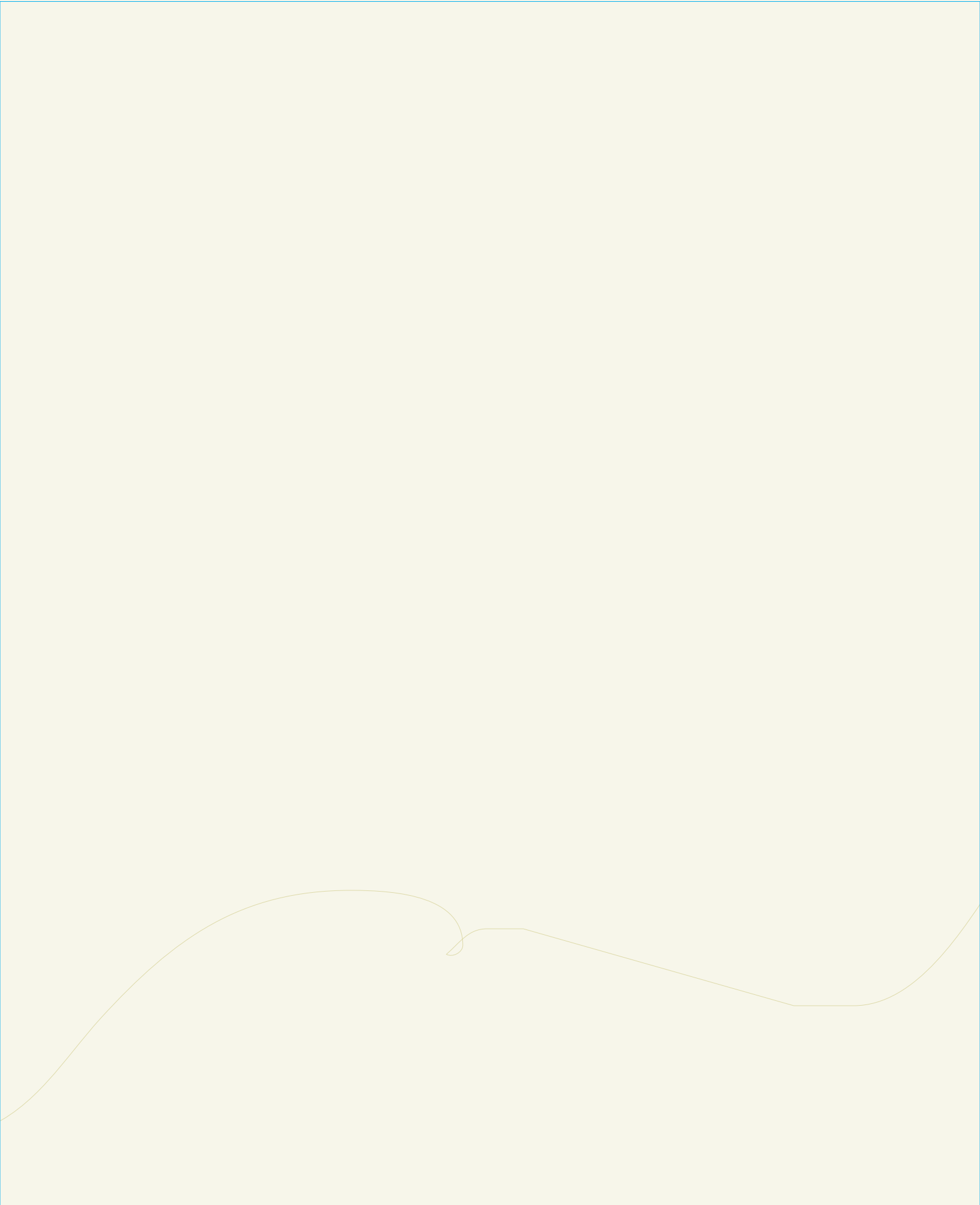
Puntos Focales de Género en las Naciones Unidas: creativos/as, dedicados/as, marginados/as

Aunque los/as puntos focales de género han realizado grandes contribuciones a la Transversalización del Enfoque de género y a la igualdad de las mujeres, lo han hecho “a pesar de “más que, “como consecuencia de” el apoyo de sus respectivas instituciones. La falta de experiencia, de recursos y de compromisos por parte de la Gerencia, así como las múltiples tareas asignadas han paralizado sus profundos esfuerzos. Más específicamente:

- El papel de los/as puntos focales debe ser el de facilitador/a, catalizador/a y consejero/a.
- La responsabilidad y la confianza para la TEG descansan en la Gerencia, quien debe tener el compromiso y las competencias para conducirlo.
- La responsabilidad para capacitar en género al personal y el reclutamiento para conseguir los objetivos de equilibrio de género de la organización debe ser localizado e institucionalizado en el personal, las unidades o divisiones de capacitación o recursos humanos, no con los puntos focales de género, aunque es importante que estos colaboren conjuntamente.
- Los/as puntos focales y los/as consejeros/as de género con frecuencia ocupan niveles menores. Consecuentemente, la mayoría de los/as consejeros/as y PFG no tienen acceso a los procesos de toma de decisiones.
- Debe fomentarse la incorporación de hombres como PFG.

Elaborado a partir del documento Guidance Note on Gender Mainstreaming (ver anexo 1)





Sección 4.

Para abrirse camino

Antes de entrar en el proceso de cómo elaborar un diagnóstico o una estrategia de género para su oficina, o de implementar cualquier actividad relacionada con el tema, queremos ofrecerle un menú de estrategias y puertas de entrada que le faciliten el camino.

El éxito del proceso que nos planteamos llevar a cabo radica en comprender que el gender mainstreaming es un proyecto de naturaleza política y de largo plazo. Por esta razón, las resistencias que podemos encontrar a lo largo de este camino son múltiples. Tanto en nuestro lugar de trabajo como fuera de él, las personas nos relacionamos con otras, y el mundo de las relaciones humanas es complejo, aparecen las resistencias, los temores, los miedos, etcétera.

La organización y sus actores pueden sentirse amenazados en su estatus quo frente a cambios relacionados con valores, identidades, relaciones de poder, etcétera, por lo que se requiere de múltiples puertas de entrada y estrategias para incidir en los diferentes niveles de la organización, y evaluarlas y reconducirlas permanentemente.

A continuación, le exponemos una diversidad de estrategias, compatibles entre sí, que le pueden ser útiles para este objetivo:

Menú de tácticas

Tácticas diferenciadas según personas y áreas

Primer paso: Identificar intereses, posiciones, empatías, relaciones, etcétera.

Para llevar adelante la incorporación del enfoque de género es básico identificar los intereses, las emociones y el posicionamiento que cada quien adopta sobre el tema. Asimismo, es esencial medir los grados de resistencia, sensibilidad y compromiso hacia el tema por parte de las personas con quienes se relaciona o las distintas áreas que conforman la oficina, pues eso le permitirá dibujar su primer mapa de alianzas.



Segundo paso: Priorizar las puertas de entrada estratégicas, según objetivos

El siguiente paso es ver cuáles son las puertas de entrada, los espacios y oportunidades estratégicos que se presentan con cada una de las personas y áreas de la organización. Las puertas de entrada son diversas, según las actitudes de las personas y según el tipo de área, por lo que es importante tomarse un tiempo para conocer bien su especificidad. Una buena lectura y la elección de las estrategias correctas le permitirá sumar aliados a tu trabajo.

Apueste por la diversidad de caminos

Como se ha comentado con anterioridad, un proceso de incorporación del enfoque de género no pasa sólo, o exclusivamente, por enfocar el trabajo a los programas y proyectos de la Oficina de País. Hay otros temas y áreas en los que es importante trabajar, como son las políticas de recursos humanos, las políticas de capacitación interna, los modelos mentales de la gente y de la institución, el cambio organizacional, etcétera. Por ello, cuando esté iniciando este camino, y teniendo también en cuenta sus posibilidades, propóngase trabajar en más de un nivel de intervención.

Busque apoyos dentro y fuera

Es difícil para una sola persona llevar adelante un proceso de este tipo. Por ello, es aconsejable buscar apoyos en tres niveles:

1. Valorar la posibilidad de que alguna persona se una al esfuerzo y empiecen a conformar equipo. Esta persona puede ser un/a pasante, una contratación, un/a voluntaria/o, etcétera.
2. Si no hay posibilidades de contratación o incorporación de alguien externo, procure conformar un grupo de género con personas aliadas de su misma oficina, que le hagan de espejo y asuman conjuntamente con usted este desafío.
3. Otra posibilidad es apoyarse en un grupo de personas externas, compañeras/os de otras agencias, del movimiento de mujeres, o personas sensibles al tema con quienes pueda mantener una interlocución e intercambio continuo.

En general busque espacios de retroalimentación y el apoyo, tanto a nivel personal como profesional, que alimenten el propio proceso y la propia experiencia personal.

Desarrolle su capacidad de negociación

Como se señaló anteriormente, la mejor manera, aunque no la única, de encarar un proceso de estas características es mediante una actitud de negociación. Es esencial tener conciencia y claridad de que hay diversos intereses y agendas dentro de una institución o de una oficina, y que el/la Punto Focal de Género también tiene los suyos propios, y se hace necesario negociar en más de una ocasión. La Gerencia, los programas, las personas tienen sus intereses: ten claros también los suyos.

A continuación se desarrollan algunos aspectos a considerar dentro de esta estrategia:

Actitud propositiva

Para poder negociar cualquier cambio es importante acudir a las reuniones (por ejemplo, con Oficiales de Programa, con la Gerencia) con propuestas elaboradas previamente claras y concretas, y no esperar a que nos propongan las cosas. Llevar propuestas desarrolladas, aunque todas no sean posibles de lograr, facilita la negociación.

Defina los máximos y mínimos a negociar

La lógica de toda negociación es que todo es negociable. No obstante, es preferible definir previamente qué es lo mínimo y lo máximo que se puede negociar.

Ir siempre de más a menos

En el momento de elaborar y negociar la propuesta, es recomendable ser ambicioso/a, pretender lograr el máximo. El ideal debe estar presente en la agenda de la propuesta a negociar, aunque hay que ir con la actitud de que luego pueden llegar las “rebajas”.

Flexibilidad

Parte del talante negociador es la capacidad de adaptarse al proceso de negociación mismo, y de las coyunturas que están por encima de la negociación. A veces merece la pena posponer un resultado en beneficio de mantener las alianzas y abordarlo con posterioridad.

Hacer “a la nuestra”

Hacer a la nuestra significa ir trabajando poco a poco, de manera silenciosa en ocasiones, esquivando los obstáculos e impidiendo que éstos detengan el proceso. En ocasiones, los límites están difusos y la marcha silenciosa permite ir avanzando camino. También significa saber retirarse a tiempo en determinados momentos pero sin dejar de estar presente. En ocasiones, y aunque requiera más tiempo, es bueno tratar de reducir las amenazas que genera el tema mediante otro tipo de acciones y actividades menos visibles.



El pavo real y la hormiga: ir haciendo poco a poco; que se le vea más en algunos momentos estratégicos y menos en otros. Juegue con esta estrategia.

La corriente suma

Toda institución tiene sus propias dinámicas creadas, sus propios tiempos y su planificación establecida. Lo importante cuando se va a iniciar un proceso de incorporación del gender mainstreaming es sumarse a esa corriente y, una vez dentro, hacer una lectura de las oportunidades que se presentan.

A su vez, esa corriente se está alimentando permanentemente de distintas directrices que llegan desde la Sede, de nuevas políticas corporativas o de determinadas circunstancias coyunturales que se producen en la propia oficina o en el país. El género debe estar en el centro de todos los cambios y tendencias que se incorporan, de ahí la importancia de estar “subida en la corriente”, conocer rápidamente las nuevas directrices o temas emergentes y apropiarse de ellos con el objetivo de aportar.



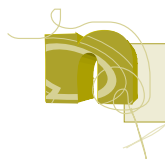
Tome el liderazgo y móntese en la corriente, pero sin dejar que le arrastre

Romper con el discurso

El PNUD dispone de un discurso ya construido sobre el tema de género que no siempre tiene una correspondencia y una equivalencia con la práctica. Esta dicotomía es la que hay que romper. Esto significa que, a partir de los elementos del discurso actual que sean válidos, se ha de construir un discurso paralelo diferente, que puede ser más trasgresor o más suave. Romper el discurso supone, comenzar a utilizar aquellos términos que sí nombran la realidad en detrimento de los que de momento no lo hacen.

Por otra parte, incorporar la creatividad y lo lúdico a nuestro trabajo nos hace crecer y ayuda a romper con la dialéctica discursiva cotidiana. Utilizar el lenguaje artístico, el cinematográfico, o simbólico a través de actividades recreativas, y generar otros espacios de comunicación facilitan la confianza, la reflexión y el avance hacia la construcción de una visión común más equitativa en nuestra organización.

Anímese a favorecer cambios en nuestras oficinas a través de acciones creativas, de modo tal que cada persona pueda encontrar una manera diferente pero adecuada de responder a sus propias preguntas y de integrar la información que reciben en su modelo mental.



El trabajo serio no es incompatible con el juego, la relajación y la diversión.





Baúl de Herramientas

- Técnicas
- Herramientas



Sección 1.

Técnicas

Como se ha mencionado en el apartado de “Condiciones previas”¹, el enfoque metodológico que este manual propone es el participativo, lo que significa que el proceso se construye de forma colectiva y a partir de la gente, siendo éste elemento el que promueve el reconocimiento crítico de la realidad y de nuestra propia práctica para mejorarla, a la vez que favorece la implicación y la responsabilidad de las personas.

A continuación ofrecemos una serie de técnicas concretas que sirven al propósito de impulsar la participación a lo largo de todo el proceso de elaboración del diagnóstico y también de la estrategia. Algunas de las técnicas - como la investigación documental y la observación participante- las utilizaremos en todo el proceso; otras - como los grupos focales- en función de aspectos muy específicos. Por otra parte, lo usual es que una sola herramienta nos sirva para abordar más de un aspecto –como los cuestionarios-, mientras que determinados temas requerirán de la combinación de varias técnicas-como en el caso de los programas y proyectos.

A lo largo de las páginas anteriores, se han recomendado algunas de estas técnicas para los diferentes aspectos que se pueden abordar en un diagnóstico y una estrategia y con quién se pueden aplicar. A la vez, encontrará ejemplos concretos de aplicación de estas técnicas, en forma de herramientas, en la Sección 2.

Pero atención, utilizar técnicas participativas no significa ni garantiza por sí solo que se lleve a cabo realmente un proceso más ambicioso de cambio en las estructuras de nuestras Oficinas de País. Todo dependerá del uso que se les dé y, sobre todo, que nos planteemos con seriedad que esa es la finalidad de este proceso que estamos emprendiendo.

Por último, destacar la importancia de que las técnicas sean utilizadas con la flexibilidad que corresponde, adaptándolas a su entorno y aplicándoles su propia dosis de creatividad.

¹ Ver Primera Parte, Condiciones previas, Sección 2 Nuestro Marco Filosófico.

La observación participante²

- **¿Qué es?** Esta técnica consiste precisamente en lo que dice su enunciado: investigar a través de la observación pero participando, ya que quien observa también interviene en la vida del grupo objeto de análisis, participando en mayor o menor grado en sus actividades. No es, por lo tanto, un observador externo que no se involucra.
- **¿Para qué le sirve?** En el diagnóstico, la utilizaremos a lo largo de todo el proceso para: investigar la presencia del tema en las reuniones o la opinión y reacción que genera en las personas; comprobar la memoria institucional de nuestra oficina; ver los valores de sus miembros, o las reglas de comportamiento. Es una técnica muy útil también para perfilar algunas acciones de la estrategia y, sobre todo, para darle seguimiento a su implementación.
- **Algunas pautas...** Hágase con su cuaderno, identifique qué información concreta quiere registrar y en qué espacios. reuniones, etcétera, tienen alta probabilidad de obtener estos registros.

Algunas pautas sobre la recogida de información:

1. La información se recoge a través de anotaciones que deben ser concretas y concisas, delimitadas espacial y temporalmente.
2. Se recaba información que permita medir la forma, duración, frecuencia, antecedentes y consecuencias de comportamientos individuales y sociales.
3. También se puede recoger para analizar trozos de discursos que escuchemos durante la observación o entrevistas informales con gente del grupo.
4. Se puede utilizar para registrar la aparición del tema en las reuniones.

Finalmente, el análisis que se haga ha de estar sustentado con datos o información precisa. No se pueden presentar conclusiones sin justificarlas con la información que se haya obtenido.





Grupo Focal³

¿Qué es? Es una de las técnicas más completa de la perspectiva metodológica cualitativa. Consiste en desarrollar una reunión con varias personas que se han seleccionado por ciertas características específicas y una persona que modera o conduce una conversación.

¿Para qué le sirve? Permite extraer información de carácter cualitativo en un grupo pequeño: valores, percepciones, análisis de problemas, etcétera. Es destacable su utilidad cuando hay diferentes grupos con visiones y relaciones muy distintas y no se quiere perder estos puntos de vista específicos (por ejemplo: hombres y mujeres, jóvenes...), o cuando hay personas particularmente informadas y/o interesadas por un tema particular sobre el cual el resto de la gente de la oficina no puede o no quiere concentrarse. Es una herramienta idónea para abordar la parte de la cultura organizacional en nuestra oficina. También nos sirve para generar discusión sobre posibles acciones para incluir en la estrategia de género.

Algunas pautas...

Sobre la facilitación

La figura del o la moderador/ a del grupo focal y su comportamiento con respecto al grupo es muy relevante para obtener una información adecuada. Debe propiciar que participen todas y todos, evitar que se monopolice el uso de la palabra, procurar repartir adecuadamente el tiempo entre quienes participan y asegurar el respeto en las intervenciones. La persona que facilita la sesión no opina ni interviene, pero sí dinamiza el grupo.

Sobre los participantes

- Los grupos se componen de 5 a 10 personas que puedan hablar del tema desde distintas perspectivas o enfoques. No es aconsejable que el grupo sea demasiado heterogéneo porque puede bloquearse la comunicación ni demasiado homogéneo, porque no se genera mucha discusión.
- Características a tomar en cuenta para la selección de los participantes: el sexo, la edad, su relación con el tema, su posición en la organización, su antigüedad, etcétera.

Sobre las sesiones y el local

- Prepare muy bien el desarrollo y la agenda de la sesión antes de comenzar.
- Establezca normas, destacando la importancia de la confidencialidad y el respeto.
- No haga sesiones de más de 3 horas.

³ "Manual Práctico de Investigación Social con Enfoque de Género", Red de Mujeres por la Unidad y el Desarrollo, El Salvador, C.A.1999.
"80 Herramientas para el Desarrollo Participativo", Frans Geiffus. Prochamate-IICA, San Salvador, El Salvador 1997.

1P2P3PIS1S2S3S4H

- El lugar donde se lleve a cabo el grupo focal debe ser agradable y cómodo, que permita la participación de la gente, y que ésta pueda permanecer sentada y con acceso a servicios de agua y baño. Se recomienda el jardín, si es posible.
- Registrar toda la conversación en al menos una grabadora. Después se hará la transcripción del contenido de las grabaciones de forma literal.
- En el caso que el grupo se sienta incómodo con la grabadora, tomar notas. De ser así, es mejor apoyarse en otra persona.





El cuestionario⁴

¿Qué es? El cuestionario o formulario es un repertorio de preguntas estructuradas cuya finalidad es la cuantificación de las características de amplios grupos o bien de sus estados de opinión respecto a temas específicos.

¿Para qué le sirve? En el diagnóstico, nos permiten hacer una aproximación a una serie de aspectos como la sensibilidad, los conocimientos y las actitudes de las personas de la oficina en torno al tema de género. En la estrategia, nos puede servir para recoger la opinión de las y los encuestados sobre posibles alternativas para solucionar problemas identificados. Los cuestionarios facilitan la confidencialidad de las respuestas y la cuantificación de los aspectos a medir.

Algunas pautas...

Para elaborar uno, en primer lugar hay que identificar la información que se quiere extraer y el grupo hacia el que se dirige el cuestionario, para así afinar el tipo de lenguaje y de preguntas que vamos a utilizar.

Sobre el tipo de preguntas:

- Preguntas abiertas: Son aquellas que las respuestas no están previstas de antemano, es decir, que no se pueden contestar con un sí o un no. En los cuestionarios las preguntas abiertas son excepcionales, puede haber alguna semiabierta, pero se intenta que sean las menos posibles porque presentan problemas para el procesamiento de datos. Por ejemplo: ¿Qué es el gender mainstreaming?
- Preguntas cerradas: Son las preguntas en las que todas las posibles formas de respuestas están previstas de antemano y aparecen reflejadas en el cuestionario: Ejemplo: ¿Considera que el personal del PNUD es sensible al género?

Muy sensible
Bastante sensible
No muy sensible
Nada sensible

- Preguntas semiabiertas: Hay un repertorio de posibles respuestas, pero hay una que queda clasificada bajo la categoría de “otros” y quien contesta tiene que especificar de qué otros se trata. Ejemplo: ¿A través de qué medios crees que el PNUD promueve la equidad de género?

Proyectos
Investigaciones
Comunicados de prensa
Otros..... (esta categoría abre la posibilidad de una respuesta libre)

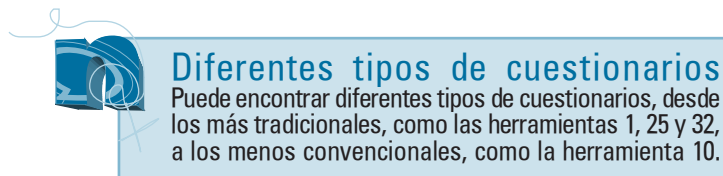
1P2P3PIS1S2S3S4H

Sobre el tiempo de aplicación del cuestionario:

No se debe esperar que la gente disponga de más de una hora para contestarlo en el mejor de los casos. Los cuestionarios cortos tienen ciertas ventajas porque permiten aumentar el número de personas en el mismo tiempo (muestra más grande), y también facilitan el análisis de los datos. El tiempo que se destine al cuestionario dependerá fundamentalmente de la profundidad que se quiera conseguir, además del presupuesto disponible.

Sobre el medio utilizado:

Puede ser que el/la entrevistador/a complete los cuestionarios con cada una de las personas o, si el cuestionario es breve y sencillo, el correo electrónico puede ser un buen medio para enviarlo y recibir las respuestas.



La entrevista⁵

¿Qué es? Se aplica para investigar actitudes, comportamientos, valores, la percepción social sobre un hecho concreto, la concienciación sobre una cuestión específica, las opiniones sobre las soluciones factibles... En síntesis, siempre que necesitamos profundizar sobre alguna cuestión que no se puede plantear de forma directa o rígida, como sería a través de las preguntas estructuradas de un cuestionario.

¿Para qué le sirve? Generalmente se suele utilizar como técnica complementaria a los cuestionarios y para comprobar en qué grado son adecuadas nuestras hipótesis sobre la realidad o en qué aspectos no la toman en cuenta. Con una entrevista podemos tantear el terreno y nos permite obtener información cualitativa más afinada.

Algunas pautas...

Existen diversas modalidades de entrevista, según el grado de estructuración que presenten las preguntas:

- **Semiestructurada o semiabierta:** Es aquella en la cual existe un guión con todas las preguntas que vamos a realizar. Aunque se suelen incluir preguntas abiertas, el orden de las mismas sigue unos determinados criterios que responden a los objetivos de la investigación.
- **En profundidad, abierta o no estructurada:** Es aquella en la que sólo existirá un guión con algunas de las ideas o preguntas que son claves para el objeto de estudio, pero no debe haber una estructuración rígida de las mismas. Esto permite una comunicación más flexible, el entrevistado o la entrevistada podrá introducir nuevos aspectos que lleven a plantearle preguntas improvisadas si éstas son pertinentes.

Sobre la forma de hacer las preguntas, hay una serie de normas que son útiles para una aplicación adecuada. Demostrar una cierta empatía y respeto es fundamental, pero tampoco ofrecer falsas promesas. Además, para la formulación de preguntas se debe tener en cuenta:

- Restringir el número de preguntas a las necesarias.
- Es importante no interrumpir a quien nos contesta.
- Crear un clima de confianza.
- Si improvisa una pregunta, anotarla y esperar a que termine la otra persona. No es bueno generar ansiedad.
- Algunas preguntas sobre cuestiones delicadas o consideradas más difíciles de abordar no se deben hacer ni muy directas ni muy encubiertas. Es mejor pensarlas y analizarlas bien.
- Utilizar un lenguaje claro y accesible.
- Procurar que las preguntas no sean muy largas.



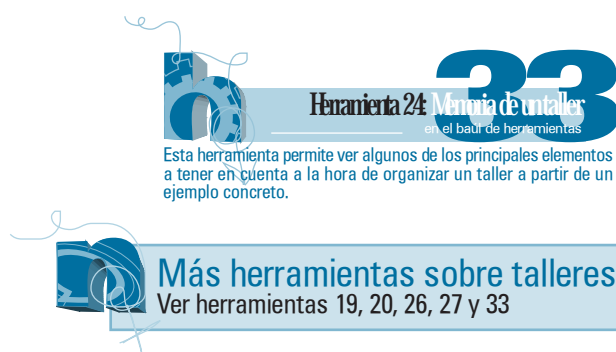
Los talleres

¿Qué son? Los talleres son jornadas de trabajo en grupo, de mayor o menor duración, caracterizadas por la utilización de una metodología participativa, es decir, que el grupo es el que va a trabajar los temas que se propongan con el apoyo de un/a facilitador/a. Un taller es una experiencia de trabajo “activo, puntual, colectivo, sistemático, vivencial, concreto y creativo”.⁶

¿Para qué sirven? Tienen múltiples utilidades, desde identificar problemas respecto a un asunto determinado, hasta identificar propuestas. En este caso, los talleres nos pueden servir para verificar, junto con el personal de un programa y/o proyecto, el estado de la situación en cuanto a género se refiere y las líneas de acción a potenciar. Esta técnica nos sirve tanto para el diagnóstico como para la estrategia.

Algunas pautas

- Requieren de una preparación previa. La persona responsable del taller debe identificar no solamente los objetivos del mismo, sino desarrollar la metodología y los contenidos para las sesiones, así como seleccionar a las y los participantes.
- Al igual que en la técnica de los grupos focales, la figura del/la facilitador/a del taller y su comportamiento con respecto al grupo es muy relevante para el buen desarrollo de las sesiones. Su papel es facilitar la participación individual, la comunicación horizontal y el proceso grupal para lograr los objetivos del taller.
- Se recomiendan un máximo de 15 a 20 personas y sesiones de 4 horas mínimo para que el trabajo sea sustantivo.
- Es importante seleccionar un lugar cómodo y amplio que facilite la tarea del grupo, y también solucionar todas las cuestiones logísticas (materiales que se precisen, alimentación si es preciso, etcétera).
- Hay que prever cómo se va a sistematizar la experiencia del taller para que resulte útil.



Sección 2.

Herramientas

En esta sección se encuentran todas las herramientas a las que se han ido haciendo referencia en las páginas anteriores. En total son 33 herramientas. Algunas de ellas son muy específicas y se puede utilizar sólo en fases determinadas del proceso o para aspectos muy concretos; pero la mayoría de ellas tienen una gran versatilidad y pueden ser usadas en fases diferentes (al iniciar el proceso, en el diagnóstico o la estrategia) y para analizar aspectos bien diferentes (desde programas hasta cultura organizacional). Este baúl podría recopilar un sinnúmero de herramientas, pero el objetivo no es la exhaustividad, sino reunir algunos ejemplos de herramientas diversos. A partir de ahí, deje volar su imaginación, inspírese en alguna de las herramientas y adáptela a sus necesidades o bien cree sus propias herramientas totalmente diferentes.



¡¡¡Dé rienda suelta
a su creatividad!!!

1P2P3PIS1S2S3S4H



Herramienta 1

Verdadero o falso

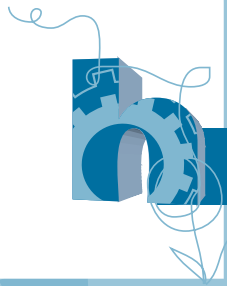
Esta herramienta tiene como objetivo consolidar algunos conceptos relacionados con género y la Transversalidad del Enfoque de Género. Le puede ser de gran utilidad para la realización de talleres de sensibilización en la Oficina. Puede ampliarla añadiendo y cambiando algunas afirmaciones.



Afirmación	Verdadero	Falso	Explicación
Género es sinónimo de mujer.			Género es el distinto significado social que tiene el hecho de ser mujer y hombre en una cultura determinada.
El género es inmutable.			Al ser una construcción sociocultural cambia a lo largo de la historia y de una cultura a otra.
Género tiene que ver con las diferencias biológicas entre hombres y mujeres.			Sexo tiene que ver con las diferencias biológicas; género con las características sociales y culturales que se asignan en función del sexo.
Género es el conjunto de características sociales, culturales, etc. asignadas socialmente en función del sexo de nacimiento.			
Todos los hombres son iguales.			No existe ni la mujer ni el hombre universal. Mujeres y hombres somos diferentes dependiendo de la sociedad en la que hayamos crecido. Aunque sí hay patrones de conducta sociales comunes a los hombres y las mujeres de una determinada cultura.
El enfoque de género se limita a desagregar datos estadísticos.			El enfoque de género es una categoría descriptiva, analítica y política que nos permite conocer la realidad y tener elementos para transformarla.
El Mainstreaming es una herramienta técnica para reducir las desigualdades.			Además de un proceso técnico es un proceso político que busca la transformación de las relaciones desiguales y de las estructuras que las producen.
El Mainstreaming es un trabajo que compete no sólo a una persona o a un área sino a toda la organización.			

1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 2

¿Qué es la escucha activa?



La escucha activa es un requisito básico para resolver conflictos y para el manejo de nuestras relaciones personales y con grupos. Significa dejar de lado momentáneamente nuestro propio punto de vista para sintonizar con la otra persona o con lo que un grupo necesita expresar o resolver.

¿Cómo hacer esto?

1. Con disposición psicológica: Mientras la persona nos está hablando solamente existe esa persona, apostando por el ser humano que tenemos delante, empatizando.
2. Con observación del/a interlocutor/a: Acercándonos a sus sentimientos sin identificarnos con ellos; detectando en qué momento quiere que nosotros/as hablemos, etcétera.
3. Con el cuerpo: Acercándonos a la persona que habla, mirándole a los ojos, expresando nuestra atención, haciendo incentivos no verbales como afirmaciones con la cabeza, etcétera.
4. Con lo que decimos: Parafrasear, o usar expresiones de retroalimentación como: “Ya veo”, “Entiendo”, “Sí, sí...”; preguntar si no se entiende la respuesta del/la interlocutor/a.

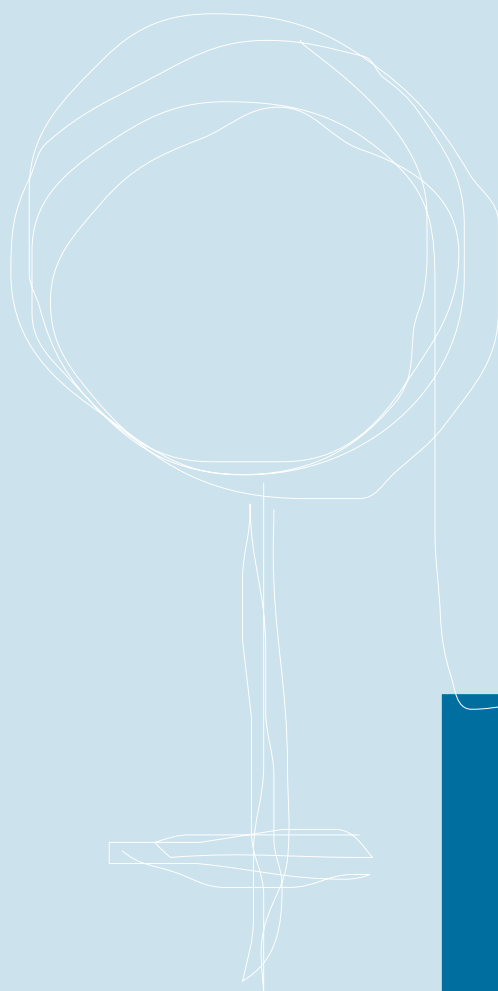
Reglas de oro

- No interrumpir jamás.
- No juzgar ni poner etiquetas.
- Evitar el síndrome del experto/a: en ocasiones antes si quiera de haber terminado la gente de hablar ya tenemos la ficha, el diagnóstico y la solución.
- No dar soluciones ni consejos a no ser que lo soliciten.
- No rechazar los sentimientos del otro/a con frases como “no te preocupes, cálmate”.
- No ordenar “lo que tienes que hacer es...”.
- No contar su historia mientras la otra persona necesite hablar.

¿Qué conseguimos?

1. Ser dignos de la confianza de las/os demás.
2. Las personas se sienten aceptadas.
3. Escuchar bien nos relaja, neutraliza nuestras posibles respuestas emocionales (irritación, hostilidad, etcétera) y nos informa de que estamos siendo escuchados.
4. Se profundiza en los problemas.
5. Muestra un modelo susceptible de ser imitado.

1P2P3PIS1S2S3S4H



Herramienta 3

¿En qué organización estamos?

Como es sabido, no todas las organizaciones se encuentran en el mismo nivel de sensibilización, concienciación y trabajo en temas de género. Pero, ¿a qué nivel está el PNUD? A continuación, encontrará una clasificación acuñada por Oxfam que clasifica a las organizaciones en tres categorías¹ ¿Dónde situaría al PNUD? ¿Y a su propia Oficina de País?:



Ciegas:

No se reconoce la importancia del enfoque de género y refuerza el patrón de subordinación genérica.



Conscientes:

Existe cierta inquietud y se reconoce su importancia, pero no se traduce en la práctica o se hace de forma muy fragmentada.



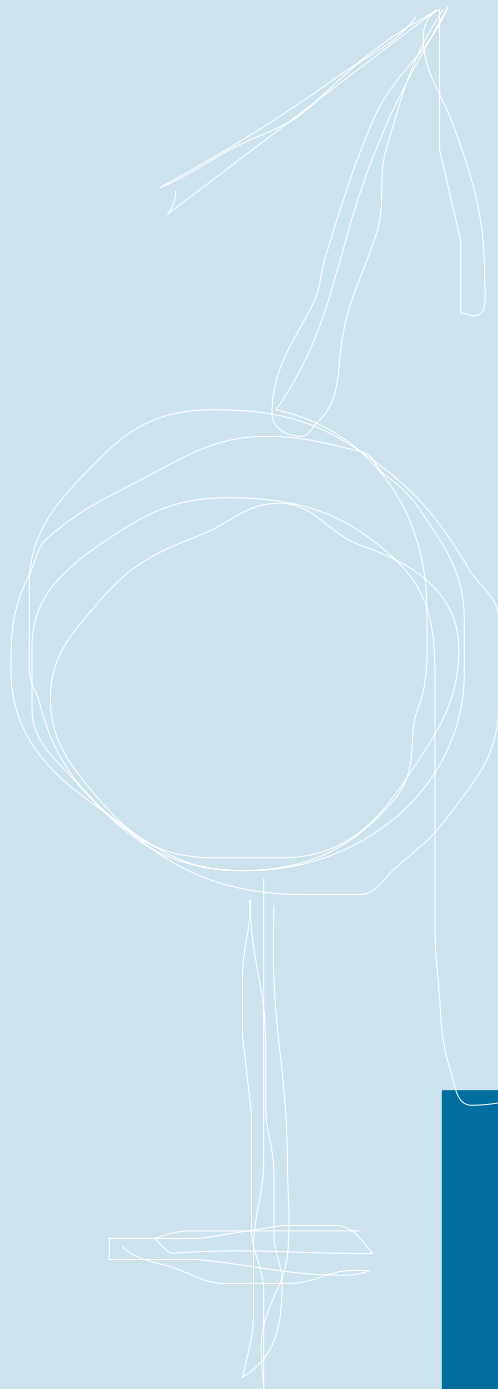
Redistributivas:

Incorporan la equidad de género en la organización y pretenden revertir la actual fórmula de distribución de recursos y oportunidades para crear relaciones equilibradas entre mujeres y hombres. Existe compromiso, asignación de recursos económicos y humanos, etcétera.

El último diagnóstico socioinstitucional del Sistema de las Naciones Unidas en la región de Centroamérica², nos da luces sobre el panorama tan variado que podemos encontrar al interior del Sistema de NNUU y lo lejos que está todavía llegar a considerar el tema de género en el centro de las agendas de nuestras agencias.

¹ Bathyany, K: "El análisis de las relaciones sociales de género en los proyectos de investigación. Apuntes teóricos y prácticos" documento presentado en Taller Género y Desarrollo organizado por la Oficina Regional para América Latina y Caribe CIID/IDRC. Septiembre 1999. (obtenido en la web).
² Magdalena Pezzoti, "Estudio Socioinstitucional del Sistema de las Naciones Unidas en Centroamérica sobre la Perspectiva de Género", UNIFEM, 2002.

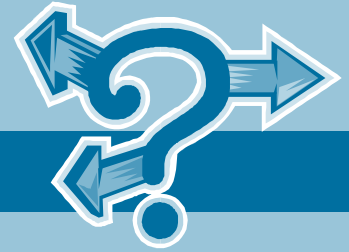
1P2P3PIS1S2S3S4H





Herramienta 4

Ser o no ser



A continuación le ofrecemos un cuestionario que puede ayudarle a elaborar su perfil como Punto Focal de Género. Ninguna de las características que aquí se apuntan son determinantes, pero hacer una lectura de todas ellas puede ayudarle a definir superficialmente dónde está y cómo le ven el resto de colegas de la oficina. Esto es importante a la hora de emprender un proceso como éste, porque le puede señalar algunos puntos a fortalecer o a repensar.

¿Hombre o Mujer?

No se apure en responder. La diferencia radica en que si es una mujer habrá ciertos clichés que le toquen desmontar. A veces no va a depender de usted estos cambios sino de las experiencias previas que hayan tenido las personas de la oficina, de sus modelos mentales y de su apertura. Si es hombre, además de ser una “rara avis” serán otros los estereotipos a romper (por ejemplo, sobre la orientación sexual o sobre quién “lleva los pantalones en su casa”), pero puede tener más facilidad en hacerse escuchar, sobre todo por parte de algunos hombres.

¿Extranjera o nacional?

Si es nacional tiene a su favor que conoce perfectamente la idiosincrasia de la gente, y le va a resultar más fácil relacionarse e interpretar el contexto; sin embargo, le puede tocar enfrentarse a prejuicios como que lo propio se valora menos y se escucha menos que lo que nos llega de fuera, o bien que le cuestionen por querer romper con determinadas actitudes, comportamientos y valores arraigados culturalmente en su contexto. Si es extranjera, puede que le escuchen más, pero a la vez las ideas y propuestas que haga pueden ser desmontadas o no aceptadas desde el miedo a lo nuevo, a lo extranjero, a lo diferente, a las diferencias culturales. Como extranjera, le conviene adaptarse al ritmo de la cultura del país en el que esté.

¿Joven o adulta?

Dependiendo de la oficina, el síndrome del “adulthood” puede estar más o menos presente. Si es una persona joven, puede que se encuentre con ciertas actitudes paternalistas, y le puede costar más ser reconocida y tratada como una profesional. No se lance a la carrera de demostrar que es competente, vaya a su ritmo, y aunque no hay recetas universales para combatir éste síndrome, sea usted misma/o. Por otro lado, ser una persona de mayor edad le puede permitir mantener una interlocución más directa y en el mismo lenguaje con las personas de la misma generación, pero eso a la vez puede limitar su capacidad de cuestionar algunos temas.

¿Hola, está sola?

Existe una diferencia radical entre trabajar sola y contar con un equipo. Busque a alguien que le sirva de espejo; alguien con quien pueda discutir propuestas, recibir retroalimentación, etcétera. Afrontar esta tarea en solitario implica un fuerte desgaste por lo que es importante buscar apoyos tanto en la organización como fuera de ella.

1P2P3PIS1S2S3S4H

¿Está en forma?

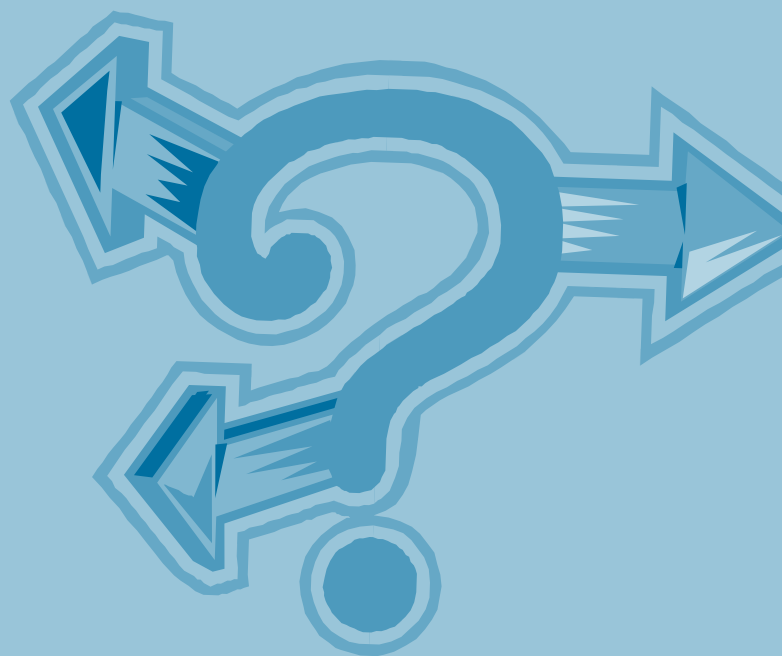
En múltiples ocasiones, la persona que es Punto Focal de Género es asignada de manera aleatoria, la responsabilidad es recibida con mayor o menor pasión, y se encuentran con el problema de la falta de formación. Si es este su caso, la oficina debe adquirir el compromiso de proporcionarle formación. También debe contar con un presupuesto para la contratación de consultorías especializadas. No se desanime, nadie nace aprendido y en éste camino usted es quien va a sacar mayor ganancia.

¿Es o no es?

Nos referimos a si forma parte del Staff o tiene un tipo de contrato externo al PNUD, como VNU, contrato por servicios (Service Contract), etcétera. Por suerte o por desgracia, la organización en la que estamos tiene sus rituales de aceptación. Si no es del Staff dependiendo de la oficina en la que esté le puede costar incorporarse a los espacios de toma de decisiones en los que debería estar. El tipo de contrato no debe impedir que se le ofrezcan todas las facilidades para cumplir sus funciones.

¿Y dónde está en el organigrama?

Si bien los documentos de políticas del PNUD recomiendan que la/el PFG se encuentre en la posición más alta posible dentro del organigrama, la realidad muestra que, generalmente, esto no sucede. El tipo de puesto que ocupa la/el PFG, el tipo de funciones que tiene asignadas e incluso el tipo de contrato, como decíamos antes, son parámetros que sirven para medir su posición en la oficina.





Herramienta 5

Tarot de las actitudes



Hemos intentado identificar varias actitudes que se puede encontrar en su oficina y relacionarlas con diversas cartas del tarot. Es un juego, pero le puede servir para identificar más o menos a cada cual, e incluso puede animarse, si no encuentra ninguno que se adapte, a definir nuevas cartas.

Arcanos Resistentes



El Emperador

Esta carta suele estar referida a la imposición del orden. Es esa persona con la que encontramos serias resistencias abiertas y explícitas. Es el “no, porque no”. Suele esconder dentro una fuerte misoginia y un gran miedo al cambio.



El Colgado

Aparece esta figura en el tarot boca abajo, con la pierna paralizada. Son ese tipo de personas que aducen no hacer nada por falta de metodología y herramientas. Es el “no, porque no sé”. Tras esta demanda también puede esconderse una profunda resistencia, comodidad y falta de responsabilidad.



El Diablo

Esta figura indica conflicto. En este caso nos encontramos con un tipo de resistencia muy sutil y sulfúrica. Es el tipo de persona que maneja perfectamente el discurso de género, con actitudes correctas y de aparente cooperación. Jamás vamos a encontrar un “no” por respuesta, sino un eterno “vuelva usted mañana”. Este tipo de resistencia que se construye desde trincheras invisibles es las más difícil de desenmascarar y trabajar.

Arcanos de transición



La Luna

Esta carta indica un tiempo de fluctuaciones. Nos encontramos con personas variables e intuitivas que en un momento pueden apoyar nuestras acciones y en otro irse a la luna. Hay que aprovecharles e identificar sus intereses y sus coyunturas, ya que puede ser gente en transición hacia un mayor compromiso con el tema.



La Estrella

Es la imagen de la esperanza. Muestra a esas personas que se han abierto a realizar una exploración de la realidad más profunda, con las gafas de género. Acaban de ver la luz al final del túnel, empiezan a leer sobre el tema, a pedir más apoyo, hacen sus intervenciones, etcétera. Es importante acompañarles en ese viaje.



La Torre

Simboliza un cambio espectacular, alteración y caos. También podemos encontrarnos con personas que recién han descubierto el tema de género y que, sobre todo ante la dificultad de cambiar esta realidad milenaria, sientan que la luz del túnel es un tren que les puede arrollar y desordenar su vida o su trabajo. Estas personas pueden saltar de pronto a una militancia feroz o bien quedarse bloqueados y convertirse en fortalezas ante el tema. Hay que apoyarles también en su fase de búsqueda.

Arcanos Concienciados



El Mundo

Esta carta indica fertilidad y crecimiento. Es el perfil de persona cuya sensibilidad le abre la puerta al conocimiento y el camino es llano: solamente consiste en formarse y crecer. Estas personas son eternas aliadas, cómplices y grandes profesionales. Campo abonado para el tema.

Herramienta 6

¿Qué actividades puedo hacer en mi oficina?



Celebre fechas como el Día de la Mujer o el 25 de Noviembre y aproveche para realizar actividades como:

- Montar una exposición fotográfica sobre situaciones y experiencias cotidianas de hombres y mujeres en el país.
- Elaborar un calendario no sexista de la oficina con fotos de los compañeros realizando actividades tradicionalmente femeninas y regalárselo a sus compañeras.
- Modificar el espacio cotidiano de trabajo de la gente a través de instalaciones de arte que rompan con la monotonía cotidiana y conduzcan a la reflexión sobre temas personales o colectivos.
- Organizar recitales de poesía en lugares y horarios alternativos a la oficina con motivos relacionados con el tema en los que la gente participe activamente.
- Una comida al aire libre, que propicie la participación de todas y todos en la preparación de la misma, acompañada de juegos y dinámicas de animación, competencias grupales o individuales bajo la temática de género, siempre con la consigna de divertirse (Juego de la Oca, pruebas, etcétera).
- Fomentar los espacios informales de intercambio, como almuerzos grupales en la oficina, para hablar sobre temas personales y laborales.
- Acercar a la gente de su oficina a prácticas alternativas de autocuidado (por ejemplo, los días sábados, clases de tai chi, etcétera).

Cualquier otro día también puede:

- Realizar Cine-Foros.
- Concursos de cuentos no sexistas para la gente de la oficina.
- Almuerzos de intercambio.
- Charlas con expertos/as.
- Enviar por correo electrónico información de interés sobre el tema de género a todo el personal, como por ejemplo: chistes, temas de reflexión personal, artículos de opinión, difusión de notas de prensa de diarios locales con información sobre la situación de hombres y mujeres en el país.

La mayor parte de estas actividades puedes realizarlas con un presupuesto a muy bajo costo y la clave está en la participación de la gente en las mismas.

1P2P3PIS1S2S3S4H

