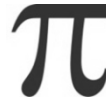




UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



DEPARTAMENTO
DE PROYECTOS
DE INGENIERÍA



GEDCE
Grupo de Estudios en
Desarrollo, Cooperación y Ética

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO N.º 4

El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala

Estela López Torrejón



Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética
Departamento de Proyectos de Ingeniería
Universitat Politècnica de València

Camino de Vera s/n
46022 VALENCIA
Tel.: (00 34) 963879860
Fax: (00 34) 963879869

gedce@upvnet.upv.es
<http://gedce.webs.upv.es>

El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala

Autora: Estela López Torrejón

Editores: Alejandra Boni Aristizábal y Jordi Peris Blanes

Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo
Número 4
Agosto 2010

ISSN 2172-0312



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Licencia completa:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>

ÍNDICE

1	Introducción	6
2	Presentación del estudio de caso	8
2.1	El PPD y el Almanario en Guatemala	8
2.2	El Programa en Guatemala	8
2.3	Actores implicados en la financiación e implementación del Programa en Guatemala	8
2.4	Definición, motivación y alcance del Almanario	9
2.5	Preguntas de investigación.....	12
3	Marco conceptual.....	13
3.1	Limitaciones del marco lógico para incorporar medidas de género	13
3.2	El Almanario y medidas que lo acompañan y su capacidad para abordar las desigualdades de género	14
4	Metodología de investigación	20
4.1	Epistemología de la investigación	20
4.2	Sistematización <i>versus</i> evaluación	20
4.3	Principios de partida y actitudes del investigador.....	20
4.4	Planificación e implementación de la sistematización	20
4.4.1	Selección comunitaria.....	21
4.4.2	Identificación de los actores participantes en el proceso de sistematización	22
4.4.3	Técnicas empleadas para la sistematización entre los diferentes actores implicados	22
5	Discusión y resultados	23
6	Conclusiones y recomendaciones	31
6.1	Conclusiones.....	31
6.2	Recomendaciones.....	32
	BIBLIOGRAFÍA	34

Figuras

Figura 1 Representación compartimentos de uso del tiempo MED-GED.....9
Figura 2 Actores clave del PPD y funciones que desempeñan.....17

Tablas

Tabla 1 Resumen del marco conceptual empleado.....18

SIGLAS

CDN	Comité Directivo Nacional
COCODE	Comité Comunitario de Desarrollo
FMAM	Fondo Medio Ambiental Mundial
GED	Género en Desarrollo
MED	Mujeres en Desarrollo
ML	Marco Lógico
OCB	Organización Comunitaria de Base
ONG	Organización No Gubernamental
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

1 Introducción

El presente artículo se fundamenta en una experiencia de campo de cuatro meses en el marco de las prácticas del Máster de Políticas y Procesos de Desarrollo de la mano del Programa de Pequeñas Donaciones (en adelante, PPD) en Guatemala.

El artículo tiene por objeto el estudio de las seis medidas de género incorporadas en la metodología del Almanario, que posibilita la autogestión comunitaria.

En concreto, pretende analizar la capacidad del Almanario y las medidas de género que lo acompañan para mitigar las desigualdades en este ámbito.

En gran medida, se podría decir que el Almanario en sí, como metodología de gestión de proyectos, no introduce la cuestión del género en el propio formato físico pero, por su propia naturaleza de obligar la autogestión, permite la aplicación de ciertas condiciones fijadas por el PPD respecto a la mitigación de las desigualdades asociadas al género. La investigación debe averiguar si en la práctica sucede algo con las relaciones de género que va más allá del propio documento del Almanario puesto que es esta metodología el pilar sobre el que se sustentan la mitad de las medidas impuestas.

Con este propósito, se hará uso de los enfoques de Mujeres en Desarrollo (en adelante, MED) y Género en Desarrollo (en adelante, GED) que se trabajarán en el marco conceptual. Cabe mencionar que ambos son compatibles a la hora de explicar la realidad de las relaciones de género en las sociedades patriarcales. Mientras el MED se centra en la situación de la mujer como ser vulnerable y en

cómo conseguir una mejora de sus condiciones de vida, el GED enfatiza la desigualdad relativa entre hombres y mujeres y el objetivo de naturaleza política de conseguir una equidad hombre-mujer a través de profundas modificaciones estructurales de los fundamentos de las sociedades patriarcales.

Ambos no pueden ser considerados excluyentes sino que deben ser complementarios para explicar las diferentes esferas en las que operan las relaciones de género.

Objetivo de la investigación

En resumen, el objetivo de la investigación es el análisis de las **medidas de género** incorporadas a la metodología del Almanario y su capacidad para la mitigación de las desigualdades de género desde las perspectivas de MED y GED.

Ahora bien, de manera puntual y con la intención de visibilizar la capacidad del Almanario para generar **autogestión comunitaria**, como punto de partida para la incorporación de tres de las seis medidas de género que constituyen el objetivo central de la investigación, se realizará un análisis en menor detalle de cómo el Almanario incita a una autogestión no posibilitada mediante la metodología del marco lógico (en adelante, ML).

Por ello, la justificación de abordar esta segunda cuestión subyace precisamente en que la mitad de las medidas de género, que suponen el objeto de investigación, pueden ser incorporadas únicamente mediante la metodología del Almanario y no del ML.

Es decir, de las seis medidas de género que conforman el objeto de estudio, tres son incorporables mediante Almanario y no ML. Esto significa que la autogestión posibilita, a modo de prerrequisito, la incorporación del 50% de las medidas que conforman el objeto de estudio que se va a investigar, de manera que esta cuestión será abordada en la primera pregunta de investigación.

En concreto, las tres medidas de género incorporables únicamente mediante el Almanario son: rol de promotora, junta directiva mixta y trabajo conjunto entre hombres y mujeres en todas las actividades del proyecto. Mientras que las otras tres medidas de género sí pueden ser incorporadas mediante ML y son: 50% de participación hombre-mujer, rol de niñera y capacitaciones de género y autoestima.

2 Presentación del estudio de caso

2.1 El PPD y el Almanario en Guatemala

El PPD es ejecutado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y funciona siguiendo las premisas del FMAM¹ en más de cien países alrededor del mundo, proporcionando financiamiento a iniciativas comunitarias que atienden problemas ambientales globales.

El PPD inició sus acciones internacionalmente en 1992 como medio para demostrar que pequeñas iniciativas comunitarias, para atender problemas ambientales locales, pueden tener un impacto beneficioso en los problemas ambientales globales, en concreto: la pérdida de la diversidad biológica, el cambio climático, la contaminación de aguas internacionales, la deforestación y pérdida de suelos fértiles y la eliminación de contaminantes orgánicos persistentes.

2.2 El Programa en Guatemala

No fue hasta 1997 cuando el PPD inició sus actividades en Guatemala ubicando sus acciones estratégicamente en la región sur-occidental del país, siguiendo la línea de apoyo a la descentralización y desconcentración del Estado.

Esta región del país fue seleccionada basándose en los criterios de alto impacto humano en zonas de diversidad biológica, presencia de cuencas, ríos y fuentes de éstos y de importancia internacional, áreas protegidas, presencia de organiza-

ciones de base comunitaria, índice de pobreza y pobreza extrema, índice de exclusión de género, índice de baja escolaridad en mujeres, multiculturalidad e índice de bajo nivel de inversión gubernamental y no gubernamental en los temas de atención del FMAM.

El funcionamiento del Programa en Guatemala se gestiona a partir de convocatorias anuales de unos veinte proyectos de 20.000 USD cada uno.

2.3 Actores implicados en la financiación e implementación del Programa en Guatemala

- **FMAM:** financia el programa y fija objetivos globales.
- **PPD en Guatemala:** gestiona el Programa y establece los lineamientos estratégicos a partir del FMAM. Está conformado por el equipo técnico compuesto por un técnico de proyectos y un coordinador nacional.
- **Comité Directivo Nacional (CDN):** fija los criterios de selección de los proyectos presentados y los evalúa en las convocatorias anuales.
- **Organizaciones Comunitarias de Base (OCB):** grupos organizados en el seno de comunidades rurales indígenas situadas en las regiones priorizadas. Se presentan a la convocatoria anual del PPD con la intención de financiar en sus comunidades proyectos medioambientales.
- **Promotora de la OCB:** persona perteneciente a la OCB y que recibe capacitaciones con la finalidad de llevar a cabo de una manera participativa la gestión de los proyectos PPD en su propia comunidad.

¹ El FMAM fue creado en 1991 como instrumento internacional para implementar la Agenda 21. Su programa de acción surgió en 1992 en la Cumbre de Río de Janeiro.

Actores Clave del Programa de Pequeñas Donaciones

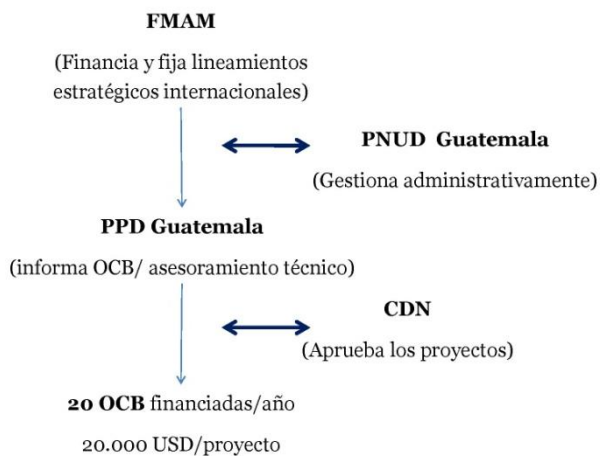


Figura 1. Actores clave del PPD y funciones que desempeñan. (Elaboración propia)

2.4 Definición, motivación y alcance del Almanario

El formato de presentación de los proyectos en el PPD de Guatemala se realiza a través de una nueva herramienta metodológica, el Almanario, creada por el propio Programa en Guatemala para posibilitar la autogestión por parte de las OCB de los proyectos medioambientales que se presentan a financiación.

La descripción física del Almanario es de 26 páginas que tienen una medida de 56 x 43 cm. Consta de dos piezas: una primera correspondiente al diagnóstico de la situación socio-ambiental de la comunidad y, la segunda, la planificación mensual que resulta del diagnóstico. Entre las 26 páginas, se permite la recopilación de una manera simplificada de la información necesaria para el diagnóstico y formulación de los proyectos.

La metodología se acuñó con el nombre *Almanario* combinando las palabras *almanaque* como “registro de todos los días del año y sus actividades correspondientes” y *calendario* como “sistema de representación del paso de los días agrupados en

unidades superiores como semanas o meses a lo largo de un año”.

El Almanario es una metodología que se sugiere como una especie de marco lógico simplificado² y muy básico que está especialmente dirigido a personas con pocas capacidades de lectoescritura que forman parte de las OCB, para la identificación, seguimiento y evaluación de los proyectos que se presentan a la financiación del Programa.

El año de puesta en práctica del Almanario como metodología de diagnóstico comunitario fue el 2004. Desde entonces, se ha aplicado en 61 proyectos³ financiados por el PPD.

Previamente a la incorporación del Almanario como metodología de trabajo, el PPD financiaba proyectos presentados por ONG que actuaban como intermediarias y que formulaban los proyectos mediante la matriz de marco lógico.

El punto de partida que motivó el diseño del Almanario fue el conocimiento, por parte del PPD y CDN, de importantes debilidades metodológicas que se resumen en: la insuficiente participación de las OCB y la excesiva injerencia de las ONG y sus técnicos, además de la ineficiencia que supone financiar a los intermediarios (Rivera Gutiérrez, 2003)⁴.

² Es importante precisar que el Almanario no dispone de indicadores ni fuentes de verificación. De esta manera, aunque exista un diseño intencional sobre qué resultados y actividades se persiguen para solucionar un determinado problema identificado comunitariamente, no cuenta con la lógica horizontal característica del ML. Conviene recordar que el análisis de similitudes y diferencias no es de interés en esta investigación, por lo que no se profundizará más en esta cuestión.

³ Con fecha del 2010.

⁴ Rivera Gutiérrez, A., (2003). *Almanario: instrumento del cambio social en las comunidades pobres de Guatemala*. [En línea]. Web del PPD. Consulta realizada en julio del 2008. Guatemala.

En el proceso de diseño del Almanario, se tuvo en cuenta la necesaria capacitación en el uso de la metodología como se evidencia a continuación:

[...] El PPD ha aprendido que las OCB, al ser beneficiarias nuestras, deben capacitarse en temas relacionados con el género, la autoestima y los derechos y deberes de las personas con el fin de que el proceso de empoderamiento comunitario sea una realidad. Estas formaciones se realizan con el apoyo de mujeres indígenas de cada región que tienen las capacidades necesarias para adaptar estos temas y manejarlos de forma adecuada a la idiosincrasia y condiciones propias de la cultura y costumbres del lugar y de la etnia participante.⁵

Con todo ello, el Almanario pretende identificar problemáticas medioambientales a partir de las cuales decidir el tipo de intervención más adecuada para abordarlas y visibilizar e identificar las tareas y los tiempos que conlleva la ejecución de un proyecto financiado por el PPD.

De esta manera se puede, en segundo término, costear los aportes de las comunidades y de las donaciones en cuanto a la ayuda de recursos para los proyectos que se quieren ejecutar.

Finalmente, el PPD se encarga —a modo de órgano traductor— de formular los proyectos en el formato que se maneja desde el FMAM a partir de la información extraída de cada Almanario correspondiente a cada proyecto aprobado.

Prerrequisitos de financiación de la metodología del Almanario

En primer lugar, es importante precisar ciertos prerrequisitos establecidos por el PPD-Guatemala para abordar con cierta garantía de éxito un proyecto desde la autogestión comunitaria. La existencia de éstos para acceder a la financiación asume que no todas las comunidades están preparadas para comenzar a autogestionar sus propias intervenciones de desarrollo basándose en unos plazos y siguiendo un presupuesto detallado.

Esto supone que los prerrequisitos de financiación requieren un nivel organizativo formal mínimo por parte de las comunidades, que deben ser capaces de abrir comunitariamente una cuenta bancaria (a través de sus cargos electos) e inscribirse en la municipalidad como OCB, lo cual no establece un reconocimiento de su personalidad jurídica pero sí un registro como grupo organizado, hecho que les confiere cierta identidad grupal y reconocimiento identificativo de cara al exterior.

Siguiendo el **protocolo** que acompaña a la metodología del Almanario, la difusión del PPD como institución financiadora no se lleva a cabo a través de un técnico representante de ésta que ofrece sus servicios a partir de una visita comunitaria como sucedía habitualmente. En lugar de esto, son las comunidades que anteriormente han accedido a financiación del PPD las que realizan la divulgación entre sus vecinos, al organizar una inauguración del proyecto una vez finalizado para contar su experiencia al resto de comunidades circundantes a las que han invitado previamente.

Eliminación del técnico, incorporación de la autogestión

Como se ha mencionado anteriormente, el hecho más destacable y transformador que propone la metodología es, sin duda, la **desaparición del técnico** como facilitador y gestor de la identificación, el seguimiento y la evaluación. Este hecho

⁵ Liseth Martínez. Project Assistant del PPD-Guatemala y miembro del equipo de diseño del Almanario. Transcripción literal de la entrevista semiestructurada realizada a Liseth Martínez.

permite acumular un *know-how* en la comunidad en cuestiones de gestión y administración, identificar problemáticas de manera grupal –lo cual no comporta que los consensos estén libres de intereses personales⁶ y, por último, una mayor eficiencia de los fondos que van a parar directamente a la comunidad, de manera que se eliminan a las ONG como intermediarias.

Además, se crea el rol de una **persona promotora** que es elegida democráticamente entre los miembros de la OCB y que forma parte de ella. Asume un papel técnico-administrativo⁷ y cierto protagonismo de gestión, para lo que recibe capacitaciones para poder rellenar el Almanario participativamente con su OCB y comunicar sus aprendizajes de gestión a la junta directiva y al resto de miembros de la asamblea. Se trata de un cargo remunerado que la OCB fija y cuyo salario debe ser coherente con el de otros salarios de la zona.

Otra estructura de representatividad comunitaria con funciones específicas es la **junta directiva**, cuyos miembros de nuevo son elegidos democráticamente por la comunidad. Su función es servir de apoyo a la promotora, además de constituir un mecanismo de transparencia de cara a la comunidad. En concreto, desempeñan funciones representativas (presidente/a y vocales), de control de fondos (tesorero/a y presidente/a) y rendición de cuentas a la comunidad, toma de decisiones de pequeño calibre sin consulta comunitaria, búsqueda y selección de empresas locales suministradoras de los insumos para el proyecto y toma de acta en las reuniones comunitarias.

⁶ Se debe prestar especial atención a las relaciones de poder intracomunitarias. La participación no es la panacea: existen intereses y poderes ocultos e invisibles que dificultan la participación desde la igualdad (Mikkelsen, 1995).

⁷ Realiza un seguimiento del proyecto a partir del Almanario cumplimentado conjuntamente en la fase de planificación.

En cuanto a la **gestión de los fondos**, éstos son suministrados directamente a la OCB de manera progresiva, es decir, a partir de varios desembolsos gestionados por medio de la cuenta bancaria cada uno de ellos, al presentar el informe de seguimiento trimestral del periodo anterior. Es destacable en este punto la existencia de un 10% del presupuesto aprobado que se reserva para imprevistos, y una sencilla comunicación con el PPD en la que se especifique en qué quieren emplearlos es justificación suficiente para su uso.

Condiciones fijadas por el PPD respecto a las cuestiones de género

Estas condiciones se corresponden con las seis medidas de género que comprenden el objeto de estudio.

La primera de ellas supone que la **persona promotora** siempre debe ser **mujer**. Con ello, se persigue como objetivo que al finalizar un proyecto exitoso se valore positivamente por la comunidad el papel que ha jugado como mujer promotora. A menudo sucede que las promotoras cuentan con una baja autoestima para desempeñar el rol, que constituye un pilar básico del proyecto, pues las pautas culturales lo asocian como un rol desempeñado habitualmente por hombres. Este hecho supone que a pesar de tratarse de una persona con elevadas cotas de poder que le confiere el hecho de ser la única conocedora de la metodología, probablemente no desee asumir esta responsabilidad en solitario sino involucrar a la comunidad en su conjunto para descansar la corresponsabilidad del éxito del proyecto en el terreno de la codecisión comunitaria.

Por otra parte, la junta directiva debe ser **mixta** lo que permite que las mujeres asuman roles de representatividad en coordinación con los hombres.

Además, se obliga a la incorporación de presupuesto para la contratación del **rol de la niñera**. Esto significa que el Almanario recoge forzosamen-

te una porción del presupuesto destinado a la contratación de niñeras para el cuidado de los niños durante los talleres participativos, las capacitaciones y actividades del proyecto, con la intención de posibilitar una participación de calidad por parte de las mujeres, además de motivar reflexiones comunitarias sobre la valorización del trabajo de crianza de los niños.

Quedan incorporadas, asimismo, las **capacitaciones de género y autoestima** obligatorias independientemente de la temática de trabajo; de esta manera, a pesar de tratarse de proyectos medio ambientales, los y las copartícipes deben capacitarse no sólo en cuestiones técnicas directamente relacionadas con la temática del proyecto, sino en dos capacitaciones transversales de **género y autoestima**. Estas capacitaciones son impartidas por técnicos de desarrollo local elegidos por la propia comunidad y que hablan la lengua indígena de la OCB. Generalmente, el PPD propone un listado de técnicos que trabajan en la zona y la OCB elige.

Por último, y como se ha mencionado anteriormente, se obliga a un equilibrio **porcentual** en cuanto a la participación de hombres y mujeres de las OCB tanto en el ámbito de las **capacitaciones y actividades** del proyecto como en el ámbito del **diseño** y la **gestión** de la propia intervención a través de la metodología del Almanario.

2.5 Preguntas de investigación

1. ¿Supone el requisito de **autogestión comunitaria** –obligado por la metodología del Almanario– un punto clave para la incorporación de medidas para mitigar las desigualdades de género a diferencia del ML?
2. ¿Suponen las medidas de género que acompañan al Almanario una **modificación en la división del trabajo** asociada al género?

Esta pregunta queda subdividida en los cuatro siguientes puntos:

- ¿Supone la condición de un 50% mínimo de participación femenina e inclusión de los roles de promotora y junta directiva mixta en los proyectos PPD, una mejora en la participación de las mujeres relativa al aumento en su desempeño de roles de representatividad comunitarios?
 - ¿Es la obligatoriedad de dejar los niños al cuidado de una niñera, en las actividades del proyecto PPD, una medida para equiparar los roles de trabajo asociados al género, mejorar las condiciones de participación femenina y valorizar su trabajo reproductivo?
 - ¿Supone la colaboración conjunta entre hombres y mujeres –impuesta por la condición de participación femenina en **todas** las actividades y capacitaciones del proyecto– y las capacitaciones de género una mejora de la autoestima de las mujeres y una variación de los roles de trabajo tradicionalmente asumidos por ellas?
 - ¿Suponen las capacitaciones de género una reflexión que incita a la mayor redistribución de la carga de trabajo diaria entre hombres y mujeres con la intención de eliminar la división del trabajo asociada al género?
3. ¿Supone la obligatoriedad de 50% de participación femenina, la contratación de niñeras y el rol de promotora y junta directiva mixta un **mayor equilibrio en la toma de decisiones** entre hombres y mujeres que en la situación previa al Almanario?

3 Marco conceptual

3.1 Limitaciones del marco lógico para incorporar medidas de género

Inicialmente, se abordará el desarrollo teórico que permitirá dar respuesta a la primera pregunta de investigación. Como hemos visto, esta pregunta alude a que el Almanario puede suponer un componente de autogestión comunitaria que introduzca cambios significativos respecto al ML.

Para abordarla, el análisis se va a realizar basándose en la teoría de la escalera de la participación propuesta por Arstein (McGee, 2008). Esta teoría recorre la graduación de los diferentes niveles de participación.

Para fundamentar y situar en la escalera de la participación el ML, se van a mencionar ciertas cuestiones que tienen que ver explícitamente con el grado de participación que éste motiva.

Concretamente, en relación con el carácter *top-down* de las intervenciones, hace que suelen ser los puntos de vista de los técnicos los que tomen fuerza (Chambers, 1997).

Asimismo, la burocracia administrativa asociada al sistema de cooperación limita el apoyo y acompañamiento a los procesos políticos de empoderamiento o control ciudadano (último peldaño de la escalera de la participación) de los actores con los que se trabaja (Mosse, 2005).

Esta burocracia permite:

La prevalencia del blue-print⁸, top-down⁹ y las variantes no dialógicas del ML en los proyectos, lo que ha reflejado las relaciones de poder existentes: los financiadores no rinden cuentas a los beneficiarios. (Gasper, 2000: 22)

Por esta razón, el ML no potencia la participación (Gasper, 1997). Aun así, la **participación** de los beneficiarios en momentos puntuales del ciclo del proyecto legitima las propias intervenciones, lo que constituye un elemento más para mantener la dominación y el control (Mosse, 2005).

La participación ha sido instrumentalizada por los proyectos de desarrollo reduciéndose a un conjunto de cajas de herramientas que han eliminado el significado de base (Cleaver, 2001: 53). Por todo ello, se hace necesaria una simplificación metodológica de los modelos de gestión (Mosse, 2005).

En cualquier caso, es importante precisar que elevadas cotas de autogestión no supone que se vayan a generar procesos deliberativos espontáneos y que la participación vaya a ser equivalente al consenso social y, más aún, al empoderamiento colectivo.

El peligro, desde un punto de vista político, es que las acciones basadas en el consenso, lejos de empoderar, pueden suponer la imposición de intereses que mani-

⁸ Se refiere a corriente generalizada.

⁹ Hace referencia al carácter verticalista de las intervenciones: de arriba a abajo.

pulen la investigación. (Giles Mohan; citado en Cooke, 2001: 160)

En esta misma línea referida a la comunidad como estructura social, Giles apunta también que:

De una manera más realista, podemos ver las comunidades como un lugar donde conviven a la vez solidaridad y conflicto, alianzas cambiantes, estructuras de poder y sociales.

En cualquier caso, la participación es importante. Por ejemplo, es conveniente sacar a colación comentarios realizados acerca del DRP y las bondades de la participación que éste representa, pues “el DRP ha inducido al descubrimiento de que ‘ellos pueden hacerlo’, lo que ha supuesto una revelación para muchos técnicos occidentales¹⁰” (Chambers, 1997: 206). En contextos de participación, aquellos que se encuentran en situaciones de empoderamiento débil como niños, mujeres o personas analfabetas muestran repetidamente habilidades por encima de lo esperado incluso por ellos mismos (Chambers, 1997). Esto puede suponer, sin duda, una gran contribución al aumento de la autoestima de las personas de bajo poder, en este caso, las mujeres.

Por todo ello, es posible concluir respecto al ML que se centra en unos peldaños de la escalera de la participación bastante bajos, concretamente en una participación cosmética o de fachada reduciéndose ésta a una mera información o consulta o quizá –en los mejores casos– a un estadio bajo de poder ciudadano de tipo partenariado.

¹⁰ Técnicos occidentales: se refiere a todo tipo de trabajadores de procedencia extracomunitaria. Traducido de *outsiders*.

3.2 El Almanario y medidas que lo acompañan y su capacidad para abordar las desigualdades de género

A continuación, se abordará el desarrollo teórico de cada pregunta de investigación de la manera que se propone en la tabla.

PREGUNTA 2) ¿Suponen las medidas de género que acompañan al Almanario una **modificación en la división del trabajo** asociada al género?

PREGUNTA 2.A) ¿Supone la condición de un 50% mínimo de participación femenina e inclusión de los roles de promotora y junta directiva mixta en los proyectos PPD, una mejora en la participación de las mujeres relativa al aumento en su desempeño de roles de representatividad comunitarios?

Comenzaremos partiendo de la base conceptual propuesta por la estrategia MED para el análisis de la condición de un 50% de participación femenina.

Esta estrategia apunta que la representación femenina en los proyectos (además de presentar cierta sensibilidad a las problemáticas asociadas a las mujeres como sector vulnerable: por ser pobres, tener necesidades de salud específicas y ser cuidadoras y educadoras de niños/as) supone una **mayor eficiencia**¹¹ para éstos, pues se trata de una mano de obra con capacidades para el trabajo remunerado¹² en igual medida que los hombres, sacrificada y sobrecargada de trabajo y que representa una fuente de ingresos que repercutirá muy

¹¹ Enfoque de la eficiencia: Desperdiciar la mitad de recursos humanos (las mujeres) supone una ineficiencia.

¹² Enfoque de la equidad: oportunidades de trabajo remunerado para hombres y mujeres por igual.

positivamente en el ámbito familiar¹³ (Yunnus, 2006).

Esta última afirmación se debe a que el consumo de los hombres está más fuertemente relacionado con “bienes para adultos” (alcohol, comidas fuera de casa, cigarros y “compañía femenina”), mientras que una gran proporción del consumo femenino está más relacionado con el gasto de bienes para sus hijos y para el consumo colectivo de los miembros del hogar (Hoddinott; citado en Kaber, 1994: 104).

El MED en esta medida también está enfocado implícitamente hacia la consecución de las **necesidades prácticas** de las mujeres por medio de los proyectos, es decir, aquellas necesidades que quedan enmarcadas en los roles aceptados por las mujeres socialmente. Estos roles se corresponden con la **condición** de las mujeres en la sociedad (pobreza, sobrecarga, etc.) pero no con su **posición** subordinada respecto a los hombres (Young, 1993).

La existencia de estas necesidades prácticas se justifica dado que los hombres y las mujeres tienen diferentes posiciones en relación con los trabajos que desempeñan y diferente control sobre los recursos, por lo que no sólo juegan un rol diferente y cambiante en la sociedad sino que tienen también diferentes necesidades (Molineaux; citada en Moser, 1993).

Las necesidades prácticas de género de las mujeres rurales tienen que ver con los recursos naturales,

ya que su subsistencia depende en gran medida del agua y la tierra (Moser, 1993).

Para finalizar con el análisis de la medida del 50% de participación femenina obligatoria, se utilizará asimismo la **teoría de la escalera** de la participación femenina que, de manera similar al punto anterior, se trata de una clasificación de los niveles de participación de las mujeres en los proyectos que sitúa a esta medida en un determinado peldaño de participación femenina (García, 2009).

Por otra parte, el rol de la promotora y la junta directiva se estudiará mediante el enfoque GED. Este enfoque incorpora básicamente, respecto al MED, el cuestionamiento de las desigualdades de género construidas socialmente y enfrenta esta cuestión desde un punto de vista político.

Esto plantea para empezar que la organización del trabajo doméstico y sus dinámicas deben ser analizadas en dos niveles: en relación con las instituciones políticas y sociales, y en relación con el reparto intrafamiliar de tareas domésticas y la asignación de recursos en el seno familiar (Rogers et al., 1990).

Las diferentes corrientes del GED nos ayudarán a abordar el análisis del rol de promotora y la junta directiva más adelante, para lo cual conviene destacar las ideas que maneja:

- **Salto del análisis de la mujer al de las relaciones desiguales de género.**

Atiende al hecho de que las identidades se construyen socialmente; la posición de las mujeres en la sociedad no puede ser entendida aisladamente sino como algo intersubjetivo.

Propone, en la práctica, que las mujeres accedan al **uso y control** de los recursos materiales y simbólicos, además de la toma de conciencia de su subordinación (poder propio), la libertad para decidir

¹³ Mediante la generación de ingresos femenina, la familia se ve beneficiada en mayor medida que en el caso de que la procedencia sea del trabajo masculino, puesto que los ingresos de las mujeres redundan mayoritariamente en el bienestar familiar: educación, salud y nutrición infantil, entre otros.

sobre sus vidas y los procesos de desarrollo que quieren protagonizar (poder con) y, finalmente, transformación institucional para evitar limitaciones de su autonomía (poder para) (Miller, 2006).

- **Incorporación de los términos desarrollo humano y equidad de género.**

Colocar al ser humano en el centro del paradigma del desarrollo no es una meta tecnocrática sino un proceso político (Murguialday, 2006).

Pero las mujeres, a diferencia de las piedras, de los árboles y de los caballos, tienen el potencial de llegar a ser capaces para esas funciones humanas, siempre que se les dé suficiente nutrición, educación y otro apoyo. Ésta es la razón por la cual su desigual falta de capacidad es un problema de justicia. La solución de este problema depende de todos los seres humanos. (Nussbaum, 2000: 159)

El GED defiende asimismo la promoción de la mujer como **agente de cambio**: como planificadoras, asesoras, organizadoras, administradoras, educadoras, etc. (García, 2009).

PREGUNTA 2.B) ¿Es la obligatoriedad de dejar los niños al cuidado de una niñera, en las actividades del proyecto PPD, una medida para equiparar los roles de trabajo asociados al género, mejorar las condiciones de participación femenina y valorizar su trabajo reproductivo?

Esta medida se va a abordar partiendo del análisis del triple rol que desempeñan las mujeres en las sociedades de los países empobrecidos: el **reproductivo**, asociado al desempeño de las tareas domésticas y al cuidado y educación de sus hijos; su rol **productivo**, a través de su contribución y apoyo a la generación de ingresos familiares que en las áreas rurales adquiere forma de trabajo

agrícola, y finalmente su rol **comunitario**, como una extensión de su rol reproductivo que trata de asegurar la provisión y mantenimiento de escasos recursos de consumo colectivo como agua, cuidado de la salud y educación. La participación masculina en este último rol se produce mediante la representatividad político-formal a nivel comunitario; se trata normalmente de trabajo remunerado monetarizado o en forma de estatus y poder (Moser, 1993).

Por otra parte, un análisis desde el GED permitirá desentramar cómo afecta esta medida de contratación de niñeras con respecto a la división del trabajo asociada al género.

PREGUNTA 2.C) ¿Suponen la colaboración conjunta entre hombres y mujeres –impuesta por la condición de participación femenina en **todas** las actividades y capacitaciones del proyecto– y las capacitaciones de género una mejora de la autoestima de las mujeres y una variación de los roles de trabajo tradicionalmente asumidos por ellas?

Esta pregunta de investigación será abordada de nuevo desde el triple rol propuesto desde el MED y el concepto de *potencial transformador* que afirma que es necesario “permitir el cuestionamiento de las necesidades prácticas por las mujeres mismas, para observar cómo pueden transformarse en problemas estratégicos”. Es decir, es importante dar a las mujeres un espacio de discusión e intercambio de experiencias para “desarrollar un mayor sentido de agencia y de metas comunes” (Young, 1993).

Esto último hace referencia a que en ocasiones la realidad necesita incorporar medidas de corte MED pero trabajando con componentes orientados hacia el GED en una temporalidad a largo plazo.

PREGUNTA 2.D) ¿Suponen las capacitaciones de género una reflexión que incita a la mayor redistribución de la carga de trabajo diaria entre hombres y mujeres con la intención de eliminar la división del trabajo asociada al género?

Esta pregunta será abordada desde las críticas que el GED apunta sobre el MED.

Concretamente el GED llama la atención sobre el hecho de que el MED se fija en los roles que desempeñan las mujeres y la asunción de un rol y no otro por parte de ellas. Esto supone que al no entrar en la cuestión del reparto de roles y tiempos, el balance de tareas queda siempre repartido entre las mujeres dejando a los hombres fuera de éste. Se podría decir que la mujer tiene una serie de porcentajes de trabajo compartimentados por tareas hasta sumar el 100% de su tiempo y que la asunción de nuevos roles supone un coste de oportunidad respecto a otros roles que sólo ella desempeña o bien respecto a sus propias horas de descanso; por ejemplo, ellas asumen más roles comunitarios a costa de reducir sus horas de sueño o bien de reducir su rol productivo o reproductivo.

Sin embargo, al incidir el GED sobre la redistribución de roles, los compartimentos no son estancos y se representaría como unos vasos comunicantes en los que el contenido de todos ellos se reparte siempre por igual.

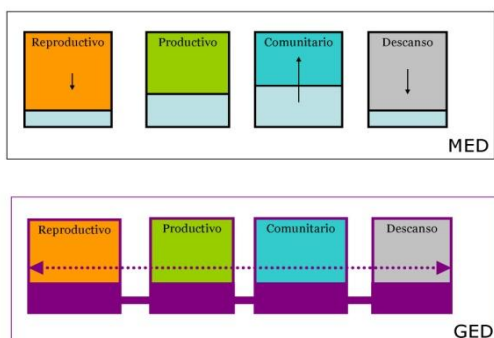


Figura 2. Representación compartimentos de usos de tiempo MED-GED.

(Elaboración propia)

PREGUNTA 3) ¿Supone la obligatoriedad de 50% de participación femenina, contratación de niñeras y rol de promotora y junta directiva mixta un **mayor equilibrio en la toma de decisiones** entre hombres y mujeres que en la situación previa al Almanario?

Esta cuestión se abordará nuevamente desde la **teoría de la escalera** de la participación femenina (McGee, 2008), por corresponderse la toma de decisiones con el peldaño más elevado de ésta.

Las mujeres se tornan empoderadas a través de la toma de decisiones colectivas. Los parámetros del empoderamiento son: la construcción de la cohesión de grupo y la promoción de la toma de decisiones y la acción. (Programa de Acción de la Política sobre Educación del Gobierno de la India; citado en Young, 1993)

También los intereses estratégicos de género tienen aspectos interesantes que desmigajar respecto a la toma de decisiones, puesto que están relacionados con la división del trabajo asociada al género, derechos legales, violencia doméstica, igualdad de salarios y control de las mujeres sobre sus propios cuerpos (Moser, 1993).

Por tanto, el GED motiva el razonamiento de los intereses estratégicos y a su vez el control de las decisiones asociadas a los proyectos y no únicamente al acceso a éstas. El acceso a las decisiones supone que las mujeres participan en la propuesta de alternativas pero no tienen la última palabra, mientras que el control de las decisiones sí les da la última palabra en igualdad con los hombres (García, 2009).

Por último, es interesante tener en cuenta la **teoría de las cajas negras** (Kabeer, 1994) en relación

con las asunciones de modelos de comportamiento genérico.

Como menciona Young:

¿Pueden “las mujeres” ser clasificadas como una categoría general, teniendo en cuenta las muchas formas de estratificación que se entrecruzan e interactúan con el género? (Young, 1993)

Los análisis de género en ocasiones olvidan que las mujeres no son un grupo homogéneo, sino que existe una gran variedad y, en contextos parecidos, unas pueden empoderarse fuertemente mientras que las otras no. El estudio de esta cuestión no forma parte del presente artículo, pero sí se apuntarán en los resultados un par de posibles **cajas negras** en cuestiones de género que quedan pendientes de análisis pero que no forman parte del objeto de la presente investigación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ASOCIADAS A LA CUESTIÓN DE GÉNERO	TEORÍAS Y CONCEPTOS PARA SU ANÁLISIS
Modificación de la división del trabajo hombre-mujer por asumir las mujeres roles de participación y representatividad que antes les eran vedados.	50% participación femenina: - Escalera de la participación femenina . - Condición de las mujeres (Young). - Necesidades prácticas de las mujeres asociadas al género (Molineaux) y acceso a los recursos del proyecto. - MED (eficiencia). Roles de promotora y junta directiva: - GED, posición de las mujeres (Young). - Promoción de la mujer como agente de cambio : planificadoras, asesoras, organizadoras, administradoras, educadoras, etc.
Mejora de las condiciones de participación femenina, valorización del trabajo reproductivo y equiparación de roles de trabajo asociados al género.	Rol de niñera: - Triple rol (Moser)-MED. - GED , contribución de la medida a la redistribución de roles.
Resultados del trabajo conjunto y reflexión grupal para disminuir la división del trabajo asociada al género.	Colaboración conjunta hombre-mujer + capacitaciones de género: - Potencial transformador (Young).
Redistribución del tiempo de descanso por igual hombres-mujeres para disminuir la división del trabajo asociada al género.	Capacitaciones de género: - GED , críticas al triple rol compartimentado del MED.
Mayor equilibrio en la toma de decisiones entre hombres y mujeres.	Promotora, junta directiva mixta, niñera y 50% participación femenina: GED : - Escalera de la participación femenina . - Intereses estratégicos de las decisiones en lugar de acceso. - Posición de las mujeres en la sociedad - Teoría de las cajas negras (Kabeer)

Tabla 1. Resumen del marco conceptual empleado.
(Elaboración propia)

4 Metodología de investigación

4.1 Epistemología de la investigación

En el presente artículo, la epistemología, es decir, desde donde nos aproximamos a la realidad estudiada, y la ontología –concepto que alude a la verdadera realidad– son equivalentes por ser abordadas desde un punto de vista interpretativista. Esto quiere decir que lo que somos capaces de conocer y lo que realmente conocemos no puede ser separado, pues se entiende que la realidad como tal no existe sino que lo único que somos capaces de conocer son las múltiples aproximaciones a ésta.

El interpretativismo supone un proceso por el que el investigador social trata de desvelar la producción cotidiana de significados por parte de la gente.

Corbetta, aludiendo a Weber, apunta que:

El hecho de comprender la realidad social no se trata de perspicacia psicológica ni de iluminación repentina, sino de comprensión racional de las motivaciones de la acción. No de intuición sino de interpretación. (Corbetta, 2003: 21)

Por otra parte, a la investigación se le ha imprimido un carácter constructivista. “El conocimiento es algo que se construye más que algo que se descubre. El mundo que conocemos es una construcción particularmente humana” (Stake, 1998: 89).

El constructivismo sostiene que “la realidad, la verdad, no sólo se descubren, sino que se construyen” dado que “no hay un único ‘mundo real’ que preexista y sea independiente de la actividad mental humana y del lenguaje simbólico humano” (Schwandt; citado en Vallés, 1997: 59).

Por todo ello, se ha abordado este artículo a través de estudios de caso puesto que éstos comportan descripciones abiertas, comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples. Además en estos estudios es de gran importancia la interpretación constante del investigador (Stake, 1998).

En muchas ocasiones, el caso se estudia para poder generalizar sobre otros casos, puesto que de los casos particulares las personas pueden aprender conocimientos generalizables. Esto es posible porque las personas están familiarizadas con otros casos a los que se les añade el nuevo y así forman un grupo un tanto novedoso del que poder generalizar¹⁴ (Stake, 1998).

Ésta es la base sobre la que se sostiene la metodología de investigación realizada. Basándose en métodos y técnicas cualitativas, se pretende realizar una interpretación de la realidad por medio de una suma categórica de estudios de caso en relación con la experiencia del Almanario.

4.2 Sistematización versus evaluación

A la hora de programar la investigación, se pensó inicialmente en realizar una evaluación de la aplicación de la metodología del Almanario a partir de la toma de una muestra intencional no probabilística¹⁵ de algunas OCB.

¹⁴ Alude a la **correspondencia** especie de generalización desde el estudio de casos y a la **suma categórica** como la manera de crear una suerte de lecciones de la experiencia.

¹⁵ Muestreo de casos críticos: selección de casos lógicos en función del objeto de estudio (en este caso, de la utilización del Almanario) que hacen posibles generalizaciones lógicas derivadas del peso de la evidencia.

Los requisitos de información apuntaban a que esta evaluación podría evidenciar las fortalezas y debilidades de la metodología y, paralelamente, servir de punto de partida para elaborar lecciones aprendidas con la información obtenida.

No obstante, con posterioridad (y en sintonía con una no rigidez de la investigación) se identificó como necesario un cambio de la orientación del procedimiento que se debía seguir en campo.

Esta decisión se basó, por una parte, en el hecho de que no existían datos de la situación previa a la utilización de la metodología del Almanario, lo que imposibilitaba la realización de una evaluación como enfoque de trabajo. Es decir, no existía un marco de referencia sobre el que evaluar y se carecía, además, de indicadores y línea base. Por ello, se debía realizar un trabajo de reconstrucción de la experiencia posibilitado por la metodología de sistematización. Por otra parte, dicha metodología de sistematización posibilita, por su propia naturaleza, una orientación al aprendizaje de los actores participantes.

Este hallazgo obligó a una reorientación del trabajo planificado en la fase de diseño antes del desplazamiento a Guatemala.

El plan de trabajo se reorientó, por tanto, hacia la realización de una sistematización en lugar de una evaluación. El hilo conductor de ésta fue el análisis de las medidas de género que acompañan al Almanario, mientras que la experiencia que se debía sistematizar fue la aplicación del propio Almanario como metodología de autogestión de proyectos.

La naturaleza propia de la sistematización favorece la creatividad, flexibilidad e inducción del propio proceso que se modela a sí mismo en cada una de las fases, sin ser éstas lineales ni existir un esquema único para llevarlo a cabo. Por ello, la sistematización abordada en la fase de campo selecciona un orden determinado de etapas a partir de las

propuestas de las diferentes escuelas de sistematización.

El carácter del proceso de sistematización ha permitido reconstruir la experiencia colectivamente a todos aquellos participantes del proceso implicados en diferentes niveles.

4.3 Principios de partida y actitudes del investigador

La carencia de bibliografía tanto descriptiva como analítica sobre el Almanario ha llevado a que las fuentes consultadas provengan de información primaria extraída de entrevistas a personas que han creado la metodología y que trabajan habitualmente con ella, siendo la triangulación de información el punto clave para la descripción metodológica que se aborda a continuación.

Es importante precisar que, aunque se ha tenido presente la triangulación a la hora de extraer información de cada actor participante en el proceso del Almanario en relación con las medidas de género, la contrastación de respuestas se ha producido de manera más detallada en el caso de los actores con los que se ha trabajado en el ámbito de OCB (promotora, figura masculina, asamblea y grupo de mujeres), por tratarse de evidencias comunitarias de la percepción de cada una de las medidas de género estudiadas.

La metodología de la investigación aplicada en el proceso de sistematización del Almanario ha partido de la intencionalidad de inclusión de todos los actores participantes poniendo el foco en las preguntas de investigación.

4.4 Planificación e implementación de la sistematización

La fase de planificación contempla la selección de los actores comunitarios o no comunitarios, las

técnicas empleadas para el proceso de sistematización y la información que se pretende trabajar a partir de cada técnica en función del actor al que se pregunte.

El cronograma de planificación así como las fases de ejecución de la sistematización, las necesidades de información para la investigación y los actores implicados en la fase en el terreno de la investigación se ha visto permanentemente modificado, ampliado y reubicado con la intención de que se convierta en un proceso verdaderamente inductivo y no marcado por los tiempos/planificaciones del investigador.

En la fase de planificación de ésta, se realizó un listado de categorías de análisis que han orientado el trabajo en todo momento, sin perder de vista que al final se trata de un proceso interpretativo en el que priman los discursos de los participantes.

Dado que la planificación ha ido reformulándose constantemente, lo planificado-reformulado se corresponde con lo implementado.

4.4.1 Selección comunitaria

La selección comunitaria constituye un punto clave a la hora de asegurar una adecuada validez de la información. Los criterios de selección comunitaria deben estar inspirados por el propio objeto de investigación, así como por otros factores que deben ser tenidos en cuenta.

Es importante mencionar que los factores que inspiraron la selección comunitaria para la sistematización del Almanario se definieron a partir de la fase de observación participante.

Esta observación consistió en la colaboración de un ingeniero agrónomo, que estuvo realizando la fase de diagnóstico de la sistematización medioambiental de los diez años del PPD en Guatemala. Esta colaboración permitió una primera toma de contacto y un régimen de visitas frecuente a algunas OCB que han desarrollado proyectos con el

PPD, y también posibilitó la asistencia a reuniones con las asambleas de las OCB visitadas para conocer de primera mano el contexto indígena guatemalteco y, de esta manera, poder proponer dinámicas grupales e individuales desde las cuales poder trabajar el objeto de investigación.

Las comunidades visitadas en la fase de observación participante fueron siete, mientras que las que conformaron la muestra con la que se realizó el propio proceso de sistematización fueron otras diez OCB.

Los nombres¹⁶ de las diez OCB con las que se ha trabajado son:

- OCB1. Comité Integral de Acción Femenina. Paraje Tzamjuyub. Aldea Xepiacul. Santa Catarina Ixtahuacán. Sololá.
- OCB2. STIAP. Finca Alianza. El Palmar. Quetzaltenango.
- OCB3. Asociación Femenina para el Desarrollo del Occidente de Guatemala. AFEFOG. Aldea Vasquez. Totonicapán.
- OCB4. Grupo de vivero forestal Flor de Durazno. Caserío Molino Viejo. Comitancillo. San Marcos.
- OCB5. Comité de Desarrollo Integral Comunitario. Colonia Belén. Aldea Tojcheche. Tacaná. San Marcos.
- OCB6. COCODE Aldea Quecá. Sipacapa. San Marcos.
- OCB7. COCODE Cantón Nueva Jerusalem. Cantón La Nueva Jerusalem. Tacaná. San Marcos.
- OCB8. Fuente de Agua Viva. Cantón Pie de la Cuesta. Sibinal. San Marcos.
- OCB9. Comité de Mujeres Nuevo Amanecer 2. Cantón Tohamán. Sibinal. San Marcos.
- OCB10. COCODE Caserío Cerro Sibinal. Cerro Sibinal. Aldea Quecá. Sipacapa. San Marcos.

¹⁶ Han sido codificadas para hacer referencia a ellas en el epígrafe de discusión y resultados.

Los factores que se han contemplado como necesarios a la hora de partir de una buena muestra de OCB son los siguientes:

- Muestrear **diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos** PPD.
- La **etnicidad** debe tenerse presente **como punto de variabilidad y heterogeneidad**. Esto es especialmente relevante en las cuestiones de género. Por ejemplo, la variabilidad cultural asociada a las relaciones de género hace que determinadas etnias sean más rígidas a los cambios sociales que promuevan una mayor igualdad de oportunidades entre ambos sexos que otras.
- La **experiencia de trabajo** con otras metodologías previas al Almanario y posteriormente con el propio Almanario, que permitan establecer una valoración clara entre el antes y el después de la introducción de la metodología.
- El haber utilizado reiteradamente la **metodología** permite evaluar la solidez de los aprendizajes de la primera experiencia y la posible repercusión de la utilización de ésta orientada al largo plazo.

4.4.2 Identificación de los actores participantes en el proceso de sistematización

Los actores implicados en el proceso de sistematización se apoyan en los tres pilares de participación directa de la metodología del Almanario, que son:

- **Comité Directivo Nacional:** identificaron el problema que constituyó el punto de partida para la propuesta de una nueva metodología participativa y, paralelamente, inspiraron los principios de la nueva metodología.
- **Técnico del PPD:** inspiró los principios de la nueva metodología, validó con las comunidades y la capacitadora de las promotoras la aplicación del

Almanario e introdujo mejoras para la adecuación de la nueva metodología al contexto comunitario.

- **OCB:** dentro de las cuales se identificaron varios actores con diferente grado de contacto con la metodología del Almanario: promotora, figura masculina (para analizar el contexto de la situación de género desde el punto de vista de un hombre y triangular la información aportada por la promotora), grupo de mujeres participantes en el grupo focal y asamblea en su conjunto.

4.4.3 Técnicas empleadas para la sistematización entre los diferentes actores implicados

Las técnicas empleadas para la sistematización de la experiencia del Almanario difieren en función de los actores con los que se trabajó a lo largo de la investigación de campo.

Primeramente, con el equipo técnico del PPD se realizaron entrevistas semiestructuradas y un DAFO grupal con la intención de intercambiar información a partir del diálogo y discusión, consensuar y visibilizar opiniones propias y categorizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en relación con la metodología.

En segundo lugar, por lo que respecta a los miembros del CDN, la técnica de PPD y capacitadora de las promotoras se realizaron entrevistas semiestructuradas con la intención de profundizar en las motivaciones para el cambio (de ML a Almanario), en los criterios de partida que inspiraron el diseño de la nueva metodología y las modificaciones en el formato del Almanario basadas en el uso y confusiones más frecuentes.

Por último, en el ámbito comunitario se realizaron, en cada OCB visitada, dos entrevistas semiestructuradas, una a la promotora y otra a una figura masculina de la comunidad; un grupo focal con mujeres y dos talleres de participación mixta, bajo el título de Taller de la Agenda del Día y Taller de Reconstrucción Histórica del Grupo.

5 Discusión y resultados

Pregunta de investigación 1) ¿Supone el requisito de **autogestión comunitaria** –obligado por la metodología del Almanario– un punto clave para la incorporación de otro tipo de medidas a diferencia del marco lógico?

A la luz de lo mencionado en el marco conceptual, esta pregunta va a ser respondida mediante la escalera de la participación de Arstein.

Para ello, estudiaremos comentarios que surgieron en los talleres comunitarios que nos ayuden a justificar esta idea. Cabe tener en cuenta que todas las citas que aparecen en este punto son transcripciones literales de entrevistas realizadas a miembros de las OCB.

El trabajo en grupo que incorpora el Almanario resulta en un exitoso trabajo grupal en todas las OCB estudiadas. Sienten que han ganado experiencia y, en consecuencia, se sienten más preparados para abordar nuevos proyectos en el futuro.

En la línea de lo mencionado, se comentó en la OCB6 (para distinguir unas OCB de otras, se identifican mediante números) que “ahora sí podemos trabajar con otras instituciones porque vamos entendiendo lo que el trabajo del PPD está aportando, nos reunimos todos los jueves” (repetida la idea en cinco OCB más).

La OCB5 apunta por su parte que “al principio [respecto a los proyectos anteriores al PPD] no estábamos bien organizados, necesitábamos más conocimientos. Con el PPD mejoramos y aprendemos” (se repite en dos OCB más).

Una excepción a lo mencionado es la OCB3 pues se apuntó que “AFEDOG es dirigente nuestro. Sin

personas que nos apoyen no somos capaces porque no sabemos leer ni escribir. Necesitamos que alguien nos pueda dirigir”. Esto se justifica puesto que la OCB3 ha trabajado sin Almanario a través de una institución llamada AFEDOG que ha actuado como intermediaria. AFEDOG ha realizado numerosas capacitaciones de género¹⁷ con buenos resultados pero el fortalecimiento organizativo resulta ser muy limitado.

Al hilo de esta misma cuestión, es posible proseguir que el Almanario y los trabajos grupales que incita comunitariamente ha ayudado a reflexionar sobre qué camino tomar entre todos: “Nos reunimos cada 8 días y con lo que se decide allí vamos todo el grupo” (OCB6) y “hemos aprendido a trabajar como grupo. Los trabajos avanzan más y es menos esfuerzo” (OCB8).

La metodología del Almanario también obliga a la resolución de problemas comunitariamente asociados con los proyectos. En concreto, se comentó que “en enero se atrasaron los fondos y tuvimos problemas. Pero le tuvimos que poner ganas y trabajar de seis a seis para sacar adelante el proyecto” (OCB5). También les ayuda a enfrentarse a otras cuestiones relacionadas con la gestión de los proyectos, como: “No queremos comprar sin cotizar porque hay tiendas más caras y otras más baratas” (OCB4).

¹⁷ Aun así, las mujeres no participan tan activamente como en otras OCB, aunque manejan un discurso de género en cierto modo equiparable al generado mediante el Almanario.

Otro de los hechos significativos que sin duda tiene mucho que decir acerca de los aprendizajes como grupo es la creación, voluntariamente, de ciertos comités por algunas OCB estudiadas (sin que el PPD lo proponga). Así pues, en la OCB5 se mencionó que “tenemos un comité de mantenimiento que cada dos años es reelegido, por eso nos capacitamos todos” y, en la OCB4, que “hemos creado un comité de vigilancia que vigila el cumplimiento de actividades y el trabajo de la Promotora”.

Respecto a las capacitaciones que guardan relación con las temáticas del proyecto, se dijo repetidas veces que “el PPD no es como otras instituciones que dan proyectos que no sirven y no dejan ningún conocimiento porque no dan capacitaciones” (OCB1) y que “el que más me ha gustado es el PPD porque da teoría y práctica. Con teoría sólo casi no se aprende”. Por lo tanto, las capacitaciones resultan adecuadas y recomendables.

Por último, y en relación con el uso del formato físico del Almanario y la posibilidad de eliminación de injerencias de técnicos u organizaciones internas a través de éste, hay varios comentarios muy relevantes. Así pues, en la OCB7 se dijo: “Es muy bonito trabajar con el PPD porque va muy ordenado: ahí viene fechas de capacitación, siembras, [...]”.

La eliminación del papel del técnico también ha aparecido en los talleres mediante comentarios del tipo: “El trabajo con el PPD nos gusta porque es directo; con un asesor no es igual porque nos engaña a mitad de camino. Ahorita ya estamos aprendiendo de cómo trabajar” (OCB10), y: “Antes del proyecto PPD un ingeniero era el que rellenaba los papeles; pero para mí, nos gusta trabajar más entre nosotros mismos. No hay gente que nos escribió. Ahora encaminamos el Almanario a Xela” (OCB6).

Se percibe en general, en relación con estos dos últimos comentarios, una desconfianza hacia los técnicos que no rinden cuentas con la OCB y, por otra, una cierta satisfacción por no requerir la ayuda de un técnico para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

Es interesante puntualizar además el caso de la OCB3 gestionada por AFEDOG en la que se comentó que “nosotros no sabemos cuánto nos queda de presupuesto porque AFEDOG hizo las compras”.

Concluiremos, por tanto, que el Almanario ubica su acción entre la delegación de poder y el control ciudadano, es decir, en los dos peldaños superiores de la escalera de la participación que propone Arstein.

El Almanario ha supuesto un importante hito en la historia de las OCB estudiadas, pues supone un requisito de autogestión que les motiva a seguir aprendiendo y trabajando como grupo.

Pregunta de investigación 2.a) ¿Supone la condición de un 50% mínimo de participación femenina e inclusión de los roles de promotora y junta directiva mixta en los proyectos PPD, una mejora en la participación de las mujeres relativa al aumento en su desempeño de roles de representatividad comunitarios?

- **50% mínimo de participación femenina.**

Una mayor participación de mujeres permite en cierta medida el acceso a los recursos del proyecto por parte de ellas (que no, todavía, un control de éstos) (García, 2009) y posibilita que mejore su condición asociada al género.

Esta idea ha quedado expresamente recogida por varias de las personas participantes en los talleres de las OCB. Así, por ejemplo, en la OCB1 una mujer mencionó: “Es importante la participación en las reuniones de las mujeres porque ven las necesida-

des de la comunidad”. E incluso se hace referencia a una de las necesidades prácticas de las mujeres: “El agua potable es más beneficiosa para las mujeres porque utilizamos mucho el agua”.

Tan importante como esta cuestión es el hecho de acostumbrar a hombres y mujeres de la comunidad a que ellas participen y ellos no les nieguen el permiso a hacerlo. En la OCB10, el tesorero dijo: “Ahora apoyamos a nuestras mujeres a hacer el trabajo y poder ir a las capacitaciones”, y numerosas mujeres en otras OCB atestiguaron que verdaderamente ahora tienen el permiso de participar a diferencia de lo que ocurría antes. Por ejemplo, la promotora de la OCB6 señala que:

Bendita sea que mi marido me ayuda, le gusta que participe. Me acerca a la reunión. Gracias a Dios porque hay hombres que celan a sus mujeres. Yo me fui a capacitarme cuatro días y mi marido me dio permiso.

En esta misma OCB, se refuerza esta cuestión al apuntar que “antes a las mujeres no se les daba la oportunidad, se quedaban en la casa. Ahora nos sentimos más importantes porque participamos”.

En la OCB4, se menciona que:

Nosotras como mujeres tenemos permiso para participar en cualquier reunión. Antes no había mujeres en las reuniones porque no les deja ni para ir a lavar al río y menos para participar. Ahora algunas ya participan [...]. Por ejemplo, a mi hermana y a mi hija no les dejan salir.

Otra mujer puntualiza que “antes las mujeres no participaban porque sus esposos no les dejaban” (repetido dos veces más en otras OCB).

Un último apunte al respecto es que sí se percibe un despertar por parte de ellas en la asistencia a

las reuniones, como apunta el comentario de una mujer de la OCB10: “La participación de la mujer es importante porque despierta a uno. Antes del proyecto no nos reuníamos”.

Por tanto, la participación de las mujeres en las reuniones hace que puedan sacar a la luz ciertas opiniones que pueden beneficiar sus necesidades prácticas de género.

Esta medida permite únicamente moverse en los primeros peldaños en la **escalera de la participación** femenina, es decir, desempeñan algunas actividades definidas por otros y a lo sumo son consultadas. Sin embargo, supone un principio de incorporación de la mujer desde un enfoque que se posiciona claramente en el MED.

- **Rol de promotora y junta directiva.**

Esta medida obligatoria no asegura la redistribución de roles e independencia del sexo de la persona que representa políticamente, pero lo cierto es que la propuesta de ésta cuenta con un claro posicionamiento GED.

Así pues, en la OCB4 una mujer afirma que:

Mejor mujer promotora porque antes nos tenían discriminadas, ahora sí que nos están teniendo en cuenta. Ahora ya tenemos el mismo valor que un hombre.

Es decir, se menciona la cuestión de los derechos y de la igualdad ya no como un permiso (o casi se podría llamar un privilegio), como sucedía en la pregunta de investigación anterior, sino como un derecho. De hecho, una mujer asegura, en la OCB5 que “ahora es pareja la participación de hombres y mujeres en la directiva porque ya tenemos el derecho”.

Incluso se abren nuevos espacios de representatividad por parte de las mujeres, como en la OCB1:

Antes casi no había espacio para las mujeres. Ahora tal vez en el COCODE pueden participar. Sólo hombres forman parte del COCODE pero las mujeres también tienen la capacidad de hacer algo.

No obstante, todavía son los presidentes los que salen a recibir a los trabajadores del PPD en términos generales. Un cambio de estas características requeriría un financiamiento y colaboración a largo plazo con la intención de generar una mejora en la posición de las mujeres más allá de su condición.

Pregunta de investigación 2.b) ¿Es la obligatoriedad de dejar los niños al cuidado de una niñera, en las actividades del proyecto PPD, una medida para equiparar los roles de trabajo asociados al género, mejorar las condiciones de participación femenina y valorizar su trabajo reproductivo?

La medida de contratación de niñeras pretende, por una parte, hacer énfasis en la valorización del rol reproductivo, que está infravalorado¹⁸ y, por otra, poner de relieve que la participación femenina de calidad¹⁹ en las reuniones, capacitaciones y actividades de los proyectos es importante; ambas cuestiones están enmarcadas en el enfoque MED.

La intención de valorizar el rol reproductivo queda reflejado en el comentario de una mujer de la OCB4, que apunta que “las mujeres tienen más validez porque es más responsable de sus hijos que no un papá”.

¹⁸ Roldan destaca que no sólo los hombres frecuentemente infravaloran la contribución económica de las mujeres a través del trabajo doméstico de las mujeres. Las mujeres esperan que sus maridos controlen sus ingresos (Roldan; citado en Moser, 1993).

¹⁹ Supone que ellas pueden atender y mantenerse en silencio concentradas en el hilo de lo que se menciona al no tener que estar a la vez al cuidado de sus hijos que desvían en gran medida su atención.

Existe, además, un agradecimiento expreso a la posibilidad de participar sin estar al cuidado de los niños en todo momento de una manera bastante generalizada. Ejemplos de ello se sucedieron en la OCB10 al quedar recogido que “ya no ponemos atención para cuidarlos de que no se caigan, no se dañan”. En la OCB9, se dijo que “[El rol de la niñera] es importante porque los patojos²⁰ nos estorbaban en reuniones”, y otra mujer añadió que “cuando tenemos capacitación es tan importante las niñeras para poder estar tranquilos. Por eso estamos contentos y es bonito que nos están contemplando con niñeras”. Esta idea se recoge en dos ocasiones más.

Sin embargo, es interesante puntualizar que el GED resaltaría por su parte que esto supone un anquilosamiento en el rol reproductivo de las mujeres, pues se paga a una mujer por desempeñar el rol reproductivo en lugar de pretender la redistribución de tareas, por ejemplo; en este caso concreto se podrían turnar para quedarse en casa al cuidado de los niños/as²¹ mientras su pareja acude a la reunión en representación de la unidad familiar, por ejemplo. Sin embargo, es cierto que este hecho sería totalmente impensable e irreal en Guatemala, donde la mujer ha sido, en ocasiones, apartada de la vida comunitaria sin posibilidad de salir de casa sin justificación o acompañamiento de una figura masculina, como se ha observado en afirmaciones anteriores de miembros de las comunidades.

Pregunta de investigación 2.c) ¿Supone la colaboración conjunta entre hombres y mujeres –

²⁰ Niños.

²¹ Existe una gran variedad de núcleos familiares. En Guatemala, al igual que en el resto del mundo, se cumple con frecuencia que la estructura familiar tenga como base a una mujer cabeza de familia en lugar de un hombre (pues es muy frecuente la emigración a la costa para el corte de la caña).

impuesta por la condicionalidad de participación femenina en **todas** las actividades y capacitaciones del proyecto— y las capacitaciones de género una mejora de la autoestima de las mujeres y una variación de los roles de trabajo tradicionalmente asumidos por ellas?

- **Colaboración conjunta hombre-mujer como punto de partida para la valoración de los roles asociados a las mujeres.**

La participación de las mujeres en los proyectos PPD no se limita a preparar la comida en las actividades asociadas a éste, sino que ellas asumen roles de trabajo que no se corresponden con su tradicional triple rol.

El desempeño de actividades ajenas a sus roles tradicionales de género, motivados por la división sexual del trabajo, supone un reconocimiento de las mujeres como personas con las mismas capacidades que los hombres para realizar actividades relacionadas con el proyecto. Posibilita, por tanto, un aumento de la autoestima de ellas, pues ven reconocido su papel para asumir roles que normalmente no tienen la oportunidad de ejercer en su vida cotidiana.

Así, por ejemplo, en la OCB9 se habló de que “el hombre se ha dado cuenta de que la mujer es importante también porque gracias a nosotras ahora tienen estufas en la casa” y, además, se especifica que “antes la gente no se había dado cuenta si nosotras las mujeres podemos también proyectar”.

En la OCB1, al mencionar los cambios surgidos a través del proyecto PPD, se puntualizó que, a raíz del éxito del trabajo de las mujeres en los proyectos, “ahora se valoran las mujeres y restan la discriminación”, lo que supone que “los maridos se quedan satisfechos con el trabajo que hicimos como mujeres” (repetido en dos OCB más).

En la OCB3, se menciona, al hilo de esta cuestión, que “mi marido se siente bien porque él se da cuenta de que participo y hablo. Si él se diera cuenta de que no tengo la capacidad no le gustaría que yo fuera a las reuniones”.

Todo ello refuerza la idea de que cualquier desempeño adecuado, por parte de las mujeres, en las capacitaciones técnicas o actividades relacionadas con aspectos del tipo agroproductivos y agroecológicos, mantenimiento y buen uso de placas solares o estufas mejoradas (temáticas habituales en proyectos PPD), supone una demostración para el grupo en su conjunto de que ellas pueden realizar las mismas actividades que ellos si se lo proponen. En este sentido, es un paso previo a la flexibilización de roles que propone el GED.

La autoestima de las mujeres juega un papel importante a la hora de enfrentar fuerzas exteriores (como en la persuasión de familiares o la opinión comunitaria), por lo que es importante trabajar sobre ella (Moser, 1993).

- **Reflexiones en capacitaciones para la flexibilización de roles.**

Los resultados de las capacitaciones han sido limitados pero visibles y todos ellos han surgido como consecuencia de una reflexión previa generada a través del Taller de la Agenda del Día, en el que se realiza un ejercicio de reflexión fruto del cual se extraen conclusiones asociadas a los roles de trabajo asociados a ellos y ellas. Esta reflexión se realiza conjuntamente entre hombres y mujeres.

Concretamente en la OCB6 la promotora asevera que “lo que pasa es que el trabajo de las mujeres no se ve porque hay que hacerlo cada día. El de los hombres sí” (esta opinión ha sido repetida en cuatro OCB más).

Esta misma idea es mencionada por la promotora de la OCB9 al comentar que “las que de verdad trabajan mucho son las mujeres porque nuestro

trabajo no se mira. Los hombres almuerzan, ¿quienes hacen la comida?”.

En la OCB7, parece haber habido en el caso de una de las mujeres un cambio significativo, pues menciona que:

En el hogar, ahorita hay gran oportunidad, ahora dialogamos en la casa con hijos y esposo; dialogamos para una igualdad, ya tomamos una igualdad. El esposo se puede quedar en la casa para que nosotras podamos participar en la comunidad.

No obstante, no parece que esa sea una situación generalizada, pues el discurso más repetido, como hemos visto antes, no es tanto de derechos y flexibilización de roles sino de una ganancia de espacios entendido como un privilegio y no un derecho. El comentario de un hombre de la OCB10 apoya esta última idea: “Antes no teníamos conocimientos ni luz para trabajar nuestros hijos y nuestras esposas en la cocina”.

Llegado a este punto, es importante mencionar que no se pretende sugerir que la pertinencia de las medidas que incorpora el MED no tenga sentido en determinados contextos. Es posible argumentar, en la línea de lo que propone el concepto de **potencial transformador** y en un escenario como el guatemalteco con carencias tan destacables en materia de derechos²² e impunidad institucional en todos los niveles, que el MED no es en absoluto desacertado sino más bien prerrequisito de trabajo de las relaciones de género hacia un

largo plazo en el que un enfoque más GED sea posible.

En el ámbito rural guatemalteco, en el que se ha realizado la investigación, la simple idea de pensar en abordar las relaciones de género directamente encaminadas hacia el logro de los intereses estratégicos de las mujeres no es absoluto una medida realista, puesto que apenas se han abordado cuestiones asociadas a sus necesidades prácticas.

En resumen, en un escenario como el de Guatemala es recomendable la aplicación del MED con urgencia hacia el corto plazo, pero sin perder de vista un GED como objetivo último y orientado hacia el largo plazo.

Pregunta de investigación 2.d) ¿Suponen las capacitaciones de género una reflexión que incita a la mayor redistribución de la carga de trabajo diaria entre hombres y mujeres con la intención de eliminar la división del trabajo asociada al género?

La incorporación de las mujeres a los proyectos sin una reflexión acerca de la redistribución de tiempo de trabajo y descanso conlleva en muchas ocasiones a que las mujeres dispongan de menos tiempo de descanso, puesto que se levantan antes para dejar realizadas sus tareas y poder participar en los proyectos.

Así pues, en la OCB10 se comenta que “dejamos las tareas preparadas porque ahora hay luz”.

En la OCB5, un hombre comenta en relación con los relojes diarios de hombres y mujeres que “precisamente las mujeres tienen más actividades que los hombres. El reloj de las mujeres tiene más letras que el otro” (repetido en tres OCB más).

En definitiva, la idea que se repite por parte de las mujeres de manera generalizada es:

²² Esto es así hasta el punto de que en la OCB3 una señora mencionó que estaba muy satisfecha con el proyecto de agua y saneamiento mejorado, porque ahora ya no las violaban a ellas ni a sus hijas al alejarse de sus casas para buscar un rincón tranquilo donde poder hacer sus necesidades fisiológicas.

Cuando ya tenemos previsto que hay capacitación, platicamos con nuestros maridos y ellos ya lo saben. Nos levantamos temprano para hacer el desayuno. Los maridos ya están convencidos. (OCB4)

En el caso de las promotoras o las mujeres de la junta directiva, sucede que la sobrecarga se hace todavía más patente: “tengo que hacer el hogar y desempeñar el cargo de promotora, no lo puedo dejar porque son útiles para mí los dos. Por eso me levanto más temprano” (promotora de la OCB4).

El principal comentario que refleja la sobrecarga de roles de las mujeres queda perfectamente recogido a continuación: “Tenemos que prepararnos en la casa para ser más trabajadoras, más activas, más inteligentes y más listas. Por hacer las cosas de la comunidad” (OCB7).

No obstante, y de manera puntual, sí se ha comentado un par de veces un comienzo de redistribución, pero tímido. Por ejemplo, en la OCB4 una señora señala que “ahora con el proyecto cuando salgo y no lo dejo hecho todo mi marido me ayuda y él mismo se calienta las tortillas”. También en la OCB5 un hombre dice que “nosotros también podemos ayudar a la mujer”.

La eficiencia que supone incorporar a las mujeres en los proyectos descansa en el hecho de desplazar costos de la economía remunerada a la no remunerada, a través de la ampliación del tiempo no pagado de las mujeres en sus roles reproductivo y comunitario (Moser; citado en Murguialday, 2005).

Por ejemplo, el tiempo de trabajo ahorrado por ellas por medio del proyecto de construcción de estufas mejoradas supone asumir, por parte de las mujeres, otros trabajos pero nunca tiempo de descanso, puesto que como comenta una mujer de la OCB10: “Ahora ya no necesitamos salir a buscar ocote, candelas,... ya podemos hacer más oficios como trabajar en campo o tareas domésticas”.

Independientemente de los roles que desempeñen las mujeres, sin duda una redistribución del tiempo de trabajo incidiría favorablemente en los intereses estratégicos de ellas y esta cuestión sólo es posible mediante la incorporación del **sistema de vasos comunicantes** que introduce el GED, tal y como veíamos en el marco conceptual.

Unas capacitaciones de género bien planteadas pueden suponer un punto clave para empezar a reflexionar sobre estas cuestiones, si bien es cierto que estas capacitaciones no tienen vigencia únicamente a través del Almanario, puesto que con el ML se podrían incorporar.

Para finalizar con esta pregunta, cabe mencionar que con el Almanario no se ha conseguido, por tanto, una redistribución del trabajo diario por quedar sus intervenciones emplazadas en un trabajo puntual y, como ya se viene apuntando, las medidas de corte GED requieren un trabajo hacia el largo plazo. No obstante, es interesante mantener las capacitaciones de género con un formato y contenidos adecuados para incitar esa reflexión grupal.

Pregunta de investigación 3) ¿Supone la obligatoriedad de 50% de participación femenina, contratación de niñeras y rol de promotora y junta directiva mixta un **mayor equilibrio en la toma de decisiones** entre hombres y mujeres que en la situación previa al Almanario?

La suma de la sinergia de estas cuatro medidas permite atisbar los últimos peldaños de la **escalera de la participación** femenina, al suponer que al menos las mujeres que desempeñan las funciones²³ de promotora y junta directiva mixta ya pla-

²³ Y, en cierta medida, sirven de ejemplo para sus hijas y el resto de mujeres de la comunidad.

nean, ejecutan y evalúan acciones de solución a sus problemas e incluso deciden autónomamente.

En este caso, y a pesar del corto plazo, las medidas suponen la asunción de una responsabilidad comunitaria muy fuerte que se direcciona hacia los intereses estratégicos de las mujeres, ubicados en el largo plazo.

La posición de las mujeres que desempeñan estos cargos les permite ubicarse en un peldaño de empoderamiento donde disponen de control de toma de decisiones.

En la OCB1, consideran que las mujeres, a través del proceso vivido, viven una activación puesto que “antes no teníamos reuniones ni capacitaciones. Pero después sí. Así fue que las mujeres ahorita ya están bien activas”.

Más concretamente, en la OCB4 se menciona de manera muy explícita la ganancia de control en la toma de decisiones:

Sí, ha mejorado a nivel social la participación de mujeres porque antes sólo los hombres decidían. Ahora la mujer ya está formada para participar y ya toman decisiones; ahora ya han puesto en práctica sus conocimientos sobre lo que se han capacitado.

Incluso en la OCB5 ya se habla del derecho a participar de las mujeres: “Es importante que las mujeres participen porque tienen derecho a hablar y opinar”.

También en la OCB6 se hace referencia a la defensa de los derechos propios mediante la participación: “Porque uno se va capacitando más y aprendiendo más; no sólo estar de la cocina al cuarto. Uno aprende a defender los derechos de una misma, a valorizarse”.

Esta situación puede servir para que las mujeres en su conjunto vean en la promotora y las mujeres de la junta directiva, un modelo posible que seguir para darse cuenta de que “ellas también pueden”, pero en realidad esto también puede resultar ser una **caja negra**, es decir, podría suceder que el resto de las mujeres del grupo con menores capacidades de lectoescritura vean en las lideresas capacitadas un rol de poder intermedio entre los hombres y las mujeres de la comunidad y no se sientan identificadas con las mujeres que les representan. Por tanto, siempre hay que tener cuidado a la hora de realizar este tipo de afirmaciones capciosas.

Hay que tener presente que la promotora es una figura diferenciada del resto de mujeres, tal y como afirma una promotora de la OCB8: “se me escucha más que antes por ser promotora”.

Por último, sí es cierto que las mujeres tienen acceso a la toma de decisiones y, en algunos casos, incluso control de éstas a corto plazo, lo que a largo plazo puede resultar más evidente todavía y queda justificado a través de las afirmaciones que se han ido recogiendo sobre todas estas medidas.

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El Almanario ha posibilitado la autogestión en todas las fases del proyecto, lo que sitúa esta metodología en peldaños más elevados de la escalera de la participación.
- La obligatoriedad del 50% de participación femenina supone un amortiguamiento de la situación de no participación inicial. Aunque es una medida de corte MED y no garantiza una participación en la toma de decisiones, ayuda a las mujeres a acceder a los recursos del proyecto para encarar sus necesidades prácticas y mejorar su condición.
- Los roles de promotora y junta directiva mixta son unas medidas preliminares para hacer ver a la comunidad que la representación política no está únicamente en manos de los hombres. No obstante, no se ha observado afirmaciones tan contundentes respecto a esta cuestión. Al pretender una redistribución de roles, es necesario un acompañamiento de largo plazo y los proyectos PPD tienen una duración máxima de 2 años, tiempo limitado para ésta.
- La contratación de niñeras de manera obligatoria ha resultado ser una medida apoyada por las mujeres en la comunidad, que agradecen poder participar más calmadamente sin tener que cuidar de sus hijos durante las reuniones y capacitaciones. Sin embargo, desde una perspectiva más GED supone un anquilosamiento en el rol reproductivo de las mujeres. A pesar de esto, en el contexto guatemalteco esta medida resulta altamente pertinente.
- El éxito de los proyectos fruto de la colaboración conjunta entre hombres y mujeres ha supuesto una mejora en la autoestima de las mujeres, que ven reconocido su papel en los proyectos mediante el desempeño de un rol que no se corresponde con sus roles “naturales” y fijados socialmente.
- Las capacitaciones de género para la flexibilización de roles han supuesto una leve mejora en la autoestima de las mujeres y cómo conciben sus derechos en un contexto tan patriarcal como el guatemalteco. En esta cuestión, hay cierta heterogeneidad en los resultados observados debido probablemente a la habilidad particular de capacitadores y capacitadoras.
- Las capacitaciones de género orientadas a la redistribución de tiempo no han cumplido su objetivo. No se trataba de observar resultados que supusieran un reparto equitativo de las horas de trabajo, pero a través del Taller de la Agenda del Día se ha constatado que nunca habían abordado previamente esta cuestión por resultarles algo nuevo.
- La toma de decisiones por parte de las mujeres parece haber presentado cierta mejora, porque las mujeres se sienten con mayores conocimientos a través de las capacitaciones y, por tanto, más seguras de sí mismas, avaladas por su rol de representatividad (en el caso de la promotora y la junta directiva mixta) y con unas condiciones de trabajo que posibilitan una mejora de su participación (por la niñera). Parece

ser que ninguna de las medidas es concluyente para este punto, pero sí existen sinergias entre todas ellas.

6.2 Recomendaciones

Para fortalecer la autogestión:

- Divulgar nuevas **metodologías participativas**, (en el caso que nos ocupa el propio Almanario): el PPD debe seguir fomentando las publicaciones de material sobre el Almanario, con intención de diseminar la metodología y hacer ver que las innovaciones metodológicas son posibles.
- Realizar un **mapeo de organizaciones** con una filosofía del apoyo semejante a la que se lleva a cabo por cada organización: con ello se pretende hacer un listado de la paleta de instituciones que conozcan y trabajen en el contexto territorial con la intención de establecer alianzas con ellos.

De este modo, a partir de la identificación de las organizaciones, el PPD podrá seguir manteniendo con mayor facilidad su filosofía de diseminación de novedades y aprendizajes metodológicos entre contrapartes afines y que puedan servir de listado de referencia para las OCB, con las que el PPD finaliza su apoyo. De esta manera, el PPD podría tejer alianzas de trabajo conjunto de cara a un apoyo financiero orientado al largo plazo, con una metodología de trabajo basada en el Almanario. Se trataría, en definitiva, de facilitar el uso del Almanario a estas organizaciones afines (con permiso previo del PPD).

- Incorporar nuevas **capacitaciones de trabajo grupal** en los proyectos: en la línea de las capacitaciones que el PPD incorpora de manera independiente a la temática de los proyectos (género y autoestima), sería interesante crear una suerte de capacitación

para fomentar el trabajo en grupo, las bonanzas y dificultades de éste el y manejo de habilidades y destrezas para un adecuado desempeño como OCB.

- Mantener los **contenidos y pedagogía** adecuados al contexto y realidad local: un buen ejemplo de ello es el de las capacitaciones de las promotoras en el uso del Almanario. Así pues, la capacitadora de las promotoras ha sabido imprimir a la formación una pedagogía adaptada al contexto y la realidad de las mujeres indígenas que las reciben. Su fuerte componente participativo, su duración, sus dinámicas y ensayos de cómo trasladar la información recibida a su propia comunidad suponen un punto de partida clave del éxito del proceso. La gran maestría y habilidad de la capacitadora para hacer entender y contribuir al manejo habilidoso de una metodología desconocida al inicio ha hecho posible que el Almanario verdaderamente sirva para acercar la autogestión al ámbito comunitario entre mujeres con limitadas capacidades de lectoescritura.
- Mantener un **formato físico y visual** adecuado a las capacidades de lectoescritura de la población local: así pues, en la investigación que nos ocupa el Almanario es una metodología adecuada en su formato físico. La adecuación de las capacitaciones de cómo emplear el Almanario sólo ha sido posible con una base intuitiva, como es el propio formato físico sobre el que escribir, borrar, planificar y visibilizar lo planificado. El proceso retroalimentado y de mejora continua, aunque debe permanecer a expensas de posibles adecuaciones futuras, ha dado lugar a una metodología adecuada al contexto rural guatemalteco en el que se trabaja.

Para sacar mayor partido al rol de niñera:

- Es importante incorporar el **rol de niñera** a cualquier proyecto pero siempre teniendo presente la **negociación** de éste con los beneficiarios y beneficiarias: tanto en las capacitaciones a las promotoras, como en la reunión con la junta directiva y, más aún, en la capacitación de género, el propio capacitador(a) debe poner sobre la mesa la negociación del rol de niñera desde el primer día del proyecto. Deben estar convencidos de su utilidad y las razones que tiene el PPD para su incorporación. De esta manera, se pone el acento sobre este rol, su importancia y la finalidad de éste y sirve como reflexión sobre las relaciones de género.

Para la flexibilización de roles y redistribución del tiempo:

- Es importante y necesario un trabajo orientado al **largo plazo** para generar cambios de mayor profundidad en la cuestión de equidad de género: en el caso estudiado, por ejemplo, sería idóneo que el PPD tuviera la oportunidad de trabajar más hacia el largo plazo con las OCB. En determinadas circunstancias en las que las OCB trabajen bien, estén motivadas, realicen proyectos exitosos y sigan identificando temáticas relacionadas con el medio ambiente, una ayuda de más de 50.000 USD en cada plan operativo (se cambia de plan operativo cada cuatro años aproximadamente) puede tener sentido si se piensa trabajar a largo plazo temáticas ambientales a la par que cuestiones de género.

Para mejorar las capacitaciones:

- **Guión de capacitaciones homogéneo y no cerrado:** en la presente investigación, en concreto en las capacitaciones de género

(y de las temáticas más habituales de los proyectos PPD), se debería seguir un guión homogéneo y retroalimentable. Esto quiere decir que la promotora deberá hacer llegar a los y las capacitadoras el guión de las temáticas que se van a trabajar para llegar a un acuerdo de contenidos mínimos. Lejos de suponer un documento rígido y poco flexible, debe ser un guión de trabajo sobre el que realizar modificaciones que deberán ser comunicadas al PPD para que, en caso de considerarse conveniente, pueda mejorar permanentemente el contenido o método pedagógico.

Para profundizar en cómo se toman las decisiones:

- **Análisis de las relaciones de poder intracomunitarias:** no obstante, y como se ha apuntado en el marco conceptual, sería recomendable efectuar un análisis de cómo afectan las relaciones de poder intracomunitarias al uso del Almanario y, en general, de cualquier metodología participativa y su capacidad para impulsar la participación comunitaria, no por ser incorrecta la metodología sino por las propias trabas que incorporan los procesos participativos.

Para llevar un seguimiento de la evolución de las cuestiones de género abordadas:

- **Creación de una batería de indicadores participativos:** por último, y con la intención de realizar un diagnóstico y, más aún, una línea base del proceso vivido y el progreso avanzado, sería interesante proceder a la construcción de indicadores populares construidos participativamente y que atiendan a la cosmovisión de los grupos étnicos beneficiarios de las ayudas.

BIBLIOGRAFÍA

Chambers, R., (1997). *Whose reality counts? Putting the first last*. Londres, Intermediate Technology Publication.

Corbetta, P., (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, McGraw Hill.

Cooke, B. y U. Kothari, (2001). *Participation, the new tyranny?* Londres, UK, Zed Books.

García, A., (2009). *Género y desarrollo humano, una relación imprescindible*. Departamentos de Educación para el Desarrollo de Ayuda en Acción, Entreculturas e InteRed.

Gasper, D., (2009). *Logical Frameworks: Problems and Potentials*. Teaching Materials. La Haya, Institute of Social Studies.

Kabeer, N., (1994). *Reversed Realities. Gender hierarchies in development thought*. Londres, Verso.

McGee, R., (2010). *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*. Núm. 1. Valencia, GEDCE.

Miller, V., (2006). *Making change happen: Power. Concepts for revisioning power of justice, equality and peace*. Just Associates.

Mikkelsen, B., (1995). *Methods for development work and research. A new guide for practitioners*. California, US, Sage Publications.

Moser, C., (1993). *Gender planning and development: theory, practice and training*. Londres, Routledge.

Mosse, D., (2005). *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. Londres, Pluto Press.

Murguialday, C., (2005). *Las mujeres en la cooperación para el desarrollo*. Vitoria-Gasteiz, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Nussbaum, M., (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*. Barcelona, Edición Herder.

Rogers, B. L. y N. P. Schlossman, (1990). *Intra-household Resource Allocation: Issues and Methods for Development Policy and Planning*. United Nations University.

Stake, R. E., (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid, Ediciones Morata.

Vallés, M. S., (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Síntesis.

Young, K., (1993). *Planning development with women: Making a world of difference*. Londres, MacMillan.

Yunus, M., (2006). *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. Barcelona, Paidós Ibérica, S. A.

EL GRUPO DE ESTUDIOS EN DESARROLLO, COOPERACIÓN Y ÉTICA

El Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética (GEDCE) de la Universitat Politècnica de València es un grupo de investigación multidisciplinar formado por profesores titulares del Departamento de Proyectos de Ingeniería, investigadores y técnicos de la UPV que, desde el año 1995, orientan su docencia, investigación y extensión social al ámbito del desarrollo, la cooperación internacional y la ética aplicada.

El GEDCE imparte docencia de grado y posgrado relacionada con sus ámbitos de interés: desarrollo, cooperación internacional y ética aplicada. Imparte desde el año 1995 asignaturas de grado sobre cooperación al desarrollo y ética en la UPV, es el impulsor del Máster Universitario en Políticas y Procesos de Desarrollo de la UPV (ver www.masterdesarrollo.upv.es), coordina e imparte el título de especialista universitario en Responsabilidad Social Corporativa por la UPV y coordina e imparte postgrados en América Latina en colaboración con universidades y organizaciones latinoamericanas.

Como extensión social, el grupo presta servicios de asesoría a entidades del Norte y del Sur, ONGD y administraciones públicas, de ámbito local e internacional. Participa en el diseño, la ejecución y evaluación de proyectos y presta asesoría y capacitación en gestión y organización de ONGD, metodologías de proyectos y tecnologías apropiadas a contrapartes del Sur. Asimismo, presta servicios de apoyo y asesoría a asociaciones y empresas del Norte cuyo objetivo fundamental sea la promoción de colectivos excluidos.

Toda la información sobre el GEDCE se puede encontrar en <http://gedce.webs.upv.es>

LOS CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO

En los *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*, el GEDCE publica periódicamente trabajos realizados por profesores, estudiantes y profesionales vinculados tanto al grupo de investigación como al Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo. El objetivo es contribuir a la difusión de nuevas ideas y promover el debate en el campo del Desarrollo y la Cooperación Internacional. La publicación puede ser encontrada en Todas las aportaciones y comentarios son bienvenidos y deben ser dirigidos a gedce@upvnet.upv.es

Los Cuadernos publicados pueden encontrarse en <http://cuadernos.dpi.upv.es/>

NÚMEROS PUBLICADOS

1. *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder.* Rosemary McGee.
2. *El poder en espacios participativos de gobernanza local: los Conselhos Municipais de Auscultação e Concertação Social de Angola.* Andrés Hueso González.
3. *Los discursos de la accountability en el sistema de cooperación español.* Alejandra Boni, Jordi Peris, Andrés Hueso, Míriam Acebillo, Rosemary McGee, Carola Calabuig.
4. *El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala.* Estela López Torrejón.