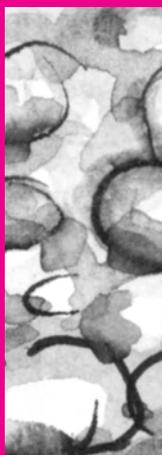


UN PASO MÁS:

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE GÉNERO

- > Clara Murguialday**
- > Norma Vázquez**
- > Lara González**



col·lecció



Cooperacció

UN PASO MÁS:

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE GÉNERO

Autoras:

- > Clara Murguialday
- > Norma Vázquez
- > Lara González



col·lecció  Cooperació

Presentación

En **Cooperacció** entendemos que la cooperación internacional ha de estar al servicio de un mayor y mejor cumplimiento de los Derechos Humanos allí donde se despliegue nuestra actividad, y para nosotros las desigualdades en el acceso y el reconocimiento de los derechos de las mujeres es una de las más flagrantes vulneraciones de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Por este motivo, desde nuestros inicios en 1994, en **Cooperacció** decidimos centrar gran parte de nuestros recursos en proyectos de equidad de género y, en consecuencia algo más tarde empezamos a plantearnos la necesidad de evaluar qué impacto tienen nuestras acciones en el avance en la equidad de género y hasta qué punto debemos corregir las orientaciones o modelos de intervención con los que trabajamos.

Nuestra inquietud no pasaba sólo por comprobar si los proyectos habían tenido éxito en sí mismos, si se habían realizado como se planificaron, si se consiguieron los resultados a corto plazo. También nos planteábamos cómo nuestras acciones ayudan a modificar lo que realmente está en la base de la desigualdad entre hombres y mujeres: el manejo del poder.

Ante esta preocupación nos vimos ante la necesidad de elaborar una metodología para evaluar cómo los procesos de apoderamiento que apoyamos están realmente cambiando las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

Así fue como surgió esta publicación, una metodología que permitiera evaluar el impacto de los proyectos en clave de género. Dos años más tarde la ampliamos con la intención de mejorar su puesta en práctica incluyendo herramientas e instrumentos para su aplicación, y el resultado es esta edición que tenéis en las manos.

Nuestra intención es poner esta metodología para evaluar el impacto de los proyectos en clave de género al servicio de todas las organizaciones que estamos preocupadas por la capacidad de la cooperación internacional de conseguir cambios duraderos. Esperamos que sea una ayuda para todas nosotras en la mejora cotidiana de nuestro trabajo por la equidad de género.

David Prujà
Director de **Cooperacció**

Cooperacció

Asociación de cooperación internacional catalana, laica y progresista, comprometida con los valores de igualdad, justicia y democracia, y con un modelo de desarrollo humano y sostenible que garantice los DDHH a todas las personas y todos los pueblos.

Actualmente, estamos dando apoyo a organizaciones de Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Colombia, y Marruecos, especialmente en temas como: equidad de género, soberanía alimentaria y participación ciudadana.

En Cataluña, trabajamos en Educación para el Desarrollo, formación por una cooperación internacional transformadora y acciones de concienciación ciudadana para lograr unas relaciones internacionales más justas.

Cooperacció creemos en el trabajo en redes en el sector y en las alianzas con otras organizaciones progresistas.

Por esta razón, formamos parte de la FCONGD, CONGDE y de la Plataforma "2015 y más", Observatori DESC, Grupo SUR y del MLP.

Edición ©: **Cooperacció**, 2008.

Autoras primera edición (2005)
Clara Murguialday y Norma Vázquez

Autoras segunda edición revisada (2008)
Clara Murguialday, Norma Vázquez y Lara González

Con el apoyo de:
Agencia Española de Cooperación al Desarrollo

Diseño gráfico: Conxi Papió
Producción: Disseny i Imatge, SL

Impresión: El Tinter

DL: B- -2008
Barcelona, septiembre, 2008

ÍNDICE

Autoras Clara Murguialday y Norma Vázquez

I.	Lo que necesitamos: evaluar los cambios gener@dos	9
	1. ¿Por qué evaluar?	9
	2. ¿Qué es el impacto de género?	10
	3. Delimitando el terreno de los cambios	12
	4. Ponernos los <i>lentes de género</i> al evaluar	13
II.	Lo que entendemos por <i>cambiar las relaciones de género</i>	17
	1. Relaciones de género no es igual a <i>situación de las mujeres</i>	17
	2. Relaciones de género no es igual a <i>roles diferentes de mujeres y hombres</i>	19
	3. Relaciones de género es igual a <i>relaciones de poder, desigualdad, jerarquías</i>	21
	4. Y los hombres ¿qué?	23
	5. A falta de análisis de género... algunas conclusiones equivocadas	25
III.	"Lo que no buscas bien, no ves": herramientas para evaluar el impacto de género	27
	1. Organizando la búsqueda...	28
	2. Herramientas para organizar y analizar la información	31
	3. Asegurarnos de que las mujeres también son nuestras informantes	50
IV.	Lo que perseguimos: empoderamiento y equidad	51
	1. El proceso de empoderarse	51
	2. Evaluar el empoderamiento	52
	3. ¿Cómo sabemos que la acción de desarrollo ha promovido el empoderamiento de las mujeres?	58
	4. Los cambios tienen un horizonte: desarrollo humano con equidad de género	84

Anexos

1:	Los hombres y el empoderamiento de las mujeres	87
2:	Algunas pautas para la utilización de este manual	91
	Bibliografía	98

Autora Lara González Gómez

V.	El camino a seguir para poner en marcha un proceso de evaluación de impacto de género	101
	1. En marcha: Pongamos a andar la ruta para construir una evaluación de impacto de género	101
	2. Batería de consulta sobre instrumentos de evaluación del impacto de género	108
	3. ¿Cómo evitamos que los instrumentos sean ciegos al género y que además sean útiles en la evaluación del impacto?	134
	Bibliografía	137



Lo que necesitamos: evaluar los cambios gener@dos

¡Ya está! Se ha terminado el período de implementación de un proyecto. Es el momento de cerrar la carpeta correspondiente y entregar cuentas. ¿Qué hacemos a continuación? ¿Cómo sabemos si seguir apoyando o no los esfuerzos de una contraparte? El paso que sigue a este momento es la evaluación. Pero ¿cómo? ¿con quién? ¿para qué?

Este nuevo momento nos obliga a mirar la realidad que queremos evaluar con dos puntos de referencia: el pasado, para recordar cómo eran las cosas antes de la intervención, y el presente, para constatar si todo sigue igual o qué es lo que ha cambiado y si este cambio ha seguido la dirección que queríamos o ha tomado el camino contrario. El futuro se nos presenta como referencia obligada para marcarnos la ruta que queremos seguir con nuestro trabajo.

De todos los elementos posibles a evaluar, en estas páginas vamos a recoger uno de ellos: el impacto de género. O sea, cómo medir si las relaciones entre mujeres y hombres se van modificando.

Vamos a intentar facilitarte el camino para que al final tengas claro por qué es importante evaluar el impacto de género y sepas qué metodología y herramientas tienes que manejar para hacer esta evaluación, pedir que la hagan o apoyar a las organizaciones que quieran autoevaluarse.

1. ¿Por qué evaluar?

La evaluación es un proceso que se utiliza para medir, analizar y valorar, las consecuencias de una intervención de desarrollo (sea esta un proyecto, un programa o una política) en la población con la que se ha llevado a cabo.

Este proceso es importante para constatar si los resultados obtenidos han sido útiles para mejorar la vida de las personas.

La evaluación no siempre es valorada como una fuente de aprendizaje para el organismo o colectivo que está desarrollando una intervención de desarrollo.

¿Por qué?

- Porque es vista como una imposición, un trámite o una rendición de cuentas a quien apoya económicamente.
- Porque la dinámica cotidiana de trabajo de las ONG, tanto del Norte como del Sur, no suele dejar el tiempo suficiente para la discusión, la reflexión y el ajuste de estrategias cuando se precisa.
- Porque se carece de una visión estratégica del trabajo a largo plazo.
- Por temor a los cambios que requieran innovación, arrojo, cuestionamiento de las tareas tradicionales.
- Porque se carece de metodologías y herramientas para realizar evaluaciones integradas al trabajo cotidiano.

Qué vamos a lograr con la evaluación:

- > MEDIR si se han logrado los objetivos que nos planteamos cuando planificamos la acción de desarrollo,
- > ANALIZAR por qué y cómo las actividades del proyecto, programa o política han contribuido (o no) al logro de tales objetivos,
- > PLANIFICAR FUTURAS ACCIONES a partir de lo que aprendido, que sean más eficaces en el logro de los objetivos que buscamos.

Para evaluar necesitamos construir unos *términos de referencia* que nos guiarán durante el proceso. Estos términos nos permiten delimitar las áreas que se abordarán en la evaluación y el tiempo que durará la misma. Los términos se definen a partir de los objetivos que la intervención se propuso.

Una vez que los términos de la evaluación están elaborados, tendremos que definir cuáles serán los *criterios* a los que daremos más énfasis durante el proceso evaluativo. El impacto de género es uno de esos criterios.

2. ¿Qué es el impacto de género?

Es el criterio de evaluación que mide las consecuencias positivas y negativas que ha tenido una intervención de desarrollo en las relaciones de género, es decir, las que se establecen entre mujeres y hombres.

Hay que evaluar este impacto independientemente de que estos resultados hayan sido o no previstos.

El impacto es uno de los cinco criterios establecidos por el Comité de Ayuda al desarrollo (CAD) de la OCDE para realizar evaluaciones (junto con el de eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad).

Hay una idea falsa que es importante aclarar antes de seguir adelante.

Se piensa que si una acción de desarrollo ha ignorado las cuestiones de género en su planificación y ejecución, entonces no merece ser evaluada desde esta perspectiva y que el impacto de género sólo tiene sentido evaluarlo cuando se trata de proyectos dirigidos expresamente a terminar con discriminaciones de las mujeres en el acceso a determinados recursos (créditos, capacitación o participación política, por ejemplo), o que se proponen el objetivo declarado de lograr la igualdad.

Ninguna acción de desarrollo tiene efectos neutros cuando sus destinatarios no están en igualdad de condiciones

Sea cual sea su naturaleza, toda intervención genera resultados que afectan las condiciones materiales de vida de las mujeres y los hombres a quienes va destinada e impacta en las relaciones que establecen unas con otros y en su contexto social, por esa razón, todo proyecto de desarrollo es evaluable desde el punto de vista de los efectos que ha producido sobre las relaciones de género.

Si los efectos positivos no han sido planteados explícitamente en los objetivos de la acción, lo más probable es que la situación de las mujeres se haya dete-

riorado, en comparación con la situación que tenían al empezar el proyecto y/o con la posición que los hombres han logrado gracias al mismo.

Un ejemplo: Proyecto de mejora de la infraestructura de agua potable y mejoramiento de letrinas.

País: Guatemala.

Duración: Un año.

Breve descripción del proyecto: Acciones para mejorar la infraestructura de agua potable, letrinas, para potenciar el uso adecuado del agua, para mejorar los hábitos de higiene de la comunidad y reforzar la capacidad organizativa de la comunidad.

Durante la fase de diagnóstico se constató que las mujeres eran quienes hacían un uso más frecuente del agua al realizar todas las tareas domésticas, pero también se vio como un problema que no participaban en la organización comunitaria que estaba compuesta exclusivamente por hombres. Uno de los resultados esperados era una mayor participación de las mujeres y una actividad planteada fue la conformación de un comité de mujeres.

Al final del proyecto se constató que el resultado no se alcanzó pues hubo una débil participación de la mujer en la gestión del agua. Como justificación se ofreció el temor de las mujeres a asumir responsabilidades. Ahora, los hombres de la Junta Directiva de la comunidad pueden decir que tienen experiencia de trabajo con mujeres, e incluso que ya han realizado un proyecto "con género", y que las mujeres no se quieren organizar porque no tienen tiempo y porque ya se ha intentado y no se logró nada.

Lo que antes era un problema (la escasa participación de las mujeres en la gestión del agua) se convierte tras la implementación del proyecto en varias convicciones:

- El déficit de participación comunitaria de las mujeres es un problema de ellas.
- Este déficit se origina por características propias de las mujeres: timidez, desconfianza, falta de habilidades para expresarse fluidamente...
- Influye también que las mujeres dan prioridad a las tareas domésticas por encima de las comunitarias.

Cualquier nueva intervención que se quiera hacer en esta comunidad tiene que sortear este impacto negativo.

Analizar el impacto de género implica estudiar los efectos conseguidos por la acción de desarrollo más allá de los objetivos propuestos, es decir, los cambios importantes y de largo plazo que se han introducido en la vida de los hombres y de las mujeres que conforman el grupo meta, en sus diferentes ámbitos de actuación (sociales, familiares, culturales, económicos, de participación política, etc.) y en sus relaciones (jerárquicas) de género.

La evaluación del impacto de género no se limita a revisar si se han alcanzado y en qué medida los efectos previstos (es decir, los objetivos planteados en el proyecto) ni únicamente los deseados; también revisa qué efectos imprevistos y/o indeseados se han dado y cómo estos han afectado la vida de hombres y mujeres.

Para tener un registro completo del impacto producido por una intervención, la evaluación ha de ampliar su mirada hacia los cambios ocurridos en la población

beneficiaria indirecta del proyecto. El impacto global del proyecto debe apreciarse pasado un tiempo de su finalización (entre 3 y 5 años después).

3. Delimitando el terreno de los cambios

Es una obligación ética y un compromiso político con el desarrollo humano medir de forma sistemática el avance en el objetivo de la equidad de género y en la estrategia de lograr el empoderamiento de las mujeres.

Cuando hacemos una evaluación del impacto de género hemos de prestar atención a:

- Cómo ha cambiado la posición de las mujeres en relación a los hombres, si ha aumentado o disminuido la "brecha de género" en cuanto a la propiedad y control de recursos valiosos de todo tipo: económicos, culturales, políticos y simbólicos, como consecuencia directa del proyecto.
- Cómo ha cambiado la *agencia*¹ de las mujeres: su participación en la toma de decisiones en el hogar, su capacidad de organizarse y hacerse escuchar en la comunidad, representar y ser representadas en las instancias político-institucionales, hacer propuestas y defenderlas, incidir en las decisiones de la colectividad...
- Cómo el proyecto ha afectado la posición de los hombres en relación a las mujeres, si ha contribuido a que los hombres dejen de sentirse dueños de las mujeres, particularmente de las de su propia familia: esposas, hijas, nueras, etc. Desprenderse de la idea de que las mujeres son propiedad del jefe de familia implica que los hombres dejen de poner restricciones a:
 - a) la autonomía física de las mujeres: abandonan prácticas de control sexual, de imposición de patrones reproductivos que no toman en cuenta la voluntad femenina, de restricciones que ponen en riesgo la salud, de ejercicio o amenaza de violencia, de impedir la movilidad física de las jóvenes y adultas, etc.;
 - b) la autonomía económica: renuncian a prácticas de expropiación de los ingresos u otros recursos propios o adquiridos por las mujeres, dejan de prohibirles realizar trabajo remunerado, aceptan que los bienes sean puestos a nombre de las mujeres, etc.;
 - c) la autonomía política: dejan de prohibirles que se reúnan con otras mujeres, que se organicen sindicalmente, o se preparen para ser líderes o dirigentes comunitarias, que tengan espacios de organización propia, etc.;
 - d) la autonomía cultural de las mujeres: renuncian a impedirles que se alfabeticen o estudien, dejan de considerarlas ignorantes o seres sin criterio moral, dejan de insultarlas menospreciando su capacidad de aprendizaje y aportaciones, etc.

1. El concepto *agencia* se refiere a la capacidad que tiene una persona o un grupo de definir sus propios objetivos y de actuar para lograrlos. Aunque es común identificarla con la "participación en la toma de decisiones" dentro y fuera del hogar, la agencia puede expresarse también en formas menos tangibles como, por ejemplo, la reflexión sobre los intereses propios, la capacidad de negociar los caminos para satisfacerlos o la resistencia frente a los intentos de otros de coartar las metas propias.

Asimismo, evaluar el impacto de género requiere dar cuenta de la promoción, en mujeres y hombres, de cambios en ideas, actitudes y comportamientos en relación a las funciones, responsabilidades, aportes, autonomía y dignidad de las mujeres.

Hay una tendencia a dejar de lado la evaluación del impacto de género por considerarlo muy difícil o por pensar que sólo se puede medir en el largo plazo (pero muymuymuy largo). También es frecuente encontrar constancia de algún logro *de género* en un apartado añadido y separado del análisis global de resultados e impactos.

La experiencia indica que las desigualdades entre las mujeres y los hombres deben estar claramente planteadas en la evaluación, desde la definición de los términos de referencia hasta los esquemas de recolección y análisis de los datos, para revertir estas tendencias.

Si ya detectamos las diferencias y desigualdades existentes entre mujeres y hombres en el momento de la planificación y propusimos una serie de objetivos, resultados y actividades para contrarrestarlas, será tarea de la evaluación analizar si los resultados de la acción han contribuido a disminuir, mantener o aumentar las desigualdades detectadas en aquel momento, o sea, medir el impacto de género.

¿Y si no se ha hecho un análisis de género en la planificación? En estos casos la tarea de evaluar el impacto de género será más difícil pero no imposible. Para ello necesitaríamos que la evaluación se realizara de manera participativa desde la definición de objetivos hasta la recolección e interpretación de resultados, para recuperar aquellos elementos que nos permitan evaluar el cambio.

4. Ponernos los *lentes de género* al evaluar

Como hemos señalado anteriormente, el impacto de género es un criterio de evaluación, pero es necesario ponernos los *lentes de género* para realizar todo el proceso evaluativo (empezando por reconocer que una acción de desarrollo siempre afectará de manera distinta a mujeres y hombres) e incorporar la perspectiva de género al evaluar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de la acción de desarrollo.

Los modelos de evaluación que hoy predominan fueron diseñados para evaluar proyectos *ciegos al género*, es decir proyectos que no incorporaron la perspectiva de género cuando fueron planificados, e incluso tampoco en el momento de su ejecución. En consecuencia, estos modelos de evaluación también padecen "ceguera de género": no tienen antenas capaces de medir los cambios que el proyecto haya podido generar en las relaciones entre las mujeres y los hombres.

Si nos ponemos los *lentes de género* a la hora de evaluar, no nos costará mucho darnos cuenta de que las mujeres y los hombres tienen distintos roles y responsabilidades, necesidades e intereses; que no disfrutan de las mismas oportunidades para acceder a los recursos y a los espacios donde se toman las decisiones; que establecen entre sí relaciones jerarquizadas y de conflicto pero también de alianza y cooperación; que el poder no se distribuye de forma equilibrada entre ellas y ellos...

Si la perspectiva de género no está integrada en todas y cada una de las etapas del proyecto (identificación, formulación, ejecución y seguimiento), difícil-

mente dispondremos de las herramientas necesarias para evaluar cómo el proyecto ha cambiado las vidas de las mujeres y los hombres a los que iba destinado: no tendremos datos sobre cómo era la situación de partida, careceremos de indicadores capaces de medir diferencias y desigualdades de género, nos faltarán los instrumentos adecuados para recolectar información desagregada por sexo o los criterios para interpretarla y hacer valoraciones...

Si, por el contrario, tenemos una perspectiva de género, la evaluación nos permitirá analizar:

1. En qué medida las necesidades e intereses de las mujeres y de los hombres han sido atendidas por la acción de desarrollo;
2. Si los objetivos y resultados de esta acción han tenido en cuenta las desigualdades de recursos y poder entre hombres y mujeres;
3. Si se han reconocido y valorado los aportes que unas y otros han hecho al éxito de la intervención;
4. Cómo unas y otros se benefician de sus productos y resultados;
5. Si se ha logrado que hombres y mujeres pasen de ser "beneficiarios" a ser dueñas y dueños de los proyectos y de sus productos;
6. Cómo las diversas estructuras sociales, económicas, políticas y culturales, así como los factores tecnológicos, institucionales y medioambientales han obstaculizado la participación de unas y otros en el proyecto, proceso o política;
7. Si se ha impactado positiva o negativamente en las relaciones de poder entre las mujeres y los hombres (es decir, si se ha contribuido a la equidad de género y al empoderamiento de las mujeres);
8. Y si tales impactos son sostenibles en el medio y largo plazo.

Evaluación de un proyecto de fortalecimiento técnico-productivo y apoyo a la creación de una cooperativa de mujeres

País: Nicaragua.

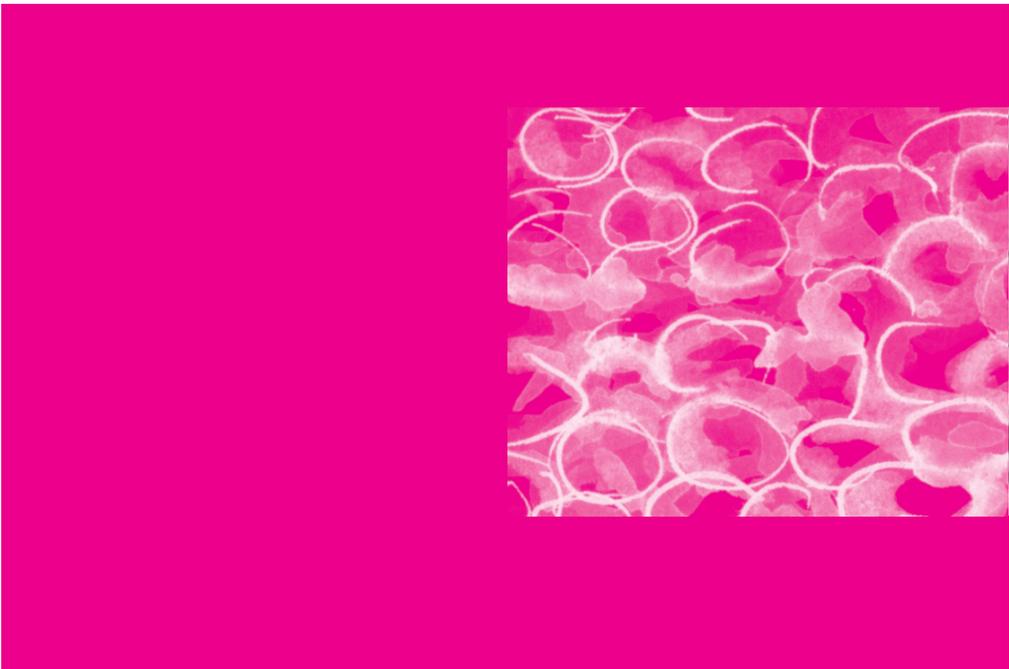
Duración: Un año.

Breve descripción del proyecto: Rehabilitación técnico productiva de 25 fincas campesinas, creación de una cooperativa de mujeres, y capacitación productiva, organizativa y de género.

- Una **evaluación ciega al género** analizaría cómo se han fortalecido las capacidades locales para la organización comunitaria, cómo se han rehabilitado las fincas a nivel productivo, cómo se han fortalecido las capacidades locales para el manejo agropecuario de las fincas, cómo se ha mejorado y diversificado la dieta familiar, si se han incrementado los ingresos económicos...
- Una **evaluación con enfoque de género** analizaría además quién tiene la propiedad de los bienes del proyecto, si las mujeres controlan el uso del dinero que han obtenido con su trabajo, las dificultades en la organización de la cooperativa, la participación de los hombres de la familia en el trabajo productivo y reproductivo, la reacción de los hombres ante los cambios introducidos por el proyecto, si la mejora de la dieta ha alcanzado por igual a todos los miembros de la familia...
- Una **evaluación del impacto de género** constataría si las mujeres destinan una parte de sus nuevos ingresos a satisfacer sus propias necesidades, si los hombres han modificado sus pautas de contribución a los gastos del hogar como resultado del mayor aporte de las mujeres, si ha cambiado la relación de la pareja a partir de la alteración en la responsabilidad económica, si el desarrollo del proyecto ha significado disminuir el tiempo de descanso para las mujeres, cómo se han resuelto los conflictos en la pareja, la familia y la comunidad ante el nuevo rol de las mujeres...

No debemos menospreciar las resistencias que enfrenta la tarea de evaluar con enfoque de género: una de ellas, quizás la más habitual, consiste en disfrazar de obstáculos técnicos o metodológicos lo que es simplemente una carencia política de la organización. Son reales las dificultades para hacer diagnósticos con enfoque de género, para lograr información sobre la situación de partida, para realizar análisis de género o para diseñar indicadores cualitativos sobre los aspectos de las relaciones de género que se desean afectar. Pero esgrimir estas dificultades como justificación para no realizar evaluaciones con enfoque de género, sin haber realizado intentos sustantivos para afrontarlas, sólo refleja que la organización carece de una política de equidad de género integrada en su visión, su misión y su política institucional.

Contar con las herramientas analíticas para hacer un uso efectivo de los *lentes de género* se convierte en una necesidad política si se quiere trabajar seriamente por la equidad de género.



Lo que entendemos por *cambiar las relaciones de género*

Ante la insistencia y/o presión de los organismos financiadores, el *género* (y otras palabras relacionadas como *perspectiva o enfoque de género, relaciones de género, análisis de género*) aparecen en las acciones de desarrollo cada vez con más frecuencia. Sin embargo, la mayoría de las veces el concepto se utiliza solamente para describir situaciones o enunciar los diferentes roles que juegan mujeres y hombres; su utilización como herramienta para el análisis de la realidad es escasa.

Género, mujer, derechos de las mujeres y hasta empoderamiento son categorías usadas como sinónimos. A manera de ejemplo están las palabras de una mujer a la que se le pide evaluar los talleres de género desarrollados en un proyecto: *"aprendimos que género es trabajar junta toda la familia, el hombre, los hijos, los nietos, es compartir las responsabilidades"*.

Esta respuesta, además de ofrecernos una peculiar manera de entender el género, refleja también una práctica común de las contrapartes del Sur de agrupar bajo el título *talleres de género* todas aquellas reflexiones que se hacen con las mujeres sobre sus condiciones de vida. Es por eso que a los cuestionamientos sobre los roles tradicionales asignados a la feminidad, se les identifica con *eso* del género.

En casi todos los manuales sobre planificación de género que se elaboran se puede encontrar un apartado teórico que aclara el uso del concepto. En este folleto nos ceñiremos a acotar el terreno en torno a cómo analizar las relaciones de género (para poder evaluar su cambio), y a disipar algunas confusiones al respecto.

Para empezar, dos aclaraciones: relaciones de género no es sinónimo de situación de las mujeres y tampoco de roles diferentes entre mujeres y hombres.

1. Relaciones de género no es igual a *situación de las mujeres*

En la mayoría de los proyectos que introducen la variable género, lo que realmente encontramos es una descripción de la situación de las mujeres, donde se enfatiza su sobrecarga de trabajo, su pobreza, la falta de oportunidades que han tenido, al tiempo que se resalta su espíritu de lucha y sus esfuerzos por sacar adelante a la familia. La mayoría de estas descripciones nos dejan muchos interrogantes que parecen destinados a no encontrar respuesta... a menos que empecemos a hacer las preguntas oportunas.

Veamos algunos ejemplos extraídos de testimonios de mujeres que han sido beneficiarias de microcréditos para iniciar proyectos productivos en Nicaragua.

"Hace 14 años que trabajo (probablemente quiera decir que realiza alguna labor por un ingreso puesto que trabajar lo hará desde la infancia) y apporto el mayor ingreso para mantener el hogar ya que mi marido solo siembra y en la cosecha saca frijoles y maíz por lo que he tenido que realizar diferentes trabajos (¿El marido no habrá pensado lo mismo que ella? ¿Qué iniciativas ha teni-

do él para aumentar los ingresos del hogar?)... *El ingreso en mi hogar era muy poco, entonces decidí empezar el negocio de destazar cerdos (¿Realiza esta labor ella sola? ¿Cómo participa el marido que seguramente también se beneficia de los ingresos que provienen de esta labor?)*".

"Soy maestra de primaria y trabajo en el turno de la mañana, tengo una venta pequeña para aumentar los ingresos en el hogar ya que mi marido no tiene trabajo, los dos administramos el negocio (¿Qué tareas realiza ella en esta administración? ¿Qué tareas realiza él? ¿Por qué la venta no fue una iniciativa de él?) que yo quiero agrandar pero no puedo".

"Me integré al negocio ya que me facilita tener un horario libre de trabajo y así puedo atender mejor a mis hijos (¿Esta mujer tiene pareja? ¿Es ella la única que se plantea la manera de combinar la búsqueda de ingresos con el cuidado de su prole?)".

"A veces las mujeres nos adaptamos a estar apegadas a un hombre y yo digo que la mujer debe de ser independiente porque el hombre es de la calle. (¿Qué significa esta afirmación? En la planificación de la acción de desarrollo ¿se da por buena está definición de los hombres?) Cuando me encuentro con compañeras que tienen problemas en el hogar les digo que salgan adelante solas, que no vivan de un hombre, las mujeres debemos trabajar para preparar a nuestros hijos que es lo único que les vamos a dejar el día de mañana. (¿Las hijas e hijos son sólo responsabilidad de las mujeres? ¿Por qué se renuncia de entrada a buscar otro tipo de arreglos en la pareja?) Los talleres me han gustado mucho, me han servido en el desarrollo de mi vida personal ya que antes sufría mucho por mi marido y ahora mi vida ha cambiado, ya no soy la misma. (¿Cómo ha cambiado la vida de esta mujer? ¿Ha dejado de sufrir porque ya no tiene marido?)".

Si estas preguntas no se hacen, el discurso de las mujeres seguirá reproduciendo la desigualdad de las relaciones de género y las intervenciones que se implementen con ellas reforzarán esta desigualdad, sólo que ahora lo que se destacará en sus testimonios será su espíritu luchador. ¿Es este el modelo de relaciones entre mujeres y hombres que aspiramos a construir? ¿Acaso el esfuerzo por salir adelante debe recaer exclusivamente en las mujeres?

En estos ejemplos, las relaciones de género hay que adivinarlas pues no aparece ningún análisis sobre ellas, sólo descripciones de una voluntad férrea de las mujeres de ganarle la batalla a la pobreza.

Veamos otro ejemplo. En este caso se trata del diagnóstico realizado en una comunidad guatemalteca sobre el uso del agua en el que se intenta pormenorizar quién y cómo hace mayor utilización de este recurso.

"Quienes realizan el acarreo de agua son todas las mujeres, niños y hombres (¿También son todos los niños y hombres los que acarrear el agua?). Mencionan las mujeres que ellas son las más afectadas porque no solamente realizan el acarreo sino también el lavado de ropa que se realiza medio día. No solamente eso, sino que varias personas usuarias (¿Dónde quedó el sexo?) tienen que llevar cargando a su hijo lo que implica un triple esfuerzo, provocando cansancio, dolor de cuerpo, de cabeza y, por ende, un mal desarrollo del cuerpo. (Tenemos que suponer que este párrafo describe el triple esfuerzo de las mujeres: acarrear, lavar, cargar... pero ¿por qué la confusión en los sujetos?)".

En la mayoría de las actividades realizadas durante el día, el agua se consume para los oficios domésticos, la higiene de los miembros de la familia y del hogar... pero como la mayoría de las actividades mencionadas son realizadas por la mujer por el rol que le han asignado en la sociedad, ella es quien consume más agua, luego sigue la familia (¿Cómo se ha llegado a "expulsar" a la mujer de la familia?).

Ahora se ve la participación de la mujer en reuniones, asambleas, pero no toman decisiones e incluso son tímidas para expresar lo que sienten o lo que piensan, quizá sea por no tener la oportunidad de desenvolverse (¿Y por qué no hay esas oportunidades? ¿Quién las tiene que crear?) y quitarse ese miedo de expresarse según lo que piensan y sienten ante los demás, por lo que no existe ningún tipo de organizaciones de mujeres. Según ellas, cuentan con disponibilidad de poder empezar a trabajar y apoyar en los usos y buen manejo de agua (¿Apoyar a quién? ¿No eran ellas las principales consumidoras de agua?), aunque no es una tarea fácil, trabajar con sector mujer significa que ellas se estimen y crean que ellas pueden valorar lo que pueden aportar, valorar su trabajo y valorarse a sí mismas. (¿Se puede reducir el problema de la escasa participación de las mujeres a un problema de autoestima de ellas?)."

Confundir análisis de género con descripciones de la situación de las mujeres, por más estremecedoras que sean (por la dureza de sus condiciones de vida o por la firme voluntad de resistencia que demuestran) no nos ayuda a esclarecer el camino que debemos seguir para construir acciones desde una perspectiva de género. Nos aporta, en todo caso, una visión parcial del problema y un énfasis equivocado en el colectivo femenino como único responsable de su situación.

2. Relaciones de género no es igual a roles diferentes de mujeres y hombres

Las mujeres de todos los niveles educativos y sectores sociales (y a veces también los hombres si abordamos con ellos este tema) no tienen ninguna dificultad en reconocer las diferencias entre lo que su cultura entiende como femenino y masculino; tampoco les cuesta mucho identificar estas asignaciones como señas de identidad para mujeres y hombres.

Resultado de un ejercicio realizado en un taller de género con mujeres indígenas guatemaltecas sobre las características de hombres y mujeres

Los hombres son: para la calle, no deben perdonar, fuertes, valientes, poco emotivos, capaces, fríos, independientes, calculadores, controladores, observadores, tramposos, mañosos, proveedores, poetas.

Las mujeres son: no tienen que vivir la sexualidad, afectuosas, hechas para perdonar, dulces, culpables, aguantadoras, dedicadas al hogar, virtuosas, sumisas, pasivas, serviciales, dependientes, incapaces, calladas.

Lo que quizá les cueste más a las mujeres que hicieron este ejercicio es analizar las diferencias entre estos dos modelos genéricos y ese es uno de los aportes que la o el promotor del taller tendría que hacer.

Podría explicar cómo estas características atribuidas a la masculinidad y feminidad construyen identidades y roles dicotómicos, opuestos y jerárquicos.

- Dicotómicos porque sólo existen dos repertorios de aprendizaje posibles: femenino y masculino, y como vemos en el ejemplo no hay ninguna característica que se comparta.
- Opuestos porque lo que es considerado femenino no puede ser a la vez valorado como masculino y viceversa, ya que parece que no se puede ser para el hogar y para la calle al mismo tiempo, o es imposible simultanear la acción de perdonar que también aparece marcada por el sexo.
- Jerárquicos porque funciona un sistema de valoración social que tiende a estimar positivamente los aspectos asociados a la masculinidad y a devaluar los que se asocian a la feminidad, por ejemplo, ser capaz, valiente, fuerte, observador e independiente (características atribuidas a los hombres) es mejor que ser incapaz, sumisa, pasiva, callada, servicial y dependiente (características atribuidas a las mujeres). En el caso del perdón (el uno que no debe perdonar y la otra que está hecha para perdonar) parece que se establece una jerarquía moral más que social. Y con la afirmación sobre la sexualidad no sabemos si la negación de su vivencia en las mujeres se valora como algo positivo o negativo.

Estas reflexiones, si se dieran, nos ayudarían a iniciar el análisis de las relaciones de género. Ahora bien, la mayoría de las veces sólo se enuncian las características con un cierto halo de resignación, se las considera inamovibles y se pasa a otro tema, por lo que desconocemos cuáles son los mecanismos de resistencia a esta construcción de roles que están presentes tanto en las mujeres como en los hombres de carne y hueso.

Tampoco nos permite descubrir el conjunto de normas, tradiciones y valores que hacen *más o menos flexible* la asignación de lo (simbolizado como) femenino a las mujeres y lo (simbolizado como) masculino a los hombres, y los sistemas de control y represión para quienes transgreden los límites permitidos en los comportamientos de género.

En los informes de proyectos desarrollados en zonas rurales habitadas por indígenas guatemaltecas, encontramos testimonios de mujeres acerca de las duras críticas que reciben por parte de la comunidad² cuando salen de su casa para cumplir tareas en beneficio de su familia o de la propia comunidad. Quienes denuncian esta situación, la señalan como un obstáculo importante para el desarrollo de la organización femenina.

Esta respuesta hostil a un cambio en el rol de las mujeres (a las que se considera aptas únicamente para estar en casa y no para salir al ámbito público) es una muestra de la rigidez de algunas culturas indígenas para aceptar las modificaciones a los roles tradicionalmente asignados a la feminidad, por más que esos cambios puedan traer consigo beneficios inmediatos a las familias de esas mujeres y a la comunidad en que viven.

Por otra parte, mujeres que han llevado adelante proyectos de generación de ingresos en comunidades urbanas en Nicaragua, dan cuenta con orgullo de

2. No se logra saber exactamente si esas críticas provienen de hombres o mujeres por igual, si son especialmente duras las personas mayores, las viudas, los solteros... debido a la constante referencia que se hace a la comunidad como un ente homogéneo.

cómo se han convertido en las principales proveedoras de sus hogares y de su conversión en promotoras de iniciativas para que otras mujeres puedan contar con apoyos financieros para seguir su camino.

Aunque no narran con el mismo detalle la respuesta de sus parejas masculinas cuando las tienen, es posible constatar que cuentan con un cierto nivel de respaldo social a esta modificación de sus roles tradicionales, lo que sería señal de una mayor flexibilidad en ese contexto cultural a la ruptura de algunos prototipos de género, en concreto, el que asigna al rol masculino la tarea de suministrar a la familia los medios económicos que garanticen su sobrevivencia.

Sería interesante, en este mismo ejemplo, conocer si tal flexibilidad se extiende hasta otorgar mayor reconocimiento social y político a las mujeres en tanto que se han convertido en la práctica en jefas de familia o si, por el contrario, esta función se les sigue otorgando a los hombres a pesar de su dificultad, incapacidad o negativa a seguir siendo proveedores.

Conocer el grado de flexibilidad o rigidez de cada comunidad en donde se interviene es fundamental para elaborar estrategias destinadas a prevenir oposiciones, reacciones adversas, manifestaciones violentas o cualquier otra respuesta que impida trabajar desde una perspectiva de género.

Quedarnos solamente en la descripción de los roles no es hacer un análisis de las relaciones de género. ¿Se imaginan qué pasaría si en el apartado de presupuesto de un proyecto señaláramos únicamente que hace falta dinero para llevar adelante las acciones previstas?

3. Relaciones de género es igual a relaciones de poder, desigualdad, jerarquías

Las relaciones de género hacen referencia a la manera en que mujeres y hombres se relacionan generando *posiciones de desigualdad* en las que lo femenino y la mayoría de las mujeres estarán en el polo subordinado en tanto que lo masculino y la mayoría de los hombres conforman el polo dominante.

El análisis de las relaciones de género sería de fácil abordaje metodológico pero sin duda empezaría a generar reacciones que ya no es tan seguro que se quieran enfrentar y, menos aún, profundizar.

En el siguiente ejemplo constatamos como varios grupos de mujeres indígenas guatemaltecas de comunidades rurales visualizan las diferencias de sexo en el uso del tiempo y la realización de tareas. Este ejercicio formaba parte de la elaboración de un diagnóstico situacional en el que se utilizó como instrumento una *agenda del día*.

Dos observaciones previas: esta técnica nunca aparece aplicada a grupos de hombres o a grupos mixtos. Tampoco aparece la agenda de los días de descanso, es decir, cuando ellos no van al campo a trabajar.

La agenda del día

Horarios y actividades de mujeres		Horarios y actividades de hombres
4:00	Levantarse, lavar nixtamal, ir al molino, juntar fuego, poner las tortillas, preparar desayuno	
5:00	Servir el desayuno y preparar almuerzo para llevar	Levantarse, desayunar
6:00	Limpieza de cocina	Sale para llegar a su trabajo
7:00	Limpieza y desayuno de niños, arreglar niños que van a la escuela	Inicio de trabajo
8:00	Limpieza del hogar	Trabajo
9:00	Lavado de ropa, ir al mercado,	Trabajo
10:00	búsqueda de leña, limpieza de hortalizas	Trabajo
11:00	Atender a los niños pequeños	Trabajo
12:00	Preparar almuerzo	Almuerzo
1:00	Servir almuerzo a los niños	Trabajo
2:00	Guardar agua, lavado de trastos y limpieza de cocina	Trabajo
3:00	Bañarse y bañar a los niños	Trabajo
4:00	Actividades religiosas, tejer, realizar mandados, bordar, realizar costuras	Regreso de trabajo
5:00	Cocer maíz	Reunión de comités y grupo, atender animales domésticos
6:00	Preparar cena	Descanso
7:00	Cenar	Cenar
8:00	Limpiar la cocina	Dormir
9:00	Dormir	

Tras llenar esta tabla, las o los responsables de realizar el diagnóstico (que está firmado por una asociación por lo cual no se puede saber el sexo de quienes lo elaboraron) extraen las siguientes conclusiones:

"La técnica desarrollada permitió a las mujeres comprender las largas jornadas de trabajo que deben realizar y como la repetición de tales actividades no les permite darle una valoración al mismo. La actividad central del hombre es el trabajo agrícola, en tanto el trabajo de la mujer se subdivide en el cuidado de los niños, lavado de ropa de toda la familia, preparación de alimentos, realización de tejidos y, sobre todo, las mujeres son las que más tiempo dedican al cuidado de los hijos y, como un trabajo extra, la crianza de animales domésticos que no es considerado como un trabajo fijo, por lo mismo no se menciona dentro de la agenda del día".

Con el párrafo anterior como único elemento de análisis, las posibilidades de diseñar estrategias de intervención desde una perspectiva de género son limitadas. Para ampliar la perspectiva del análisis habría que empezar por constatar más diferencias de las que se nombran, por ejemplo:

- Diferencia en el tiempo dedicado al sueño: siete horas para las mujeres, nueve para los hombres.

- Mientras ellos dedican una hora por la tarde al descanso, ellas parecen no tener ningún tiempo libre durante toda la jornada.
- Mientras los hombres tienen tiempo para realizar actividades comunitarias, las mujeres no registran ese tipo de acciones.
- Mientras ellas dedican algún tiempo a realizar actividades que ayudan a la sobrevivencia material de la familia (aunque esas tareas no aparezcan en la agenda ya que seguramente las realizan al mismo tiempo que otras), los hombres no realizan ningún tipo de trabajo doméstico.
- Mientras en la actividad diaria de ella ocupa tiempo el cuidado de niñas y niños, e incluso actividades personales como el baño no las realiza ella sola, él no parece tener ninguna forma de relación con sus hijas e hijos a lo largo del día.

Para continuar con el análisis podríamos empezar a preguntar a las mujeres: ¿Qué explicación dan a las diferencias plasmadas en la agenda? ¿Dan por buena esta forma de organización de las relaciones familiares? Si no es así, ¿qué negociaciones se realizan, con qué resultados? ¿Por qué razón los hombres se asignan dos horas más de sueño y una de descanso a lo largo del día? ¿Por qué ellas no pueden dormir y descansar más tiempo? ¿Qué implicaciones tiene esta falta de tiempo para el reposo en la salud de las mujeres? Y sus parejas ¿qué opinan de esta distribución de tareas? ¿Qué valor se le da a los diferentes trabajos que realizan mujeres y hombres? ¿Cómo se sienten unas y otros en la relación que se establece a partir de esta distribución del trabajo? ¿Qué dicen otras personas o instituciones sobre esta realidad?...

A partir de las respuestas que se vayan dando a estas preguntas empieza el análisis de las relaciones de género que operan en la familia y la comunidad. Cabe suponer que las explicaciones que la mayoría de las mujeres encuentren a esta situación relacionen la organización familiar y su distribución de tareas con la costumbre, la naturaleza (si las mujeres tienen los hijos ellas tienen que cuidarlos), el deseo divino o alguna otra razón que de por buena esta forma de relación y la *naturalice*.

El análisis de género, por el contrario, cuestiona la naturalidad de esta realidad y pone el énfasis en la construcción social de las relaciones entre mujeres y hombres así como en las consecuencias ventajosas para ellos de que la familia y la comunidad se organice así (porque disfrutan de más tiempo libre, para el descanso, para la acción colectiva) y los resultados desventajosos para ellas (porque trabajan más con menor reconocimiento).

Desde una perspectiva de género, transformar esta situación es una cuestión de justicia. El logro de relaciones más justas y la eliminación de las consecuencias económicas, sociales e ideológicas que acarrearán estas particulares relaciones de género son objetivos centrales de las políticas de cooperación para el logro del desarrollo humano y sostenible.

4. Y los hombres ¿qué?

Hasta ahora, las confusiones sobre relaciones de género han tenido como una de sus consecuencias la *evaporación* de los hombres en el horizonte del cambio. No se suelen hacer diagnósticos, análisis o propuestas de trabajo sobre la condición y situación de género de los hombres, lo que hace suponer que o se da por buena su forma de actuar o no se sabe cómo abordarla. El resultado es que los hombres, como colectivo específico dentro de una comunidad, están

absolutamente ignorados y cabe suponer que sus preocupaciones son las que adquieren rango de *problemas generales de la comunidad*.

Hay un ejemplo que muestra la confusión que genera esta ausencia de los hombres. Se trata del resultado de diagnósticos participativos realizados en diversas comunidades salvadoreñas a fin de detectar los problemas que formarían la plataforma reivindicativa de un movimiento comunal. Durante el proceso para la elaboración de los diagnósticos se realizaron tres mesas de trabajo: la de la Junta Directiva, la de las mujeres y la de los jóvenes.

Junta Directiva	Mujeres	Jóvenes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Delincuencia ■ Drogradicción ■ Violencia intra-familiar ■ Desestructuración familiar ■ Prostitución y abuso sexual ■ Desarticulación y apatía para la organización comunal ■ Ilegalidad jurídica de las Juntas Directivas ■ Apatía de la juventud para la organización ■ Inseguridad ciudadana ■ Pérdida de valores 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inseguridad jurídica para la propiedad de la tierra ■ Violencia intra-familiar ■ Irresponsabilidad paterna ■ Falta de trabajo ■ Falta de capacitación ■ Alto costo de la vida ■ Falta de guarderías 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alcoholismo y drogadicción ■ Falta de alternativas de formación técnica y profesional ■ Maras ■ Incomprensión de los adultos ■ Abuso sexual y prostitución

El informe del proceso no explica si las mesas de la Junta Directiva y jóvenes estuvieron únicamente formadas por hombres o si en alguna de ellas estuvieron también mujeres que formaban parte de la Junta Directiva o que podrían ser consideradas jóvenes. Supongamos que la columna de la Junta Directiva refleja la problemática identificada por los hombres que participaban en el proceso.

Llama la atención el énfasis que ellos han puesto en los temas que les preocupan y las diferencias que muestra su columna con las otras dos. Sin duda, esta tabla sería un buen instrumento para un debate sobre necesidades prácticas e intereses estratégicos de los hombres (sobre este tema abundaremos en el siguiente capítulo) pero no se realizó nada parecido a eso.

También es interesante constatar que a pesar de que las mujeres y los jóvenes tuvieron el espacio para identificar los problemas que más les preocupaban, en la agenda final no se recoge casi ninguno de ellos y, curiosamente, aparecen como *problemáticas generales* la mayoría de aspectos detectados por la mesa de trabajo de la Junta Directiva.

Ignorar al colectivo masculino en la fase de diagnóstico trae como consecuencia asignar a las mujeres todas las iniciativas para abordar los problemas derivados de la desigualdad de género. En muchos proyectos se plantea realizar *talleres de género* para que las mujeres aumenten su autoestima. ¿Por qué no se generalizan los *talleres de género* donde los hombres aumenten su autoestima y combatan los celos que les llevan a poner trabas a la participación de sus parejas? ¿Por qué los problemas que tienen los hombres, como la violencia, no son objeto de intervención y tienen que ser quienes sufren las consecuencias, o sea las mujeres, las que tienen que reflexionar y hacer acciones no sólo para defenderse sino también para intentar controlarla?

Tampoco parece plantearse en los proyectos la necesidad de realizar *talleres de género* dirigidos a poblaciones mixtas donde se puedan debatir las causas y consecuencias de la desigualdad de género.

Diferentes maneras de abordar un mismo problema

Problema: Escasa participación de las mujeres en las actividades comunitarias

Diagnóstico del grupo de hombres de una Directiva Comunal: "esto se debe a que las mujeres son tímidas y no les gusta hablar en público".

Diagnóstico de un grupo de mujeres: "tenemos miedo porque si no estamos en casa cuando el marido llega mucho grita, a veces pega y dice que la mujer es de estar en la casa nomás y nos sentimos tristes porque la gente habla mal".

Propuesta de ellos: talleres de autoestima para que ellas pierdan la timidez y se animen a participar en público.

Propuesta de ellas: campañas de sensibilización dirigidas a los hombres para que reconozcan la importancia de la participación de las mujeres como parte de sus derechos fundamentales y no las limiten a participar con sus celos y desconfianza.

Parece que son las mujeres las que más fácilmente pueden ver los problemas que tienen los hombres y las consecuencias que ellas tienen que pagar. También podemos percibir que ellos todavía no alcanzan a ver que tienen problemas de género y que es hora de abordarlos si queremos que las actuales relaciones desiguales de género cambien hacia la equidad.

Es responsabilidad de ellos empezar a trabajar en este sentido. Y es obligación de los agentes de cooperación tomar en cuenta este aspecto al planificar desde una perspectiva de género.

5. A falta de análisis de género... algunas conclusiones equivocadas

No queremos terminar este capítulo sin mencionar tres de los equívocos más frecuentemente encontrados en las ONG (tanto del Sur como del Norte) sobre lo que significa trabajar con mujeres o abordar las relaciones de género y que se concentran en las siguientes afirmaciones:

1. Analizar la realidad *desde el género* implica considerar a todas las mujeres como iguales.

NO. Aunque las mujeres comparten experiencias, fuerzas y obstáculos que les

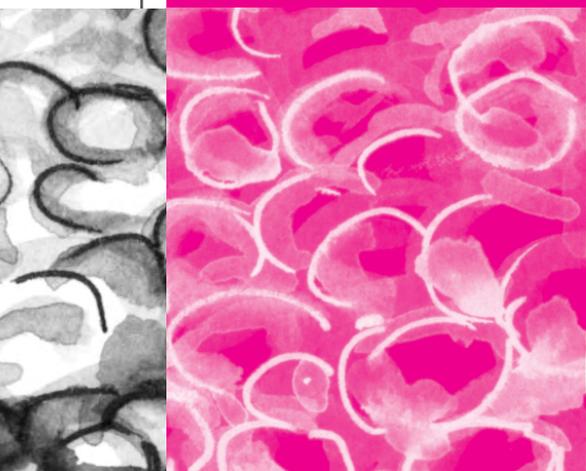
otorgan necesidades e intereses comunes, las formas de subordinación y de vulnerabilidad son tan complejas y están tan individualizadas como las personas que las sufren. Hay otros factores, además del género, que influyen en esta vivencia: la edad, la clase social, la raza, la etnia, la opción sexual, la religión, el entorno social...

2. *Trabajar con mujeres* significa que, automáticamente, se tienen en cuenta los aspectos relacionados con la desigualdad de género.

NO. A pesar de que las relaciones de género están siempre presentes, tomarlas en consideración requiere un interés especial en descubrirlas y el uso de instrumentos de análisis que permitan poner de manifiesto los procesos que producen y reproducen las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Se pueden impulsar proyectos exclusivos para mujeres que tengan un efecto negativo en las relaciones de género y refuercen su posición de subordinación.

3. La mera presencia de mujeres como beneficiarias de las acciones o la abundancia de proyectos dirigidos exclusivamente a mujeres son suficientes para lograr el cambio hacia una mayor equidad de género.

NO. Dado que el objetivo es erradicar las jerarquías entre hombres y mujeres, esto no se logrará plenamente sólo con el compromiso de una de las partes de la relación. Los hombres son tan responsables como las mujeres de lograr la equidad de género; su compromiso con el cambio es, por tanto, determinante.



||| "Lo que no buscas bien, no ves": herramientas para evaluar el impacto de género

Para poder valorar los efectos que una acción de desarrollo ha tenido en las relaciones de género de la población destinataria, hemos de asegurarnos de que todos los instrumentos que usaremos en el proceso evaluador pueden captar los cambios que han ocurrido:

- tanto en las condiciones materiales de vida de las mujeres y los hombres destinatarios de la acción,
- como en las posiciones de subordinación de las mujeres respecto a los hombres, y en las posiciones de dominio de estos sobre aquellas.

El proyecto que vamos a evaluar ¿se planificó con perspectiva de género?

Un buen punto de partida para diseñar una evaluación del impacto de género es conocer cómo el proyecto enfocó las diferencias y desigualdades de poder entre las mujeres y los hombres en el momento de su formulación. Para ello se pueden hacer varias preguntas:

- ¿Qué análisis hizo el proyecto sobre las relaciones de género que se daban en el contexto específico donde iba a operar?
- ¿A quién se ha dirigido el proyecto -sólo a mujeres, sólo a hombres, a ambos- y por qué?
- ¿Qué efectos positivos esperaba el proyecto para las propias mujeres, consideradas estas en el contexto de sus familias y de sus comunidades?
- ¿Cómo se iban a lograr esos efectos esperados? ¿Se identificaron algunos posibles obstáculos al logro de tales efectos? ¿Cómo se pensó que se podrían evitar tales obstáculos?
- ¿Qué efectos positivos y negativos se pensó que traería el proyecto a otros miembros de la familia o de la comunidad? ¿Cómo se relacionaron esos efectos con la forma en que funcionan las relaciones de género en ese hogar o esa comunidad?
- ¿Previó el proyecto efectos negativos sobre las relaciones de género de la población destinataria?
- ¿Qué indicadores fueron identificados para medir los impactos del proyecto? ¿Cómo se articulan estos indicadores con las relaciones de género?
- ¿Cómo daría seguimiento el proyecto a los efectos producidos en las mujeres y las relaciones de género?
- ¿Qué pasos daría el proyecto para que las organizaciones que lo gestionan y/o ejecutan tuvieran una política de género institucional?

Fuente: Traducido y adaptado de Johnson, S. (2000).

1. Organizando la búsqueda

1.1. ¿Tenemos información *de partida* sobre las relaciones de género?

El primer requisito para realizar una evaluación del impacto de género es disponer de información suficiente sobre cómo funcionaban las relaciones de género en el momento en que el proyecto se puso en marcha. Así, tendremos una información de referencia (llamada *línea de base de género*) para que, cuando recopilemos datos sobre los efectos producidos por el proyecto, podamos constatar si han ocurrido o no los cambios esperados y podamos medir el alcance de los mismos.

La información *de partida* tiene que ser suficiente para comprender cómo funcionan las relaciones de género en las áreas relevantes para el logro de los objetivos del proyecto. Por ejemplo, si se trata de un proyecto para mejorar los ingresos familiares, hemos de disponer de buena información sobre cómo se distribuye el trabajo remunerado y no remunerado entre los integrantes del hogar; cómo estos acceden a los recursos necesarios para obtener ingresos; quién controla el destino de los ingresos individuales y familiares; quién se hace cargo de qué gastos familiares... Porque estas son las relaciones de género que más van a afectar el impacto del proyecto en la percepción de ingresos y en el bienestar de las mujeres y hombres de esa unidad familiar.

Ahora bien, a la hora de planificar una evaluación, ¿podemos dar por supuesto que tal información de partida existe siempre? Lamentablemente, no. La experiencia nos muestra que todavía es bastante habitual formular un proyecto sin desagregar por sexo los datos de la población meta, sin haber identificado las necesidades y aspiraciones de las mujeres y de los hombres a quienes va dirigido, sin conocer cómo funcionan los modelos de cooperación en el hogar y la comunidad, los conflictos de intereses en que sus integrantes están inmersos, las barreras sociales y culturales que obstaculizan la participación pública de unas u otros...

¿Y qué consecuencias trae para la evaluación el hecho de que tal información no exista? Aunque es evidente que esto hace más difícil la tarea de medir cómo el proyecto ha cambiado las vidas de las mujeres y los hombres a los que iba destinado, la evaluación del impacto de género no se vuelve imposible. Si la evaluación cuenta con la participación de quienes han intervenido en el proyecto, los datos pueden recopilarse en ese momento usando fuentes secundarias o técnicas investigativas que proporcionen información sobre el antes y el después del proyecto, para un conjunto de variables significativas.

1.2. ¿Hemos previsto los impactos potenciales de la acción sobre las relaciones de género?

Como ya vimos en el primer capítulo, un proyecto puede afectar a las relaciones de género de la población destinataria tanto de manera positiva como negativa. En el primer caso, sus efectos habrán contribuido a que las relaciones sean más equitativas; en el segundo, el proyecto habrá ocasionado un empeoramiento de la posición de las mujeres respecto de los hombres o un aumento de los niveles de desigualdad de género.

Siempre es importante prever tanto los efectos positivos como los negativos que toda intervención de desarrollo puede acarrear; también es necesario saber cómo las mujeres evalúan el balance entre unos y otros (por ejemplo, si los logros que perciben en su autonomía económica o el bienestar de sus hijos e hijas les compensan de los costos que pagan en términos de alargamiento de su jornada de trabajo).

Siguiendo con el ejemplo anterior, al planificar el proyecto no sólo se recopiló información de partida sobre las relaciones de género en el ámbito de la economía familiar sino que también se formularon algunas hipótesis sobre cómo los resultados del proyecto afectarían dichas relaciones. Estas hipótesis pudieron construirse respondiendo a preguntas como las siguientes:

- ¿El proyecto contribuirá a que disminuya la diferencia de oportunidades entre hombres y mujeres de la familia, a la hora de usar y controlar recursos productivos valiosos?
- Al aumentar los ingresos individuales, ¿variarán las responsabilidades de los integrantes hacia los gastos del hogar? ¿La variación hará más equitativa la distribución de responsabilidades?
- ¿Aumentará por igual la cantidad de horas trabajadas por los miembros del hogar o sólo las realizadas por las mujeres? Estas horas extras de las mujeres, ¿serán pagadas o no pagadas?
- ¿Se modificarán las pautas de distribución de bienes y servicios al interior del hogar -desde los alimentos y los cuidados de la salud hasta el tiempo libre, la atención emocional o los bienes de ocio?

1.3. ¿Construimos indicadores de género adecuados?

Las previsiones que se hacen sobre los efectos que el proyecto tendrá en las relaciones de género pueden adoptar la forma de *indicadores de género*, pues estos sirven para medir los cambios en las relaciones de género en una sociedad a lo largo del tiempo (CIDA, 1997).

Para que los indicadores sean *sensibles al género*, es decir, para que sean instrumentos útiles para evaluar hasta qué punto se está progresando en el logro de la equidad de género en el desarrollo, han de reunir los siguientes requisitos:

- Han de presentar SIEMPRE los datos desagregados por sexo y a ser posible, también por edad, niveles socioeconómicos, educativos, colectividades étnicas, etc., ya que sólo teniendo en cuenta estas variables se podrán analizar los efectos de una acción sobre las condiciones de vida y las relaciones de los distintos sectores de la población destinataria (mujeres jóvenes, mujeres jefas de hogar, microempresarias, hombres desempleados, hombres propietarios de tierra...).
- Deben hacer explícitas las manifestaciones concretas de la desigualdad de género en el acceso a los recursos valiosos, en la asignación de roles y responsabilidades, en la toma de decisiones relevantes, etc. Para ello, los indicadores cuantitativos deben complementarse con indicadores cualitativos, capaces de brindar información sobre las percepciones y sentimientos de mujeres y hombres, los imaginarios femeninos y masculinos de la comunidad, las tradiciones y normas que controlan el cumplimiento de los roles de género, así como las que sancionan las transgresiones de los mismos, etc.

- Han de formularse de manera participativa con todos los grupos involucrados, prestándose particular atención a garantizar los mecanismos y procedimientos que aseguren que las mujeres pueden expresarse libremente.

En resumen, si los indicadores no toman en cuenta las relaciones de género no podrán decir gran cosa sobre los efectos de un proyecto en la calidad de vida de las personas.

En el ejemplo anterior, si utilizamos el "aumento de los ingresos del hogar en determinada proporción y tiempo" como único indicador para medir los beneficios que trae a una familia el aumento de los ingresos de sus integrantes e ignoramos que dentro de los hogares los recursos se distribuyen, en general, siguiendo pautas discriminatorias por sexo y edad, nunca sabremos si la mejora esperable ha llegado a todos los miembros en la misma proporción.

Además, los indicadores de género deben reflejar claramente las características de los resultados o los beneficios alcanzados por las mujeres y los hombres, ya que indicadores como empleo, ingresos o bienestar tienen diferentes significados para unos y otras.

Por ejemplo, en el caso de las mujeres, "creación de empleo" suele significar trabajos estacionales, temporales o de medio tiempo, en sectores tradicionalmente femeninos, sin prestaciones ni seguros... "Obtención de ingresos" suele referirse a ingresos inestables, salarios por debajo del estandar básico o menores que los de los hombres en los mismos trabajos, pagos en especies e incluso ausencia de remuneración en empresas de propiedad del marido... Igualmente, los "indicadores del bienestar familiar" tienen distintas connotaciones para unas y otros: mientras las mujeres destinan a gastos de bienestar familiar la casi totalidad de los ingresos que llegan directamente a su manos, en muchas regiones, como América Latina, los hombres destinan apenas la mitad de sus ingresos al bienestar familiar y el resto a gastos personales improductivos.

"Como herramientas para medir cambio social, los indicadores están sujetos a fuerzas políticas y tienen sus sesgos. Uno de estos sesgos es la consideración de los indicadores cuantitativos como *objetivos* y con mayor legitimidad y los cualitativos como *subjetivos*, poco confiables y de escaso valor; por ejemplo, los indicadores económicos de empleo con frecuencia excluyen del análisis diferentes aspectos del trabajo productivo de las mujeres. La promoción de los intereses de las personas involucradas en el proyecto y la inclusión de su experiencias, así como los temas de participación y empoderamiento de comunidades y grupos, demandan el uso de indicadores cualitativos".

Fuente: ACIDI (1996).

2. Herramientas para organizar y analizar la información

Las investigadoras y planificadoras del desarrollo que se adscriben al enfoque GED (Género en el Desarrollo) han diseñado un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas que facilitan la aplicación práctica en los proyectos de los conceptos básicos del análisis de género. A continuación detallamos algunas de las herramientas útiles para organizar y analizar información relevante sobre los cambios ocurridos en las relaciones de género como consecuencia de una acción de desarrollo.

Herramientas del análisis de género

Preguntas	Categorías	Instrumentos
¿Quién hace qué? ¿Quién cumple qué rol en la familia y en la sociedad?	Roles de género "Triple rol"	Perfil de actividades
¿Quién tiene qué? ¿Quién recibe qué en los proyectos de desarrollo?	Acceso y control sobre recursos y beneficios	Matriz de acceso y control de recursos y beneficios
¿Quién tiene qué tipo de necesidades e intereses?	Necesidades prácticas e intereses estratégicos de género	Cuadro de necesidades prácticas e intereses estratégicos
¿Cuál es la posición de las mujeres en la sociedad en relación con los hombres?	Posición de las mujeres	Perfil de la posición de las mujeres en relación a los hombres
¿Qué factores influyen en la situación de género?	Factores influyentes	Factores influyentes

Fuente: Adaptado de Kerstan, B. (1996).

2.1. Perfil de actividades

Se trata de una herramienta que permite identificar las actividades realizadas cotidianamente por mujeres y hombres y el tiempo que les lleva cada una (la *agenda del día* que hemos visto en el capítulo anterior es un ejemplo de cómo se puede recoger esta información). Para que el perfil sea completo también se debe registrar el lugar donde se realiza cada tarea y el ingreso que se recibe por ellas.

Hay una consideración previa a la utilización de este instrumento y es el reconocimiento de que las mujeres y los hombres realizan distintos trabajos, tanto en el hogar como fuera de él, porque existe una división de trabajo por sexo y no porque estas diferentes funciones formen parte de las características propias del ser mujer o ser hombre.

También hay que reconocer que aunque las funciones que ellas y ellos realizan son necesarias para la sobrevivencia familiar, no necesariamente tendrían que organizarse de esa manera y, sobre todo, la valoración que se hace de ellas no tendría por qué ser tan distinta, ya que generalmente el trabajo masculino se considera más importante (y se paga) que las *labores de casa* realizadas por las mujeres.

Las categorías de análisis inherentes a esta herramienta son los roles de género: reproductivo, productivo y comunitario. Cada uno de estos roles incluye las tareas que mujeres y hombres realizan en estos tres ámbitos de la vida social, así como las diferentes funciones y responsabilidades que tienen asignadas en virtud de su socialización genérica.

Rol reproductivo: agrupa las actividades de crianza, atención y educación de niñas y niños; las tareas necesarias para mantener el hogar y la satisfacción de las necesidades de sus integrantes, y el cuidado de las personas mayores o de quienes viven con alguna discapacidad o enfermedad, temporal o permanente.

En comunidades de escasos recursos este trabajo lleva mucho tiempo, sobre todo de las mujeres y niñas que se encargan de acarrear el agua, elaborar comida, buscar productos baratos, etc. Los hombres suelen realizar tareas como cortar leña, acarrearla y realizar arreglos en la casa. Casi siempre mujeres y hombres consideran que es *natural* que ellas realicen estas actividades y no se les ocurre que realizarlo requiera del aprendizaje de ciertas habilidades, se da por hecho que las mujeres, por serlo, sabrán cumplir con ellas. No saber hacerlo cuestiona la femineidad de una mujer.

Rol productivo: incluye las tareas por las cuales se puede recibir un pago, en dinero, en especie o en servicios. Estas actividades pueden realizarse para intercambiar en el mercado o para que la familia pueda ahorrarse gastos (por ejemplo, la agricultura de patio, la confección de ropa). Casi siempre se considera que este rol lo tienen que cumplir los hombres que son los que llevan el dinero a casa y no se valora de la misma manera las actividades que hacen las mujeres que, generalmente, son peor pagadas, consideradas como una *ayuda* a la economía familiar, y realizadas sin dejar de cumplir el rol reproductivo.

Rol de gestión comunitaria: el fortalecimiento de los lazos comunitarios y las redes de apoyo mutuo también requiere del trabajo gratuito de las mujeres, como cuando se preparan ceremonias o fiestas para mantener las tradiciones, se limpia la escuela o el centro de salud o se organizan colectivamente servicios sociales. Los hombres también realizan tareas comunitarias relacionadas con la organización de servicios, el trato con autoridades o la representación política de la comunidad; el reconocimiento que se les da a estas tareas suele ser mayor, fuente de salarios o de autoridad, al tiempo que propicia los liderazgos políticos.

Para ordenar la información sobre las actividades que mujeres y hombres realizan en cada uno de estos ámbitos, se puede utilizar la siguiente herramienta:

Perfil de actividades

Actividades Socioeconómicas	Mujeres	Hombres	Tiempo dedicado	Ingresos obtenidos	Lugar
Reproducción y mantenimiento de recursos humanos					
Preparación de comida					
Actividad 1					
Actividad 2					
Cuidado de niños y niñas					
Actividad 1					
Provisión de agua					
Actividad 1					
Higiene y salud					
Actividad 1					
Otras...					
Producción de bienes y servicios					
Agricultura					
Actividad 1					
Actividad 2					
Comercio					
Actividad 1					
Empleo por cuenta ajena					
Actividad 1					
Otras...					
Trabajo comunitario					
Servicios colectivos					
Actividad 1					
Actividad 2					
Liderazgo					
Actividad 1					
Celebraciones					
Actividad 1					
Otras...					

Fuente: MAE-SECI (2004).

Para que el Perfil de Actividades resulte verdaderamente útil debe elaborarse de manera participativa con las personas destinatarias del proyecto. Al volcar en este cuadro la información sobre cómo la acción de desarrollo ha modificado las actividades de mujeres y hombres, y compararla con la información que teníamos al comienzo del mismo, podremos valorar:

- a) Los ámbitos en que se han realizado las actividades del proyecto.
- b) La manera en que el proyecto ha afectado el uso del tiempo de las mujeres y los hombres.
- c) Los cambios que se han producido en el reparto de las tareas entre las mujeres y los hombres.
- d) Si el proyecto ha logrado flexibilizar los roles tradicionalmente asignados a uno u otro género.

a) El impacto del proyecto según los ámbitos en que se han realizado las actividades del mismo

Como los trabajos que realizan mujeres y hombres son distintos en los ámbitos productivo, reproductivo y comunitario, puede ocurrir que un proyecto centre sus actividades en uno de estos ámbitos e ignore los demás; al hacerlo así, el proyecto habrá prestado distinta atención a las necesidades de mujeres u hombres y quizás, sin pretenderlo, ha deteriorado la posición de las mujeres respecto a los hombres.

Por ejemplo: es bastante habitual que un proyecto contemple actividades dirigidas a los hombres en el ámbito productivo (por ejemplo, generadoras de ingresos) y actividades con las mujeres en el ámbito reproductivo (por ejemplo, capacitación para que mejoren la salud infantil). Si el proyecto ha sido exitoso, los hombres verán recompensada su participación en el mismo con la obtención de ingresos mientras las mujeres habrán mejorado sus habilidades para cuidar a las criaturas sin obtener remuneración a cambio. En consecuencia, el proyecto habrá tenido un impacto de género negativo pues ha reforzado las desiguales oportunidades que unas y otros tienen para acceder a recursos monetarios propios.

b) El impacto del proyecto en el uso del tiempo de las mujeres y los hombres

Cuando se llena el Perfil de Actividades se identifican claramente las tareas que realizan las mujeres y los hombres. El primer efecto es que se hacen visibles aquellos trabajos que no se consideraban tales por no ser remunerados; también se percibe que, por lo general, las mujeres no realizan las tareas reproductivas, productivas y comunitarias de una manera secuencial como los hombres, sino que las combinan y las llevan a cabo simultáneamente, resultando de ello una importante carga de estrés y deterioro de su salud.

Con la información sobre los efectos del proyecto en la disponibilidad de tiempo de mujeres y hombres, se puede evaluar si el proyecto ha obligado a las mujeres a alargar su jornada laboral global (productiva, reproductiva y comunitaria) mientras los hombres han permanecido con la misma carga laboral previa (o viceversa), así como las consecuencias de esto en su desigual disponibilidad de tiempo para el descanso o las relaciones sociales.

c) El impacto del proyecto en el reparto de las tareas entre las mujeres y los hombres

Como plantea Amartya Sen (1990), el hogar es un espacio de "conflicto cooperativo" en el que coexisten la disposición a colaborar para la sobrevivencia familiar y los conflictos generados por los intereses contrapuestos de sus miembros. Algunos de estos conflictos tienen relación con el reparto de los trabajos (remunerados y no remunerados) entre los integrantes del hogar y su resolución tiene mucho que ver con el poder de negociación de los miembros de la familia. A la hora de hacer valer sus intereses particulares, el poder de negociación de las mujeres (así como el de los y las jóvenes, niños y niñas) suele ser menor que el de los hombres debido, entre otras razones, a que sus aportaciones al bienestar familiar son menos valoradas que las de ellos.

Al evaluar el impacto de género de un proyecto es importante analizar si este ha contribuido a que tales conflictos se hayan resuelto a través del diálogo, de manera democrática o si, por el contrario, el proyecto ha propiciado reacciones violentas y soluciones autoritarias. Una acción de desarrollo habrá tenido impacto de género positivo si ha contribuido a que las mujeres hayan aumentado su poder de negociación en el hogar, sea porque ha hecho visible el aporte económico que realizan con su trabajo reproductivo, porque ha facilitado su acceso a trabajos remunerados, ha aumentado sus ingresos monetarios propios, etc.

d) El impacto del proyecto en la flexibilización de los roles de género

Avanzar en la equidad de género implica que hombres y mujeres comparten los roles reproductivos, productivos y comunitarios en igualdad de condiciones. Por tanto, la evaluación del impacto de género ha de analizar en qué medida el proyecto ha contribuido a hacer más flexible la asignación de los trabajos productivos, a reducir la rígida distribución del trabajo reproductivo y a vencer las resistencias de los hombres a hacerse cargo de las tareas domésticas y del cuidado de niñas y niños, personas enfermas, mayores o discapacitadas.

Algunos proyectos que se proponen lograr cambios en los roles de género limitan sus resultados esperados a que las mujeres incursionen en el ámbito productivo sin que modifiquen sus tareas y responsabilidades en el ámbito reproductivo. Esta *ruptura* de la tradicional división sexual del trabajo es muy limitada y en el mejor de los casos, acarrea una *dobles jornada* de trabajo para las mujeres que aumenta su cansancio y deteriora su salud.

La información contenida en el Perfil de Actividades nos permite analizar el impacto de género del proyecto cuando este ha propiciado que los roles tradicionales se modifiquen sólo en una dirección, es decir, cuando ha favorecido que las mujeres sumen a sus actividades tradicionales las nuevas actividades ofertadas por el proyecto mientras los hombres siguen sin asumir las tareas domésticas o de cuidado; o cuando no ha hecho nada por facilitar que las mujeres participen en actividades educativas u organizativas mientras los hombres disponen de tiempo suficiente para formarse o participar políticamente.

Por último, sólo si este perfil fue llenado en el momento de diseñar el proyecto, dispondremos de información *de partida* que podremos comparar con la información recolectada al terminar el proyecto y, por tanto, medir los cambios ocurridos. Si al planificar el proyecto no se elaboró dicho perfil, la comparación sólo será posible si se reconstruye la situación inicial mediante encuestas sobre el uso del tiempo y metodologías participativas, con hombres y mujeres destinatarias, agentes claves del proyecto, personas representativas de la comunidad, grupos focales con mujeres, con hombres y con colectivos mixtos, etc.

2.2. Matriz de acceso y control de recursos y beneficios

Si con el instrumento anterior podemos analizar los cambios habidos en la categoría "quién hace qué", con esta matriz incursionamos en el ámbito de "quién tiene qué" y "quién recibe qué".

Para hacer este análisis partimos del supuesto de que toda acción de desarrollo hace posible que las personas destinatarias de la misma accedan a diversos recursos (productivos, sociales, políticos, culturales, naturales, tiempo, movilidad, etc.) y que reciban un conjunto de beneficios que van desde la satisfacción de las necesidades básicas, la propiedad de bienes muebles e inmuebles y la capacitación técnica, hasta el logro de ingresos, educación, poder y prestigio político.

También hemos de diferenciar el *acceso* (la oportunidad de usar los recursos y beneficios pero sin tener autoridad para decidir sobre ellos) y el *control* (la completa autoridad para decidir acerca del uso y el resultado de los recursos y beneficios e imponer esa definición a otras personas). Tal distinción es particularmente relevante en el caso de las mujeres pues, como plantean López y Sierra (2000), *las mujeres pueden tener acceso al cultivo de tierras pero no el control sobre su uso o propiedad; pueden tener acceso a ingresos pero no el control sobre cómo gastarlos; pueden acceder a alimentos pero no controlar su distribución dentro del hogar; pueden tener acceso a procesos políticos locales pero poca influencia y control sobre las soluciones propuestas y las decisiones finales.*

Tanto el acceso como el control de los recursos productivos y sociales son diferentes para hombres y mujeres. Igualmente ocurre con los recursos políticos: mientras las organizaciones de mujeres suelen ser de carácter más informal y encuentran restricciones para exponer sus intereses y prioridades en la arena política, los líderes comunitarios formales, legitimados, suelen ser hombres y casi siempre son los representantes de la comunidad y los interlocutores con las autoridades políticas.

La información contenida en esta matriz nos permite verificar si los recursos del proyecto han llegado, en proporciones equitativas, a las mujeres y los hombres de los grupos destinatarios, y si las mujeres y los hombres de los organismos ejecutores del proyecto se han beneficiado, de manera equitativa, de sus servicios o instalaciones en la forma perseguida. Para disponer de información fehaciente, debe elaborarse de manera participativa con las personas destinatarias del proyecto y con las organizaciones encargadas de su gestión y ejecución.

Una de las ventajas de esta matriz es que puede aplicarse como instrumento de evaluación incluso si el proyecto no ha sido planificado con enfoque de género. Dado que todo proyecto *entrega* unos recursos y unos beneficios a la población destinataria, la información contenida en esta matriz nos da pistas para saber si los recursos y beneficios del desarrollo han llegado de la misma manera a las mujeres y a los hombres. Así mismo, permite valorar:

- a) Si las mujeres han logrado realmente usar y controlar los recursos y beneficios.
- b) Si el proyecto ha contribuido a modificar los factores del contexto que limitaban a las mujeres tal acceso y control.

Matriz de acceso y control de recursos y beneficios

Recursos	Acceso		Control	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Productivos				
Tierra				
Equipos				
Empleo				
Ingresos				
Créditos...				
Sociales				
Redes sociales				
Ayudas comunitarias				
Servicios colectivos...				
Políticos				
Organización				
Liderazgo				
Información				
Auto-confianza y credibilidad...				
Culturales				
Naturales				
Tiempo				
Movilidad...				
Beneficios del proyecto				
Servicios				
Capacitación				
Créditos				
Maquinaria				
Tecnología...				
Instalaciones				
Oficinas				
Vehículos...				
Beneficios				
Conocimientos				
Propiedades				
Mejoras en la salud				
Ingreso (efectivo o especie)...				

Fuente: MAE-SECI (2004).

a) *El impacto del proyecto sobre el acceso y el control de las mujeres de los recursos y beneficios del proyecto*

A menudo los proyectos ofrecen a las mujeres un conjunto de recursos dando por supuesto que ellas los usan y controlan directamente, sin que medie ninguna intervención de sus esposos, padres o hijos adultos.

Sin embargo, la experiencia nos muestra que hombres y mujeres tienen un desigual acceso y control de los recursos y beneficios del proyecto. Así, no es raro que los hombres exijan a sus esposas los ingresos obtenidos mediante su trabajo en el proyecto, e incluso que recurran a la violencia para lograrlo; que utilicen para sus propios intereses los microcréditos solicitados por las mujeres; que decidan sobre qué sembrar en la tierra alquilada por la mujer o a qué precio vender la cosecha lograda con el trabajo de ella y los hijos e hijas. Y también muestra que raramente la titularidad de las tierras, bienes inmuebles, equipos o vehículos proporcionados por el proyecto termina en manos de las mujeres que los han utilizado durante su ejecución.

Dado que el acceso desigual y el control restringido de los recursos y beneficios de un proyecto son manifestaciones del desequilibrio de poder que existe entre las mujeres y los hombres en una determinada comunidad, la información recolectada en esta matriz nos permite conocer si se ha producido un acceso y control equitativos de los recursos y beneficios, evitando la tentación de creer que el estatus de las mujeres mejora automáticamente por el solo hecho de haber sido destinatarias de los proyectos.

b) *El impacto del proyecto sobre los factores del contexto que limitaban a las mujeres el acceso y control de recursos y beneficios*

Los usos y costumbres de algunas comunidades indígenas, por ejemplo, dificultan el acceso de las mujeres a los espacios donde se toman las decisiones que afectan a toda la comunidad. Como plantea una organización guatemalteca en su informe de evaluación: *Las decisiones sobre la realización de cualquier actividad para el desarrollo de la comunidad son tomadas por todos los líderes principales, los cuales están formados sólo por hombres, luego son presentadas ante la comunidad donde existen hombres y mujeres, pero las decisiones son tomadas por hombres.*

Las restricciones sociales que impiden a las mujeres el acceso y control equitativos de los recursos y beneficios sólo se pueden reducir si existe una voluntad decidida de enfrentarlas. Por tanto, la evaluación del impacto de género debe identificar tales restricciones, analizar si el proyecto se propuso alguna actividad para enfrentarlas y evaluar en qué medida logró que las mujeres tuvieran acceso equitativo a un recurso tan valioso como, en el ejemplo mencionado, los órganos de decisión comunitaria, contribuyendo así a reducir las desigualdades de género en este terreno.

2.3. Necesidades e intereses de género

En tanto las mujeres y los hombres realizan distintas tareas y cumplen funciones diferentes, es de suponer que también lo que *necesitan* y lo que les *interesa* es distinto. Para evaluar si un proyecto ha sido pertinente, es decir, si ha sido capaz de atender las necesidades identificadas, es necesario primeramente reconocer las distintas necesidades que se derivan de la condición de cada

colectivo (femenino o masculino) y los diversos intereses que se pueden desarrollar de acuerdo a su posición en las relaciones de género.

Aunque suelen ser referidas únicamente a las mujeres, el concepto de *necesidades prácticas de género* ha alcanzado gran popularidad en los círculos de la planificación del desarrollo y se refiere a aquellas necesidades que se manifiestan a partir de las condiciones materiales concretas en que viven las mujeres y los hombres. Generalmente, dichas necesidades emanan del cumplimiento de los roles tradicionalmente asignados a la feminidad y la masculinidad.

Tomemos como ejemplo el diagnóstico elaborado por una asociación salvadoreña en la que las mujeres participan identificando los temas que les preocupan y entre los cuales señalan: la falta de apoyo a las madres solteras, el maltrato físico que sufren y la falta de centros para el cuidado infantil. En una etapa posterior, cuando se trata de priorizar las demandas de la *comunidad*, las participantes señalan entre las más urgentes: legalizar el terreno comunal, conseguir que llegue el agua a las casas, construir viviendas y, por último, gestionar un centro de bienestar infantil.

Como podemos ver, en el camino que va de la identificación (de las preocupaciones) a la priorización (de las demandas) se han mantenido aquellas que benefician a toda la familia y se han *evaporado* otras que, además de afectar a colectivos femeninos específicos, expresaban las desigualdades de género existentes en esa comunidad y, por tanto, formaban parte de los *intereses estratégicos de género de las mujeres*.

Aunque varían según el contexto cultural y socio-político, los intereses estratégicos de género se refieren a aspectos centrales de las relaciones de género tales como: el control masculino de la sexualidad y el trabajo de las mujeres, el acceso restringido de estas a los recursos económicos y sociales valiosos y al poder político, y la violencia de los hombres contra las mujeres.

Transformar las estructuras económicas, sociales, políticas y culturales que mantienen la desigualdad de género (tales como la división genérica del trabajo, el reparto desigual de los recursos económicos, el control y la violencia de los hombres sobre las mujeres, la falta de autonomía en la sexualidad y la procreación...) constituiría el programa estratégico de género de las mujeres. Entre los hombres que empiezan a organizarse para cuestionar la masculinidad hegemónica, está presente el debate sobre cuáles son los intereses estratégicos de género del colectivo masculino, y si comparten o no con las mujeres el objetivo de la equidad de género y sus demandas derivadas.

Aunque se presentan como compartimentos estancos que dan lugar a proyectos separados y contrapuestos, las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de género nunca debieran abordarse de manera aislada ya que en la vida de las personas se presentan articulados, y no siempre de manera armónica, en los procesos de largo plazo.

Recordemos el caso de las mujeres que acordaron priorizar la demanda de la propiedad de la tierra: satisfacer tal interés estratégico puede ser la condición para que puedan resolver necesidades prácticas como la instalación de agua. Y viceversa, microempresarias que usan el crédito obtenido para atender una necesidad tan práctica como la obtención de ingresos, pueden ver reforzada su autonomía económica si controlan tales ingresos y, en consecuencia, provocar cambios en sus relaciones con los maridos.

Cuando las intervenciones de desarrollo tienen un alto *potencial de transformación*, es decir, cuando son capaces de dar respuesta a intereses estratégicos al tiempo que atienden necesidades prácticas, se generan procesos de empoderamiento de las mujeres que tienen importantes impactos en las relaciones de género.

Así, por ejemplo, lograr el abastecimiento de agua resuelve una importante necesidad práctica de las mujeres (que suelen ser por lo general, las responsables de su aprovisionamiento), pero si además estas logran una representación equitativa en el comité local encargado de la gestión del agua, se afecta el nivel estratégico pues acceden a espacios donde se toman decisiones sobre recursos financieros, asignación de mano de obra para el mantenimiento, tecnologías, etc., lo que puede tener efectos positivos sobre la autoestima de las mujeres y dar lugar a que participen activamente en otras discusiones en la comunidad.

Necesidades e intereses de género

MUJERES		HOMBRES	
Necesidades prácticas	Intereses estratégicos	Necesidades prácticas	Intereses estratégicos
Servicios de agua, luz, saneamiento	Mayor flexibilidad en la distribución de los trabajos	Empleo e ingresos	Mayor papel en la salud sexual y reproductiva
Alimentación para la familia	Acceso a crédito y propiedad de tierra	Equipos y maquinaria agrícola	Paternidad responsable
Vivienda	Fin de la violencia de género	Capacitación ocupacional	Rechazo de la violencia de género
Ingresos para sostener el hogar	Mayor liderazgo y participación	Seguridad ciudadana	Cuestionamiento de la masculinidad hegemónica
Servicios de salud, educación	Derecho a elegir pareja y al divorcio	Cauces de participación política	
Tecnologías para facilitar el trabajo doméstico	Derechos sexuales y reproductivos		

Fuente: MAE-SECI (2004).

El impacto de género de un proyecto puede medirse en términos de cuanto ha contribuido a satisfacer las necesidades e intereses de género de las mujeres y hombres a quienes iba dirigido. Si identificamos tales necesidades e intereses de la manera más exhaustiva y participativa posible, dispondremos de una herramienta muy útil para evaluar:

- a) Si el proyecto ha atendido realmente las necesidades e intereses específicos de unas y otros.
- b) Si el proyecto ha contribuido a que mujeres y hombres tomen conciencia sobre sus intereses estratégicos de género.

a) *El impacto del proyecto en cuanto a la atención de necesidades e intereses de género de las mujeres y los hombres*

Cuando el objetivo de una acción de desarrollo es lograr mayores niveles de igualdad entre las mujeres y los hombres, el impacto de la misma será más positivo cuanto más haya trascendido el nivel de las necesidades prácticas y haya contribuido al empoderamiento de las mujeres atendiendo sus intereses estratégicos.

Ahora bien, la tarea de identificar los intereses de género presenta algunas dificultades debido a que:

- En el campo de la cooperación es frecuente confundir los intereses propios de las mujeres con los de sus maridos, los de otros miembros del hogar e incluso, los de la comunidad o el grupo socioeconómico al que pertenecen.
- Cuando las mujeres expresan espontáneamente lo que perciben que son sus *intereses de mujer*, tienen un sesgo de percepción a favor de los *intereses de otros miembros de la familia*, lo que les lleva a recibir menores cantidades de bienestar personal como resultado de las negociaciones *intrafamiliares o de las acciones de desarrollo* (Sen, 2000).
- Algunos intereses estratégicos de género -particularmente los relacionados con los derechos sexuales y reproductivos- aún no están reconocidos e integrados en el discurso público, por lo que fácilmente son ignorados al plantear los resultados esperados de un proyecto o programa de desarrollo.

Por todo ello, para evaluar el impacto de género de un proyecto han de desagregarse lo más posible las necesidades e intereses de género de las mujeres y hombres a quienes se destina el proyecto, visibilizando los que son propios de unas u otros, así como los intereses compartidos cuando los haya, evitando dar por supuesto que toda acción que mejora la situación de la familia o la comunidad atiende automáticamente las necesidades e intereses de género de mujeres y hombres.

b) *El impacto del proyecto en la toma de conciencia de mujeres y hombres sobre sus intereses estratégicos de género, así como en su organización y movilización en torno a ellos*

Dado que han sido *naturalizadas* tanto la posición subordinada de las mujeres como la de dominio de los hombres, no resulta fácil identificarlas como construcciones culturales e históricas, modificables. Por esta razón, las acciones de desarrollo, si quieren tener impactos de género positivos, deben incorporar actividades que permitan a mujeres y hombres reflexionar, por separado y en grupos mixtos, sobre las formas que adoptan las relaciones de género en sus hogares y su sociedad, sobre cómo articular la satisfacción de necesidades prácticas y el logro de mayores niveles de igualdad...

En el ejemplo mencionado antes de un proyecto dirigido a mejorar el acceso al agua, este no debiera limitar sus resultados a la construcción de infraestructura o la mejora de la higiene familiar sino que además, debiera generar condiciones para que las mujeres reflexionen sobre su presencia paritaria en el comité que gestionará el proyecto o sobre su exclusión de la capacitación para el mantenimiento de las bombas de agua (lo que les permitiría aprender un oficio considerado tradicionalmente masculino y tener una fuente de ingresos)...

Puesto que todos estos temas tienen que ver con la conciencia sobre la desigualdad de género, no es esperable que las mujeres los aborden espontáneamente mientras lavan la ropa. El proyecto debe incluir la promoción de espacios (grupos formales e informales, institucionalizados o aceptados por la comunidad) donde las mujeres (o los hombres) se reúnen y discuten con libertad sobre su situación, identifican sus necesidades y maduran sus intereses, encontrando las formas para organizarse y movilizarse por ellos. La evaluación del impacto de género de un proyecto también debe *rendir cuentas* de en qué medida estos objetivos han sido logrados.

2.4. Posición de las mujeres respecto a los hombres

En estrecha relación con las necesidades prácticas y los intereses estratégicos, el análisis de género distingue entre la *condición* y la *posición* de las mujeres.

La primera se refiere a las condiciones materiales concretas en que las mujeres se encuentran (pobreza, desnutrición, sobrecarga de trabajo, mortalidad materna, analfabetismo, baja productividad por falta de capacitación y de acceso a tecnología moderna, etc.). La segunda alude a la desventajosa ubicación social, económica, política y cultural de las mujeres respecto de los hombres en un contexto determinado (menores oportunidades de empleo y salarios, mayor vulnerabilidad frente a la pobreza y la violencia, menor acceso a la propiedad de recursos valiosos, menor cuota de poder político, etc.).

Diferenciar claramente la *condición* y la *posición* de las mujeres permite evaluar de modo más certero el impacto de las acciones de desarrollo. Hay evidencia empírica de que algunos proyectos que han mejorado la condición de las mujeres (aumentando su esperanza de vida, su acceso a la educación o a la alimentación), al mismo tiempo han deteriorado su posición respecto a los hombres (pérdida de su estatus en la familia, invisibilización de su aporte económico, menor acceso a la propiedad de la tierra).

Las intervenciones de desarrollo deben tomar en cuenta no sólo las condiciones materiales en que viven las mujeres sino también su posición subordinada a los hombres. Nunca debe asumirse que unas y otros se desenvuelven en circunstancias iguales por el hecho de pertenecer a un mismo colectivo o incluso, a un mismo núcleo familiar. Aunque en una comunidad determinada la condición de unos y otras pueda ser la misma en términos generales, la vivencia de su situación, las necesidades derivadas de ella y las posibilidades de mejorarla son diferentes para unas y otros, debido a que ambos tienen diferentes recursos y grados de poder.

Para evaluar el impacto de una acción sobre la posición subordinada de las mujeres podemos centrarnos en el análisis de cómo ha variado su *agencia*, es decir, su capacidad para definir sus propios objetivos y actuar para lograrlos.

Aunque no es su única expresión, la agencia de las mujeres tiene una fuerte relación con su capacidad para **participar en la toma de decisiones dentro y fuera del hogar**.

Ahora bien, a la hora de analizar esta modalidad de participación de las mujeres es conveniente huir de visiones dicotómicas sobre cómo se reparte el poder de decidir (resumidas en la idea de que, en una sociedad con dominio masculino, los hombres toman todas las decisiones y las mujeres ninguna). Como plantea Kabeer (1999), es más común encontrar una división jerarquizada de las tareas decisorias tanto en el hogar como en la comunidad, de modo que ciertas decisiones son reservadas a los hombres en su condición de jefes de hogar o agentes del desarrollo comunitario y otras son reservadas a las mujeres en tanto madres o *buenas vecinas*. Por lo general, las principales decisiones económicas y políticas son reservadas a los hombres mientras que las mujeres juegan un papel más significativo en las decisiones económicas de menor trascendencia o en las relacionadas con el cuidado de personas dependientes.

Además de prestar atención a la relevancia de los temas sobre los que se toman decisiones, también es importante diferenciar el nivel de involucramiento que las personas tienen en el proceso de decidir, pues no es lo mismo *participar en que tener la última palabra sobre*. Igualmente, es necesario distinguir entre la *función de decidir* (sobre cómo se asignan los recursos del hogar, por ejemplo) y la *función de gestionar* cómo se lleva a cabo la decisión adoptada. Es común que las mujeres tengan la última palabra en decisiones de poca trascendencia o relativas a temas que les han sido asignados en función de sus roles o responsabilidades femeninas; así mismo, es común encontrarlas en las tareas de gestión de las decisiones adoptadas por los hombres en la comunidad o las agrupaciones políticas, por ejemplo.

En resumen, para poder considerar la participación en la toma de decisiones como un indicador de la agencia de las mujeres (y, por tanto, de su posición subordinada a los hombres), hemos de prestar atención a la trascendencia de las áreas sobre las que deciden y al nivel de su involucramiento en el proceso decisorio. La posición de las mujeres mejora cuando ellas logran tener una voz importante, si no determinante, en las decisiones sobre elecciones cruciales para sus vidas y/o sobre ámbitos que les fueron vetados en el pasado.

El siguiente cuadro nos ayuda a organizar la información recopilada sobre estos aspectos en el momento de la evaluación y a analizarla comparándola con la información *de partida* sobre cómo era la participación de las mujeres en la toma de decisiones antes de iniciar el proyecto.

Participación en la toma de decisiones

Ambitos	Quién toma las decisiones				
	Mujeres solas	Mujeres tienen la última palabra	Mujeres y hombres juntos	Hombres tienen la última palabra	Hombres solos
En el hogar:					
- Presupuesto diario					
- Inversiones					
- Educación de hijas/os					
- Planificación familiar					
- Servicios de salud					
- Distribución de los trabajos					
- Otros...					
En la comunidad:					
- Provisión de servicios					
- Agenda de la Junta Directiva comunal					
- Métodos de elección de dirigentes					
- Representación de la comunidad					
- Otros...					

Fuente: Kerstan, B. (1996)

Por otro lado, la posición subordinada de las mujeres con respecto a los hombres no se manifiesta sólo en el campo de las relaciones familiares o de la toma de decisiones, sino que tiene una dimensión social, económica y política que se expresa de muy diversas maneras y en diferentes ámbitos, por ejemplo:

- en la forma en que la sociedad considera a las mujeres (como personas débiles y vulnerables, necesitadas de protección masculina, dedicadas *por naturaleza* a la tarea de cuidar, tímidas e incapaces de expresar sus intereses...);
- en la forma en que la sociedad valora las actividades de las mujeres (como actividades que no aportan económicamente al bienestar familiar y/o al desarrollo de la comunidad);
- en la tendencia a considerar a los grupos de mujeres como "grupos de comadres interesadas sólo en los asuntos de la cotidianidad doméstica" e intrínsecamente incapaces de entender las preocupaciones económicas o políticas globales de la comunidad;
- en las normas y pautas culturales que penalizan los intentos de las mujeres por lograr independencia y autonomía económicas respecto a sus familias o maridos;
- en las leyes y costumbres comunitarias que impiden a las mujeres decidir sobre sus comportamientos reproductivos, elegir libremente pareja o divorciarse; etc.

En consecuencia, para evaluar el impacto de una acción sobre la posición

subordinada de las mujeres también hemos de analizar cómo se han modificado aquellos aspectos (culturales, económicos, religiosos, políticos, jurídicos...) que reflejan el carácter estructural de la subordinación femenina.

Algunos de estos aspectos pueden formularse como "indicadores de la posición socio-política de las mujeres" (primera columna del siguiente cuadro); el estudio de su evolución a lo largo del tiempo permite conocer si las mujeres han mejorado su posición respecto a los hombres como consecuencia de las acciones de desarrollo.

Posición socio-política de las mujeres

Indicadores	En relación a los hombres están...	Peor	Igual	Mejor
Autovaloración de sus aportes y capacidades	Las mujeres consideran que poseen capacidades y atributos...	Menos valiosos que los de los hombres	Igual de valiosos	Más valiosos
Imagen que la sociedad tiene de ellas	La sociedad considera que las mujeres poseen atributos y capacidades...	Menos valiosas que las de los hombres	Igual	Más valiosas
Control de su propio cuerpo	El grado de conocimiento y control de las mujeres sobre su propio cuerpo es...	Menor que el de los hombres sobre el suyo	Igual	Mayor
Autonomía económica	Las mujeres deciden sobre sus propios ingresos y recursos productivos...	Menos que lo que los hombres deciden sobre los suyos	Igual que ellos	Más que ellos
Reconocimiento de su capacidad organizativa	Las organizaciones de las mujeres están socialmente...	Menos valoradas que las integradas por los hombres	Igual de valoradas	Más valoradas
Valoración de sus aportes al bienestar familiar	Los aportes de las mujeres al bienestar familiar se consideran...	Menores/menos importantes que los de los hombres	Igual	Mayores/más importantes
Reconocimiento de sus aportes a la comunidad	La comunidad considera que las mujeres aportan al desarrollo local...	Menos que los hombres	Igual que ellos	Más que ellos
Reconocimiento de su liderazgo por la comunidad	Las mujeres líderes están...	Menos valoradas que los hombres líderes	Igual de valoradas	Más valoradas
Otros...	Otros...			

Fuente: Adaptado de Kerstan, B. (1996)

Para poder usar este cuadro hemos de disponer de información *de partida* sobre los aspectos recogidos en los indicadores, es decir, el cuadro debió ser llenado en algún momento del inicio del proyecto, de modo que cuando lo volvamos a utilizar (sea en el proceso de seguimiento o en la evaluación final), podamos ver las variaciones ocurridas en cada uno de los indicadores.

Además, la información ha de ser recolectada mediante técnicas grupales y participativas que permitan a las mujeres no sólo expresar cómo analizan su posición en relación a los hombres sino, sobre todo, reflexionar colectivamente sobre los obstáculos que han encontrado en el camino, el tipo de acciones que han contribuido en mayor medida a sus avances, las reacciones que han tenido los hombres (de la familia y de la comunidad) ante los mismos, sus sentimientos al respecto, etc.

2.5. Factores influyentes en las relaciones de género

Las relaciones entre las mujeres y los hombres están influidas por una diversidad de factores (políticos, económicos, culturales, religiosos, ambientales, legales, internacionales, etc.) que afectan, en mayor o menor medida, al conjunto de actividades, derechos, obligaciones y oportunidades que unas y otros tienen en cada sociedad y, por tanto, a su participación en los beneficios del desarrollo.

Así, por ejemplo, cuando en las comunidades existen costumbres, normas o tradiciones culturales, escritas o no, que establecen quiénes tienen derecho a la propiedad de la tierra u otros recursos productivos, no es raro encontrar que son las mujeres quienes en mayor medida ven restringido su acceso y control sobre los mismos. Dado que esta restricción está directamente relacionada con la posición subordinada de las mujeres, los esfuerzos por mejorar dicha posición requieren un exhaustivo conocimiento sobre las pautas culturales que limitan su capacidad de acceso a la propiedad de los recursos.

Los factores influyentes pueden operar tanto a nivel general del país como al nivel particular de una determinada área o grupo social, e incluyen tanto las estructuras sociales y políticas, legislaciones, modelos económicos, procesos de desarrollo tecnológico o factores medioambientales, como las normas, valores o costumbres que pautan el comportamiento de los grupos sociales. Todos ellos constituyen el *entorno* en el que ocurren las relaciones de género en cada sociedad y definen, por tanto, el marco en el que se producen los procesos de elección y decisión cotidianas de mujeres y hombres.

Para evaluar el impacto de género de un proyecto es importante el análisis de estos factores porque de ellos depende, en gran medida, el éxito o fracaso de los esfuerzos por modificar las relaciones de género. También deben ser tomados en cuenta porque algunos de ellos no siempre pueden ser influidos por las acciones de desarrollo (como ocurre, por ejemplo, en el caso de un conflicto armado, una sequía, una ley de reforma agraria o una normativa religiosa contraria al uso de anticonceptivos), con lo que se convierten en *factores de riesgo* para la viabilidad y la sostenibilidad de dichas acciones.

Los factores influyentes pueden operar tanto en un sentido favorable al cambio de las relaciones de género, como resistiendo tales cambios. En el primer caso, las acciones de desarrollo pueden apoyarse en ellos para promover o contribuir a la equidad de género en una comunidad; en el segundo, es importante conocer cómo actúan los factores de resistencia para contrarrestarlos con las estrategias más adecuadas.

Factores a favor y en contra del cambio en las relaciones de género (ejemplos)

Factores de cambio	Factores de resistencia
Movimientos de mujeres consolidados y con fuerte incidencia política	Restricciones legales o religiosas de la movilidad de las mujeres
Provisión de servicios sociales que reduzcan la carga reproductiva de las mujeres	Reforma Agraria <i>ciega al género</i>
Rechazo social y jurídico a la violencia contra las mujeres	Migración masculina que deja a las mujeres a cargo de la supervivencia familiar
Capacitación de las mujeres en derechos y en formulación de demandas	Derecho de Familia que impide a las mujeres administrar bienes o abrir negocios propios

Fuente: Adaptado de Alcalde y López (2004).

Los **factores jurídicos, políticos e institucionales** hacen referencia a las actuaciones políticas, jurídicas y administrativas del Estado que regulan, enmarcan o influyen en las relaciones de género que se desarrollan en una determinada sociedad. Incluyen las leyes sobre familia, los derechos de propiedad y de voto, las políticas en torno a la natalidad o la violencia de género, las políticas sociales o de empleo, así como la *capacidad de género* que posean las instituciones públicas para promover políticas redistributivas a favor de las mujeres. Todas ellas producen efectos diferenciados en las mujeres y los hombres, limitan o potencian la autonomía de las mujeres, condicionan el ejercicio real de los derechos formalmente reconocidos, posibilitan la participación política de las mujeres y sus organizaciones...

Los **factores socioeconómicos** incluyen la valoración que la sociedad hace de las diferentes actividades económicas de las mujeres y los hombres, los impactos diferenciados de las crisis económicas y las políticas de ajuste estructural en las condiciones de vida y trabajo de unas y otros, los determinantes económicos que ponen a las mujeres en mayor riesgo de empobrecerse...

Los **factores socioculturales y religiosos** tienen una influencia importante, a veces determinante, en las desventajas sociales de las mujeres y en su posición subordinada a los hombres. Determinadas interpretaciones de las tradiciones así como visiones fundamentalistas de los preceptos religiosos tienden a coartar la libertad sexual de las mujeres, restringen sus derechos reproductivos, las encierran en el hogar, les niegan los derechos humanos básicos y las excluyen de la vida política.

Los **factores medioambientales** afectan de diferente manera a hombres y mujeres en una comunidad, dada la distinta relación que unos y otras tienen con los recursos naturales. Aunque está bastante extendida la creencia de que las mujeres tienen una particular y más estrecha relación con la naturaleza, lo cierto es que ello no se traduce, en general, en un reconocimiento de sus derechos de propiedad, control y uso sobre este tipo de recursos ni en un papel relevante de las mujeres en las decisiones de las instituciones públicas sobre los temas medioambientales.

Los **factores tecnológicos**, en tanto afectan la productividad del trabajo y las capacidades de mujeres y hombres, han de ser tenidos en consideración para poder valorar si contribuyen a disminuir o no las *brechas tecnológicas de género*. Dada la relevancia social, económica y política de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se vuelve pertinente analizar cómo evoluciona la *brecha digital* existente entre las sociedades ricas y las empobrecidas, las clases sociales y los géneros.

Por último, los **factores lingüísticos y educativos** son de gran relevancia en sociedades multiculturales donde las comunidades indígenas asignan a las mujeres en exclusiva la reproducción social y generacional de su cultura. La obligación de mantenerse monolingües o las restricciones para que conozcan la lengua oficial o mayoritaria en el país, restringe su acceso a los medios de comunicación, a la educación, la participación política y, en no pocas ocasiones, a las fuentes generadoras de ingresos propios así como a más amplias relaciones sociales.

En síntesis, analizar cómo se han comportado estos factores durante la ejecución del programa o proyecto de desarrollo (es decir, conocer si han operado como elementos favorables o resistentes al cambio), puede ayudarnos a entender las razones por las que nuestra actuación ha tenido efectos positivos o negativos, de alcance limitado o importante, sobre las relaciones de género. El cuadro siguiente sistematiza los distintos tipos de factores influyentes para analizar cuáles de ellos han impactado positivamente en el logro de relaciones de género más equitativas (o han abierto oportunidades para avanzar hacia estas) y cuáles han actuado resistiendo, limitando o impidiendo el logro de los efectos positivos inicialmente previstos.

Factores influyentes

	Cómo favorecen el cambio hacia la equidad	Cómo resisten el cambio hacia la equidad
<p>Factores jurídicos, políticos e institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas públicas (presupuestarias, sectoriales, de desarrollo...) - Leyes sobre familia, voto, derechos de propiedad, violencia de género, migraciones, derechos sexuales y reproductivos... - Regulaciones sobre salarios, impuestos, seguridad social... - <i>Capacidad de género</i> de las instituciones públicas: mecanismos nacionales y políticas de igualdad... - Otros... <p>Factores socioeconómicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segregación sexual en los mercados laborales, crediticios... - Valoración social y económica del trabajo reproductivo de las mujeres - Impacto del ajuste estructural sobre la jornada laboral de las mujeres - Otros... 		

	Cómo favorecen el cambio hacia la equidad	Cómo resisten el cambio hacia la equidad
<p>Factores socioculturales y religiosos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creencias, valores, normas y costumbres sobre las identidades y roles de género, violencia hacia las mujeres, sexualidad, comportamientos reproductivos... - Estructura y dinámicas internas de los hogares - Impacto social de los fundamentalismos religiosos - Conflictos emergentes y latentes en la comunidad - Otros... <p>Factores medioambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación con la naturaleza diferenciada según el género - Propiedad, control y uso de los recursos naturales - Participación en decisiones sobre recursos - Impacto social de los desastres naturales - Otros... <p>Factores tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propiedad, control y uso de los recursos tecnológicos - Brecha digital - Impacto de la tecnología en las capacidades, la productividad o la autonomía personal - Otros... <p>Factores lingüísticos y educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación exclusiva a las mujeres del rol reproductor de la cultura - Manejo de las lenguas oficiales o mayoritarias en sociedades multilingües - Nivel educativo de las mujeres - Acceso diferenciado por género a los recursos de la comunicación, formación e información - Otros... 		

Fuente: Elaboración propia a partir de: Kerstan, B. (1996), MAE-SECIPI (1998), Sierra, B. (1999), Alcalde y López (2004).

3. Asegurarnos de que las mujeres también son nuestras informantes

Si queremos reunir datos confiables sobre cómo ha cambiado la situación y posición de mujeres y hombres, cómo se han desarrollado los procesos de empoderamiento de las mujeres o cómo se han modificado las relaciones de género, la condición indispensable es usar tanto herramientas cuantitativas como cualitativas para recolectar la información.

Así, en el ejemplo mencionado anteriormente, mientras los datos de empleo, ingresos o cantidad de horas trabajadas por los integrantes del hogar pueden ser recolectados mediante técnicas cuantitativas, para obtener información sobre cómo abordan las familias sus asuntos financieros o sobre el vínculo entre violencia conyugal y disputas sobre dinero, no sólo se requiere metodologías cualitativas sino también un abordaje cuidadoso.

Para evitar que las técnicas que usamos para recolectar información sean ciegas al género, nos hemos de asegurar de que:

- Incluimos hombres y mujeres en el grupo a entrevistar o en el taller donde discutamos los resultados del trabajo de campo con la población involucrada.
- Tomamos en cuenta la diferente disponibilidad del tiempo que tienen las mujeres y los hombres, a la hora de fijar los horarios de reunión.
- Encontramos una ubicación física para la entrevista en la que la mujer se sienta cómoda y no sea interrumpida.
- Identificamos y resolvemos los obstáculos a la participación de las mujeres: cuidado de las criaturas, tareas domésticas, distancias físicas, violencia masculina, presiones de la comunidad...
- Tomamos en cuenta a la parte femenina del grupo cuando preguntamos sobre la población beneficiaria, sus intereses, sus aportes al proyecto, etc.
- Identificamos necesidades, prioridades y percepciones tanto de las mujeres como de los hombres, sobre todos los temas.
- Realizamos actividades conjuntas, con mujeres y hombres, pero también separadas cuando sea conveniente.
- Proponemos a mujeres y hombres como evaluadoras/es, facilitadoras/es u observadoras/es.

Fuente: Adaptado de González y Murguialday (2005)

El dato importante a retener es que *si no se busca explícita y decididamente a las mujeres como informantes, estas suelen estar ausentes en la recopilación de datos sobre el proyecto ejecutado y sus efectos (González y Murguialday, 2005).*

Igualmente, hemos de prestar atención a la composición y dinámica del propio equipo evaluador, garantizando que sus integrantes poseen las habilidades requeridas para abordar de manera suficiente las cuestiones de género. Ello implica decidir si se incorporan al equipo una o varias personas expertas en género o se espera que todo el equipo maneje esta temática (opción esta que puede requerir una etapa de formación grupal previa a la ejecución de la evaluación). También implica, como plantea Susan Johnson (2000), *pensar en cómo reclutar suficientes mujeres evaluadoras y cómo capacitarlas para que realicen bien su trabajo (por ejemplo, en comunidades islámicas).*

IV Lo que perseguimos: empoderamiento y equidad

1. El proceso de empoderarse

Se entiende por empoderamiento el proceso por el cual la gente sin poder llega a ser consciente de su propia situación y se organiza colectivamente para lograr mayor acceso a los servicios públicos o a los beneficios del desarrollo. Es una estrategia que propicia que las personas tomen el control de sus vidas: establezcan sus propias agendas, desarrollen habilidades, aumenten su confianza en sí mismas y resuelvan sus problemas.

Desde mediados de los años 80, las organizaciones de mujeres del Sur utilizan este concepto para expresar que el desarrollo debe propiciar condiciones para que las mujeres aumenten sus capacidades y su protagonismo como grupo social, asumiendo que el empoderamiento de las mujeres requiere cambios radicales en los procesos y estructuras que reproducen su posición subordinada a los hombres.

Aunque a menudo se utiliza como sinónimo de participación u organización de las mujeres y se confunde con el logro de ingresos económicos, el empoderamiento es un proceso que abarca distintas dimensiones en la vida de las mujeres:

- > Se inicia en el ámbito subjetivo propiciando cambios en las concepciones y creencias sobre el ser mujer, en la valoración de las imágenes y símbolos femeninos y en los sentimientos que despierta el formar parte del colectivo femenino, y creando actitudes y comportamientos alternativos de género. Tales cambios tienen que incidir en las negociaciones con la pareja y familia, y también deben impactar en el ámbito público para llegar a modificar los referentes culturales y simbólicos de la feminidad (*empoderamiento subjetivo y cultural*).
- > Promueve que las mujeres adquieran autonomía sobre sus cuerpos y control de su sexualidad y capacidad reproductiva, así como un mayor acceso y control sobre los recursos económicos que les permitan elegir el tipo de vida que desean vivir (*empoderamiento físico y económico*).
- > Los procesos individuales de cambio no serán suficientes si no van acompañados de medidas que fomenten la acción colectiva de las mujeres, construyendo estructuras organizativas suficientemente fuertes para defender sus intereses y lograr sus propias metas (*empoderamiento colectivo*).
- > En el proceso de empoderarse, las mujeres encuentran caminos para mejorar sus condiciones de vida y cambiar su posición subordinada en las relaciones de género, haciendo frente a las instituciones y estructuras sociales que sustentan el dominio de los hombres (*empoderamiento político*).

2. Evaluar el empoderamiento

Evaluar el empoderamiento logrado por las mujeres es una tarea compleja. A las dificultades asociadas a la medición de un proceso tan multidimensional, se suman las derivadas del hecho de que nos enfrentamos a un concepto de moda, elástico y ambiguo, llamativo y esquivo, que permite múltiples usos con diversos sentidos, a menudo contradictorios.

Efectivamente, desde que el concepto empoderamiento irrumpió en el escenario de las ciencias sociales en los años setenta ha sido utilizado por diversas disciplinas -educación, trabajo social, psicología, antropología, ciencia política, derecho, economía, desarrollo y cooperación internacional- y colectivos -organismos internacionales, agentes institucionales y empresariales, educadores y activistas sociales, grupos de desarrollo comunitario y agencias de cooperación, colectivos alternativos, feministas y movimientos de mujeres-, aunque con distintos significados: a veces como sinónimo de autoestima, conciencia crítica, habilidad para controlar recursos, autonomía e incluso capacidad de resistencia; en otras ocasiones como equivalente a organización, participación e influencia de determinados colectivos sociales, en particular los pobres y las mujeres. Finalmente, a menudo reemplaza a términos como bienestar familiar, mejoramiento de las condiciones de vida, integración social, acceso a derechos, e incluso reducción de la pobreza.

En el campo del desarrollo el uso del concepto empoderamiento se ha generalizado durante la última década, y ha sido empleado tanto por la corriente oficial como por los enfoques alternativos del desarrollo para referirse a propuestas tan diversas como la adquisición de habilidades empresariales para ser más competitivos en el mercado, la integración política de colectivos excluidos, el fortalecimiento de las capacidades de la gente o la estrategia para erradicar la desigualdad de género.

También ha sido presentado como panacea para problemas sociales como las tasas altas de crecimiento poblacional y la degradación ambiental, e incluso como el objetivo declarado de la asignación de microcréditos a la gente pobre. A menudo se denomina empoderamiento el hecho de que las poblaciones meta se organicen a nivel local y participen en los espacios donde se toman las decisiones, y se ha llegado a asimilarlo a la simple presencia de la población meta en las distintas fases del ciclo de gestión del proyecto.

En los estudios sobre el desarrollo, el término empoderamiento se ha convertido en una palabra de moda que se usa para añadir glamour a determinadas intervenciones interesadas en lograr diversos resultados económicos y sociales, que si bien pueden ser muy deseables en sí mismos, no necesariamente cuestionan las relaciones de poder existentes (Mosedale, 2003).

Desde que la Conferencia de Beijing le diera rango de oficialidad y las instituciones de Naciones Unidas contribuyeran a su divulgación, la popularidad del concepto empoderamiento ha contribuido a diluir su significado y a que persistan ambigüedades en su utilización, llegando a un punto en que, como plantea León (1997), su sentido aparece como "obvio y autocontenido" pues al referirse de manera general a los intereses de las personas carentes de poder, el concepto se toma como expresión de un cambio deseable sin ahondar en lo que implica tal cambio y en cómo lograrlo.

Por tanto, para evaluar si han ocurrido procesos de empoderamiento como consecuencia de una acción de desarrollo, lo primero es ponerse de acuerdo sobre qué estamos entendiendo por empoderamiento.

Después de más de una década de investigar y teorizar sobre los procesos de empoderamiento de las mujeres, las feministas que trabajan en el campo del desarrollo han construido algunos consensos en torno al significado y alcances de este concepto:

a) El empoderamiento tiene que ver con ganar poder

El aspecto más destacable, y subversivo, del término empoderamiento es que contiene la palabra *poder*.

Las ciencias sociales han definido tradicionalmente el poder como *un ejercicio de dominio sobre otros*⁴; sin embargo, algunas concepciones alternativas plantean que, en lugar de pensar el poder en términos de cómo los agentes poderosos impiden que los no poderosos actúen libremente, sería más útil pensarlo como *las fronteras sociales que definen los campos de acción para todos los actores, y facilitan u obstaculizan lo que es considerado posible para unos y otros* (Hayward, 1998).

Estas fronteras sociales están constituidas por leyes, normas, costumbres e identidades sociales (entre ellas, las de género) que enmarcan y restringen las actuaciones de las personas. El empoderamiento de una persona comienza cuando esta analiza cómo los límites sociales restringen su capacidad para definir cómo quiere vivir y disfrutar de las condiciones para vivir como desea; y avanza mediante la identificación crítica de cómo funcionan esas restricciones a su libertad, hasta llegar a definir estrategias para cambiarlas.

Mosedale (2003) se ha basado en estas ideas para definir el empoderamiento como un *proceso por el cual las mujeres redefinen y extienden lo que es posible para ellas hacer y ser, en situaciones donde ellas anteriormente tenían restricciones, en comparación con los hombres, para ser y hacer lo que deseaban*.

Si tomamos en cuenta que el hecho de pertenecer al colectivo genérico femenino establece ciertos límites a la libertad de las mujeres y que tales fronteras son socialmente construidas y modificables, el poder que interesa a las mujeres es el que les permite construir su propia capacidad para cambiar las relaciones opresivas de género, en tanto estas relaciones constituyen las *fronteras sociales* que restringen su libertad de elección. Y la pregunta que importa, cuando evaluamos intervenciones de desarrollo que buscan el empoderamiento de las mujeres, es si estas intervenciones les han ayudado efectivamente a cambiar tales límites.

b) El empoderamiento es un proceso de cambio, personal y colectivo

El segundo rasgo esencial del empoderamiento es su carácter procesual: no es un estado al que se accede de una vez por todas y para siempre, sino más bien

4. Definición que nos remite tanto a la habilidad de una persona o grupo para hacer que otros actúen en contra de sus deseos, como a la capacidad que alguien tiene para sacar adelante sus propios intereses en contra de los intereses de otro, mediante la utilización de mecanismos tales como obligar, impedir, prohibir, reprimir, negar o invisibilizar los intereses de aquellos sobre los que se ejerce dominio

un proceso de cambio que no tiene meta final, ya que nadie llega nunca a estar empoderado en un sentido absoluto.

Se trata de un proceso de largo plazo que va de *adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba*, que se inicia en el ámbito personal mediante el desarrollo de una autoimagen positiva y confianza en las propias capacidades, continúa en el ámbito de las relaciones cercanas a través de la habilidad para negociar e influenciar las relaciones familiares, y se expande hacia una dimensión colectiva en la que las mujeres construyen estructuras organizativas suficientemente fuertes para lograr cambios sociales y políticos.

c) El empoderamiento no puede ser otorgado por nadie externo

La tercera característica del empoderamiento es que se trata, ante todo, de un proceso de *auto-empoderamiento* que no puede ser otorgado por nadie externo.

Esto no implica que determinados *agentes externos* no tengan un papel que cumplir facilitando condiciones para que las mujeres inicien sus propios procesos de cambio. León (1997) señala que, dado que la subordinación de las mujeres aparece *naturalizada* en las sociedades con dominio masculino, es poco probable que las propuestas de cambio aparezcan espontáneamente; más bien, estas deben ser inducidas a través de procesos de concientización que permitan a las mujeres modificar sus auto-imágenes y sus sentimientos de inferioridad, así como sus creencias sobre sus derechos y capacidades. En la inducción de estos procesos de reflexión crítica, las *agentes de cambio* (generalmente mujeres feministas profesionales de la promoción y educación popular) pueden desempeñar un importante rol catalizador ofreciendo a las mujeres elementos de análisis y alternativas prácticas a sus modos de vida.

Ahora bien, este papel de los y las *agentes de cambio* nada tiene que ver con lo que James (1999) ha denominado la "transferencia del empoderamiento", una visión predominante en el pensamiento oficial del desarrollo según la cual el empoderamiento puede ser otorgado por las agencias, mediante la puesta en marcha de proyectos diseñados *desde arriba y desde afuera* de las destinatarias en los que, supuestamente, la simple participación de las mujeres en actividades específicas garantizaría como resultado final su empoderamiento.

Un mecanismo de transferencia de poder de este tipo es incompatible con los objetivos del empoderamiento porque este no es un proceso lineal con un inicio y un final definidos de manera igual para todas las mujeres, sino que requiere que ellas libremente analicen y expresen sus propias necesidades y prioridades, sin que estas puedan ser predefinidas o impuestas por los planificadores. Esto plantea problemas a las agencias de desarrollo porque la lógica de la planificación se ve afectada cuando no pueden establecerse metas concretas o resultados medibles para las actividades promotoras del empoderamiento; en este caso, los cambios a lograr deben ser vistos como parte de un proceso en marcha, más que como una meta prefijada para un distante futuro.

Entender el empoderamiento como un proceso *de abajo hacia arriba* implica que los organismos de desarrollo no pueden reclamar que *empoderan* a las mujeres. Las mujeres deben auto-empoderarse ellas mismas. Sin embargo, el apoyo externo es importante para empujar y sostener los procesos de cambio y las agencias pueden jugar este papel generando condiciones para que las

mujeres participen en todos los ámbitos, adquieran habilidades para tomar decisiones y controlen los recursos, y apoyando a las organizaciones de mujeres que trabajan contra la desigualdad de género.

d) El empoderamiento es un asunto relacional

Un cuarto aspecto del empoderamiento es que afecta al conjunto de las relaciones sociales, entre ellas las de género, en que están inmersas las mujeres.

A diferencia de algunos enfoques que consideran el empoderamiento de las mujeres como algo que ocurre en ellas al margen de las relaciones y estructuras sociales que restringen sus campos de actuación (es decir, como una especie de *autorrealización ensimismada*), la visión feminista sobre el empoderamiento considera que las mujeres se empoderan siempre en relación a un otro respecto del cual estaban desempoderadas.

Ese otro puede ser el marido, padre o líder comunitario que coartaba su capacidad de ser y hacer según su propia voluntad; pero también pueden serlo las normas y pautas culturales que restringían su libertad de movimiento, o las estructuras económicas y políticas que limitaban sus oportunidades de acceso a los recursos. Incluso si atendemos al carácter procesual del empoderamiento, las mujeres pueden empoderarse, o desempoderarse, en relación a sí mismas en determinados momentos de su pasado.

Las mujeres, por tanto, se empoderan en el contexto de sus relaciones sociales. Dado que estas están determinadas y/o atravesadas por las relaciones que establecen con los hombres, el empoderamiento de las mujeres incluye siempre el cuestionamiento de las relaciones asimétricas de género y su sustitución por un conjunto de arreglos más equitativos que los actualmente existentes.

Diversas autoras enfatizan este aspecto, por ejemplo Rowlands (1997) plantea que *el empoderamiento de las mujeres es un asunto de género y no simplemente un asunto de mujeres*, porque tiene que ver con la transformación de las relaciones sociales basadas en la diferencia sexual (las relaciones de género). En sus investigaciones sobre cómo se empoderan las mujeres rurales, esta investigadora ha constatado que las mujeres se ven forzadas a confrontar las relaciones de género más cercanas cuando desean participar en proyectos generadores de ingresos o en las organizaciones comunitarias, al tiempo que expresan que donde su proceso de empoderamiento encuentra más dificultades para avanzar es precisamente en el ámbito doméstico, lo que no es extraño puesto que *la familia es la última frontera de cambio en las relaciones de género... Una sabe que el empoderamiento ha ocurrido cuando éste ha cruzado el umbral del hogar* (Batliwala, 1997).

e) El empoderamiento tiene que ver con la *agencia*

El quinto rasgo esencial del empoderamiento es la *agencia*, es decir, la consideración de que son las propias mujeres las que deben protagonizar el proceso de cambio en sus propias vidas.

Este elemento es tan relevante en la definición del empoderamiento que si, en un determinado contexto se mejoraran notablemente los indicadores de la equidad de género pero las mujeres no fueran protagonistas activas de ese cambio sino simples receptoras de los resultados del mismo, no podría decirse que ha habido empoderamiento.

La importancia que el discurso del empoderamiento asigna a la agencia de las personas conecta este planteamiento por un lado, con los enfoques de desarrollo *de abajo hacia arriba* que enfatizan la participación e inclusión social, y por otro, con la idea de *agencia humana* que sustenta el paradigma del desarrollo humano, según la cual las personas son capaces de definir sus propios intereses y se perciben a sí mismas con derecho a realizar aquellas elecciones que resultan relevantes para sus vidas.

Entre las investigadoras feministas del desarrollo, Kabeer (1999) es una de las que más consistentemente ha integrado los aspectos de agencia en su visión sobre el empoderamiento, al considerar que en el núcleo central de este concepto está la *capacidad de elegir*. La definición que ella hace del empoderamiento como *expansión de la habilidad de las personas para hacer elecciones vitales estratégicas, en contextos donde tal habilidad les había sido negada previamente* contiene varios elementos significativos:

- I) Se sustenta en la idea del poder como *habilidad para hacer elecciones*, lo que significa que cuando no se logran las propias metas porque existen fuertes restricciones a la capacidad de elegir, estamos ante una manifestación de *desempoderamiento*.
- II) Resalta que sólo se empoderan aquellas personas que previamente tenían negada la capacidad de hacer elecciones, lo que descarta a la gente poderosa, que realiza muchas elecciones en sus vidas pero nunca antes estuvo desempoderada.
- III) Enfatiza que las elecciones ahora accesibles deben ser aquellas que resultan decisivas para vivir la vida que cada persona desea vivir, lo que descarta aquellas otras que pueden ser importantes para la calidad de la propia vida pero no definen sus parámetros fundamentales.
- IV) Por último, la capacidad de elegir implica necesariamente que existen alternativas a lo elegido, que se puede elegir de otra manera, lo que vincula pobreza y desempoderamiento pues, a menudo, los requerimientos de la sobrevivencia pueden implicar la ausencia total de alternativas de elección.

Kabeer plantea que para poder utilizar la capacidad de elegir como indicador de empoderamiento han de tomarse en consideración: a) las *condiciones* en que se elige, diferenciando las elecciones realizadas en un contexto donde existen más alternativas de aquellas otras que carecen de alternativas o implican un alto coste; b) las *consecuencias* de las elecciones, distinguiendo las elecciones sobre aspectos vitales de aquellas otras que se realizan en torno a temas secundarios; y c) el *potencial transformador* de la elección, diferenciando las elecciones que cuestionan las desigualdades sociales de aquellas otras que simplemente expresan o reproducen tales desigualdades.

Estas acotaciones a la noción de elegir buscan poner de relieve que las relaciones sociales de poder condicionan no sólo la capacidad de elegir que tiene la gente, sino también el *tipo de elecciones* que realiza. Esta diferenciación es importante porque se tiende a asumir que el ejercicio del poder conduce inevitablemente a hacer elecciones que mejoran el bienestar propio, lo que puede no ser cierto en el caso de muchas mujeres que se comportan de maneras que

reflejan, al mismo tiempo que refuerzan, su posición subordinada. Así, por ejemplo, aceptar ser discriminadas en el reparto familiar de recursos, tener muchos hijos para contentar a sus maridos aunque con ello pongan en riesgo su salud, promover la mutilación genital de sus hijas o discriminarlas en el acceso a la comida y la salud, son comportamientos de las mujeres que demuestran que estas no siempre realizan elecciones que mejoran su bienestar o el de sus hijas.

En sus intentos de medir el empoderamiento, Kabeer ha señalado tres ámbitos donde se expresan, y se pueden evaluar, los cambios en la agencia de las mujeres: la participación en la toma de decisiones, la movilidad en el ámbito público y la violencia masculina.

Respecto de la **participación en la toma de decisiones**, la agencia de las mujeres mejora notablemente cuando estas tienen una voz importante, si no determinante, en las decisiones sobre aspectos críticos de sus vidas y/o sobre temas que les fueron vetados en el pasado (como fue planteado en el capítulo anterior, apartado 2.4).

Analizar la **movilidad de las mujeres en los espacios públicos** es particularmente útil para evaluar los avances en la agencia de las mujeres en sociedades con una rígida segregación física de los géneros y donde la movilidad femenina en las esferas públicas está sujeta a normas muy restrictivas. Un buen punto de partida para este análisis es evitar las visiones dicotómicas del espacio (público/privado) y considerarlo más bien como un *continuum de localizaciones que va desde los lugares aceptables hasta los no aceptables para mujeres no acompañadas* (Kabeer, 1999).

También es importante distinguir entre aquellos lugares a los que las mujeres pueden acceder sin transgredir las normas culturales que pautan sus desplazamientos, de aquellos otros cuyo acceso les implicará cambios en relación a prácticas del pasado, porque estos eran considerados lugares prohibidos o inadecuados para ellas. Es evidente que el acceso rutinario y masivo de las mujeres a estos últimos refleja un avance en la agencia de las mujeres, en tanto muestra su capacidad de realizar elecciones que tienen mayor potencial de transformación del orden de género vigente.

El tercer ámbito guarda relación con la **violencia masculina**, entendida como los mecanismos coercitivos que utilizan los hombres a fin de imponer sus propias metas o impedir que las mujeres logren las suyas. Asumiendo que la violencia masculina es una expresión del poder de los hombres sobre las mujeres, que tiene lugar en el marco de relaciones interpersonales pero recibe legitimación y apoyo estructural, es fundamental diferenciar las situaciones en que la violencia de los hombres es una afirmación del poder masculino sin que medien cambios en las mujeres, de aquellas otras donde la violencia es un intento de afirmar el poder masculino en respuesta a cambios en la agencia de las mujeres. Comprender los factores que conducen a los hombres a ejercer violencia contra las mujeres no está reñido con condenar esta, y puede ayudar a ir más allá de la ecuación *hombre violento-mujer víctima* para reconocer que en algunas situaciones la violencia masculina puede ser una respuesta a la agencia y la afirmación de sus derechos por parte de las mujeres.

3. ¿Cómo sabemos que la acción de desarrollo ha promovido el empoderamiento de las mujeres?

En la literatura sobre el empoderamiento de las mujeres es habitual referirse a tres dimensiones del poder que sintetizan los ámbitos en que ocurren los procesos de empoderamiento:

- a) Las mujeres toman conciencia sobre sus necesidades e intereses propios, aumentan su confianza en sí mismas e incrementan su acceso a recursos valiosos (logran *poder propio*).
- b) Las mujeres se organizan colectivamente y de manera autónoma para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean (logran *poder con*).
- c) Las mujeres se movilizan para transformar las relaciones, estructuras e instituciones que les limitan y perpetúan su subordinación (logran *poder para*).

Para medir los cambios que se han dado a nivel individual y colectivo en estos tres ámbitos, es decir en la subjetividad (conciencia y actitudes) de las mujeres, en su capacidad organizativa y en sus actuaciones políticas, necesitamos construir indicadores (cuantitativos y cualitativos) adecuados.

3.1. Cuando las mujeres han logrado *poder propio*

Para lograr que las mujeres consigan *poder para sí mismas* es necesario que ocurran profundas transformaciones subjetivas, es decir, cambios en la manera en que las mujeres valoran las cualidades asociadas a la femineidad que han interiorizado como propias.

Ahora bien, para que los cambios individuales sean sostenibles, la imagen que la sociedad tiene de las mujeres y la que les devuelve a medida que ellas van cambiando, debe ser modificada también, pues difícilmente se podrá fomentar la autoestima de las mujeres si el prototipo social predominante sigue devaluando la femineidad.

Así por ejemplo, mientras el infanticidio femineino siga siendo una práctica tolerada o el aborto selectivo de fetos femineinos perviva como una alternativa aceptable en algunas sociedades, difícilmente las niñas, adolescentes y adultas sobrevivientes podrán construir una autoimagen positiva del *ser mujer*. Igualmente, mientras la violencia siga abordándose como un problema de las mujeres, no se podrán sostener los avances en la autonomía femineina.

Dado que el acceso a recursos valiosos alimenta las transformaciones subjetivas de las mujeres (no basta con querer el cambio, hay que tener posibilidades de *poder cambiar*), debemos evaluar en qué medida las transformaciones legales, las políticas públicas o los proyectos impulsados por los poderes locales han servido para que las mujeres consigan *poder propio*.

3.1.1. Los cambios subjetivos

Esta es la dimensión del empoderamiento que más requiere disponer de conocimientos sobre la teoría de género para construir indicadores pertinentes, ya que son diversas las variables que deben medirse para dar cuenta de los cam-

bios que se producen en la vida de las mujeres. También se requiere cierta experiencia de trabajo con mujeres para entender que los cambios en la identidad y subjetividad femeninas suelen darse en el marco de procesos largos y que se van expresando de manera parcial y, a veces, contradictoria.

Las mujeres modifican sus comportamientos en base a las nuevas convicciones que obtienen al cuestionar las relaciones de género y los estereotipos de feminidad y masculinidad, pero también en función de cómo evalúan sus posibilidades de mejorar sus condiciones de vida y del análisis de los costes que están dispuestas a asumir por cada cambio que lleven adelante.

Esto explica que las ideas y creencias sobre las relaciones de género y el *ser mujer* se modifiquen a mayor velocidad que las conductas y actitudes. También ayuda a entender que los sentimientos de las mujeres sobre ellas mismas y sus cambios sean confusos y a veces contradictorios, puesto que en ellos inciden las respuestas que reciben de su entorno.

Estas respuestas no siempre concuerdan con sus deseos o no en todos los aspectos (por ejemplo, los hombres suelen admitir y a veces incluso admirar, las nuevas destrezas de sus parejas en el ámbito público pero no así las demandas que ellas les hacen de cambiar los términos de la relación en la pareja) e incluso son opuestas a sus nuevas concepciones. Por ello es previsible que se generen tensiones con sus parejas y familias pero también con otras mujeres y hombres de su entorno, así como entre los colectivos femeninos que trabajan por el empoderamiento de las mujeres.

La estrategia de generar *poder propio* pasa por impulsar que las mujeres se doten de herramientas para comprender sus procesos y mejorar sus habilidades de negociación (consigo mismas y con otras personas), de modo que puedan manejar el ritmo de sus cambios a la vez que mantienen las relaciones que para ellas son importantes.

Los espacios privilegiados para generar las reflexiones sobre el aspecto subjetivo del *poder propio* de las mujeres han sido los talleres, cursos, charlas... En general, son procesos que se inician en los niveles informales y que poco a poco se convierten en procesos más ambiciosos de reflexión permanente.

La metodología de los *talleres* combina elementos de los grupos de autoconciencia feminista con aquellos propios de la educación popular. Se trata de ofrecer a las mujeres un espacio de encuentro con otras para que, desde el intercambio de experiencias y la reflexión colectiva, se den cuenta de que su vivencia personal está inscrita en un contexto y puedan superar la sensación de aislamiento e inadecuación, para entenderse como parte de un colectivo cuyos malestares tienen causas y consecuencias sociales.

Los indicadores que nos ayudan a constatar si ha habido cambios en el terreno subjetivo del *poder propio* tienen que expresarse en términos de incremento o disminución (las mujeres han adquirido capacidades o vencido temores), adquisición (de herramientas, habilidades o capacidades) o modificación (de creencias, sentimientos o conductas).

Los ámbitos en que esos indicadores se tienen que contrastar son: la relación de las mujeres consigo mismas, con su pareja, con el resto de la familia, con mujeres y hombres del espacio público.

Indicadores de empoderamiento subjetivo

ÁMBITOS	COMPONENTES DE LA SUBJETIVIDAD		
	Pensamientos	Sentimientos	Conductas
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la valoración del trabajo reproductivo - Adquisición de conocimientos para entender la subjetividad femenina - Valoración positiva del <i>ser mujer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor seguridad para expresar opiniones - Validación de los deseos e intereses propios - Autovaloración de sus cualidades y habilidades - Entusiasmo con su proceso de empoderamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de tiempo para actividades de ocio - Visitas médicas periódicas para controlar su salud reproductiva - Dedicación de recursos al cuidado del aspecto físico
Relación con pareja y familia	<ul style="list-style-type: none"> - Dejan de considerar a las mujeres como únicas responsables de la atención afectiva de sus hijas e hijos - Consideran un derecho su participación en la toma de decisiones - Cuestionan las creencias sobre la responsabilidad femenina en la violencia de los hombres 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la asertividad para plantear sus derechos en la familia - Disminución del miedo a discutir sus puntos de vista con su pareja - Validación del deseo de disfrutar de tiempo libre - Comodidad ante la realización de tareas domésticas por parte de sus parejas e hijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Expresan a su pareja sus deseos en las relaciones sexuales - Mayor capacidad para negociar el control de los recursos familiares - Utilizan métodos anticonceptivos para controlar su capacidad reproductiva
Relaciones en el ámbito público	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en las ideas sobre la incapacidad femenina para los liderazgos públicos - Conocimiento de los derechos de las mujeres - Defensa de la importancia de la organización autónoma de las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de su confianza para desenvolverse en las organizaciones mixtas - Surgimiento del deseo de participar en instancias directivas - Mayor seguridad para desplazarse fuera del lugar de residencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la participación en las actividades comunitarias - Propuestas para mejorar la condición y posición de las mujeres - Dedicación de tiempo para formarse

Fuente: Elaboración propia

Algunas agencias y organizaciones de desarrollo han incursionado en el diseño de indicadores cualitativos para medir el empoderamiento subjetivo de las mujeres y sus consecuencias en el entorno familiar y comunitario. También han creado indicadores para evaluar cómo los cambios sociales inciden en el empoderamiento de las mujeres. Veamos algunos ejemplos:

Indicadores cualitativos de empoderamiento subjetivo

- ¿En qué medida las mujeres son conscientes de sus derechos legales y de cómo les afectan las políticas públicas? ¿Las mujeres son más o menos conscientes de ello que los hombres? ¿Hay diferencias en los grados de conciencia según grupos socioeconómicos, etnias o edades? ¿Ha cambiado su conciencia de todo ello a lo largo del tiempo?
- ¿Los hombres perciben que las mujeres están empoderándose? ¿En qué se basan?
- ¿Perciben las mujeres que ahora se valoran más a sí mismas? ¿En qué se basan? ¿Lo perciben también los hombres?
- ¿Están produciéndose cambios en la manera en que se toman las decisiones en el hogar? ¿Qué efectos tienen estos cambios?
- ¿Las mujeres toman decisiones en el hogar de manera independiente respecto a los hombres? ¿Qué tipo de decisiones toman autónomamente?

Fuente: Tomado de CIDA (1996)

"Explorando nuestros cambios"

En 1999, MUSAVIA (proyecto centroamericano apoyado por un consorcio de ONGD europeas) realizó un estudio sobre los cambios experimentados por mujeres nicaragüenses participantes en "talleres de capacitación sobre diversos aspectos de género" comparándolas con mujeres que no habían participado en ellos. Para ello crearon diversas variables a partir de las cuales construyeron indicadores de empoderamiento validados mediante cuestionarios con mujeres, grupos focales, entrevistas con hombres y con responsables de los procesos de capacitación.

Variables en el ámbito personal

- Vivencias íntimas de satisfacción
- Autovaloración y seguridad
- Disposición al cambio
- Cuidado de sí misma
- Capacidad para tomar decisiones
- Autonomía económica
- Uso del tiempo
- Relaciones con otras mujeres
- Control reproductivo

Indicadores

- Agrado propio
- Valoración de las actividades
- Creencia en la posibilidad de cambio
- Revisiones ginecológicas anuales
- Seguridad en la toma de decisiones
- Valoración del ingreso propio
- Balance entre obligaciones y diversión
- Confianza hacia otras mujeres
- Utilización de métodos anticonceptivos

Variables en la pareja/familia

- División de roles en la pareja
- Toma de decisiones en la familia
- Relaciones sexuales en la pareja
- Reconocimiento del carácter público de la violencia doméstica
- Transmisión de estereotipos de género en la educación de hijas e hijos
- Discriminación de género en la educación de hijas e hijos
- Educación sexual de hijas e hijos

Indicadores

- Participación masculina en tareas domésticas y cuidado de hijas e hijos
- Participación en decisiones familiares
- Validación del derecho a la sexualidad
- Derecho a compartir las vivencias de maltrato y recibir apoyo
- Socialización de niñas y niños en roles de género dicotómicos
- Reproducción de la división sexual del reparto de tareas
- Silencio sobre la sexualidad

Variables en lo social/comunitario

- Ejercicio de sus derechos
- Participación y liderazgo

Indicadores

- Derecho a la propiedad
- Participación en actividades públicas

Fuente: Adaptado de D'Angelo (1999)

3.2.1 El empoderamiento económico

Un aspecto crucial del proceso de empoderamiento de las mujeres es el logro de independencia y autonomía económicas.

Los estudios empíricos muestran que *la capacidad de las mujeres para ganar una renta independiente, para encontrar trabajo fuera del hogar, para tener derechos de propiedad, para saber leer y escribir y tener un nivel de educación que les permitan participar en las decisiones que se toman tanto en el seno de la familia como fuera de ella... son los elementos que contribuyen más positivamente a reforzar la voz y la agencia de las mujeres a través de su independencia y del aumento de su poder* (Sen, 1999).

En la mayoría de las sociedades actuales, tener ingresos propios es clave para gozar del reconocimiento social, del que son despojadas las mujeres porque el trabajo reproductivo que realizan no se considera valioso. Mientras la posición de dominio de los hombres guarda relación con el hecho de sostener la familia y poseer un poder económico que le hace ser respetado por ella, las mujeres trabajan muchas horas al día en el hogar pero al no ser remunerado, su trabajo no se tiene en cuenta cuando se contabilizan las respectivas aportaciones de unas y otros a la prosperidad conjunta de la familia, lo que incide negativamente en el reconocimiento de su derecho al bienestar personal.

Para evaluar los cambios en las relaciones de género y en la subordinación femenina es necesario prestar atención a los temas de la redistribución (económica) entre los hombres y las mujeres. Lograr que estas accedan al empleo e ingresos propios es clave, pero lo es mucho más su acceso a la propiedad de los recursos productivos ya que *la propiedad de bienes -incluso para una mujer pobre- determina el rango de actividades generadoras de ingresos alternativos que puede realizar, así como sus opciones y estrategias* (Deere y León, 2002).

En particular, debe prestarse particular atención a que las mujeres accedan a la propiedad -individual o conjunta- de la tierra pues según algunas investigadoras, *la propiedad de la tierra provee más de lo que puede dar un empleo, incluida una base más sólida para la participación social y política, y por consiguiente para impugnar la desigualdad de género en varios otros frentes* (Agarwal, 1994).

En resumen, propiciar que las mujeres logren independencia económica es requisito indispensable para sostener cambios subjetivos profundos y radicales. También es necesario fortalecer la autonomía económica, es decir, la capacidad de las mujeres para decidir el destino de sus ingresos.

Indicadores de empoderamiento económico

Cuantitativos

- Cambios en las tasas de empleo y desempleo de las mujeres.
- Disminución de la brecha salarial entre mujeres y hombres.
- Aumento del porcentaje de tierras, viviendas, ganado, etc. que son propiedad de las mujeres en una comunidad.
- Aumento del porcentaje de los créditos y de los servicios de apoyo, financieros y técnicos, brindados por entidades gubernamentales y no gubernamentales, que van a parar a las mujeres.

Cualitativos

- ¿Las mujeres perciben que su trabajo reproductivo constituye un aporte económico al bienestar de su familia?
- ¿Hay un mayor reconocimiento (en el hogar y en la comunidad) de la importancia económica de las tareas habitualmente desempeñadas por las mujeres en el ámbito reproductivo?
- ¿Perciben las mujeres que ahora tienen más autonomía económica? ¿En qué se basan?
- ¿Pueden las mujeres realizar pequeñas o grandes compras independientemente del marido?

Fuente: CIDA (1996)

3.1.3. Cuando las mujeres han logrado *poder con*

Otra dimensión del proceso de empoderamiento de las mujeres se refiere a la construcción de una conciencia crítica capaz de trascender las experiencias particulares de la opresión de género, y ubicarlas como parte de relaciones sociales que afectan al colectivo femenino en su conjunto.

La creación de una conciencia del *nosotras* no surge espontáneamente; requiere, como condición fundamental, la relación entre las mujeres y la reflexión conjunta en torno a sus vivencias de la feminidad. Esta conciencia de ser parte de un sujeto colectivo se construye con la subjetividad individual y con la empatía hacia las experiencias ajenas; su expresión más clara es que deja de tener sentido *la mujer* como ente abstracto y cobran sentido *las mujeres* como sujetos concretos y diversos.

La organización debe ser un espacio privilegiado para la autoconciencia de nuestra realidad como mujeres, para colectivizar los problemas del ámbito privado... vernos en el espejo de la otra y proyectarnos al mundo desde nuestra experiencia concreta, diferente, a partir de la cual nos relacionamos legítimamente con los otros y otras... (CALDH).

En este proceso juega un papel importante la forma en que se integra la diversidad femenina. Como hemos señalado anteriormente, no hay una única manera de ser mujer, hay muchos otros factores que tiñen la experiencia personal: la edad, la opción sexual, el lugar de residencia, el estado familiar, la condición laboral, el nivel de ingresos, la pertenencia étnica, las discapacidades visibles, la experiencia política, las creencias religiosas...

Crear conciencia colectiva nunca debiera significar anular esta pluralidad, subordinar unas experiencias a otras, colocar por encima de todo la opresión de género o tratar de encontrar una esencia intangible que iguale a todas las mujeres. Por el contrario, esta creación requiere de una capacidad para reconocer, validar e integrar las experiencias particulares y de grupos específicos de mujeres en el sistema de relaciones desiguales de género. También precisa de una voluntad política que permita diseñar estrategias de actuación alrededor de las necesidades e intereses de esos distintos colectivos.

Las acciones comunes y la experiencia que en ellas se gana son también elementos de fortalecimiento en el proceso de generar *poder con*. La práctica conjunta en la definición de ejes de actuación, en la realización de campañas, en las acciones de incidencia política así como en la puesta en marcha de proyectos y en la evaluación de los mismos, fortalece las habilidades colectivas y permite que las mujeres se adentren con seguridad en espacios tradicionalmente vedados a su participación.

Afianzar la conciencia colectiva pasa por la creación de estructuras organizativas que puedan mantener en el tiempo la energía y entusiasmo femeninos. La **capacidad para sostener y consolidar sus grupos**, es uno de los indicadores centrales para medir el avance en el empoderamiento colectivo de las mujeres.

El surgimiento de un sinnúmero de organizaciones de mujeres ha sido el fenómeno sociopolítico más pujante en las últimas tres décadas en casi todo el mundo. En este lapso se pueden encontrar en cada país los llamados *grupos de base* (formados por mujeres de una misma comunidad generalmente agrupadas en torno a necesidades prácticas), las organizaciones de afiliación masiva en ámbitos rurales y urbanos, organizaciones no gubernamentales de carácter permanente, los grupos feministas de reflexión, los grupos feministas para la acción, las organizaciones complejas de ámbito local, regional o nacional... También se han desarrollado experiencias de redes continentales e incluso coordinaciones de alcance mundial.

Las áreas de trabajo de estas experiencias organizativas también son múltiples: la prestación de servicios, la incidencia política, la investigación, la formación formal o no formal, la sensibilización... Tampoco pueden pasar desapercibidas las experiencias de las mujeres que se agrupan en áreas o comisiones de mujeres/de género al interior de las organizaciones mixtas.

En su proceso de empoderamiento colectivo, las mujeres (agrupadas tanto en organizaciones exclusivas como mixtas) se enfrentan a diversos obstáculos y

presiones, algunas de carácter externo (la falta de recursos económicos, los cuestionamientos a sus demandas, la dificultad de interlocución con otros agentes sociales) y otras surgidas en el ámbito interno (discrepancias entre las integrantes del grupo, desacuerdos sobre estrategias a seguir, falta de habilidad para la gestión del conflicto, dificultades para la generación de liderazgos).

Sólo se pueden superar estos obstáculos y enfrentar estas presiones afirmando el proceso de empoderamiento personal y colectivo de las mujeres, lo que significa fortalecer el poder propio de cada mujer, desarrollar capacidad política para lograr los objetivos planteados y consolidar las estructuras organizativas que expresan el poder colectivo.

Todo ello requiere de un entorno favorable al empoderamiento de las mujeres, un conjunto de elementos que algunos autores han denominado las "condiciones para el desarrollo de una identidad colectiva insurgente" (Evans, 1979) y que se concretan en la existencia de:

- a) Espacios sociales donde ellas puedan sentirse valoradas y seguras.
- b) Modelos alternativos proporcionados por mujeres que rompen pautas de sumisión o pasividad.
- c) Ideas que expliquen las causas de la opresión, justifiquen la rebeldía e imaginen un futuro radicalmente distinto.
- d) Respuestas sociales a su nueva identidad que fuercen a cada mujer a confrontar las creencias heredadas.
- e) Una red que permita expandir las nuevas visiones y activar un movimiento social.

Todo esto es, precisamente, lo que encuentran las mujeres en las organizaciones del movimiento social de mujeres y, en particular, en los grupos feministas.

El logro de poder colectivo nos introduce en el análisis de la **capacidad institucional de género**, es decir, la competencia que desarrolla un organismo para traducir su compromiso con la transformación de las relaciones desiguales de género en prácticas organizativas capaces de generar políticas, mecanismos, procedimientos, estructuras y cultura de trabajo y relación que no reproduzcan la desigualdad, que no refuercen los valores tradicionalmente asignados a la feminidad y masculinidad, y que no mantengan los roles rígidamente diferenciados entre mujeres y hombres.

Para construir organizaciones con esta capacidad (a la que llamaremos *capacidad de género*) hay que partir del reconocimiento de que la desigualdad de género no se elimina sólo con buena voluntad, sino que se requieren análisis minuciosos, metodologías, herramientas y habilidades que tienen que pasar a formar parte del quehacer cotidiano de los grupos.

Esta *capacidad de género* sólo podrá consolidarse si existe una voluntad política del cuerpo directivo de la organización. Voluntad que significa dedicar energías, tiempo y recursos a la adquisición de los saberes y habilidades necesarias para generar esta capacidad, disposición para una constante revisión de las relaciones internas del grupo, y audacia para realizar los cambios que sean

pertinentes y acordes con la evolución de sus integrantes y del contexto donde realizan su trabajo.

3.2.1. La capacidad de género de las organizaciones de mujeres

Hemos señalado insistentemente que el sólo hecho de ser mujer no garantiza tener una visión de género. De igual manera, no debemos suponer que las organizaciones de mujeres, por el hecho de estar integradas exclusivamente por mujeres, ya tienen *capacidad de género*. La evaluación de si han logrado o no tal capacidad pasa por revisar los siguientes aspectos de la vida organizacional:

1. La visión y misión (identidad institucional)
2. Las políticas y metodologías desarrolladas (política institucional)
3. La estructura, mecanismos y procedimientos de que se dota la organización (funcionamiento interno)
4. Los valores predominantes de la cultura organizacional (cultura)

a. La visión y misión institucionales

La visión y misión institucionales definen la identidad y las estrategias de la organización, y posibilitan que esta pueda responder de manera colectiva y coherente a las preguntas de ¿quiénes somos?, ¿para qué existimos?, ¿qué queremos lograr? (Barrig, 1998).

La respuesta a la primera pregunta, ¿quiénes somos?, es clave en la construcción de la **visión institucional** pues expresa los principios básicos de la identidad del grupo y su manera de entender la situación de las mujeres en la sociedad.

La definición en torno al feminismo suele plantear los primeros debates sobre la identidad colectiva al interior de las organizaciones de mujeres. Dado que el feminismo es la propuesta teórico-política que ha desentrañado los mecanismos de la desigualdad de género y la única capaz de dar respuesta a la complejidad de las relaciones entre mujeres, y de estas con los hombres, definirse como organización feminista constituye el primer paso para desarrollar una visión certera sobre las relaciones de género.

Para evaluar el grado de empoderamiento colectivo que una organización de mujeres ha logrado hemos de revisar, en primer lugar, en qué medida los planteamientos teóricos, filosóficos y políticos que la definen y cimentan institucionalmente se corresponden con los planteamientos feministas. Para ello es necesario indagar sobre si el organismo se define como feminista y si no lo hace, cuál es la razón; si sus integrantes conocen la propuesta feminista o tienen preocupación por conocerla; si la organización valora e incentiva la adquisición de este conocimiento. En caso de que la organización se defina como feminista, es importante conocer si el conjunto de sus integrantes asumen personalmente esta definición y si se acepta que integren la organización mujeres que no se consideran feministas o que rechazan el feminismo.

Las respuestas a las preguntas de ¿para qué existimos? y ¿qué queremos lograr? constituyen la **misión institucional**, que debe ser lo suficientemente

sólida como para resistir los cambios internos y externos a los que se vea sometida la organización. Construir la misión de una organización requiere explicitar las ideas de sus integrantes, discutir las y buscar acuerdos; revisarla, y actualizarla si es necesario, forma parte de todo proceso de planificación estratégica.

A la hora de determinar la misión institucional juega un papel importante la definición clara del objeto central de interés de la organización, que puede ser la desigualdad de género, la subordinación femenina, la pobreza de las mujeres, los derechos humanos de las mujeres, la igualdad jurídica entre mujeres y hombres, el bienestar familiar, el cambio social...

La definición de este objeto tendrá que coincidir con el enfoque de la visión institucional. La *capacidad de género* de una organización de mujeres será mayor cuanto más claramente defina su objeto central de interés, y cuanto más se relacione este con la desigualdad de género y la erradicación de la subordinación femenina.

Lo será también cuantos más argumentos teóricos y políticos tenga para sustentar la elección de su misión, incluida aquí la asertividad necesaria para confrontar presiones externas, a menudo provenientes de organizaciones sociales del entorno y de agencias financiadoras, dirigidas a convencer a la organización de la conveniencia de que *amplíen* su misión a objetos de interés tales como la erradicación de la pobreza, el desarrollo local o el cambio social.

Una segunda referencia para construir la misión institucional es la definición del colectivo o colectivos hacia los que se dirigen principalmente las acciones grupales, que pueden ser las mujeres en tanto colectivo genérico, algún grupo particular de mujeres (jóvenes, indígenas, pobres, campesinas...), las familias monoparentales, las familias en general...

Esta definición es importante para el diseño de una estrategia de actuación, ya que no es lo mismo, por ejemplo, buscar el empoderamiento de las mujeres sabiendo que ello tendrá un impacto positivo en sus familias, que diseñar acciones directamente enfocadas a la búsqueda del bienestar de la unidad familiar, con el riesgo de que las mujeres dejen de ser el foco central de las actuaciones de la organización.

Instituciones complejas y grandes suelen contener en su interior varios colectivos destinatarios de su trabajo, lo que puede llevar a confusión y conflicto si no se prevén las contradicciones que puede acarrear trabajar con mujeres prostitutas, por ejemplo, a la vez que con mujeres de grupos religiosos; o con mujeres indígenas a la vez que con mujeres mestizas; o con mujeres sindicalistas y con mujeres que ocupan puestos de responsabilidad política. Es por ello que un indicador de la capacidad de género de una organización es el reconocimiento de la diversidad de las mujeres, la preocupación permanente por hacerla visible, respetarla y prever caminos de actuación ante los posibles conflictos que pueda generar tal pluralidad.

Las respuestas a las preguntas referidas tanto a la visión como a la misión institucional pueden ser expresadas en forma de indicadores, forzosamente cualitativos. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son los siguientes:

Capacidad de género de una organización de mujeres en el ámbito de la identidad institucional

Ámbitos	Indicadores de empoderamiento colectivo
1. Visión ¿Quiénes somos?	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios favorables a autodefinirse como una organización feminista - Avances en la elaboración teórica sobre la desigualdad de género en la sociedad y en sus áreas específicas de trabajo - Un mayor porcentaje de sus integrantes se autodefinen feministas - Mayor exigencia a quienes ingresan en la organización de que se posicionen hacia el feminismo de manera positiva - Mayor conocimiento y aceptación de la propuesta feminista por el conjunto de la organización
2. Misión ¿Para qué existimos? ¿Qué queremos lograr?	<ul style="list-style-type: none"> - La organización asume la desigualdad de género y la subordinación femenina como objetos centrales de su interés - La organización reconoce que las mujeres comparten la condición de subordinadas, además de ser madres, pobres, indígenas, campesinas... - La organización se propone abiertamente contribuir a la equidad de género y al empoderamiento de las mujeres - La organización reconoce la diversidad de las mujeres (por su edad, etnia, clase, opciones sexuales...) y refleja tal pluralidad en su misión

Fuente: Elaboración propia

b. Las políticas y metodologías creadas

Toda organización expresa su visión y su misión en un conjunto de políticas y estrategias que enmarcan y orientan su accionar. Las políticas y estrategias definidas por una organización de mujeres responden a su visión y misión institucionales, y han de ser coherentes con estas.

Además, tras varias décadas actuando en el campo de la promoción social con una visión transformadora, las organizaciones feministas y de mujeres son hoy ampliamente reconocidas como generadoras de prácticas y metodologías innovadoras, que en buena medida se derivan de valores feministas que enfatizan la agencia, participación, igualdad, antielitismo y complicidad (*sororidad*) entre las mujeres.

Algunas de estas metodologías -como los *talleres de género* en el ámbito educativo, los *grupos de autoayuda* en el trabajo con víctimas de violencia, las escuelas de formación de líderes o de debate feminista, el trabajo en red o los nuevos modelos de atención sanitaria a las mujeres- resultan útiles no sólo para las organizaciones de mujeres sino también para organismos mixtos e incluso para instituciones públicas que, en no pocas ocasiones, las retoman y aplican en el marco de los servicios sociales o contratan a las activistas para que formen a su personal en el manejo de las mismas.

La capacidad grupal para desarrollar políticas y metodologías acordes con su razón de ser y sus objetivos es un importante indicador de empoderamiento colectivo. Fortalecer esta capacidad pasa por el intercambio de experiencias y el trabajo conjunto entre grupos. Al igual que ocurre entre las personas, compartir experiencias afianza la capacidad creativa. Así pues, tener iniciativa y disposición para el intercambio es también un indicador de la *capacidad de género* de una organización de mujeres.

A la hora de evaluar el empoderamiento colectivo logrado necesitamos indagar en qué medida la organización ha mejorado su capacidad para generar propuestas y alternativas hacia problemas generales de las mujeres, si dispone de políticas diferenciadas de actuación hacia colectivos específicos de mujeres, si ha puesto en marcha nuevos modelos de intervención en áreas específicas (educación no sexista, atención a mujeres víctimas de violencia, capacitación laboral...), si ha producido herramientas para operativizar, validar o sistematizar las nuevas metodologías (manuales, materiales educativos, productos audiovisuales, investigaciones, sistematizaciones de experiencias...).

Las respuestas a estas preguntas pueden reflejarse en forma de indicadores como los siguientes:

Capacidad de género de una organización de mujeres en el ámbito de la política institucional

Ámbitos	Indicadores de empoderamiento colectivo
1. Políticas y estrategias ¿Qué caminos seguimos para alcanzar nuestra misión?	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de elaboración de la política feminista de la organización - Grado de apropiación colectiva de la política feminista de la organización - Mayor capacidad para generar alternativas, desde una visión de género, a los problemas de las mujeres - Mayor capacidad para diseñar políticas de actuación hacia colectivos específicos de mujeres - El reconocimiento de la diversidad de las mujeres (por edad, etnia, clase, opciones sexuales...) está plasmado en las políticas generales de la organización
2. Metodologías de intervención ¿Cómo hacemos el trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de utilización de los <i>talleres de género</i> en todas las áreas de trabajo - Puesta en marcha de modelos de intervención alternativos en las áreas de trabajo de la organización - Participación más activa en espacios donde se diseñan o validan metodologías de intervención innovadoras - Mayor producción de herramientas metodológicas

Fuente: Elaboración propia

c. La estructura, mecanismos y procedimientos

La estructura de un organismo, contemplada en un sentido amplio, se refiere a las formas sistemáticas de trabajo y de distribución de las personas y las actividades; también abarca los flujos de comunicación y transmisión de informaciones, así como los procesos de aprendizaje en la organización.

La estructura de una organización no es un elemento neutro, responde a distintas concepciones e intereses de sus integrantes y refleja la idea predominante que ese colectivo tiene sobre democracia, participación y responsabilidad.

Es importante señalar que no hay un modelo de estructura que sea mejor que otro, todos ellos tienen sus ventajas y desventajas. Goetz (1992) discute tanto la idea ampliamente extendida de que las organizaciones feministas son intrínsecamente más participativas e inclusivas y, con un modelo de toma de decisiones más consensual, como la idea de que *las estructuras jerárquicas y buro-*

críticas sean necesariamente opuestas a la sensibilidad de género y a los resultados feministas en los ámbitos organizacionales.

Al respecto también es interesante la reflexión de Moser (1995) cuando señala que aunque los grupos desestructurados (no jerárquicos) suelen propiciar ambientes no competitivos, de apoyo, favorables a la confianza y la participación igualitaria y diametralmente opuestos al modelo burocrático, *hasta la fecha, las estructuras no jerárquicas de las instituciones feministas han realizado pocas incursiones en las estructuras existentes, y tampoco han probado satisfactoriamente su competencia profesional para producir resultados y funcionar en la práctica.*

La dinámica cotidiana de trabajo lleva, a veces, a actuar sin pasar por las estructuras oficiales del organismo. De ahí que el establecimiento de canales formales para la toma de decisiones y los mecanismos de comunicación sean indicadores de una estructura sana, como lo es también la existencia de estructuras para la toma de decisiones urgentes.

En consecuencia, evaluar la *capacidad de género* de una organización de mujeres en el ámbito estructural significa analizar en qué medida tal organización ha construido una estructura firme a la vez que ágil y flexible, capaz de modificarse de acuerdo a las necesidades internas, a sus dinámicas de crecimiento y a las presiones externas.

A veces hay desequilibrio de género... porque se crea un exceso de hormonas, exceso de creatividad, exceso de dispersión, exceso de cotidianidad, pero también vamos aprendiendo, porque somos de catorce nacionalidades diferentes... tres generaciones... catorce maneras de resolver lo cotidiano y de acceder a los derechos económicos (María Elena Alfaro, ARED, ponencia en el VI Foro dels Drets Humans *La mujer, motor de cambio social*).

La diversidad es una riqueza de toda organización de mujeres, pero para gestionarla adecuadamente y poder aprovechar toda su potencialidad son necesarios mecanismos y procedimientos claramente establecidos que den cauce a la energía e iniciativa femeninas y permitan gestionar las diferencias de opinión, los debates acalorados, las frustraciones, las desilusiones y los silencios, todos ellos parte de la vida cotidiana de una organización.

La definición de mecanismos y procedimientos suele estar precedida de discusiones sobre la necesidad de los mismos. Quienes tienen menos experiencia o reflexión sobre temas de género piensan que entre mujeres se dará siempre un entendimiento *natural*, por lo que dejan de lado la elaboración de reglas claras para el trabajo (pagado o voluntario), lo que en más de una ocasión es fuente de crisis y, a veces, de rupturas.

La existencia de mecanismos y procedimientos, claros y conocidos, es un criterio importante para medir el grado de consolidación de un organismo, pues expresan cómo se regulan las relaciones internas al tiempo que reflejan su cultura organizacional e incluso, sus elaboraciones teóricas y políticas en torno a las relaciones de género.

Para evaluar la *capacidad de género* del organismo en este ámbito podemos indagar sobre la existencia de mecanismos y procedimientos escritos, consensuados y conocidos por todo el personal, para la generación de liderazgos, para la rotación de autoridades, para desarrollar las capacidades y habilidades de sus integrantes o para el seguimiento y evaluación del trabajo.

De entre todos estos mecanismos, los destinados a generar liderazgos son quizás los más necesarios y difíciles de elaborar. La histórica socialización femenina, más abocada al ámbito privado, la predominancia de estilos masculinos en

el ejercicio del poder y la autoridad, la desconfianza de algunas corrientes feministas hacia la diferenciación entre las mujeres, los conflictos que crea el reconocimiento de las diferentes habilidades entre las mujeres, son algunos de los elementos que dificultan la emergencia y desarrollo pleno de los diversos estilos y tipos de liderazgo femeninos.

No son pocos los grupos de mujeres que han desaparecido a raíz de las dificultades para gestionar las relaciones internas de poder y los procesos de recambio de liderazgos. Precisamente por esta historia, la sostenibilidad de un organismo requiere el reconocimiento de que algunas mujeres tienen más capacidad que otras para alentar, convencer, influir, clarificar, convocar, facilitar procesos, conducir y abrir nuevas perspectivas.

Las respuestas a estos interrogantes pueden reflejarse en forma de indicadores como los siguientes:

Capacidad de género de una organización de mujeres en el ámbito del funcionamiento interno

Ámbitos	Indicadores de empoderamiento colectivo
1. Estructura ¿Cómo nos organizamos?	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia y funcionamiento regular de estructuras formales para la toma de decisiones - Existencia y funcionamiento regular de canales formales de comunicación interna - Procedimientos para la rotación de autoridades - Existencia y funcionamiento regular de espacios institucionales para gestionar los conflictos internos
2. Mecanismos y procedimientos ¿De qué reglas nos dotamos?	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos y procedimientos escritos, consensuados y conocidos por las integrantes de la organización, para: <ol style="list-style-type: none"> a) La toma de decisiones b) La participación de las integrantes en la definición de políticas, estrategias y líneas de actuación c) El desarrollo de los diversos estilos y tipos de liderazgo femenino d) Desarrollar las capacidades y habilidades de las integrantes (por ejemplo, formación continua, acciones positivas) e) Garantizar el cuidado de las integrantes en su desempeño laboral (en su tiempo, espacio, salud, necesidades de formación, de apoyo...) f) La rendición de cuentas ante las mujeres destinatarias de su trabajo g) La revisión periódica de la cultura organizacional y el aprendizaje colectivo de los cambios a implementar

Fuente: Elaboración propia

d. La cultura organizacional

Podemos definir la cultura organizacional como *la personalidad de un organismo*: comprende desde las reglas no escritas que operan en el organismo hasta la manera en que la gente se relaciona entre sí, los valores y creencias predominantes, las formas aceptadas de resolución de sus conflictos internos y las vías para ejercer influencia, entre otros aspectos.

Desentrañar la cultura de una organización es una tarea compleja porque implica introducirse en el terreno de lo supuesto, donde los imaginarios y representaciones colectivas son lo más importante pero al mismo tiempo, son difíciles de reconocer y dan pie a interpretaciones diversas.

Evaluar la cultura organizacional es una tarea compleja ya que hay que ir desbrozando las capas organizacionales, empezando por los aspectos más obvios (horarios, criterios de disponibilidad, espacios físicos) pasando por los estilos relacionales y el manejo del conflicto, hasta llegar a los aspectos más simbólicos como son los valores organizacionales y las cualidades que se exigen a las personas.

Las diferencias entre feminidad y masculinidad también se expresan en los estilos de trabajo de mujeres y hombres. Sus distintos *saberes* y *haceres* se expresan en valores que impregnan la cultura organizacional.

Asociado a la masculinidad está el valor del **logro**, es decir la valoración del resultado por encima del proceso, que se expresa en la preocupación constante (a veces obsesiva) por cuantificar el número de proyectos en marcha, el número de grupos con los que se colabora, el número de redes en las que se participa, el número de artículos que se publican, el monto de dinero que se gestiona...

Asociado a la feminidad está el valor del **cuidado**, que se expresa en la preocupación por crear ambientes laborales donde existan relaciones personales no discriminatorias, enfatiza el proceso de toma de decisiones, se interesa en el funcionamiento regular de espacios institucionales donde se interesa en el conflicto, y considera de gran importancia el cuidado de las personas en su desempeño laboral (salud, necesidades de formación, de apoyo...).

La cultura del logro pone énfasis en la ejecución de la tarea y valora más el *cuánto*, mientras el *cómo* constituye la principal preocupación de la cultura del cuidado de las relaciones y los ambientes. La cultura del logro no es exclusiva de las organizaciones masculinas o mixtas, puede estar presente también en las organizaciones de mujeres, aunque es en ellas en donde con más frecuencia se pueden encontrar señales de cultura organizacional preocupada por el *cómo* y centrada en la atención a las personas.

La capacidad de un organismo para resolver conflictos es un indicador clave para evaluar la cultura institucional que prevalece en el mismo. Dado que el conflicto es a la vez oportunidad y amenaza para la sostenibilidad organizativa, las maneras de entenderlo y enfrentarlo son reflejo de la poca o mucha consolidación institucional alcanzada. Airear los conflictos abiertamente, debatirlos, darles el tiempo necesario para analizarlos, marcar momentos y mecanismos de distensión en su abordaje, son indicadores claros de madurez y fortaleza del organismo.

También sirven como criterios de evaluación la preocupación de la organización en torno a que sus integrantes concilien las inquietudes profesionales con la vida familiar o que les sea asignada una carga de trabajo adecuada a su capacidad real; el fomento de la utilización de la crítica y la valoración positiva en las relaciones personales y laborales; las formas en que se concreta el cuidado del personal.

Otro aspecto importante de la cultura institucional está relacionado con la manera en que se transmite la historia del organismo, las características de las mujeres relevantes, las crisis ocurridas y las formas como se solucionaron, etc.

Los resultados de nuestras indagaciones sobre estas cuestiones pueden reflejarse en forma de indicadores como los siguientes:

Capacidad de género de una organización de mujeres en el ámbito de la cultura organizacional

Ámbitos	Indicadores de empoderamiento colectivo
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor capacidad de la organización para la resolución de conflictos - La organización ha avanzado en la implementación de políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal - Existe mayor equilibrio en la valoración atribuida al logro y al cuidado, a la tarea y las relaciones, a lo racional y lo emocional - Mayor capacidad de la organización para promover la participación activa, crítica y propositiva de sus integrantes - Mayor preocupación por crear ambientes laborales donde no prosperen relaciones personales discriminatorias (por ejemplo, actitud beligerante frente al machismo, adultismo, homofobia, racismo...) - La historia de la organización está documentada y es conocida por sus integrantes actuales

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. La capacidad de género de los organismos mixtos

Como las mujeres también están presentes en las organizaciones mixtas, e incluso muchas de ellas deciden actuar únicamente dentro de este tipo de estructuras, los espacios mixtos también son ámbitos en los que ellas se han de empoderar personal y colectivamente.

En este caso, a diferencia de lo que ocurre en las organizaciones de mujeres, sus procesos de empoderamiento colectivo les llevan a enfrentar las formas particulares que adopta la desigualdad de género en estos organismos, los celos que despierta la creación de comisiones específicas (sea para tratar los derechos de las mujeres o la transversalización de los temas de género), y las resistencias a incorporar la equidad de género en la estructura y en el funcionamiento del organismo.

Evaluar la dinámica institucional en espacios mixtos también implica revisar la visión y misión, las políticas y metodologías creadas, la estructura y procedimientos de que se dota el organismo, y la cultura institucional. Pero en este caso, además, hemos de realizar el esfuerzo adicional de medir tres procesos diferentes, aunque estrechamente interrelacionados, que ocurren en las organizaciones mixtas cuando emprenden cambios organizacionales favorables a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, a saber:

- I) Los procesos de empoderamiento colectivo de las mujeres, tanto de las que integran el área o comisión específica de mujeres como del conjunto de las integrantes del organismo
- II) Los procesos de empoderamiento/desempoderamiento colectivo de los hombres del organismo
- III) Los cambios que ocurren en las relaciones de género intraorganizacionales, como consecuencia de los impactos de los dos procesos anteriores

Algunos de los indicadores desarrollados en el apartado referido a las organizaciones de mujeres son útiles para evaluar el empoderamiento logrado por las mujeres que integran organizaciones mixtas, con las debidas matizaciones para que sean pertinentes a un espacio mixto. El cuadro siguiente muestra ejemplos de este tipo de indicadores:

Capacidad de género de un organismo mixto (1)

Ámbitos	Indicadores de empoderamiento colectivo de las mujeres que integran el organismo
1. Identidad	
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor conocimiento y aceptación de la propuesta feminista por el conjunto de mujeres del organismo - Mayor importancia asignada a los espacios propios de las mujeres dentro de la organización
Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Avances en la incorporación de la equidad de género como objetivo global del trabajo del organismo
2. Política institucional	
Políticas y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de elaboración de la política de género del organismo - Utilización del análisis de género para el diseño de la política global y las estrategias del organismo - Aumento de los recursos (humanos y financieros) dedicados al trabajo por la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres
Metodologías de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de utilización de los <i>talleres de género</i> en todas las áreas de trabajo del organismo - Mayor protagonismo del espacio de mujeres en el diseño de las actividades generales del organismo
3. Funcionamiento interno	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor presencia de mujeres en aquellos puestos de la estructura donde predominaba la presencia masculina (puestos directivos, consultivos, técnicos...) - Criterios con enfoque de género para la selección del personal y ascensos laborales (por ejemplo, acciones positivas hacia las mujeres, valoración del manejo de los temas de género o de la experiencia de trabajo con mujeres...)
Mecanismos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos para desarrollar las capacidades y habilidades de las mujeres (por ejemplo, formación continua, acciones positivas) - Mecanismos para el desarrollo de los diversos estilos y tipos de liderazgo femenino - Mecanismos para denunciar y sancionar el acoso sexual - Mecanismos para promover la participación de las mujeres en la definición de políticas, estrategias y líneas de actuación del organismo - Mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el acceso a puestos de dirección o responsabilidad
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Las mujeres reivindican los estilos laborales femeninos que conceden mayor valor al cuidado y las relaciones - Mayor asertividad de las mujeres para enfrentar ambientes laborales donde ocurren relaciones personales discriminatorias (actitud beligerante frente al machismo, adultismo, homo-lesbofobia, racismo...) - Las mujeres valoran sus propias capacidades y participan de manera activa, crítica y propositiva

La evaluación del empoderamiento/desempoderamiento de los hombres de una organización mixta que se propone el cambio hacia la equidad, no es sencilla. Las sistematizaciones e investigaciones sobre estos procesos son muy escasas y todavía insuficientes para construir y validar indicadores capaces de medir los cambios ocurridos en los hombres, sean estos consecuencia o no de los procesos de empoderamiento de las mujeres. Con objeto de promover la reflexión sobre este tema, el Anexo 1 recoge un texto referido a las reacciones del colectivo masculino ante el empoderamiento de las mujeres.

Finalmente, existe un conjunto de indicadores que pueden ayudarnos a evaluar los avances de un organismo mixto en su *capacidad institucional de género*, como consecuencia no sólo de los procesos de empoderamiento de las mujeres (y, eventualmente, de los hombres) que lo integran, sino también de la capacidad del propio organismo para asimilar los impactos de estos procesos e institucionalizar el trabajo por la equidad de género.

Tanto en el nivel de la identidad (visión y misión) como en el de la política institucional, es posible evaluar en qué medida el organismo ha avanzado en cuanto a la elaboración teórica sobre la desigualdad de género en la sociedad y en sus campos específicos de trabajo, así como en la incorporación de la equidad de género como objetivo global de su trabajo; en el conocimiento de las manifestaciones del conflicto de género dentro del organismo; en la elaboración de la política de género y en su capacidad para generar alternativas a los problemas de las mujeres, así como en la utilización del análisis de género para diseñar las actividades generales del organismo o en su capacidad de integrar en su trabajo las metodologías de género.

En referencia a los mecanismos y procedimientos de que se dota el organismo, es ampliamente sabido que en las organizaciones con poco desarrollo institucional, escasa reflexión sobre su construcción interna o limitado interés por desarrollar mecanismos democráticos y participativos, es frecuente encontrar un funcionamiento que puede denominarse *sistema auto*, el cual exige de sus integrantes altos niveles de *autoorganización* y *autonomía* en el trabajo, *autorregulación* de las tareas a realizar, *autocontrol* del tiempo invertido, *autoevaluación* de los logros...

El *sistema auto* da mejores resultados a aquellas personas que tienen acceso a las instancias de decisión, que poseen una mayor habilidad argumentativa y de debate, que tienen más tiempo en la organización y han creado o contribuido a crear las reglas del juego de la misma y que, casi siempre, tienen un reconocimiento implícito de su liderazgo aunque no ocupen ya cargos directivos. Al asentarse en las cualidades personales más que en reglas claras y consensuadas, este sistema tiende a reforzar las redes informales de relaciones personales y, casi siempre, significa una desventaja para las mujeres en las organizaciones mixtas. De ahí la importancia de crear mecanismos y procedimientos escritos, consensuados y conocidos por todo el personal del organismo, para lograr mayores equilibrios en el acceso a los recursos organizativos y a los espacios de poder.

En cuanto a la cultura organizacional, la evaluación de este aspecto requiere equipos capaces de llevarla a cabo y disposición del organismo para revisar cómo se concretan sus valores institucionales en la cotidianeidad laboral. La evaluación debe tomar en cuenta que las personas necesitan ser escuchadas, su valoración respetada, los aspectos subjetivos tomados en cuenta, los resultados de los análisis compartidos por escrito, de manera que el organismo

pueda asimilar la revisión de su cultura y los cambios que debe introducir en la misma como parte del aprendizaje colectivo.

En el siguiente cuadro se ponen ejemplos de indicadores útiles para evaluar la capacidad de género lograda por un organismo mixto:

Capacidad de género de un organismo mixto (2)

Ámbitos	Indicadores de la capacidad de género institucional
1. Identidad	
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Avances en el grado de elaboración teórica sobre la desigualdad de género en la sociedad y en sus campos específicos de trabajo - Mejor conocimiento sobre cómo se expresa el conflicto de género dentro de la organización
Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Avances en la incorporación de la equidad de género como objetivo global del trabajo del organismo - Reconocimiento de que las mujeres con las que trabajan son, además de madres, pobres o campesinas, un colectivo subordinado a empoderarse
2. Política institucional	
Políticas y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de elaboración, y de apropiación colectiva, de la política de género del organismo - Utilización del análisis de género para el diseño de la política global y de las estrategias del organismo - Aumento del porcentaje de recursos (humanos y financieros) dedicados al trabajo por la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres - Mayor capacidad para generar alternativas, desde una visión de género, a los problemas de las mujeres
Metodologías de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Avances en la utilización del análisis de género para diseñar las actividades generales del organismo - Mayor capacidad de producción de herramientas metodológicas (materiales educativos, investigaciones, manuales, sistematizaciones de experiencias...)
3. Funcionamiento interno	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor equilibrio en la presencia de mujeres y hombres en la estructura organizativa (puestos directivos, consultivos, técnicos, de apoyo...) - Criterios con enfoque de género para la selección del personal y ascensos laborales (por ejemplo, acción positiva hacia las mujeres, valoración del manejo de los temas de género o de la experiencia de trabajo con mujeres...) - Igualdad salarial para trabajos semejantes pero desempeñados mayormente por uno u otro sexo - Mayor equilibrio entre los sexos en el acceso a la jornada reducida - Mayor equilibrio entre los sexos en el acceso a los diferentes tipos de contrato (indefinido, temporal, precario...)

3. Funcionamiento interno	
Mecanismos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos para avanzar en la conciencia de género de todo el personal (<i>capacitación de género</i>) - Cuestionamiento y erradicación de los estilos masculinos de liderazgo - Procedimientos para desarrollar las capacidades y habilidades de las mujeres (formación continua, acciones positivas) - Mecanismos para promover la participación de las mujeres en la definición de políticas, estrategias y líneas de actuación del organismo - Mecanismos para el desarrollo de los diversos estilos y tipos de liderazgo femenino - Procedimientos que garantizan el cuidado de los y las integrantes del organismo en su desempeño laboral - Mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el acceso a puestos de responsabilidad - Mecanismos para denunciar y sancionar el acoso sexual - Mecanismos para revisar periódicamente la cultura organizacional - Procedimientos para la rendición de cuentas ante la población destinataria, en particular ante las mujeres
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor capacidad de la organización para la resolución de conflictos, incluidos los conflictos de género - Mayor preocupación porque los hombres del organismo concilien su vida laboral, familiar y personal - Valoración negativa del logro conseguido a costa de las relaciones personales, salud, vida personal... - Cuestionamiento de valores institucionales que discriminan a las mujeres (por ejemplo, la <i>disponibilidad total</i> hacia el trabajo del organismo) - Mayor equilibrio en la valoración atribuida a las actividades que mayormente hacen uno u otro sexo - Mayor equilibrio en la valoración atribuida a los estilos de gestión de ambos sexos - Mayor preocupación por crear ambientes laborales donde no prosperen las relaciones personales discriminatorias (actitud beligerante frente al machismo, adultismo, homo-lesbofobia, racismo...)

Fuente: Elaboración propia

3.3. Cuando las mujeres han logrado *poder para*

El empoderamiento tiene una tercera dimensión que destaca la importancia de que las mujeres actúen colectivamente en la arena público-política, con el objetivo de transformar las estructuras que sostienen la desigualdad de género. El *poder para* de un colectivo se refleja en su capacidad para llevar adelante estrategias de movilización en torno a sus prioridades autodefinidas, así como en el ejercicio de un tipo de liderazgo que galvaniza el entusiasmo y la acción colectivos.

Hay un interesante debate sobre el grado de empoderamiento político que las mujeres logran al poner en marcha proyectos en torno a sus necesidades prácticas de género. Al respecto pueden plantearse varias reflexiones:

a) La puesta en marcha de estos proyectos puede ser una herramienta transformadora, siempre y cuando tales proyectos ofrezcan a las mujeres oportunidades para reflexionar sobre las formas en que sus condiciones de vida se articulan con su posición subordinada a los hombres.

b) Este tipo de proyectos pueden limitarse a tratar de resolver las carencias de determinados sectores femeninos (como suele ser habitual) o pueden, por el contrario, estimular a las mujeres a organizarse para reclamar a las instituciones públicas los programas y recursos necesarios para atender dichas necesidades. En este segundo caso, los proyectos dejan de tener un carácter puntual o sustitutivo de las obligaciones estatales, y se convierten en herramientas para promover la ciudadanía democrática de las mujeres.

c) Muchos de estos proyectos constituyen *laboratorios* donde las mujeres experimentan nuevas maneras de enfocar los descontentos femeninos, metodologías alternativas de educación y concientización, estrategias eficaces para organizar a mujeres de diferentes sectores, modelos alternativos de atención sanitaria, etc. Sistematizar estas experiencias y usar sus enseñanzas para fundamentar sus exigencias a las instituciones estatales, pone a las organizaciones de mujeres en mejor posición para reclamar políticas públicas más justas hacia las mujeres.

d) El grado de incidencia sobre las políticas públicas que las mujeres logran con estos proyectos, depende de su capacidad para trascender metas puntuales o paliativas y orientarse hacia la reivindicación colectiva de políticas públicas más equitativas.

Algunas experiencias de organizaciones de mujeres muestran que *una vez que se reconocen las dimensiones políticas más amplias de la desigualdad de género y se actúa sobre ellas, el empoderamiento de las mujeres se puede convertir en algo tan desestabilizador para el orden social como formas más convencionales de políticas de oposición* (Kabeer, 1998). En este sentido, no debe perderse de vista el papel contradictorio del Estado en el proceso de empoderamiento de las mujeres pues al tiempo que brinda ciertas condiciones que habilitan a las mujeres a movilizarse en torno a sus propias necesidades, deja de ser un aliado confiable cuando estas movilizaciones entran en conflicto con otros intereses institucionales.

La dimensión política del empoderamiento implica que las mujeres se empoderan mediante su **participación activa** en todos los ámbitos donde se toman decisiones relevantes para ellas y sus colectivos de pertenencia. Participación que no se reduce a estar oyendo a otros sino que busca dar a conocer sus intereses y promover sus propias agendas reivindicativas, poner en marcha estrategias para modificar leyes y políticas, aportar y defender sus visiones y alternativas a los problemas generales, construir liderazgos feministas fuertes y diversos... en definitiva, **incidir políticamente** para que las instituciones públicas orienten sus actuaciones hacia el logro de la equidad de género.

3.3.1. La calidad de participación

La mera presencia de mujeres en algunas actividades o instancias comunitarias no asegura que sus necesidades y opiniones sean tomadas en cuenta ni que estén logrando mayor autonomía y poder en las relaciones de género. Es por ello que *la perspectiva de género en el desarrollo... pone especial énfasis en el análisis dinámico de la participación de los grupos de menor influencia en una comunidad (las mujeres) con respecto a los de mayor influencia (hombres)* (López y Sierra, 2000).

El concepto *calidad de participación* es útil para delimitar hasta qué punto la participación proporciona a las mujeres oportunidades de empoderarse y contribuye, en consecuencia, al logro de relaciones de género más equitativas.

Cuando evaluamos procesos de empoderamiento hemos de prestar atención a la calidad de la participación generada, sabiendo que esta puede tener distintos grados:

- a) Participación *pasiva*: las mujeres son usuarias o receptoras de los servicios que ofrece el programa de desarrollo pero no participan en su gestión ni controlan la continuidad de los mismos.
- b) Participación *obediente*: las mujeres realizan actividades decididas por otros, siguiendo instrucciones sobre las que no tienen incidencia ni control.
- c) Participación *simulada*: las mujeres expresan sus necesidades cuando son consultadas, pero no tienen garantías de que sus demandas o sus propuestas sean atendidas.
- d) Participación *activa*: las mujeres son estimuladas a organizarse para decidir autónomamente las acciones que solucionarán sus problemas, al tiempo que asumen la responsabilidad de ejecutarlas y evaluarlas.

Los procesos de participación son tanto más difíciles de evaluar cuanto mayor es la *calidad de participación* que han propiciado. Para medir la participación de baja calidad (*pasiva, obediente o simulada*) puede ser suficiente la información cuantitativa obtenida mediante listados de asistencia a las reuniones, de usuarias de los servicios de salud o de alfabetización, de receptoras de microcréditos, etc., o mediante **indicadores cuantitativos simples** como los siguientes:

- Porcentaje de mujeres que pertenecen a organizaciones sociales (grupos de mujeres, sindicatos, organizaciones indígenas, campesinas, etc.), en relación a la población femenina en la localidad.
- Porcentaje de mujeres en puestos directivos de organizaciones sociales, en relación al porcentaje de mujeres asociadas.
- Porcentaje de mujeres en cargos políticos de las administraciones locales, en la policía local, como juezas o legisladoras locales...
- Porcentaje de mujeres electas, en relación al porcentaje de mujeres votantes.

Pero estas herramientas se vuelven insuficientes cuando se trata de evaluar cómo han participado las mujeres en la definición de los objetivos de la actividad, qué poder de negociación han utilizado para hacer triunfar sus propuestas, qué nivel de organización colectiva han requerido o qué estrategias han

usado para convencer a los poderes públicos de la justeza de sus reivindicaciones.

En el ámbito de la participación institucional, por ejemplo, el incremento del número de mujeres que ocupan cargos no se traduce, automáticamente, en mayor empoderamiento de las mujeres; de ahí que las medidas para aumentar la cantidad de mujeres representantes necesiten ser acompañadas de medidas para mejorar la calidad de la participación de las electoras. Como plantean Oxaal y Baden (1997), *las mediciones cuantitativas de la participación de las mujeres en la política son inadecuadas como indicadores del empoderamiento de las mujeres y se necesita prestar más atención a cómo evaluar cualitativamente el empoderamiento de las mujeres a través de los sistemas políticos.*

Para recopilar información sobre estos aspectos necesitamos recurrir a las técnicas de investigación cualitativas (entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación participante, talleres de discusión, etc.), que además de ser más flexibles y baratas que las técnicas cuantitativas, resultan más adecuadas para medir los logros y dificultades en el ejercicio del poder, los procesos de aprendizaje del liderazgo, las percepciones individuales y colectivas sobre cómo impacta la participación política de las mujeres en sus relaciones de género más cercanas, etc.

Para evaluar en qué medida los procesos de participación social y política de las mujeres les han proporcionado más oportunidades de empoderarse, necesitamos indicadores algo más complejos como los siguientes:

Indicadores complejos de participación política

Cuantitativos	Cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de propuestas presentadas por las mujeres que han sido aprobadas por la Junta Directiva comunal. - Las Juntas Directivas barriales ponen en marcha dos proyectos comunitarios al año, uno de ellos propuesto por el grupo de mujeres. - Número de reuniones habidas en un año entre las organizaciones de mujeres y las administraciones locales, para discutir la agenda reivindicativa de las mujeres. - Número de mujeres que participan en movilizaciones o campañas políticas, comparado con el número de hombres que participan. - Aumenta un 20% el porcentaje de mujeres indígenas electas como representantes de su comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensión, densidad y calidad democrática de las redes locales de mujeres. - Las Juntas Directivas comunales distribuyen de manera más igualitaria entre los y las dirigentes los cargos de dirección, representación y gestión comunal. - Las dirigentas vecinales expresan que se sienten más apoyadas por las organizaciones locales de mujeres en sus actuaciones políticas. - La Junta Directiva de la asociación de mujeres percibe que sus asociadas participan más activamente en las asambleas comunitarias. - Se observa que las lideresas indígenas defienden mejor sus propuestas en las asambleas de la organización.

Fuente: Elaboración propia



3.3.2. La *incidencia política*

Algunas actuaciones públicas denominadas *incidencia política*, *defensa*, *promoción o cabildeo* (términos usados para traducir *advocacy* y *lobby*, forman parte ya del repertorio de trabajo de las organizaciones de mujeres y movimientos feministas del Sur que, desde las Conferencias de El Cairo y Beijing, han demostrado una enorme capacidad para expresar su empoderamiento colectivo en el terreno de las luchas políticas por la equidad de género.

La incidencia política ha sido definida como los esfuerzos planificados de la ciudadanía organizada para influir en las políticas y programas públicos por medio de la persuasión y la presión ante organismos gubernamentales, organismos financieros internacionales u otras instituciones. Es un proceso fluido, dinámico y multifacético... dirigido a generar influencia sobre las personas que tienen el poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general (Miller, 2000).

La *incidencia política* de las mujeres

- > Para que las mujeres puedan participar en procesos políticos reclamando sus derechos, primero tienen que reconocerse como actoras sociales titulares de derechos, lo que no es fácil de lograr si previamente no han cuestionado la naturalidad de su subordinación o no han aprendido a identificar sus deseos y necesidades. Por tanto, la concientización sobre la desigualdad de género forma parte inseparable del trabajo de incidencia.
- > La incidencia política es una estrategia dirigida a influir en los procesos de toma de decisiones (a nivel local, nacional o internacional) a favor de las reivindicaciones de las mujeres.
- > Persigue la resolución de un problema por medio de un cambio en las políticas públicas.
- > Requiere un análisis profundo del ambiente político, una comprensión del problema concreto y una propuesta coherente para su solución.
- > Utiliza, entre otras estrategias, el cabildeo con los que toman decisiones y los líderes de opinión, la organización de una base de apoyo, el acceso a los medios de comunicación para formar opinión pública, la formación de coaliciones, la promoción de liderazgos fuertes y diversos, la investigación...

Fuente: Miller (2000)

Como objetivo final, el trabajo de incidencia persigue poner en la agenda política las reivindicaciones de las mujeres. Pero las estrategias usadas para lograrlo -organización, participación, movilización- contribuyen además a fortalecer las organizaciones de mujeres y a promover una cultura política más democrática e inclusiva.

Efectivamente, para llevar adelante acciones de incidencia las organizaciones de mujeres han de consensuar las demandas que plantearán a las instituciones públicas, definir claramente lo que quieren lograr y el tiempo que pueden requerir para lograrlo; han de comprender la dinámica, motivaciones y funcionamiento de los actores e instituciones a las que se pretende influir, y elaborar argumentos sólidos a favor de sus exigencias (sin dar por supuesto que los

demás entienden la complejidad de las transformaciones que se reivindican); han de construir y capacitar al equipo encargado de llevar adelante las diversas estrategias, buscar recursos financieros, etc.

Por tanto, para evaluar el empoderamiento que las mujeres han logrado mediante estas actuaciones necesitamos indicadores que puedan medir los resultados logrados, pero también los procesos organizativos, políticos y culturales que las diversas estrategias han desencadenado.

Dado que difícilmente una única organización de mujeres, por muy grande o fuerte que sea, puede llevar adelante en solitario el trabajo de incidencia política, un primer paso en la evaluación es analizar la **capacidad de relaciones** que tienen los grupos de mujeres, es decir, sus habilidades y recursos para establecer, ampliar o consolidar relaciones con los demás grupos del Movimiento de mujeres (e incluso, con otros movimientos sociales) a nivel local, regional o nacional.

Algunos indicadores que pueden ayudarnos a medir la *capacidad de relaciones* que tienen las organizaciones de mujeres, e incluso los espacios propios de las mujeres en los organismos mixtos, son los siguientes:

Indicadores de la *capacidad de relaciones*

De las organizacines de mujeres	De los espacios de mujeres en organismos mixtos
- Calidad de participación en espacios de coordinación del Movimiento de mujeres (redes, plataformas...)	- Calidad de participación en espacios de coordinación del Movimiento de mujeres (redes, plataformas...)
- Capacidad para hacer propuestas en los espacios de coordinación	- Capacidad para hacer propuestas en los espacios de coordinación
- Calidad de participación en actuaciones conjuntas del Movimiento de mujeres (campañas, movilizaciones, propuestas legislativas...)	- Calidad de participación en actuaciones conjuntas del Movimiento de mujeres (campañas, movilizaciones, propuestas legislativas...)
- Capacidad de la organización de liderar actuaciones conjuntas	- Capacidad de las mujeres del organismo mixto de liderar actuaciones conjuntas del Movimiento de mujeres
- Capacidad de generar espacios para la reflexión y debate conjuntos, la investigación y publicación, la elaboración de propuestas...	- Calidad de participación en los espacios para la reflexión y debate, elaboración de propuestas, etc. del Movimiento de mujeres

Fuente: Elaboración propia

Son resultados esperables del trabajo de incidencia, además de los logros en la solución del problema planteado, el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres (redes o coaliciones) que lo han realizado, pero también el fortalecimiento de la *sociedad civil-mujeres* en la medida en que se ha promovido una cultura política más democrática e inclusiva. Igualmente, se espera que las

actuaciones de incidencia hayan generado mecanismos y procesos de interlocución de las organizaciones de mujeres con las instituciones políticas, cuya permanencia en el tiempo es fundamental para la sostenibilidad de los logros.

Para medir estos fortalecimientos, mecanismos y procesos necesitamos indicadores de empoderamiento político que serán más cualitativos que cuantitativos, y forzosamente complejos.

Es importante señalar que la utilización de estos indicadores requiere de un equipo evaluador conocedor de las dinámicas políticas del país o localidad donde las organizaciones de mujeres actúan pero también, y sobre todo, de la compleja relación de las mujeres con la política.

Dado que en muchas sociedades la política es aún considerada *cosa de hombres*, incursionar en ella desencadenando hechos de amplio impacto mediático (como ocurre en general con las campañas de incidencia política) puede ser una herramienta que todavía resulta inaccesible para muchas organizaciones de mujeres, en particular en aquellas sociedades que sancionan muy negativamente la actuación de las mujeres en la arena público-política.

Indicadores de impacto del trabajo de incidencia política

Ámbitos	Indicadores
Resultados (en función de las metas propuestas)	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas leyes o políticas favorables a los intereses de las mujeres - Cambios en legislaciones, políticas o procedimientos discriminatorios hacia las mujeres - Espacios y mecanismos impulsados para asegurar la participación de las mujeres en la definición de políticas (comisión de igualdad, consejos municipales de mujeres, grupos consultivos temáticos...) - Política de Equidad de Género aprobada - Planes de Acción Positiva elaborados, para erradicar discriminaciones a las mujeres en diversos ámbitos (educación, empleo, formación ocupacional, servicios sociales básicos, participación política, etc.) - Cuotas de presencia femenina en candidaturas electorales, consejos consultivos o instancias decisorias de las instituciones públicas - Creación de programas o servicios públicos para atender las demandas de determinados sectores femeninos (víctimas de violencia, jóvenes desempleadas, mujeres con discapacidades, mujeres jefas de hogar...) - Puesta en marcha de presupuestos participativos con enfoque de género
Interlocución con las instituciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor coordinación entre las organizaciones de mujeres y las administraciones públicas, para desarrollar programas y servicios reclamados por las mujeres - Mejor coordinación entre las organizaciones de mujeres y las mujeres que ocupan cargos de elección popular, a nivel local o nacional, para elaborar estrategias conjuntas que fortalezcan la incidencia política - Programas de capacitación de género para dirigentes electas, promovidos por las organizaciones de mujeres - Espacios para el intercambio de información y debate sobre temas de interés común

Ámbitos	Indicadores
Fortalecimiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo que ha dirigido el trabajo ha ganado en capacidad de planificación, gestión, seguimiento, oratoria, marketing... - Las organizaciones tienen más habilidades y recursos para tratar con los medios de comunicación, interlocutar con los poderes públicos... - Se han creado mecanismos y procedimientos para tomar decisiones de manera democrática y transparente - Se han creado nuevos espacios de reflexión y debate sobre temas de interés común para las organizaciones de mujeres - Nuevos aprendizajes en la búsqueda y gestión conjunta de recursos financieros
Ampliación de la ciudadanía femenina y la cultura democrática	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor reconocimiento social de las mujeres como ciudadanas con derechos y responsabilidades, actoras sociales y protagonistas de sus luchas - Avances en el reconocimiento del derecho de las mujeres a organizarse de manera autónoma para impulsar su propia agenda reivindicativa - Mayor reconocimiento social y político de los liderazgos femeninos - Se han abierto nuevos cauces de participación para las mujeres no organizadas - Los intereses estratégicos de género empiezan a formar parte de la agenda del debate público - Mayor capacidad del Movimiento de mujeres para interlocutar y hacer alianzas con otros actores sociales

Fuente: Elaboración propia

4. Los cambios tienen un horizonte: desarrollo humano con equidad de género

El logro de la igualdad entre las mujeres y los hombres es una cuestión de derechos humanos y una condición para la justicia social y no debe considerarse como un asunto exclusivo de las mujeres... Es la única manera para instaurar una sociedad viable, justa y desarrollada... El empoderamiento de las mujeres y la igualdad entre mujeres y hombres son condiciones indispensables para lograr la seguridad política, social, económica, cultural y ecológica entre todos los pueblos (Plataforma para la Acción Mundial, Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, 1995).

Avanzar hacia la igualdad entre las mujeres y los hombres es un proceso político que requiere un nuevo tipo de pensamiento donde los estereotipos sobre las mujeres y los hombres sean reemplazados por una nueva filosofía que considere que todas las personas, sea cual fuere su sexo, son agentes imprescindibles para el cambio.

La equidad de género es un asunto crítico del desarrollo humano porque, como dice el PNUD, *el desarrollo humano es injusto y discriminatorio cuando la mayoría de las mujeres quedan excluidas de sus beneficios... La continua exclusión de las mujeres respecto de muchas oportunidades económicas y políticas entraña un continuo auto de acusación contra el progreso moderno (IDH, 1995).*

El enfoque del desarrollo humano considera que el desarrollo debe estar centrado en las personas, buscando que estas amplíen sus capacidades y dispongan de una gama mayor de opciones para disfrutar la vida que desean vivir. Al reconocer que las personas pueden tener distintos fines y deben tener la libertad de elegirlos y la capacidad de conseguirlos, este enfoque reconoce y respeta la diversidad de necesidades, intereses y valores que las personas tienen en cada momento y en cada sociedad (Zabala, 2001). También plantea que las mujeres y los hombres han de disfrutar en condiciones iguales de los bienes, oportunidades, recursos y recompensas valorados por la sociedad.

Como ha señalado el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD, 1998), las estrategias que buscan el *desarrollo humano con equidad de género* enfatizan que:

- > Ha de cambiarse el enfoque de las acciones de desarrollo y no simplemente añadir actividades paralelas con las mujeres. Los intereses de estas han de quedar reflejados en las políticas y estrategias, de modo que todas las actividades fomenten una distribución equitativa de oportunidades y beneficios entre mujeres y hombres, y reduzcan las brechas entre ambos.
- > El objetivo es la erradicación de la desigualdad, y no las mujeres como grupo. Todas las políticas han de ser examinadas cuidadosamente con el fin de valorar su impacto en las desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto al acceso a los recursos, a las oportunidades y a la capacidad para decidir sobre sus vidas.
- > Las intervenciones han de ser más que una simple respuesta a las diferencias entre mujeres y hombres, y prestar atención a la reducción de las desigualdades. El reto pendiente es identificar las oportunidades de reducir las desigualdades entre mujeres y hombres, y apoyar cualquier avance hacia unas relaciones más igualitarias.
- > La cooperación al desarrollo ha de prestar mayor atención a las organizaciones y redes de mujeres, y a las fuerzas impulsoras del cambio en los países con los que se coopera. Dado que las mujeres siguen teniendo insuficiente representación en las instituciones de los países asociados, las organizaciones de mujeres podrían beneficiarse del apoyo de los organismos de cooperación para desarrollar sus aptitudes y oportunidades para la investigación, presión y defensa de sus intereses.
- > Las estrategias de cooperación han de prestar mayor atención a la manera en que los hombres obstaculizan el avance de las mujeres y el logro del desarrollo. Los esfuerzos deben ir también encaminados a involucrar a más hombres en el objetivo de la equidad de género.

Los conceptos de empoderamiento, equidad de género y desarrollo humano están fuertemente relacionados. El desarrollo humano requiere que la igualdad entre las mujeres y los hombres trascienda la *igualdad formal* e incorpore elementos redistributivos de recursos y poder entre los géneros, en tanto que la *igualdad real* entre mujeres y hombres requiere que se den previamente procesos de empoderamiento de las mujeres, que hagan posible la igualdad entre individuos con la misma capacidad para ejercer poder y autoridad.



1 Anexo

Los hombres y el empoderamiento de las mujeres

La falta de datos empíricos sobre los cambios ocurridos en los hombres, como consecuencia del empoderamiento de las mujeres y el trabajo por la equidad de género en las organizaciones mixtas, no debiera hacernos olvidar el *carácter relacional* de los procesos de empoderamiento de las mujeres, es decir, el hecho de que son procesos que afectan al conjunto de las relaciones sociales, entre ellas las de género, en que están inmersas las mujeres.

Aunque la literatura sobre el empoderamiento de las mujeres no registra los cambios de los hombres como consecuencia de los cambios de estas, ni las formas en que ellos contribuyen al empoderamiento femenino (o lo frenan), hay bastante consenso entre las feministas en que los cambios de las mujeres implican cambios en las actitudes y comportamientos de los hombres, y que los hombres tienen bastante que ganar, pero también que perder, con tales procesos.

Se ha señalado que las reacciones de los hombres al empoderamiento de las mujeres son inevitables, aunque no siempre de signo necesariamente negativo, dado que estos obtienen beneficios de tipo material, emocional y político, del hecho de que las mujeres mejoren su acceso a recursos y conocimientos.

Algunos hombres, sobre todo si son pobres, pueden estar interesados en apoyar los procesos de empoderamiento económico de las mujeres de su familia porque ello acarrea mayor calidad de vida al hogar en su conjunto y les libera, hasta cierto punto, de la presión de ser el único proveedor de la familia (aunque esta liberación también puede tener sus costes en términos de pérdida de autoridad en el hogar o cuestionamiento social de sus roles masculinos).

También a nivel político, las mujeres empoderadas fortalecen las organizaciones dominadas por los hombres aportando nuevas energías, discusiones, liderazgos y estrategias, y en muchas ocasiones participan políticamente desafiando las estructuras de poder que oprimen a ambos géneros.

Incluso a nivel subjetivo los hombres pueden beneficiarse de los procesos de empoderamiento de las mujeres porque se ven forzados, de una u otra manera, a liberarse de los estereotipos de la masculinidad tradicional que limitan su capacidad de expresión sentimental y descubren satisfacción emocional al compartir las responsabilidades y la toma de decisiones. Muchos asumen que en el proceso de cambio han perdido privilegios tradicionales pero también cargas tradicionales.

Ahora bien, no puede esperarse que todas las reacciones de los hombres sigan estas pautas positivas. Dado que el empoderamiento de las mujeres socava la base material sobre la que se asienta la autoridad masculina y cuestiona el control tradicional de los hombres sobre ellas, es esperable que se produzca un

cambio en la valoración social que estos disfrutaban y, en cierta forma, un proceso de desempoderamiento de estos por la pérdida de aquellos recursos vitales y capacidad de decisión que previamente habían conculcado a las mujeres.

Muchos hombres ofrecen resistencias al empoderamiento de las mujeres si, como resultado del mismo, estas cuestionan el poder y los privilegios masculinos en la familia, o compiten con ellos por el empleo remunerado o los espacios de decisiones en la esfera política. Como han observado Schuler y otras (1998): *En muchas de las comunidades estudiadas, los hombres se volvieron más violentos cuando sus esposas empezaron a obtener ingresos y aumentaron su movilidad y su autonomía. Los conflictos a menudo tenían que ver con el control de los recursos y las ganancias de las mujeres, y estas sintieron que tenían que defenderse de lo que consideraban una dominación injusta... En contraste, muchas mujeres que carecían de toda propiedad y eran completamente dependientes de sus maridos, raramente eran golpeadas por estos*".

A pesar de las recomendaciones de las instituciones oficiales del desarrollo sobre la necesidad de prestar mayor atención a las maneras en que los hombres obstaculizan el avance de las mujeres (CAD, 1998), hasta la fecha los programas de desarrollo han hecho muy poco por involucrar a los hombres en la tarea de promover el empoderamiento de las mujeres, como estrategia para avanzar hacia la equidad de género.

Hay varias razones para ello, entre las que destaca la idea comúnmente aceptada de que las mujeres, en razón de sus desventajas sociales, deben ser las principales, si no las únicas, impulsoras de aquellas iniciativas que busquen mejorar sus capacidades y condiciones materiales de vida, o corregir las inequidades en la distribución de los recursos. Se considera que los asuntos relacionados con su subordinación de género son *temas de mujeres* que ellas deben abordar bajo su entera responsabilidad ya que serán las principales beneficiarias de los cambios a lograr.

Sin embargo, abordar el empoderamiento de las mujeres sin tomar en cuenta el papel que los hombres desempeñan en sus vidas puede minar las propias estrategias de empoderamiento. Los escasos resultados del enfoque Mujeres en el Desarrollo (MED), que trata a las mujeres aisladas de su contexto relacional, alertan sobre los riesgos de no tomar en consideración los obstáculos que los hombres ponen al desarrollo de las mujeres, sobre todo de sus esposas, hijas y familiares cercanas.

Un estudio realizado por Silberschmidt (2001) en Kenya y Tanzania entre mediados de los años ochenta y finales de los noventa, muestra claras evidencias de que el cambio socioeconómico ocurrido en esos países ha acarreado creciente desempleo para los hombres, al tiempo que se ampliaban los roles de las mujeres y su carga de trabajo. La incapacidad de muchos hombres para cumplir los roles y responsabilidades de sostenedores y jefes de familia les provoca sentimientos de baja autoestima y falta de valoración social, lo que es vivido como una amenaza constante a su orgullo masculino. Los roles de los hombres han llegado a ser confusos y contradictorios; y dados los estrechos vínculos entre masculinidad y sexualidad, el control sobre las mujeres mediante la violencia y la agresividad sexual y las múltiples relaciones extramaritales, parecen haberse constituido en las vías fundamentales para restaurar su autoestima.

La autora concluye que es necesario por un lado, revisar los estereotipos sobre el género dominante e investigar los efectos del cambio socioeconómico en la

situación vital de los hombres, y por otro, considerar el impacto negativo del desempoderamiento masculino sobre los esfuerzos para empoderar a las mujeres y mejorar la salud sexual y reproductiva de unas y otros.

Por otro lado, una consecuencia de la habitual asimilación de las categorías género y mujeres en la práctica del desarrollo ha sido la *evaporación de los hombres*, como colectivo genérico, en las intervenciones que buscan explícitamente la equidad: no se hacen diagnósticos sobre la condición y posición de género de los hombres, ni se analizan sus necesidades e intereses como particulares de un colectivo humano socializado en clave masculina.

El resultado es que los hombres, en tanto tales, no han sido tomados en cuenta en la planificación del desarrollo: sus necesidades e intereses no han sido asumidos como específicamente masculinos sino que adquieren fácilmente el rango de problemas generales de la comunidad; no han merecido suficiente atención las formas en que la masculinidad hegemónica obstaculizan el avance de las mujeres ni se ha percibido que los hombres puedan tener un papel activo en la generación de condiciones para el empoderamiento femenino.

En años recientes, no obstante, el panorama ha empezado a cambiar, a medida que los grupos *masculinistas* avanzan en el cuestionamiento de la masculinidad hegemónica y que se profundiza el debate sobre las implicaciones de la desigualdad de género para el desarrollo. Así, en ciertos ámbitos se acepta que las características y atributos masculinos no pueden ser vistos como la norma sino más bien como producto, en la misma medida que los femeninos, de un determinado proceso de socialización genérica y, por tanto, susceptibles de ser deconstruidos y reaprendidos en clave de otras masculinidades no opresivas.

También se han presentado algunas evidencias (Becker 1997, Khandker 1988) de que mayores niveles educativos contribuyen a que los hombres tengan actitudes favorecedoras del bienestar y el empoderamiento de las mujeres, en ámbitos como el trabajo remunerado femenino o la determinación de las metas reproductivas familiares.

Estas constataciones y diversos argumentos basados en razones de equidad y de eficiencia, están llevando a algunos planificadores a la conclusión de que las estrategias de desarrollo pro-equidad deben centrarse también en los hombres (Cornwall y White 2000, Chant y Gutman 2000).

Se afirma, por un lado, que las normas y prácticas sociales relacionadas con la masculinidad imponen restricciones y costes también a los hombres (son objeto de una educación sexista que les reprime emocionalmente, tienden a cuidar menos de su salud y se suicidan en un porcentaje mayor que las mujeres; se les excluye de programas de salud reproductiva y atención a la infancia; no adquieren habilidades para el cuidado...) las cuales, si son analizadas con perspectiva de género, pueden llegar a movilizar a muchos de ellos a favor de relaciones de género más igualitarias.

Por otro lado, se acepta que algunos colectivos de hombres pueden llegar a sentirse en una posición discriminada porque su conducta no se ajusta a los estereotipos de la masculinidad hegemónica (sea porque expresan su afectividad, son pacifistas, homosexuales o no tienen pareja, quieren ejercer roles tradicionalmente femeninos, son monógamos en un orden polígamo o no ejercen sus poderes implícitos masculinos...) y excluirlos de los procesos que buscan modelos identitarios menos rígidos, simplemente porque son hombres, puede resultar poco eficaz.

Desde otro ángulo, se plantea que las intervenciones de desarrollo pueden perder equidad si no prestan atención al impacto que los cambios en los patrones globales de empleo tienen en el rol masculino de proveedor económico, cuya erosión generalizada está provocando el agravamiento de las conductas auto-destructivas y violentas de los hombres. Si a esto añadimos que el empoderamiento de las mujeres da lugar a procesos de redistribución del poder que difícilmente serán logrados sin conflicto, los hombres (tanto como las mujeres) han de aprender formas no violentas de resolución de los conflictos para que estos puedan ser abordados de manera reflexiva y constructiva en el marco de las intervenciones de desarrollo.

Por último, la equidad no puede lograrse solamente cambiando los papeles y responsabilidades atribuidos a las mujeres. Las identidades femenina y masculina están estrechamente relacionadas entre sí, y las relaciones que establecen las mujeres y los hombres son de conflicto pero también de cooperación, por lo que cambios en las identidades y roles de las mujeres acarrearán, inevitablemente, cambios en los de los hombres. Dado que un resultado esperado del empoderamiento de las mujeres es la redefinición, sobre bases más equitativas, de los derechos y responsabilidades de género en todos los ámbitos, incluidos los domésticos, es un principio de justicia que los hombres tengan la oportunidad de ser copartícipes en el proceso de definición de las visiones y estrategias para el cambio.

2 Anexo

Algunas pautas para la utilización de este Manual

1. Antes de usar este Manual: qué nos traemos entre manos

Este Manual ofrece elementos conceptuales y teóricos, así como diversas herramientas metodológicas para enfrentar la tarea de evaluar el impacto que un programa, proyecto o acción de desarrollo ha tenido en la condición y posición de las mujeres destinatarias de la misma, en sus procesos de empoderamiento y, en definitiva, en las relaciones de género que estas mujeres establecen con los hombres.

Este Manual aborda una tarea compleja -evaluar el impacto de género- que puede ser vista como el tercer eslabón de una escalera -en el primero estaría la tarea de *evaluar* y en el segundo la de *evaluar el impacto*- o también como el círculo más interno de tres círculos concéntricos donde *evaluar* sería el círculo más externo y *evaluar el impacto* el círculo intermedio.

Es importante tener esto en cuenta ya que, en cierto modo, determina los saberes necesarios para abordar este reto, es decir:

- Saber *evaluar*: medir, analizar y valorar los efectos de una intervención de desarrollo.
- Saber evaluar el *impacto*: los efectos de medio plazo previstos y no previstos, positivos y negativos de una intervención, y
- Saber sobre *temas de género*: conocer la teoría de género, saber realizar análisis de género, construir indicadores de género, etc.

2. Evaluar el impacto de género: qué es y qué no es

La evaluación del impacto de género es una actividad tanto técnica como política.

Es una actividad técnica porque nos exige disponer de una información fidedigna que haya sido recabada de forma rigurosa, tal y como establecen las técnicas de investigación social aplicada.

Es una actividad *política* porque requiere que hagamos valoraciones a partir de ciertos criterios (normativos, éticos, ideológicos o políticos), para llegar a conclusiones sobre si la intervención puede ser calificada de positiva o no, si los cambios ocurridos van en la dirección deseada o no, si los efectos buscados y no buscados contribuyen a una mayor equidad de género o no...

2.1. Los aspectos técnicos de la evaluación

Podemos profundizar sobre los aspectos técnicos de la evaluación cuestionando algunos malosentendidos que suelen darse en torno a esta actividad, sus agentes y sus procedimientos.

2.1.1. Sobre la tarea de evaluar

a) *Evaluar no es diagnosticar*

Como se plantea en la primera página de este Manual, *evaluar es medir* los cambios, *analizar* en qué medida estos han sido efecto del proyecto y *valorar* hasta qué punto tales cambios se adecuan a los objetivos propuestos.

Evaluar no es simplemente diagnosticar una situación, o describir cómo viven las mujeres o los problemas que enfrentan. La evaluación incluye siempre un diagnóstico, pero no se queda en la descripción de lo que está ocurriendo en el momento de la evaluación sino que compara la situación actual con otra anterior (suponiendo que disponemos de datos sobre cómo era la situación antes de empezar el proyecto) y, sobre todo, utiliza estas comparaciones para constatar los cambios ocurridos como efecto del proyecto.

Además, si en el proceso de la evaluación realizamos un diagnóstico sobre la situación actual, es para ponerlo inmediatamente en relación con las actividades y resultados del proyecto, y preguntarnos: esto que encontramos, ¿tiene alguna relación con las actividades que en su día realizamos en el proyecto? ¿Cómo sabemos que esta situación de ahora es consecuencia del proyecto? ¿Podría deberse más bien a otros factores o circunstancias que nada tienen que ver con el proyecto?

b) *Evaluar no es capacitar ni hacer talleres de género*

La primera actividad de una evaluación consiste en recolectar información. Si la evaluación es participativa (es decir, si la población meta y/o las personas responsables del proyecto no son meras informantes sino que tienen un papel activo en la evaluación), lo esperable es que analicemos esta información con quienes han sido responsables, ejecutoras o destinatarias del proyecto, realizando juntas las tareas de comparar los datos recolectados con la información de *partida* (la que habíamos recopilado antes de empezar el proyecto), buscar explicaciones a los datos, analizar los cambios, etc.

Puede que, si además estamos usando técnicas no tradicionales de recolección de datos (por ejemplo, técnicas cualitativas o grupales), resulte necesario que dediquemos un tiempo, antes de empezar la recolección, a explicar algunos conceptos a quienes van a brindarnos la información, para estar seguras de que los términos usados o las propias técnicas son comprendidas.

Ahora bien, estas actividades de tipo formativo previas a la utilización de los instrumentos de evaluación sirven para que el equipo evaluador se asegure de que las informantes están claras sobre el tipo de información que se les solicita; en ningún caso debieran ser vistas como una oportunidad para hacer *talleres de concientización de género* con las mujeres destinatarias del proyecto (que, en todo caso, debieron haber sido realizados en el transcurso del proyecto).

Es evidente que, si lo que queremos conocer es el impacto del proyecto en las ideas, actitudes y comportamientos de nuestras informantes, realizar con ellas un *taller de género* antes de solicitarles la información es poco conveniente porque introduce un sesgo en los datos recolectados que podría invalidar la evaluación. Efectivamente, lo que queremos medir -el impacto del proyecto- habrá quedado contaminado por el contenido del taller, pues es esperable que las informantes tiendan a tamizar sus propias ideas y actitudes con los contenidos abordados en el taller.

2.1.2. Sobre el equipo evaluador

a) *El equipo que evalúa es distinto del colectivo que informa*

La evaluación puede ser realizada por un equipo externo a la organización que ha ejecutado el proyecto, por un equipo interno o uno mixto, pero en cualquiera de estos casos, la función del equipo evaluador siempre es la misma: recopilar información, analizarla y sacar conclusiones sobre los cambios ocurridos.

Incluso cuando el equipo esté integrado únicamente por personas de la organización que ha ejecutado el proyecto, como evaluador siempre tendrá que contar con más información que la que el propio equipo posee, o sea que tendrá que buscarla en otros informantes externos al equipo...

En una evaluación es necesario diferenciar entre el equipo evaluador y el colectivo informante: mientras de este se espera que proporcione información sobre los efectos del proyecto, aquel tiene la tarea de analizar los datos y sacar conclusiones valorativas (que es, a fin de cuentas, lo que se busca con la evaluación).

Es importante tener esto claro a la hora de usar las herramientas metodológicas proporcionadas en este Manual, porque estas han sido diseñadas para ser usadas por el equipo evaluador y no por las personas informantes.

b) *Las funciones del equipo evaluador son distintas de las funciones de los informantes*

La función de evaluar es diferente de la función de brindar información. En general, son funciones del equipo evaluador:

- Diseñar las técnicas que considera más adecuadas para obtener la información de los colectivos designados como informantes directos (mediante encuestas, observación no participante, cuestionarios abiertos, grupos focales, etc.).
- Procesar la información recolectada utilizando las técnicas propias de la investigación social y la estadística (haciendo agregados simples o promedios de los datos obtenidos; construyendo categorías, índices o baremaciones para las respuestas cualitativas, etc.).
- Volcar el resultado de estos procesamientos en las herramientas metodológicas propuestas en este Manual.
- Analizar los datos, medir los cambios y emitir valoraciones sobre lo logrado.

Incluso en el caso de una autoevaluación donde las mismas personas que informan sean las que evalúan, estas dos actividades tienen diferentes sentidos, procedimientos y momentos.

2.1.3. Sobre las herramientas metodológicas

a) Sirven para organizar la información, no para obtenerla directamente

Los cuadros, tablas y matrices presentados en este Manual no han sido diseñados para recolectar directamente la información (para ello hay otras técnicas más adecuadas, como las planteadas en el la segunda parte de este Manual, sino para ordenar los datos recolectados y presentarlos de modo que permitan medir los cambios ocurridos, analizarlos y sacar conclusiones valorativas (éxito, fracaso, avances, resistencias, retrocesos...).

En resumen, se trata de **herramientas que organizan la información recolectada por otros medios, con el objetivo directo y explícito de hacer visibles las diferencias de género.**

Necesitamos visibilizar estas diferencias para poder realizar un análisis de género de los efectos del proyecto, medir si los cambios logrados han sido iguales para hombres y mujeres, valorar los avances o retrocesos en el empoderamiento de estas, etc.; en definitiva, para evaluar si se han modificado o no las desigualdades de género que afectaban a la población destinataria del proyecto.

Es evidente que si las técnicas utilizadas para levantar la información primaria no han sido sensibles al género, difícilmente van a suministrarnos toda la información que requerimos para completar los cuadros propuestos en este Manual. Por tanto, cuando diseñemos estas técnicas, hemos de asegurarnos que nos proporcionarán todos los datos que necesitamos para hacer los análisis de género pertinentes.

b) No deben usarse mecánicamente

No todas las herramientas propuestas han de usarse siempre y en todo tipo de evaluaciones. Las herramientas más adecuadas en cada evaluación serán aquellas que tienen relación con el ámbito de intervención del proyecto, o las que sean pertinentes para medir lo que queremos medir.

Por ejemplo, si estamos evaluando la eficacia de un proyecto para lograr cambios en la redistribución de las actividades reproductivas, puede ser suficiente con recabar información para llenar el Perfil de Actividades en este ámbito, sin que sea forzosamente necesario recabar datos sobre los desempeños en los ámbitos productivo o comunitario.

Sin embargo, en la evaluación del impacto de género se recomienda usar todas las herramientas propuestas, pues cada una de ellas hace referencia a variables y ámbitos de actuación que son relevantes desde el punto de vista de la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres (división sexual del trabajo, acceso y control de recursos, participación en la toma de decisiones, necesidades e intereses de género abordados, etc.).

2.2. Los aspectos políticos de la evaluación

Para hacer una evaluación del impacto de género de un proyecto no es suficiente con saber técnicamente como hacerla. El equipo evaluador debe disponer, además, de determinados *criterios evaluativos* que le guíen a la hora de

hacer valoraciones sobre el grado en que un proyecto ha contribuido o no a lograr objetivos de empoderamiento y equidad.

Estos criterios evaluativos son *políticos* en tanto se refieren a temas tan políticos como la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, en el marco del trabajo por el desarrollo humano.

Se asientan, además, en la *claridad teórica* que el equipo evaluador posea sobre la desigualdad de género, en su *voluntad política* favorable al logro de la equidad de género, y en su *habilidad y conocimientos* para concretar los planteamientos feministas en los ámbitos de intervención del proyecto a evaluar.

Algunos ejemplos de criterios evaluativos son los siguientes:

- > Las mujeres son las mejores informantes sobre sus propios problemas, necesidades, posibilidades e intereses.
- > Las mujeres tienen derecho a ser informadas sobre el proyecto, y a participar en las decisiones sobre su gestión, ejecución y evaluación.
- > Todos los trabajos de las mujeres deben ser visibilizados, reconocidos y valorados.
- > No deben aumentarse las ya largas jornadas de trabajo de las mujeres pobres sin contraprestaciones explícitas y cuantificables.
- > Las mujeres deben ser dueñas de los ingresos generados por su trabajo
- > Las mujeres tienen derecho a la propiedad y el control sobre los recursos productivos, particularmente la tierra y la maquinaria.
- > La organización autónoma de las mujeres debe ser fomentada siempre.
- > Deben combatirse las pautas discriminatorias intrafamiliares que impiden a mujeres, jóvenes y niñas el acceso a la alimentación y la salud.
- > Las decisiones sobre la reproducción son un asunto de pareja.
- > Los sistemas educativos deben propiciar el aprendizaje de relaciones igualitarias entre los sexos y de formas no violentas de resolución de conflictos.

3. Preparando la evaluación: qué sabemos y qué no

Cuando preparamos una evaluación del impacto de género lo único que sabemos del proyecto es lo que está escrito en el documento de proyecto, y lo que expresan los informes de seguimiento y/o de evaluación final (si estas actividades han sido realizadas, que no siempre es el caso).

Para saber cuánta información nos da el documento de proyecto hemos de revisarlo a posteriori teniendo en mente varias preguntas:

a) ¿El proyecto se planteó alguna estrategia para avanzar hacia la equidad de género? Si lo hizo, ¿en qué consistía dicha estrategia? ¿Previo el proyecto cómo enfrentar los obstáculos que surgieran en la puesta en práctica de tal estrategia? En este punto es importante no confundir lo que es una estrategia con una simple acción positiva hacia las mujeres destinatarias.

b) ¿Cuánta información nos da el proyecto sobre cuestiones que necesitamos saber para evaluar el impacto de género?, por ejemplo:

- ¿Tenemos información *de partida* sobre las relaciones de género? (si existe, esa información debiera estar en el Diagnóstico).
- ¿Se previeron los efectos positivos y negativos que podría tener el pro-

yecto sobre las condiciones de vida y de trabajo de la población destinataria, sobre su posición subordinada en el hogar, sobre sus relaciones con los hombres de la familia o de la comunidad...? (si existe, tal información debiera estar en Resultados y posiblemente también en Factores o Hipótesis de riesgo).

- ¿Se construyeron indicadores de género adecuados? (si existen, debieran aparecer en la columna correspondiente de la Matriz de planificación del proyecto).

Una vez revisado el documento de proyecto, y los informes de proceso o de seguimiento si los hubiera, podemos encontrarnos en un escenario óptimo (que tengamos mucha información secundaria útil para la evaluación) o en el escenario más habitual: que no dispongamos de tal información y tengamos que realizar un esfuerzo extra para conseguirla. Si este es el caso, hemos de diseñar las técnicas más adecuadas para:

- Construir a posteriori la *línea de base* (es decir, averiguar cómo era la situación de la población destinataria antes de empezar a ejecutar el proyecto), elaborar indicadores de género e indicadores de impacto, etc.
- Recolectar directamente la información necesaria para medir los efectos previstos y no previstos, positivos y negativos, del proyecto.

Tomando siempre en consideración que la tarea de acopiar información es previa y distinta a la *tarea de procesar/tratar esa información*, de modo que puedan medirse, compararse y analizarse los datos, y valorar los cambios logrados.

4. Pautas para el uso correcto de las herramientas metodológicas

4.1. Responsabilidad del equipo evaluador

Cumplimentar los cuadros y tablas presentados en este Manual no es tarea de las personas informantes. Es el equipo evaluador el que se tiene que asegurar de que dispondrá de toda la información requerida en cada cuadro o tabla y, en consecuencia, diseñará las técnicas adecuadas para que el colectivo o colectivos informantes se la brinden.

4.2. La información debe haber sido procesada

La información volcada en los cuadros, tablas o matrices de este Manual no es exactamente la misma que dieron las personas informantes cuando se les preguntó sobre las actividades que realizan, el tiempo que dedican a estas labores, los recursos que controlan, etc. Y no lo es porque los datos suministrados por dichas informantes deben haber sido *procesados* por el equipo evaluador usando las diversas técnicas estadísticas que existen a tal fin.

Además, el equipo debe informar sobre cómo ha llegado a obtener los datos que se recogen en los cuadros y tablas, por ejemplo si ha calculado los valores promedio de los datos brindados por el colectivo informante, o ha extrapolado los datos de la muestra informante a la población meta, o ha consensuado los datos finales mediante discusión grupal, o ha ponderado los datos primarios con información de fuentes secundarias, etc. Este *tratamiento* de la información es necesario para evitar sesgos derivados

de las características del colectivo informante y/o de los sistemas de recolección de datos, y para garantizar que la información que aparece en las tablas y cuadros es representativa del conjunto de la población destinataria y, por tanto, puede ser utilizada para evaluar el impacto de género del proyecto.

4.3. Comparar para medir los cambios

Herramientas como la *Matriz de acceso y control* o la *Tabla de necesidades e intereses de género*, han sido diseñadas para describir el comportamiento de algunas variables (acceso, control, necesidades satisfechas, intereses abordados) en el momento de la evaluación.

Sin embargo, otras herramientas (por ejemplo, el *Perfil de actividades*, el de *Participación en la toma de posiciones* o el de *Posición socio-política de las mujeres*) han sido diseñadas con el fin de hacer visibles los cambios que, gracias al proyecto, se han producido en algunas variables (roles, participación, etc.), en comparación con otro momento en el pasado.

Para que estas últimas sean útiles para evaluar el impacto de género hemos de tener dos versiones temporales distintas de ellas: una con datos correspondientes al comienzo del proyecto y otra con información actual; de esta manera, podremos comparar los datos y sacar las conclusiones pertinentes sobre los cambios ocurridos.

4.4. Tanto las mujeres como los hombres son buenos informantes de los temas de género

Es importante señalar que sea cual sea la composición del colectivo informante (sólo mujeres, sólo hombres o grupo mixto), todo el colectivo debe brindar información sobre los ítems recogidos en los cuadros y tablas.

Cuando se van a realizar análisis de género de una determinada realidad, no sirve de mucho que las mujeres informen solamente sobre las actividades que ellas realizan y los hombres sobre las propias, como si se tratara de compartimentos estancos no relacionados. El análisis de género muestra toda su potencialidad cuando hombres y mujeres informan sobre las condiciones de vida, trabajo, ocio o acceso al poder de unas y otros.

Además, las contradicciones que se producen cuando unos y otras opinan sobre sí mismas/os y sobre el otro sexo, permiten debates y análisis más fructíferos sobre los cambios ocurridos, los obstáculos que unas u otros han enfrentado o planteado, etc.

Bibliografía

Agarwal, B. (1994): *A Field of One's Own: Gender and Land Rights in South Asia*. Cambridge: Cambridge University Press.

Akerkar, S. (2001): *Gender and participation*. BRIDGE, Sussex, IDS. Disponible en: <http://www.bridge.ids.ac.uk>

Alcalde, A. e I. López (2004): *Guía para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española*. Madrid, MAE-SECIPI.

APC (Asociación para el progreso de las Comunicaciones) (2002): *Metodologías de evaluación desde una perspectiva de género para iniciativas en Internet*. PARM-APC. Disponible en: <http://www.apcwomen.org/gem>

Barrig, M. (1998): "Planificación estratégica", en Varias Autoras: "Mujeres al timón. Más allá de Beijing: fortaleciendo las habilidades de las ONG en América Latina", México, D.F., Agende, Equidad de Género, CFEMEA y Flora Tristán.

Batliala, S. (1997): "El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción", en León, M. (comp.): *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Santafé de Bogotá: TM Editores.

Beck, T. (1994): *Literature Review of Social Gender Indicators*. CIDA. Disponible en: <http://www.acdi-cida.gc.ca/equality>

Becker, S. (1997): "Incorporating Women's Empowerment in Studies of Reproductive Health: An Example from Zimbabwe". Paper presentado al Seminario sobre Empoderamiento de las Mujeres y Procesos Demográficos. Lund.

Brambilla, P. (2001): *Gender and Monitoring: A Review of Practical Experiences*. BRIDGE, Sussex, IDS. Disponible en: <http://www.bridge.ids.ac.uk>

Chant, S. y M. C. Gutman (2000): *Mainstreaming Men into Gender and Development Debates: Reflections and Experiences*. Oxford: Oxfam Publishing.

CIDA (Agencia Canadiense de desarrollo Internacional) (1996): *Guide to Gender Sensitive Indicators*. Ottawa. Disponible en: <http://www.acdi-cida.gc.ca/equality>

CIDA y SERNAM (Servicio Nacional de la Mujer de Chile) (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. Santiago de Chile: ACIDI. www.acdi-cida.gc.ca/equality

Comisión Europea (1997): *A Guide to Gender Impact Assessment*. Disponible en: <http://www.europofem.org/02.info>

Cornwall, A. (2000): "Making a Difference? Gender and Participatory Development". Discussion Paper 378, Sussex, IDS.

Cornwall, A. y S. C. White (eds.) (2000): "Men, masculinities and development". IDS Bulletin 31(2). Brighton: Sussex University.

D'Angelo, A. (1999): *Explorando nuestros cambios. Indicadores para evaluar procesos educativos de género*. Managua, Proyecto MUSAVIA.

Deere C. D. y M. León (2000): *Género, propiedad y empoderamiento: Tierra, estado y mercado en América Latina*. México: UNAM-PUEG, FLACSO.

Ellsberg, M.C. (1998): *El camino hacia la igualdad. Una guía práctica para la evaluación de proyectos para el empoderamiento de las mujeres*. Managua, ASCI.

Evans, S. (1979): *Personal Politics: The Roots of Women's Liberation in the Civil Rights Movement and the New Left*. Nueva York: Alfred Knopf.

Goetz, A. M. (1992): "Gender and Administration", *IDS Bulletin* 23/4:6-17

González, L. y C. Murguialday (2005): *Evaluar con enfoque de género*. Cuadernos Bakeaz 66, Bilbao, Bakeaz.

Grupo Interinstitucional Género y Agricultura (1998): *Cómo implementar el enfoque de género en los programas de desarrollo rural. Una recopilación bibliográfica*. Managua, SIMAS-PROMIPAC.

Hayward, C. R. (1998): "De-facing power". *Polity*, vol. 31:22-34.

James, W. (1999): "Empowering ambiguities", en Cheater, A. (comp.): *The Anthropology of Power*. London: Routledge.

Kabeer, N. (1999): "The Conditions and Consequences of Choice: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment". *Discussion Paper* 108, Ginebra, UNSRID.

Kabeer, N. (1998): *Realidades trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. México: UNAM, Paidós.

Khandker, S.R. (1988): "Determinants of women's time allocation in rural Bangladesh". *Economic Development and Cultural Change*, 4:11-26.

Kerstan, B. (1996): *Enfoques participativos sensibles a los aspectos de género en la cooperación técnica*. Eschborn, GTZ.

Kyte, R. (1998): "Advocacy para el cambio en las políticas públicas en el campo de la salud y los derechos sexuales y reproductivos, en Varias Autoras: "Mujeres al timón. Más allá de Beijing: fortaleciendo las habilidades de las ONG en América Latina", México, D.F., Agende, Equidad de Género, CFEMEA y Flora Tristán.

León, M. (comp.) (1997): *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Santafé de Bogotá, TM Editores.

López, I. y B. Sierra (2000): *Integrando el análisis de género en el desarrollo. Manual para técnicos de cooperación*. Madrid, IUDC-UCM.

MacDonald, M., Sprenger, E. e I. Dubel (2000), *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*. Ámsterdam, Real Instituto para el Trópico-KIT Press.

MAE-SECIPI (Ministerio de Asuntos Exteriores-Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica) (1998): *Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres*. Madrid, MAE-SECIPI.

Miller, V. (2000): *Desafíos de la incidencia política. Interrogantes e implicancias para programas de capacitación y apoyo financiero*. Mujeres al timón: Cuadernos para la incidencia política feminista, nº 1. Lima, Flora Tristán y otras.

Mosedale, S. (2003): "Towards a framework for assessing empowerment". Paper para la Conferencia Internacional *New directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice*. Manchester.

Moser, C. (1995), *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*. Lima, Entre Mujeres-Flora Tristán.

Moser, C. (1991), "La planificación de género en el Tercer Mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género", en Guzmán, Portocarrero y Vargas (comps.): *Una nueva lectura: Género en el Desarrollo*. Lima, Entre Mujeres-Flora Tristán.

Murguialday, C. (2005): *Las mujeres en la cooperación al desarrollo*. Manuales de Formación en Cooperación al Desarrollo. Vitoria: Gobierno Vasco.
http://biblioteca.hegoa.efaber.net/registro/ebook/15212/Las_mujeres_en_la_cooperacion_al_desarrollo.pdf

Murguialday, C. (1999): *Mujeres y cooperación: de la invisibilidad a la equidad de género*. Cuadernos Bakeaz 35, Bilbao, Bakeaz.

NORAD (Agencia Noruega para la Cooperación y el desarrollo) (2000): *Handbook in gender and empowerment assessment*. Women and Men. Oslo, NORAD.

Oakley, P. (2001): *Evaluating empowerment. Reviewing the concept and practice*. Oxford, INTRAC.

Oxaal, Z. y S. Baden (1997): "Gender and Empowerment: definitions, approaches and implications for policy". *BRIDGE* n° 40. IDS.

Proyecto PROEQUIDAD (1995), *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de Capacitación*. Santafé de Bogotá, GTZ-DNP.

Rowlands, J. (1997): "Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo", en León, M. (comp.): *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Santafé de Bogotá: TM Editores.

Schuler, S. R., Hashemi, S. M. y S. H. Badal (1998): "Men's violence against women in rural Bangladesh: Undermined or exacerbated by microcredit programmes?" *Development in Practice*, 8(2):148-157.

Sen, A. (1999): *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.

Sierra, B. (2000): "Criterios para la evaluación con perspectiva de género". *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 6. Madrid.

Silberschmidt, M. (2001): "Disempowerment of men in rural and urban East Africa: Implications for male identity and sexual behavior". *World Development* vol. 29(4):657-671.

UICN (Unión Mundial para la Naturaleza) (1994), *Dos mitades forman una unidad*. San José, CCCI.

UICN y Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano (1999): *Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género*. San José. Disponible en: <http://www.generoyambiente.org>

UNICEF-Comisión Nacional de la Mujer (2000): *Paso a paso. Guía metodológica para aplicar el enfoque de género a proyectos*. México, UNICEF-CNM.

UNICEF (Longwe, S. y R. Clarke) (1997): "El marco conceptual de igualdad y empoderamiento de las mujeres", en León, M. (comp.): *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Santafé de Bogotá, TM Editores.

Williams, S., Seed, J. y A. Mwau (1997): *Manual de Capacitación en Género de Oxfam*. Lima, Flora Tristán-Oxfam.

WOLA (Washington Office on Latin America) (1999): *La planificación participativa para la incidencia política: una guía práctica*. Disponible en: <http://www.wola.org>

World Bank: "Mainstreaming Gender into Social Assesment".
www.worldbank.org/gender/resources

V El camino a seguir para poner en marcha un proceso de evaluación de impacto de género¹

"No importa cuán elegante o hermosa pueda parecer una teoría, si no corresponde a la realidad, está condenada al fracaso"

Hyperspace. Michio Kaku

1. En marcha: Pongamos a andar la ruta para construir una evaluación de impacto de género

1.1 El punto de partida es una decisión consensuada y participada

Siempre que queramos poner en marcha un proceso evaluativo, no debemos olvidar que es importante contar con el aval de las personas que hemos estado involucradas en la intervención que estamos analizando.

Tomar la decisión de realizar una evaluación de impacto de género es un momento importante que no siempre tenemos en cuenta y que deberíamos cuidar. Sensibilizar a quienes nos rodean (mujeres, hombres de la organización; otros grupos cercanos, gobiernos locales, etc.) puede servirnos para que luego los resultados del proceso evaluativo tengan mayor credibilidad y utilidad.

Para ello, os recomendamos convocar un pequeño taller o reunión en la que contéis con las personas que han podido formar parte del proyecto, y ahí se consensúen los intereses de hacer una determinada evaluación, para qué se desea y qué resultados esperamos obtener. La evaluación es un proceso completo y enriquecedor, pero supondrá muchos esfuerzos y tal vez, pueda levantar ampollas en algunos ámbitos. Entrar a valorar criterios como la eficiencia, en la que se analice la división social del trabajo desde la perspectiva de género, va a implicar observar los cambios que el proyecto ha podido generar en términos de la división clásica en la que los hombres son proveedores de recursos y las mujeres asumen roles de cuidadoras (en la familia o en el proyecto) y esto siempre no es fácil.

Por ello, es mejor que sea una decisión consensuada, en lo posible, o al menos participada. La evaluación requiere de **la participación** de los hombres y sobre todo, de las mujeres implicadas en la acción para que puedan ser aplicables sus aprendizajes y puestos en práctica.

Una de las preguntas que nos solemos hacer, es precisamente qué entendemos por evaluación y que elementos son necesarios destacar en la nuestra.

1. Especial agradecimiento a María Paz Caínzos Rodríguez por la revisión realizada y sus aportes al estilo y contenido de este documento.

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, que se lleva a cabo mediante **procedimientos sistemáticos de recolección, análisis de información**, interpretación y comparación contra parámetros definidos, para emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre actividades, productos, efectos, impactos; y recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.

(Nirenberg, 2000)

Ahora bien, la información que recojamos en el proceso, sólo tendrá validez para la evaluación y la toma de decisiones si sabemos realmente que hacer con ella y cómo interpretarla. Para ello, tal y como veremos un poco más adelante, necesitamos unos criterios de análisis de género que permitan transformarla en conocimiento, y por tanto aprendizajes reales para los hombres y mujeres de nuestro grupo o comunidad. Criterios, que habéis visto a lo largo del manual.

En muchas ocasiones hemos llegado hasta la decisión de evaluar y hemos querido ponernos en marcha pero no hemos tenido muy claro cual era el recorrido que teníamos que seguir, qué pasos habría que dar y a qué preguntas debíamos responder. Por ejemplo, ¿cómo se miden los factores que han influido en el proyecto y si han producido desigualdades al interior de la organización? ¿Qué dimensiones deben valorarse para ello?

1.2 ¿Cuál es el itinerario a seguir? ¿Qué pasos tenemos que dar?

El proceso investigativo para recabar los datos y organizar la información es tan necesario como la precisión de los parámetros y criterios desde la que van a ser interpretados y analizados².

Ahora bien, ¿Qué ruta debemos tomar? Seguro que si alguna vez os habéis puesto en marcha para hacer una evaluación os han surgido alguna de estas dudas:

¿Qué necesitamos definir al diseñar el proceso de evaluación?

¿Qué queremos valorar? ¿Desde qué criterios lo vamos a hacer?

¿Quién debe recoger la información? ¿Los hombres? ¿las mujeres? ¿Un equipo mixto?

¿Cómo sabemos cuál es la herramienta más acertada, sabiendo que deseamos aprovechar la evaluación para reducir las brechas de género?

¿Qué instrumentos nos sirven para recoger la información que verifique los indicadores de género que hemos formulado? ¿métodos cuantitativos o cualitativos?

² Para este punto es necesario revisar el apartado de análisis que se incluye en este capítulo como herramientas del análisis de género.

Frente a estas cuestiones, podemos encontrar que existen múltiples respuestas. Por ello, vamos a repasar las preguntas que guían un proceso de evaluación y trataremos de adelantar algunas pautas y orientaciones que nos ayuden a tomar la mejor decisión sobre la recogida de información y su análisis.

El equipo de trabajo que hayáis creado para llevarla a cabo debe definir con claridad qué queremos perseguir con esta evaluación, es decir, cuáles son sus objetivos, y cuáles son nuestras capacidades como grupo para llevarla a cabo.

En ocasiones, y según cada contexto, es bueno contar con una facilitación externa para su desarrollo, pero en otras, es mejor que os forméis en el equipo previamente, para poder llevarla a cabo de manera autónoma.

Pero lo que es realmente importante, es tener claridad sobre lo que vamos a realizar, y para ello, lo más práctico es definir lo que comúnmente se conoce como, **el plan de trabajo** o lo que es lo mismo, **los términos de referencia de una evaluación**.

Cuadro: Preguntas que tenemos que responder ante una evaluación de impacto de género

Pregunta	Término de referencia
¿Por qué necesitamos una evaluación con impacto de género?	Justificación
¿Para qué la vamos a utilizar?	Objetivos
¿Quién la necesita?	Personas interesadas
¿Quién la realiza?	Agentes
¿Con qué modelo de evaluación?	Modelo
¿Qué información y con qué criterios?	Criterios, variables
¿Cómo recogemos la información?	Metodología: instrumentos
¿Cuánto tiempo necesitamos?	Cronograma
¿Cuánto dinero requerimos?	Presupuesto

Fuente: Adaptado de González, Lara (2005).

Fijaros que responder a estas preguntas supone dejar claro:

- Qué **objetivo** perseguís con la evaluación, en el marco de conocer los cambios que han podido surgir en las relaciones entre hombres y mujeres, en el empoderamiento de éstas últimas, etc. Tener claro, el "para qué", es muy importante, porque sino, es posible caer en la dinámica de recoger muchísima información que no necesitamos o de naturaleza distinta a la que requerimos para dar respuesta a nuestros indicadores de género, de empoderamiento, etc. Si verdaderamente queremos descubrir mejoras en la inequidad, cambios transformadores en las cotas de poder o si el proyecto ha fortalecido (o debilitado) a las mujeres, debe manifestarse desde el inicio.
- Qué **personas** están disponibles y cuáles son sus **habilidades** y **capacidades**

(de trabajo en equipo, en investigación, en género, etc.) pues en ocasiones se requiere de un proceso de sensibilización y capacitación previa, tanto para que mujeres participen, como para que los hombres lo hagan.

- Qué **tiempo y recursos** tenemos a nuestro alcance para medir y analizar la información que vamos a obtener con esta evaluación. Aunque el impacto es un criterio de largo plazo, sí podemos visualizar en el proceso efectos de corto plazo sobre las desigualdades entre hombres y mujeres de las que partíamos, y que con el tiempo podemos ver como evolucionaron.

De todas las preguntas, además, hay tres, a las que es necesario dedicar una pequeña reflexión por vuestra parte:

- Qué **enfoque** de evaluación habéis adoptado en el equipo. No es lo mismo realizar una evaluación externa oficial o pública que nos marque un modelo establecido, que una evaluación interna más flexible. Es importante que clarifiquemos que enfoque estamos utilizando y por qué, dado que esto marcará en gran medida la metodología a utilizar en el trabajo de campo. La clave está en "adoptar el modelo que mejor se ajuste a nuestras necesidades de evaluación y a nuestro propio contexto".
- Qué **criterios** de evaluación vamos a utilizar (criterios oficiales de la cooperación³, criterios sectoriales, criterios del análisis de género, de calidad, etc. Recordemos que si deseamos analizar el impacto de género, tendremos que acudir a los criterios de evaluación de impacto abordados en este manual u otros que nos permitan visualizar los diferentes cambios en las relaciones de género. También será necesario revisar, a lo largo del proceso evaluativo, los indicadores que hayan sido elaborados (revisar 1.3 de este manual) para recoger información que nos permita verificarlos.
- Qué **herramientas** vamos a utilizar como instrumentos de recogida de información. Para poder realizar una evaluación de género, además de ponernos las lentes de género y de disponer de herramientas para analizar la información (ver capítulo 2 del manual), primero necesitamos diseñar instrumentos adecuados para recoger la información necesaria para poder valorar el proyecto con rigurosidad.

Fijaros que responder a estas preguntas es tarea sencilla, si su elaboración se hace de forma participativa y desde un equipo de evaluación cuidadosamente seleccionado.

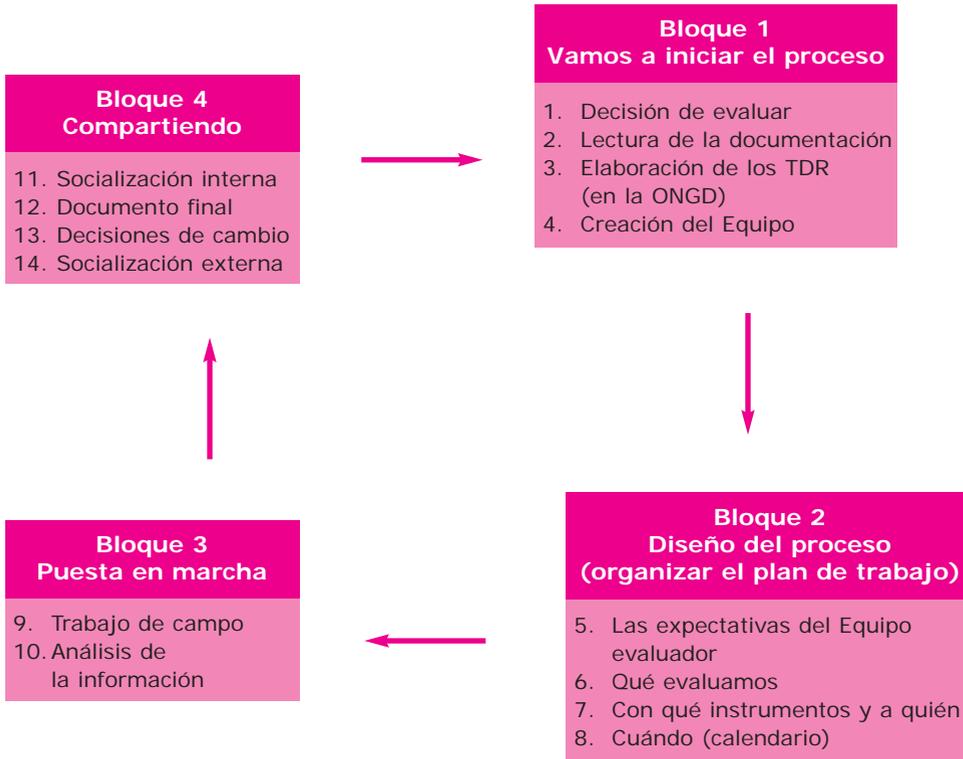
Esta fase de diseño, se incluye, además, en lo que solemos llamar proceso evaluativo o **itinerario de evaluación**. Es la secuencia lógica por la que va pasando un proceso desde que inicia hasta que acaba.

Estos pasos ya han sido tipificados por varias agencias internacionales y recientemente la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, ha publicado un manual de gestión de evaluaciones basado en el aprendizaje que propone el "ciclo de la evaluación: un itinerario a recorrer" (MAE, 2007: 35).

Nosotras apostamos por un ciclo muy parecido que agrega una fase dedicada a los previos de la evaluación a nivel local.

3. Los criterios promovidos por la OCDE en 1997 y asumidos por la mayoría de agencias internacionales son la eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto. Para mayor ampliación ver bibliografía (NORAD, 1997). Sobre criterios de evolución generizados, ver González y Murguialday 2005.

Cuadro: Itinerario o proceso de evaluación: momentos clave



Fuente: Adaptado del Itinerario elaborado por el equipo de gestión del Proyecto "Generando Cultura evaluativa". Círculo Solidario Euskadi, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y KALIDADEA. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo. Presentado en las Jornadas de Evaluación: Bilbao. Octubre, 2007.

1.3 Para saber elegir, tenéis que conocer el panorama de instrumentos y su utilidad

Una vez que ya tenemos clara la respuesta a estas preguntas, nos solemos estancar en la selección de las herramientas o instrumentos a utilizar. Sobre esto, es importante disponer de una amplia gama de posibilidades, y ante ellas poder elegir la que consideremos más conveniente en cada ocasión.

Este panorama se puede resumir en dos grandes clasificaciones según dos grandes aspectos:

- Según la naturaleza de los datos que se requieren, existen instrumentos cuantitativos y cualitativos.
- Según la estructura de cada instrumento, más formal y cerrado o más flexible y abierto.

Estas dos caracterizaciones son claves para definir qué tipo de evaluación vamos a realizar y con qué instrumentos, aunque es importante saber que pueden complementarse. Veamos un ejemplo:

“En un pequeño barrio popular de la ciudad de Rosario en Argentina, se ha llevado a cabo un curso de formación para el empleo entre 30 trabajadores y trabajadoras informales callejeros, de cara a promover su inserción al empleo formal y tratar de mejorar su calidad de vida”. Al final del proyecto se plantean varias posibilidades de EVALUACIÓN

CASO 1- Evaluación interna

Por un lado, el equipo evaluador, desea conocer el impacto que el proyecto de formación para el empleo y su incorporación a trabajos más estables, ha tenido sobre las relaciones entre los hombres y mujeres de ese pequeño barrio de la ciudad de Rosario. Para ello, el equipo del proyecto dispone de un pequeño presupuesto, una investigadora- evaluadora que desea primar las percepciones que sobre estas desigualdades tienen sus protagonistas, por lo que propone que se opte por algún instrumento más flexible y cualitativo, que de otra naturaleza. Seguramente nuestra evaluadora local, tal vez recurra a algunas entrevistas con informantes clave (mujeres y hombres que han acudido al curso) o algún taller grupal entre hombres y mujeres de varias familias para valorar criterios como su percepción de la pertinencia de los contenidos y metodología del curso, la capacidad del profesorado, la utilidad de sus prácticas laborales, etc.; y por otro lado, valorar los cambios que han podido producirse al interior del seno familiar, en términos del cambio de roles productivos y reproductivos o el impacto en el acceso y control de los recursos tras su posible acceso a mejores ingresos.

En este caso, el enfoque metodológico es predominantemente cualitativo y utiliza herramientas semi-estructuradas.

CASO 2- Evaluación externa

Pero, si por el contrario, es el Ministerio de Educación el que solicita al equipo del proyecto un informe de evaluación sobre los resultados obtenidos con su aporte, en términos del nº de mujeres que se han formado frente a hombres, su condición social, el % de mujeres que ha culminado con éxito la formación, el % que ha logrado reintegrarse a un empleo más estable y el impacto que dichos cambios han supuesto en la economía familiar local y del barrio; es probable que el equipo evaluador requiera de un proceso investigativo más cuantitativo y estructurado que recurra a instrumentos como encuestas de hogar o análisis de censos (matrículas, asistencias, controles, prácticas, contratos...) para poder dar respuesta a dichos indicadores.

En este caso, la información también es relevante pero requiere de un enfoque más cuantitativo y herramientas más estructuradas, seguramente con cierto corte estadístico.

¿Qué debe hacer nuestro equipo evaluador? EVALUACIÓN INTEGRADA

Desde nuestro punto de vista, es totalmente esencial que el equipo evaluador disponga de datos cuantitativos y cualitativos que le permitan observar los cambios acaecidos en el barrio en términos de posición y condición de las mujeres y hombres beneficiados. Es decir, es importante valorar el proceso que ha per-

mitido (o no) que mejore la situación y condición de las mujeres, frente a los hombres en su proceso de incorporación al empleo local, -y para ello necesitamos disponer de datos objetivos y cuantitativos-, pero también es muy importante para el equipo, conocer cuál es la valoración que dichos hombres y mujeres hacen del proceso formativo y de acompañamiento, de cara a localizar los aprendizajes que puedan permitir una mejora en la siguiente intervención. Por ello, para poder profundizar en las causas o mecanismos que han permitido que exista un impacto positivo en términos de mejora de las relaciones entre hombres y mujeres o del empoderamiento de las mujeres a nivel del acceso a recursos, parece indispensable disponer de herramientas cualitativas que pongan el énfasis en las percepciones y sensaciones que las propias mujeres tienen del proyecto.

Por lo tanto, el equipo puede optar por desestimar los recursos estatales y realizar la opción 1, o dar respuesta a sus intereses y tomar la opción 2, pero la mejor alternativa en esta situación, parece plantear una evaluación que integre los objetivos y expectativas del equipo de la organización local y del Ministerio de Educación, que complemente ambos enfoques de investigación (cuantitativo y cualitativo) y que combine herramientas e instrumentos de recogida de información estructurado, pero también semi-estructurados o abiertos.

Si alguna vez no sabemos finalmente qué instrumentos utilizar o consideramos que necesitamos un poco de ambas (en el marco de las clasificaciones anteriormente descritas: cuantitativo- cualitativo y estructurado o menos estructurado y flexible), también podemos recurrir a una combinación de unas y otras según el objeto de la evaluación y los intereses que hayamos definido con anterioridad.

Por ello, la investigación evaluativa, y en concreto la planificación y el diseño del trabajo de campo, deben integrar la perspectiva de género y los datos deben ser analizados de forma desagregada, y posteriormente comparados. La investigación evaluativa y la recolección de información debe estar organizada para resaltar los problemas claves de género, subrayando las causas de los problemas de hombres y mujeres, y las relaciones entre problemas y causas (González y Murguialday, 2005).

DE CARÁCTER SECUNDARIO		DE CARÁCTER PRIMARIO	
Análisis documental: - documentos internos de la organización - documentos del proyecto o intervención - otros documentos complementarios	Cuantitativas <i>(estructuradas)</i>	Encuesta oral	
		Medición directa (escalas)	
		Auto - rellenado	
	Cualitativas <i>(semi-estructuradas)</i>	Entrevista a informantes clave	
		Taller grupal	
		Observación directa	

Fuente: Elaboración propia basada en la bibliografía.

2. Batería de consulta sobre instrumentos de evaluación del impacto de género

2.1 Herramientas secundarias que no debemos olvidar

En primer lugar tenemos que recordar que la evaluación es un proceso que busca reflexionar sobre una acción, proyecto o actividad que ya ha terminado o que se está desarrollando; basado en la recogida de información y su procesamiento. Por tanto, tendremos que cuidar fuentes que vamos a sacar la información, pues de ella va a depender, en gran medida, el resultado y el análisis que luego se hará con ella.

Un error típico al iniciar un proceso de evaluación del impacto de género, es tratar de realizar el máximo de entrevistas posibles a las mujeres, o programar un taller para debatir con el grupo de hombres del barrio, etc., sin previamente establecer con claridad qué información necesitamos, y si ésta, puede estar disponible en algún tipo de documento ya elaborado. Resulta muy común que procedamos a realizar una encuesta o entrevista y lancemos preguntas para obtener información que no es totalmente necesaria (con la pérdida de tiempo y sobre- carga que eso nos supone), o, lo que es peor, que dicha información ya esté contenida en los informes técnicos ya realizados, o cualquier tipo de dinámica previa.

La consulta de esta documentación, es lo que se conoce como **la revisión de las fuentes secundarias**, y aporta muchos datos que ya disponíamos (sobre todo cuantitativos), de la línea de base realizada al inicio de la intervención, o de mediciones posteriores ligadas al monitoreo. En esta fase es muy importante localizar datos desagregados por sexo a nivel de estadísticas nacionales, pero también a nivel de línea de base local.

Una buena revisión documental tiene varias ventajas:

1. No necesitamos verificar la fiabilidad y validez de dichos datos, pues alguien anterior a nosotras ya los recogió y validó. Más bien, es mejor revisar como se hizo y si es útil para vuestro trabajo.
2. Optimizamos nuestro tiempo, dado que disponemos de información que nos permite reflexionar previamente sobre lo que tenemos ya recolectado y lo que tenemos que diseñar (como nuevas herramientas de recogida de información).

Veamos algunas fuentes que son interesantes consultar:

- > Documentación de la organización, que pueda ser útil en la evaluación.
- > Documentación de la intervención que hemos realizado y queremos evaluar (proyecto, programa, una actividad puntual) y su seguimiento.
- > Documentación externa sobre el contexto cercano político, económico o sociocultural en el que hemos desarrollado dicha intervención o acción.

Fuentes de documentación secundaria que no debemos olvidar si ponemos en marcha una evaluación de impacto de género

Documentos internos de la organización	Documentos de proyecto y su seguimiento	Documentos externos complementarios
Plan estratégico de la organización o su departamento responsable (en su defecto, objetivos y líneas de acción institucionales)	Diagnóstico o línea de base	Mapas, gráficos, fotos de la zona
Planes de acción operativa anual (en su defecto planes de trabajo anual de la organización)	Estudios de viabilidad previa	Estudios gubernamentales (estadísticas, censos, etc.)
Organigrama y tareas	Formulación del proyecto	Estudios de historias de vida del barrio, zona o grupo determinado
Protocolos propios	Planes de trabajo del equipo	Investigaciones sobre la situación de desigualdad entre hombres y mujeres realizado por otra entidad
Sistematizaciones de otras experiencias similares	Plan de capacitación	Otras investigaciones ligadas a nuestra intervención (salud, educación, empleo, etc.)
Memorias institucionales	Informes de seguimiento (avance de indicadores, resultados)	Acuerdos, estudios o políticas gubernamentales nacionales o locales
Balances económicos, auditorías	Documentación ligada al seguimiento (actas de reuniones, diarios de campo, entrevistas, talleres, censos de asistencia a talleres, planillas de recibido de materiales, etc.)	Planes gubernamentales locales, acuerdos de alcaldías, etc.
...

Fuente: Elaboración propia.

En muchas ocasiones, algunos procesos de evaluación logran recopilar gran cantidad de datos, pero luego no saben bien como organizarlos e interpretarlos y acaban por saturar. Por ello, la selección de documentos a consultar y la revisión específica de determinados contenidos no es algo genérico y aleatorio, sino que debe centrarse en la búsqueda e indagación de **las categorías o criterios** que previamente hemos definido en nuestro plan de trabajo. Es decir, es importante "re-buscar" y encontrar aquellos datos, reflexiones o análisis previos que den respuesta a los criterios de evaluación que el equipo ha seleccionado y aprobado, y en nuestro caso, organizarlos con base a las categorías analíticas vinculadas al impacto de género que hemos estudiado.

Una vez realizado este mapeo de información y contrastada con nuestra categorías y criterios de evaluación, el equipo debe revisar qué información no es suficiente, cuál debe ser ampliada y qué nueva información debe generarse.

Es entonces el momento de planificar los **instrumentos de recogida de información primaria**. En el siguiente apartado veremos algunas de las herramientas más utilizadas.

2.2 Herramientas primarias: ¿conocemos la variedad?

Vamos a profundizar ahora en las principales herramientas primarias que se usan en la evaluación, con el objetivo de conocerlas y poder decidir cuáles son las más convenientes en cada ocasión.

Para poner en práctica las herramientas, debemos recordar que para el desarrollo de todas ellas, tenemos que plantearnos tres etapas: una de diseño o preparación del instrumento, otra de recogida de la información y por último, la del ordenamiento y análisis de la información.

Es importante que aseguremos la calidad en cada una de estas etapas, para que las herramientas sean realmente eficaces.

Antes de empezar, debemos saber que según el carácter de la información que nos interesa recoger, como ya se explicó podríamos seleccionar métodos cuantitativos o cualitativos, o más o menos estructurados.

Lo ideal, es "triangular" la información, es decir, indagar sobre la misma información con diferentes herramientas integrando así, diferentes puntos de vista. De manera que los resultados de la primera, puedan ser más o menos ratificados por los resultados de la segunda. En general, en una misma evaluación, conviene utilizar tanto métodos cuantitativos como cualitativos.

2.2.1. La encuesta oral

a.- ¿Qué es?

Es una herramienta en la que se prepara cuidadosamente una batería de preguntas (normalmente con respuestas cerradas) que recogen los aspectos claves que queremos evaluar y que hemos definido con anterioridad (categorías e indicadores de impacto de género). Las mismas sobre las que luego se interroga individualmente a una parte de las mujeres y los hombres involucrados en el proyecto. Para hacerla siempre tiene que haber contacto directo entre la persona encuestadora y la encuestada.

b.- ¿Cuándo nos conviene usarla?

Conviene seleccionar esta herramienta, cuando:

- Necesitamos datos cuantitativos, precisos y generalizables.
- La población del proyecto es muy grande, de manera que sólo es posible entrevistar a una parte de las mujeres y de los hombres involucrados (necesitamos un muestreo).
- Cuando parte de la población a entrevistar no sabe leer y escribir o se facilita el intercambio oral entre entrevistadora y entrevistada
- Previamente tenemos una hipótesis o una idea que necesitamos corroborar.

c.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Permite conocer directamente, la opinión de personas que no pueden leer ni escribir. - Permite obtener gran cantidad de información generalizable - Permite analizar los datos estadísticamente - Si la muestra ha sido bien diseñada y el error en la recolección de los datos es pequeño, las respuestas son altamente fiables - Permite seleccionar cuidadosamente quién responde: hombres, mujeres, de determinada condición, etc. Lo que luego nos ayuda a hacer un mejor análisis descriptivo y explicativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debe capacitarse bien a las personas entrevistadoras para que no haya problemas. - Es clave probar la herramienta (<i>pretest</i>) antes de usarla y tiene un coste temporal mayor. - Si se selecciona mal la muestra de la población a entrevistar, los datos que salgan pueden estar sesgados (desviados de la realidad) - Es una herramienta costosa en tiempo y dinero

Fuente: Adaptación de González. L. (2005)

d.- ¿Cómo se pone en práctica?

Fase de preparación

En el caso de las encuestas, la fase de preparación incluye, a su vez, cuatro pasos: el diseño de la herramienta, su validación, la selección de la muestra y el proceso de selección y formación de las personas que van a realizar las encuestas.

Una vez que tenemos claro el objetivo de la evaluación y las categorías que queremos analizar, podemos construir las preguntas que conformarán la encuesta, ésta es la fase del diseño de la herramienta. Para hacerlo hay que usar lenguaje incluyente y tener en cuenta que:

Debemos comenzar por incluir las preguntas generales sobre la boleta de encuesta y la persona que hace la encuesta: número de la boleta, población, fecha, nombre o código de la persona que encuesta, etc.

NOMBRE/ CÓDIGO DEL ENCUESTADOR/A:	
Nº de cuestionario:	Incidencias sobre la realización del cuestionario:
Fecha de realización:	
Comunidad:	
Municipio:	

- Incluir, al inicio o al final, preguntas relacionadas con la identidad de la persona entrevistada: sexo, edad, etnia, formación, etc. Teniendo especial cuidado en lo que nos interesa destacar. Por ejemplo: en el caso del estado civil, es importante cruzar las preguntas de estado civil y número de hijos/as, porque bajo la categoría de "solteras", podría ir una joven soltera y sin hijos/as que vive en casa de sus parientes, cuya situación de vida puede ser totalmente diferente a la de una madre soltera con tres hijos/as, etc. Además, no olvidar que a la hora de elaborar vuestra encuesta, es importante que verifiquéis que los rangos utilizados para la edad u otras categorías, sean similares a los que emplean entidades públicas, censo nacional, ministerios, etc. del país donde se realiza la evaluación. Esto facilitará cruzar la información con fuentes secundarias nacionales.

NOMBRE/ CARGO/ PERFIL: ⁴	
SEXO: Mujer - Hombre	EDAD ⁵ : < 15 15 -24 25-44 45-64 65>
ESTADO CIVIL: S - C/U - S/D - V	Nº hijos/as: 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - >5

- Utilizar preguntas "cerradas", es decir que incluyan la pregunta y una batería de respuestas, entre las que la persona entrevistada tiene que elegir. Las respuestas deben abarcar todo el abanico de posibilidades, y siempre incluir la opción de "No sabe/No contesta". Es importante que las preguntas vayan agrupadas por temas. Veamos algunos ejemplos:

Podría indicarme, por favor, el número de mujeres que han sido atendidas en su centro de servicios sociales por problemática de maltrato doméstico en el primer semestre del año 2006.

® ENCUESTADOR/A Sólo puede responder CON UNA RESPUESTA. Si no sabe el dato exacto, aclararle que es un estimado en un intervalo.

1. Ninguna
2. Entre 1 y 10
3. Entre 11 y 50
3. Entre 51 y 100
4. Más de 100
99. NS/ NC ¿Por qué?

4. Según las reglas básicas de cualquier proceso sociológico, en ocasiones es mejor no incluir el nombre de la persona a entrevistar. Sobre todo cuando se tratan temas especialmente complejos o íntimos en los que se puede afectar la confidencialidad. A pesar de esto, es importante disponer de ciertas preguntas de identificación, que si bien, respetan la intimidad de la entrevistada, nos aportan información sobre su perfil, de cara a posibles comparaciones.

5. Se trata de un ejemplo de rangos de clasificación para la edad.

¿Podría indicarme por favor cuáles son las tres vías más significativas por las que llegan al centro las mujeres que sufren violencia?

*@Por favor, marque con una x, **máximo** las 3 respuestas más significativas.*

1. Las mujeres suelen llegar de forma directa, no proceden de ningún otro recurso, llegan de motu proprio

2. Las personas no llegan de forma directa, son personas de su círculo las que se acercan al centro y nos cuenta que tienen un caso que está sufriendo maltrato doméstico y nosotras procedemos a intervenir

3. Las mujeres suelen llegar de Servicios Sanitarios

4. Las mujeres suelen llegar de la Policía

5. Las mujeres suelen llegar de otros recursos,
¿Cuáles?

6. Nunca hemos atendido en nuestro centro a ninguna mujer con esta problemática

99. NS/ NC

- Al final del cuestionario, siempre es bueno plantear alguna pregunta abierta, que permita a las personas entrevistadas hacer algún comentario.

¿Le gustaría comentar algún tipo de información que piensa que es clave y que no se ha abordado a lo largo esta encuesta?

@ENTREVISTADOR/A la idea es que aporte sugerencias de mejora, innovación, solución a problemas, etc.

Una vez construida la encuesta, entramos a la fase de validación, que consiste en pasar la encuesta a varias personas, representativas de la población con la que se va a trabajar (en cuanto a idioma, nivel de estudio, etc.), para verificar si las preguntas se entienden e incluyen todas las respuestas posibles o tenemos que afinarlas un poco más. Siempre que sea posible y el presupuesto lo permita, es importante procesar las encuestas realizadas en el pretest o validación en un programa estadístico como el SPSS (Statistic Package for Social Sciences) o similar, para verificar que la herramienta está bien diseñada y no tendremos problemas al introducir los datos.

Tenemos además que seleccionar la muestra, es decir el subgrupo de población al que se le va a pasar la encuesta. Para ello, tenemos que partir de conocer cuál es el universo, o sea el total de mujeres y hombres involucrados; para de ahí fijar la cantidad de personas que debería tener nuestra muestra. Existen varios tipos de muestreo, pero dos son los más conocidos:

- muestreo estadísticamente significativo, que puede ser probabilístico (si conocemos la base de sondeo, es decir, la lista de personas que componen todo el universo del que vamos a seleccionar la muestra), y no probabilística, sino conocemos ese dato y por tanto no podemos calcular la probabilidad. Para estos casos, una persona especialista en investigación, establecerá mediante una fórmula la cantidad de personas que tenemos que entrevistar para que los resultados sean fiables, y comparables a todo el universo. En general cuánto más pequeño es nuestro universo más grande debería ser nuestra muestra (en proporción), y al revés (a un universo más grande, correspondería una muestra más grande, pero más pequeña, en porcentaje).

- El muestreo intencional, dirigido o razonado, que es aquel, que aunque no responde a criterios estadísticos de significatividad y representatividad, nos sirve, dado que selecciona a aquellas personas por el perfil que han tenido en el proyecto (aquellas más problemáticas, las más participativas, los menos; las más beneficiadas, las que forman parte de un determinado comité, etc.).

Ejemplo de ficha básica de una evaluación cuantitativa

Ante un estudio que la *Asociación de Mujeres La Flor* quiere realizar sobre la atención que brinda los servicios sociales de base a las mujeres maltratadas, se plantea la siguiente ficha técnica:

Universo: Municipios con servicios sociales de base (126 unidades muestrales)

Tipo de muestreo: Probabilístico pues se dispone de la lista de municipios de la región que tienen servicio social (base de sondeo).

Unidad muestral: Servicios sociales de base municipales

Muestra: 95 municipios (una muestra muy alta, dado que el universo es muy pequeño).

Instrumento: Encuesta telefónica

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

Trabajo de campo: 19 al 30 de Septiembre

Por último, tendríamos que seleccionar y formar al equipo de encuestadoras/es. Al respecto es clave tener en cuenta que para preguntar sobre algunos temas, el sexo de las personas que hacen la encuesta pueden suponer una gran limitante o un elemento facilitador. Por ejemplo, si la encuesta fuera sobre salud sexual y reproductiva, para algunas mujeres responder a un hombre sobre preguntas relacionadas con su cuerpo, podría llegar a ser muy embarazoso.

Fase de recogida de la información

Llegada esta fase, cada encuestador/a seguirá la ruta establecida, para reunirse individualmente con cada una de las personas que tiene que encuestar.

Tras presentarse y explicar el motivo de la encuesta, se solicita a la persona su apoyo para rellenar el cuestionario, resolviendo cualquier duda que plantee. Un ejemplo de lo que se podría decir sería el siguiente:

Buenos días/tardes. La Asociación de Mujeres La Flor está realizando la evaluación de su proyecto sobre mejora de la calidad de atención en los centros de servicios sociales a mujeres que sufren violencia y/o agresiones sexuales. Por este motivo solicitamos su colaboración y de manera anticipada le damos las gracias. **Le garantizamos el absoluto anonimato y secreto de sus respuestas.** Le aclaramos que una vez grabada la información de forma anónima, los cuestionarios individuales serán destruidos.

Esperamos pueda colaborar dado que **SUS APORTACIONES SON MUY IMPORTANTES PARA LA EVALUACIÓN y LA ELABORACIÓN DE FUTURAS PROPUESTAS.** Sabemos del esfuerzo que va a realizar y por ello le damos las GRACIAS.

Luego se llenan los datos generales, y se comienzan a hacer las preguntas, cuidándonos de no adelantarnos y de no condicionar las respuestas. Si a lo largo de la entrevista se da algún suceso que nos parece interesante recalcar, lo podremos anotar en el cuadro sobre incidencias que hay al principio del formulario.

Fase de análisis de la información

Dependiendo del tamaño y la magnitud de la encuesta, el análisis de la información podrá realizarse por medio de un programa estadístico específico (normalmente el SPSS) o de una manera más sencilla usando el Excel o una base de datos.

Para ello, previamente tendremos que codificar cada pregunta y sus posibles respuestas. De manera que cada respuesta corresponda a un código específico: puede ser una variable (en el programa estadístico) o un número (en el método más sencillo).

Una vez introducidas y contadas todas las respuestas de las encuestas, se procede al análisis de la información que puede ser:

Descriptivo.- Dando a conocer los datos generales de la encuesta por medio de estadísticos de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión que ofrecen una panorámica descriptiva general, entre ellos distribución de frecuencias, medias y desviaciones típicas.

El promedio de mujeres que han sido atendidas por problemática de maltrato doméstico, en los 20 centros de servicios sociales encuestados, en el primer semestre del año 2006, están en el rango de 11 a 50 mujeres en el municipio de Sonsonate, y en el rango entre 51 y 100 en el de San Salvador.

Explicativo.- Tratando de encontrar relaciones causales entre distintas variables. Por ejemplo: entre el nivel de estudios de las personas encuestadas y el acceso a la información, sobre donde acudir en caso de maltrato. Si hemos procesado la información con el SPSS u otro paquete estadístico, será muy sencillo cruzar variables descriptivas con las de identificación, de tal modo que podemos saber como influye la edad o el nivel de formación en determinada respuestas, pudiendo encontrar, así, una posible explicación a partir del análisis bivariado.

Según los resultados de la encuesta, el acceso a la información sobre a dónde acudir en caso de maltrato, es proporcional al nivel de estudio de las mujeres encuestadas; es decir, cuanto mayor es el nivel académico de las mujeres, mayor es el conocimiento de a qué lugares acudir a pedir apoyo en caso de maltrato.

Si usamos el SPSS los datos serán procesados y tabulados realizando los siguientes tratamientos:

- Depuración de datos y revisión de todas las encuestas.
- Grabación, revisión y comprobación de errores de grabación.
- Análisis univariable: Elaboración de tablas de frecuencias y medidas estadísticas.
- Análisis bivariado.

2.2.2 El auto-rellenado

a.- ¿Qué es?

Es una herramienta en la que se prepara cuidadosamente una batería de preguntas que recogen los aspectos claves que queremos evaluar (categorías e indicadores definidas con anterioridad, ver capítulo 2 del manual). Mismas que luego se entregan por escrito, con una explicación de cómo deben contestarse, para que las personas las respondan autónomamente. Para hacerlo no se necesita el contacto directo entre la persona entrevistadora y la entrevistada.

b.- ¿Cuándo nos conviene usarla?

Conviene seleccionar esta herramienta, cuando:

- Necesitamos información cuantitativa principalmente
- No se puede acceder con facilidad a las personas a entrevistar porque están lejos, o se trata de un grupo concentrado pero disponemos de poco tiempo.
- Todas las personas a entrevistar saben leer y escribir y/o conocen el idioma
- Podemos recoger la información por medio de preguntas breves y sencillas, de fácil respuesta autónoma.

c.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Es barato - Se llega a mucha gente al mismo tiempo - La gente que los distribuye no necesita mucha preparación - Las personas que responden no tienen límite de tiempo - Fácil codificación - Obtiene mucha información comparable en poco tiempo - Se pueden incluir preguntas abiertas de libre expresión 	<ul style="list-style-type: none"> - La información recoge datos, pero no el por qué de dichas respuestas - Difícil comprobar la sinceridad en las respuestas - A veces responden sin comprender las preguntas (requiere de buenas explicaciones previas) - En ocasiones no responden individualmente, por lo que se pierde la valoración de cada persona por individual

Fuente: Adaptación de González. L. (2005)

d.- ¿Cómo se pone en práctica?

Fase de preparación

La fase de preparación del auto-rellenado, suele ser más compleja, dado que la herramienta que construyamos, no puede ser modificada durante la marcha y tiene menos posibilidades de aclaración que cuando las preguntas se realizan

de manera directa. Por ello requiere de una buena preparación, y sobre todo, de una verificación previa, de cara a validar las preguntas y reducir las posibles incoherencias, pues si hay dudas no siempre pueden ser aclaradas (sobre todo si hemos enviado el cuestionario por correo aéreo o correo electrónico).

Como siempre, una vez definido el objetivo de la evaluación y las categorías que queremos analizar, podemos empezar a construir la herramienta, utilizando un lenguaje incluyente y teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Siempre hay que comenzar, saludando, dando a conocer el motivo por el cual se va a pasar el auto-rellenado y explicando como deben cubrirlo. Veamos un ejemplo:

Hola, somos de la *Asociación de Mujeres de la Flor* y estamos haciendo una pequeña evaluación sobre los cambios que se han dando en la salud reproductiva y sexual de las mujeres de la comunidad, gracias al proyecto que acaba de terminar. Queríamos pedir su apoyo para que llene este pequeño formulario

LE AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN

A continuación, por favor, valore los siguientes temas y marque con una X la respuesta que considera positiva

- Como en el caso anterior incluimos al inicio o al final, las preguntas relacionadas con la identidad de la persona entrevistada: nombre, sexo, edad, etnia, formación, etc. Teniendo especial cuidado en lo que nos interesa destacar.

COMUNIDAD DE ORIGEN DEL ESCUESTADO/A:	
CARGO:	
SEXO: Mujer - Hombre	EDAD: < 15 15 -24 25-44 45-64 >65
NIVEL DE ESTUDIOS:	1. Sin estudios reglados, 2. Educación primaria, 3. Educación secundaria, 4. Bachiller, 5. Universitaria nivel medio, 6. Universitaria superior, 7. Estudios de Postgrado

- Luego, preparamos las preguntas, que en general también son "cerradas", es decir, cada pregunta tiene que ir con sus posibles respuestas y las agrupamos por temas.

1.- ¿Utilizaba métodos anticonceptivos en Enero? SI NO

2.- ¿Utiliza métodos anticonceptivos ahora? SI NO

3.- Si utiliza. ¿Qué método anticonceptivos usa?
(marque 3 opciones máximo)

- Condón
- Pastillas
- Inyección
- DIU
- Método natural
- Ligadura de trompas
- Vasectomía
- Otro

- Al final de la herramienta, siempre es bueno plantear alguna pregunta abierta, que permita a las personas entrevistadas hacer algún comentario.

10. Otros aspectos que le gustaría comentar, recomendaciones, reconocimientos, etc.

Una vez construida la herramienta, entramos a la fase de auto-validación, que consiste en revisar varias cuestiones: Si se entienden bien las preguntas, si incluye la categorías que queremos analizar, si están bien agrupados los temas para felicitar su relleno, si se ha incluido una pequeña guía para responderla, si hay preguntas dudosas, etc. El objetivo es verificar si las preguntas se entienden e incluyen todas las respuestas posibles o tenemos que afinarlas un poco más pues, a diferencia de la encuesta oral, aquí no cabe la explicación o aclaración.

Fase de recogida de la información

Como hemos podido ver la fase de preparación de las encuestas y los auto-rellenos es muy similar, la gran diferencia es a la hora de recoger la información.

Una vez definida la población meta que queremos que llene nuestro auto-relleno, tenemos que asegurarnos de que les llegue la boleta, bien entregándosela directamente, por medio de otras personas (líderes o lideresas comunitarias), por correo, por correo electrónico si es posible.

Y al revés, tenemos que asegurarnos de que una vez llenas, nos las regresan para que las podamos analizar. Dependiendo del contexto o la distancia a la que se encuentran las mujeres y hombres del proyecto, puede ser que les reuñamos en un espacio y la rellenen allá directamente, sobre todo si aprovechamos alguna reunión comunitaria, asamblea o taller. En caso de no ser posible,

habrá que analizar cuál es la posibilidad más factible: mandarlas por correo ordinario, enviarlas a la organización de referencia por correo electrónico y luego difundirlas u otra modalidad más adecuada.

Fase de análisis de la información

Es prácticamente igual a la de las encuestas, codificamos la información, la contabilizamos y la analizamos, bien de forma descriptiva, bien de forma explicativa, en base a las categorías para medir el impacto de género que previamente hemos diseñado con el equipo.

2.2.3 Las escalas

a.- ¿Qué son?

Son herramientas que nos permiten medir numéricamente la opinión o actitud de las personas ante un determinado tema. En general es una herramienta que se utiliza asociada a otra, puede ir en una encuesta, en un auto-rellenado, en un taller, etc.

b.- ¿Cuándo nos conviene usarlas?

Conviene seleccionar esta herramienta, cuando:

- Se quiere obtener información cuantificable y clasificable
- Se desea disponer de datos sobre actitudes de forma rápida
- Queremos la posición de un grupo respecto a una opinión

c.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Genera información concisa, confiable - Requiere pocos recursos - Es rápida y es fácil posicionarse en una escala de opinión 	<ul style="list-style-type: none"> - Registra opiniones frente a determinados hechos, no busca explicaciones - Los datos estadísticos, son datos que no permiten profundización

Fuente: Adaptación de González. L. (2005)

d.- ¿Cómo se pone en práctica?

Fase de preparación

Tras definir el objetivo y las categorías, como primer paso, el equipo evaluador debe tener claro a quiénes van dirigidas las escalas y en qué contexto van a ser respondidas: si van a ser parte de un cuestionario escrito, una encuesta oral o un taller.

Existen varios tipos de escalas (nominales, ordinales o de intervalo), pero todas ellas se caracterizan porque deben tener una cierta graduación (incluyendo todos los grados posibles); y ser discriminatorias, de manera que quien

las respuesta, tenga claro lo que significa posicionarse en uno u otro grado de la escala.

Una de las más utilizadas es la "escala cuantitativa ordinal", en ella se pueden articular las opiniones del 1 al 5, del 1 al 10, o del -5 al +5 pasando por el 0. Veamos un ejemplo:

En un proyecto sobre salud sexual y reproductiva, se desea conocer la opinión de las mujeres ante el aborto y se pregunta:
"Suponiendo que la actitud frente al aborto está representada por esta línea continua de 1 a 10, en la que el 1 es la actitud más contraria y la 10 la más favorable, ¿como se situaría usted?"

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente en contra			Ni a favor ni en contra				Totalmente a favor		

Otra forma de hacer escalas, consiste en definir gradualmente las respuestas, para que las personas elijan la que más se ajusta a lo que piensan. Veamos un ejemplo:

Señale, por favor, la probabilidad con la que usted decide de manera autónoma en su hogar sobre el uso de los recursos económicos disponibles:

- | | |
|---------------|-------------------|
| 1. Nunca | 4. Frecuentemente |
| 2. Rara vez | 5. Siempre |
| 3. Alguna vez | |

Como os hemos comentado, estas escalas se suelen incluir en las encuestas y las entrevistas, aunque también es común incluirlas a modo de dinámica en un taller grupal o al finalizar un proceso de formación en que deseamos incluir un auto-rellenado con escalas. Revisemos el ejemplo pagina siguiente:

Fase de recogida de la información

La fase de recogida de la información variará, dependiendo de la herramienta a que estén asociadas (encuesta, auto-rellenado, taller grupal, etc.) las escalas. Puede hacerse de forma oral, por escrito, de forma individual, participativa, etc.

Fase de análisis de la información

Como en los anteriores casos, la información de cada pregunta se codifica, para facilitar su conteo y posterior análisis, que igualmente podrá ser descriptivo o explicativo.

Hola, a continuación vas a encontrar algunas preguntas que buscan valorar la calidad del curso ofertado. Las preguntas hacen relación a los objetivos, metodologías, logística, entre otras. La idea es que nos des tu más sincera opinión de cara a mejorar en el futuro.

Te proponemos que valores de 1 (valoración más baja) a 5 (valoración más alta) las siguientes preguntas en relación al trabajo que hemos realizado y comentes tu valoración con aspectos positivos y negativos.

1. ¿Cuál es el cumplimiento de tus expectativas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cómo valoras el cumplimiento de los objetivos? (de 1 a 5)

3. ¿Cómo valoras la metodología utilizada? (de 1 a 5)

4. ¿Cómo valoras la participación del grupo? (de 1 a 5)

5. ¿Cómo valoras el horario, la duración de la formación, el local? (de 1 a 5)

6. ¿Cómo valoras los contenidos y herramientas propuestos? (de 1 a 5)

7. ¿Cómo valoras los materiales facilitados? (de 1 a 5)

8. ¿Cómo valoras el ambiente en el grupo? (de 1 a 5)

9. ¿Cómo valoras la facilitadora del taller?

10. ¿Qué utilidad crees que puede tener la formación? (de 1 a 5)

2.2.4. Las entrevistas a informantes clave

a.- ¿Qué son?

Consiste en una conversación, entre al menos dos personas (entrevistadora-entrevistada), en base a una guía de preguntas "abiertas", que pueden ser contestadas libremente por la persona entrevistada. Generalmente se realizan a personas cercanas al proyecto que pueden aportar información interesante para su evaluación.

b.- ¿Cuándo nos conviene usarlas?

Conviene seleccionar esta herramienta, cuando:

- Se quiere conseguir información general descriptiva o en profundidad sobre una temática.
- No es tan importante llegar a conocer todo el universo, ni tener representación estadística, sino profundizar en determinados temas o buscar respuestas a determinadas situaciones
- Se pretende comprender ciertos comportamientos y actitudes sobre determinados temas mediante su reflexión
- Se quieren interpretar datos cuantitativos ya existentes
- Se requiere información de una persona a la que le cuesta expresar su opinión en público. (Situación que aún viven muchas mujeres).

c.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Es más flexible y se puede modificar el guión sobre la marcha (se trata de un guión no cerrado) - Se entrevista directamente a personas clave en el proyecto - Pueden facilitar la participación de las mujeres (se sienten con mayor libertad para responder) - El muestreo es más sencillo y menos costoso (razonado) - Se desarrolla en una atmósfera cordial y agradable - El número de personas entrevistadas es menor pero se obtiene mucha información en profundidad sobre cambios y actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere conocimiento y experiencia para el manejo de la entrevista - Necesita posterior análisis en profundidad - Las informaciones están cargadas de la subjetividad de las personas entrevistadas y hace falta contrastarlas - Las ideas de la persona que entrevista pueden influir a la hora de recoger la información o de analizarla (nadie es neutral) - Alto coste por entrevista (en tiempo) dado que es recomendable grabar o tomar notas que posteriormente hay que revisar

Fuente: Adaptación de González. L. (2005)

d.- ¿Cómo se pone en práctica?

Fase de preparación

En las entrevistas a informantes claves, la fase de preparación tiene tres pasos fundamentales: la selección de las personas a entrevistar; la elaboración personalizada del guión de preguntas que tendríamos que hacerle a cada una; y la elección y formación de las personas que van a realizar las entrevistas.

En la mayoría de las evaluaciones suelen hacerse entrevistas a personas clave para el proyecto o intervención. En los casos en los que la población es muy amplia y hemos dispuesto de tiempo y recursos para hacer una encuesta, os sugerimos aprovechar la información recabada en las encuestas (o precisamente aquella que no está clara o que no se ha recogido), para ampliar o completar el posible guión a realizar. Es decir, a la luz de los datos y resultados del proceso cuantitativo, podemos recrear y ampliar el proceso de entrevistas más cualitativo y que busca más profundizar y encontrar el porqué de determinadas respuestas.

Ahora bien, es precisamente, en base al objetivo y las categorías que hemos fijado para la evaluación, que podremos definir quiénes serán las "personas clave", que podrían facilitarnos dicha información; y ver si los podemos dividir en algún tipo de subgrupos (autoridades, beneficiarias/os, trabajadores/as, etc.) Desde la perspectiva de género es recomendable incluir de manera equilibrada a mujeres y hombres, entre las personas seleccionadas. A pesar de esto, habrá situaciones (según la estrategia del proyecto) que habrá que esforzarse por entrevistar más a las mujeres, igual que en otros, sea más necesario conocer las respuestas y razonamientos de los hombres.

A partir de ahí, habrá que construir un guión específico de preguntas para cada

"tipo de informantes". Esto es muy importante, porque aunque estemos evaluando el mismo proyecto, probablemente nos interesará hablar de cosas diferentes con la representación de la alcaldía municipal, con las personas beneficiarias o con las de la organización ejecutora.

Para hacer los guiones hay que tener en cuenta que:

- Las preguntas deben ser claras y cortas, formuladas con un lenguaje sencillo y adecuado a la población entrevistada, usando frases y expresiones comunes.
- Debemos evitar el uso de palabras con doble sentido que puedan llevar a error o confusión.
- Las preguntas deberían ir agrupadas por temas.
- Es importante no empezar por preguntas complicadas, que puedan generar inseguridad en la persona entrevistada.
- No conviene poner las preguntas de identificación al inicio porque pueden hacer que la persona entrevistada sienta que no se va a cuidar el anonimato.

Veamos un ejemplo:

Parte de la boleta de entrevista a una lideresa comunitaria, en un proyecto sobre Fortalecimiento de la participación ciudadana de las mujeres, en Sololá, Guatemala.

1. ¿Cómo la seleccionaron para llegar al Consejo Comunitario de Desarrollo?
2. ¿Cómo se sintió cuando la eligieron?
3. ¿Qué le dijo su familia (esposo, padre, hijos) sobre el cargo?
4. ¿Cuáles son los principales problemas con los que se ha encontrado para ejercer su cargo?

Como en el caso de las encuestas, también en las entrevistas a informantes clave, es fundamental *elegir adecuadamente quiénes serán las personas que van a realizar las entrevistas y formarlas al respecto*. El sexo, el idioma, la religión, conflictos previos, la forma de expresarse, etc., de la persona entrevistadora pueden ser factores que limiten en gran medida los resultados de esta herramienta.

De cara al posterior análisis de los resultados, es necesario incorporar controles de la herramienta, como tomar notas o grabarlas (previo permiso de la gente), para no mezclar las respuestas dadas objetivamente, con interpretaciones de la persona que realiza las preguntas.

Respecto a los mecanismos de control de la herramienta: cuando vamos a usar grabadora es importante pedir permiso para usarla antes de encenderla; en el caso de tomar notas, éstas han de escribirse en primera persona, tal y como las dice la persona entrevistada, para evitar mezclarlas con nuestras propias interpretaciones.

Fase de recogida de la información

Es importante que la persona que va a realizar la entrevista, adapte su vestuario a la ocasión, se presente correctamente ante la persona a entrevistar diciendo su nombre, su cargo y el motivo del encuentro. Todo ello de manera natural, haciendo valer su "don de gentes".

En la relación con la persona entrevistada, una regla de oro es la "neutralidad". Debemos intentar no manifestar ningún tipo de antipatía o simpatía, ante lo que dice la persona entrevistada. Tenemos que mostrar un profundo respeto hacia la gente. No hay que olvidar que nadie está obligado a responder, y a nadie le gusta que le interrumpen en sus tareas cotidianas para hacer un montón de preguntas incómodas.

Tampoco debemos presionar para hacer la entrevista muy deprisa, o para que las personas respondan a todo, ya que puede que no tengan respuestas a ciertas preguntas, o que necesiten tiempo para pensar lo que quieren contestar.

Aunque llevamos un guión de preguntas previamente establecido, este puede y debe adaptarse al propio desarrollo de la conversación y a la persona con la que hablamos. De manera que en el transcurso de la conversación, pueden surgir nuevas preguntas que anteriormente no nos habíamos planteado.

Esta herramienta puede combinarse con la de "observación" de actitudes y comportamientos de la persona entrevistada, que se explica a continuación.

Fase de análisis de la información

En este caso las respuestas a las diferentes preguntas, se ordenan en función de su relación con las categorías de la evaluación, previamente establecidas. Esto permitirá finalmente hacer un análisis detallado de cada categoría.

2.2.5. El Taller grupal

a.- ¿Qué es?

Consiste también en una conversación, aunque entre un grupo de personas (entrevistadora- entrevistadas), en base a una guía de preguntas "abiertas", que orientan el debate grupal. Generalmente se utiliza para valorar la experiencia que han compartido las mujeres del proyecto, o los hombres, o el conjunto de unos y otras.

Es una de las herramientas que seguramente vayamos a utilizar con mayor frecuencia en las evaluaciones de intervenciones de desarrollo, y además, y es de gran utilidad en la valoración del impacto de género, ya que nos permite verificar cambios de actitudes y de comportamiento entre los hombres y mujeres, más allá de lo expresan a título individual.

b.- ¿Cuándo nos conviene usarles?

Conviene seleccionar esta herramienta, cuando:

- Se quiere recoger datos a nivel grupal, comunitario, etc.
- Se desea obtener ciertos datos y contrastarlos en grupo
- Queremos verificar si los datos que hemos obtenido a nivel individual son veraces y fiables
- Queremos que un grupo debata sobre algunos temas "no demasiado claros" o polémicos en la evaluación

c.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Si se selecciona bien a los participantes, se puede obtener mucha información - Las personas participantes se contrastan en el grupo - Es una eficiente recogida de información, - Es barato 	<ul style="list-style-type: none"> - Las discusiones pueden ser desviadas por grupos de poder, los hombres pueden monopolizar el debate - Ciertos temas controvertidos no aparecen a nivel grupal y las mujeres suelen sentirse retraídas. - Es difícil asegurar la participación plena del grupo (sobre todo de algunas mujeres)

Fuente: Adaptación de González. L. (2005)

d.- ¿Cómo se pone en práctica?

Fase de preparación

Para comenzar, debemos contar con una persona (interna o externa al grupo) que va a facilitar el proceso de debate. En base a los objetivos y categorías de la evaluación, definiremos cuáles son los temas que nos interesa abordar en el taller; y siguiendo la lógica de acción-reflexión-acción, organizaremos una batería de preguntas y dinámicas que nos permitirán recoger la información.

Además, tendremos que realizar una selección de los y las participantes, según sea de interés para la evaluación. En algunos casos (según el contexto de la intervención, la dinámica cultural y la situación de partida), es necesario realizar dinámicas grupales sólo de hombres o sólo de mujeres para poder aislar los efectos negativos de la cultura masculina sobre las mujeres. En otros, será relevante realizar talleres mixtos que permitan observar y contrastar las actitudes de unos y otras, en interacción. En todos ellos, será necesario adaptar la batería de preguntas y dinámicas a la realidad socio-cultural de la gente con la que vamos a trabajar.

Al igual que con las anteriores herramientas, se construye un pequeño guión para el debate, que es flexible y necesario adaptar según avance la reunión. Es muy interesante no perder de vista los comportamientos que se dan en estos espacios, por eso esta herramienta se suele combinar con la observación directa.

En cuanto a la logística, tendremos que planear la fecha de la reunión y si necesitamos preparar algunas actividades previas (adecuar el local, hacer accesible la llegada de las participantes al mismo, avisar con tiempo, etc.). En

algunas ocasiones y según el contexto pueden visitar previamente a las personas a entrevistar para que estén avisadas. En el caso de las mujeres es importante asegurar canales directos que nos aseguren que la invitación les llega. También es clave asegurar una cierta representación de mujeres en el grupo: beneficiadas por el proyecto, posibles perjudicadas, personas con cierta influencia, liderazgo, etc. Pero todo ello, siempre según la información que necesitemos. El perfil del grupo lo definiremos en el plan de evaluación.

Fase de recogida de la información

Una vez en el taller, os sugerimos realizar una pequeña presentación y aclarar los motivos de la reunión. Si habéis previsto entregar algún material, es el momento, así como lanzar las primeras preguntas para abrir el debate.

Os recomendamos recurrir a herramientas adicionales que facilitan el trabajo, como disponer de papelógrafo, marcadores, papel, tijeras, o cualquier instrumento que facilite la participación en espacio abierto.

Es imprescindible que las personas se sientan a gusto y se encuentren en un ambiente agradable y no forzado, también es necesario establecer algún momento para el descanso y refresco (sobre todo si en algún momento el debate se pone pesado o tenso).

Algunas sugerencias adicionales que no debéis olvidar:

- 1- Tratar de ajustaros a los horarios establecidos
- 2- Comenzar con temas no comprometedores y de fácil acuerdo
- 3- Recoger anotaciones sobre lo trabajado y retroalimentar el proceso con dichas informaciones
- 4- Retroalimentar con conclusiones y,
- 5- Tratar de terminar con carácter positivo

Veamos el ejemplo de la página siguiente:

En el marco de una evaluación con perspectiva de género realizada en Honduras, se realizó un taller para socializar los resultados encontrados hasta la fecha:

TEMA	OBJETIVO	DINÁMICA	MATERIAL	TIEMPO
Objetivo	- Dar a conocer el objetivo del encuentro	- Exposición	- Papelógrafo con el objetivo	9:05
Dinámicas rompe-hielos	- Romper el hielo entre las y los participantes	- Las mujeres salen a bailar		9:10
Las sujetas de la evaluación	- Partir de conocer las características generales de las mujeres de Asociación de Mujeres	- Cada oveja con su pareja	- Tarjetas con información y animales	9:20
Ejecución del proyecto	- Visualizar cómo se realizó la ejecución del proyecto (eficacia y eficiencia)	- Los caminos	- Caminos - Tarjetas con actividades	9:50
Estado organizativo de la asociación	- Reflexionar sobre los avances y limitantes organizativas de la Asociación de Mujeres (Sostenibilidad)	- Resultados de la matriz técnica y de género	- Exposición con papelógrafo	10:50
Empoderamiento de las mujeres	- Análisis de las necesidades prácticas e intereses estratégicos generados por el proyecto. (Impacto)	- La flor del empoderamiento	- Flor en cartulina - Papeles con comentarios	11:20
Valoración de la actividad realizada	- Valorar los resultados expuestos a lo largo del taller	- El sombrero bailarín		11:50
Ritual de despedida	- Dar por finalizado el taller y hacer el cierre formal del proyecto	- Unidas bajo el arco iris	- Artesa, - Veladora - Papel crepe	12:00

Fuente: Caínzos y González, 2007.

Fase de análisis de la información

En este caso las respuestas dadas por el grupo a los temas que se han ido abordando, se ordenan en función de su relación con las categorías de la evaluación y se analizan contrastándolas con las que se han ido recabando por otros medios.

2.2.6. La Observación directa

a.- ¿Qué es?

Se trata de una de las herramientas más sencillas y utilizadas en cooperación al desarrollo, pero para su correcta aplicación, requiere de una buena planificación. La observación aplicada a la evaluación tiende a ser una técnica para complementar la recogida de información vía entrevista u otras herramientas para ver *in situ* el desarrollo de una actividad o de toda una intervención.

Consiste en "mirar" los hechos que ocurren en el proyecto, mirar la gente en su propio contexto, los hombres interactuando con las mujeres, las mujeres organizadas entre sí, en las relaciones con sus hijos, en las relaciones sociales, familiares, laborales; en general, en sus actitudes, comportamientos en su realidad cotidiana. La observación es una herramienta muy completa que permite ver con las lentes de género de manera directa hechos objetivos y palpables (por ejemplo la finalización de las obras del área de salud preventiva para la mujer de un centro de salud), así como dialogar directamente con sus agentes más cercanos (personal médico, mujeres, promotoras, etc.).

b.- ¿Cuándo nos conviene usarla?

Conviene seleccionar esta herramienta, cuando:

- Se quiere tener una visión más profunda de la realidad a estudiar
- Se quiere estudiar en profundidad datos existentes por otros métodos
- Se desea completar una evaluación *in situ* e interactuar con los agentes implicados

c.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Método sencillo - Bueno para adquirir datos de primera mano y para su interpretación - Si se orienta a un objetivo bien concreto, se planifica con detalle y se somete a controles, es una de las herramientas más útiles en el análisis de impacto de género - Bien planificada y minimizando la "inferencia" en la realidad analizada, es muy útil para visualizar cambios en actitudes en hombres y mujeres por separado y en interacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Consume mucho tiempo y no permite generalizar - La subjetividad de la persona observadora determina la observación por lo que se requieren controles - Es difícil captar en poco tiempo la complejidad de las relaciones de género - El hecho de saberse observados y observadas, en ocasiones altera los comportamientos y las conclusiones tampoco son totalmente fiables

Fuente: Adaptación de González. L. (2005)

d.- ¿Cómo se pone en práctica?

Fase de preparación

La fase de preparación consta de cuatro pasos: habrá que definir cuáles van a ser nuestras unidades de observación, cómo debemos organizarnos para acercarnos a ellas, qué variables nos interesa evaluar de ellas y qué mecanismos vamos a poner en práctica para llevar el control de la herramienta usada

Para poder realizar una observación o visita de campo, tenemos que tener claro quién es el sujeto que observa, y quién o quiénes son los sujetos a observar (las unidades de observación). Después de esto, hay que programar la visita en coordinación con los y las agentes locales, delimitando bien los tiempos para adecuarse a los horarios y disponibilidades de unos y otras.

Al igual que en otras herramientas, detallamos bien las categorías o variables que queremos observar y construimos un cuadro o tabla sencilla que os permita registrar con facilidad y agilidad los comportamientos o actitudes de lo observado con base a dichas categorías.

Se está realizando una evaluación sobre el impacto de género de un programa de formación en derechos humanos y derechos de las mujeres en general, con especial énfasis en los derechos sexuales y reproductivos. Entre las categorías definidas por el equipo se plantea: "La influencia de los factores socioculturales y religiosos en el impacto que ha tenido la formación en derechos sexuales y reproductivos sobre las parejas"

A la hora de seleccionar las herramientas, el equipo evaluador se decide: por entrevistas por separado con mujeres y hombres, entrevistas a parejas, un taller con mujeres y un proceso de observación directa.

Definen como "unidad de observación": Las relaciones entre mujeres y hombres que se dan al interior de 10 de las parejas que participaron en el proceso de formación.

Una vez definido el objeto, proceso o sujeto de nuestra observación, debemos pensar qué procedimiento seguir para acercarnos de la manera más natural posible a nuestras "unidades de observación". Para este paso, en general, es necesario coordinar con los agentes locales, delimitando bien los tiempos para adecuarse a los horarios y disponibilidades de la población en general y de las mujeres en particular.

Al respecto hay que destacar que, en ocasiones, cuando se van a observar actitudes, comportamientos, costumbres, etc., conviene hacerlo sin previo aviso, ya que el hecho de saberse observados/as, en ocasiones, puede hacer que se alteren las reacciones que las personas tendrían normalmente.

En el caso que nos ocupa, se plantea visitar 10 hogares, con la excusa de hacer una pequeña entrevista conjunta a la mujer y al hombre de cada pareja. En la que además se solicitará la preparación de un café o un pequeño refrigerio.

A continuación necesitamos preparar un cuadro con el listado de preguntas o variables que nos interesa analizar. Esto es fundamental para que no se nos olvide ninguna cuestión clave.

En nuestro ejemplo el equipo evaluador se plantea observar:

- Análisis y anotación del comportamiento de la mujer hacia el hombre en lo referido a las tareas del hogar, del trabajo, del ámbito social y del ámbito personal.
- Análisis y anotación de las miradas entre ambos ante ciertas preguntas relativas al conocimiento de los derechos sexuales de las mujeres
- Análisis de las resistencias expresas de forma verbal o no verbal del hombre, frente al acceso de la mujer a dichos derechos
- Análisis de las resistencias o miedos expresados por la mujer en dicho ámbito.
- Análisis de la expresividad y libertad de ambos para abordar de forma natural dicha temática.
- Análisis del comportamiento del hombre a lo largo de toda la visita y entrevista sobre su ubicación física (situación en la entrevista), su interlocución con la entrevistadora, la relación con su compañera, su relación con sus hijos e hijas, su responsabilidad ante ellos, su responsabilidad en la puesta a punto del café y su recogida,
- Anotación de posibles agresiones verbales o gesticulares del hombre hacia la mujer, ante alguno de sus comportamientos o respuestas

Fase de recogida de la información

Según vamos visitando distintos espacios del proyecto, vamos anotando las interpretaciones más personales de lo observado.

Cuando sólo la hace una persona, ésta debe ir anotando cuidadosamente las interpretaciones personales de todo lo observado; y utilizar una cámara de fotos o de video que permitan corroborar la información recabada. Cuando la hacen varias personas, durante el proceso de la observación, todas ellas deben anotar sus interpretaciones personales de lo que ven. Al terminar y ya en otro espacio, se pondrán en común las anotaciones de todas las personas, resaltando los puntos en los que hay coincidencias y en los que hay divergencias.

Para garantizar la fiabilidad y validez de las observaciones directas, es muy importante asegurar mecanismos para el control de la herramienta. Para ello se tiende a incluir en el proceso, mecanismos que permitan corroborar las observaciones, como son el uso de fotografías, videos; o asegurar que la misma observación la hacen diferentes personas.

De manera sutil tenemos que incorporar elementos de autocontrol a la observación (fotografías, videos, observación de dos o más personas) para no caer en el error de pensar que vemos lo que queremos ver y no lo real que está ocurriendo o que puede ocurrir debajo de una engañosa apariencia.

Para asegurar el control de la observación, el equipo evaluador plantea que cada hogar será visitado por 2 personas, ambas tendrán que fijarse en el listado de ítems a observar, aunque sólo una formule las preguntas de la entrevista.

Fase de análisis de la información

Para la fase de análisis, la información recopilada individualmente (notas, fotos, videos, etc.) o colectivamente (detallando coincidencias y divergencias) se ordena en función de las categorías a las que respondan. Ello permitirá triangular esta información con la recopilada por medio de otras herramientas, para hacer análisis descriptivos y/o explicativos.

Una vez hemos revisado nuestras notas o grabaciones, os sugerimos debatir y tratar de consensuar los hechos observados y su interpretación final con la compañera.

La observación puede convertirse en una poderosa herramienta de evaluación, siempre y cuando se establezcan controles a quien observa para garantizar la fiabilidad y validez.

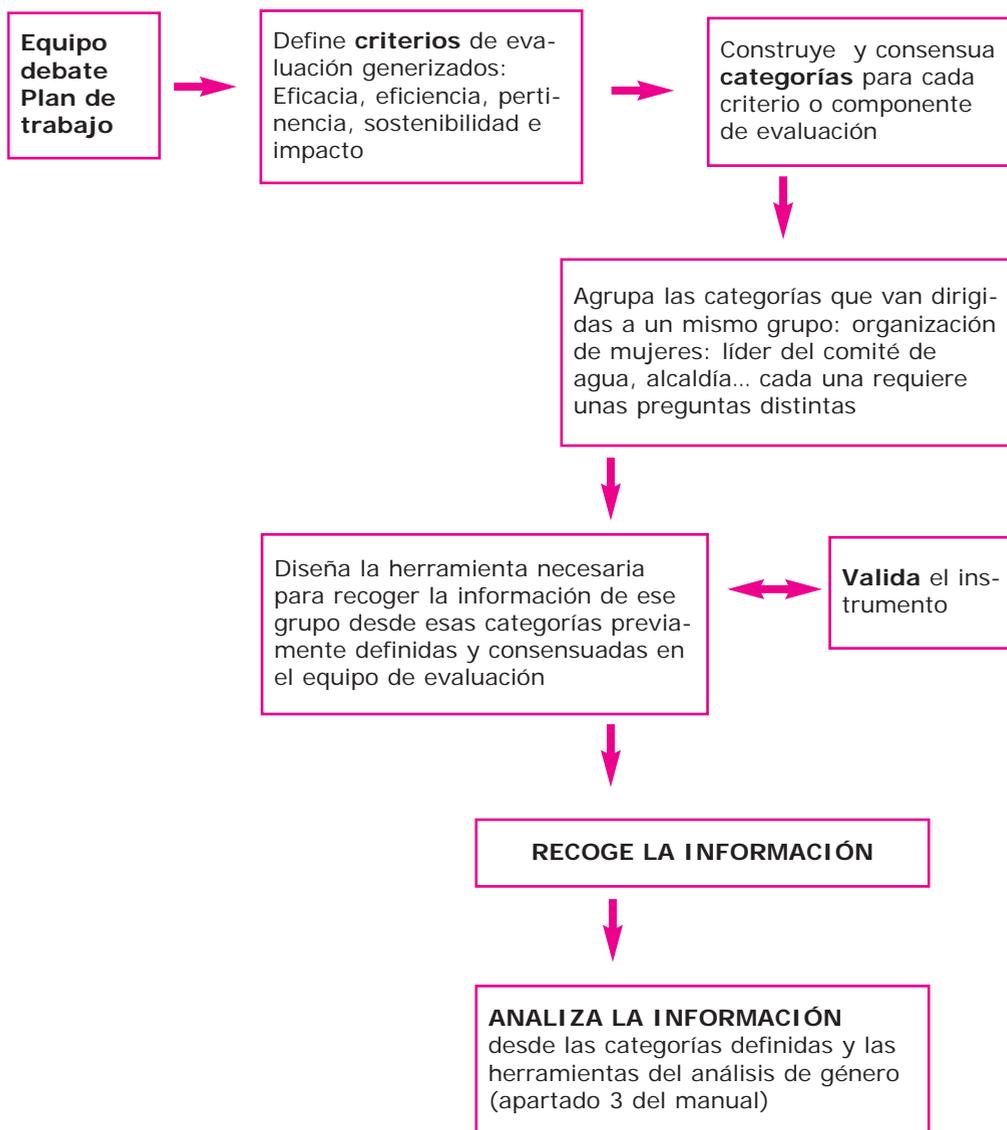
2.3 Ventajas y desventajas de utilizar unas y otras en la evaluación de género

Como hemos señalado desde un inicio, no existe la "herramienta única" para ser promovida en todas las evaluaciones de impacto de género, pero si es posible adecuar los instrumentos más utilizados en evaluación a la realidad de cada contexto y al objetivo de cada intervención.

En ese sentido, será el equipo de evaluación el que tenga de decidir qué herramientas formarán parte de su proceso de recogida de información, al igual que ha decidido anteriormente sobre las categorías desde las que analizará dicha información⁶.

⁶. En este punto, no olvidéis tener en cuenta que determinadas categorías como la valoración que los aportes hacen al proyecto por parte de hombres y mujeres, o quien tiene que y qué recibe tras la intervención, o la valoración de lo que unos y otras necesitan (o creen que necesitan), pueden detallarse en cada uno de los criterios generalizados (en este caso eficiencia); así como otras categorías ligadas al cambio y al empoderamiento subjetivo, social, físico o económico de las mujeres o de organizaciones de mujeres), que pueden valorarse en el criterio de impacto.

Recordemos el proceso de construcción para llegar a la herramienta y su uso:



Desde nuestro punto de vista, existen algunas ventajas y desventajas de utilizar unas u otras herramientas en cada situación. Por ello, no podremos aplicar un cuestionario auto-rellenado, si las mujeres u hombres que van a responder no tienen la capacidad de leer o escribir o si lo que deseamos es una profundización en los factores que están incidiendo, por ejemplo en las desigualdades de género en términos socio políticos y los factores que inciden en las resistencias de los hombres al acceso a cargos de poder de las mujeres; en cuyo caso una encuesta breve a un político, no nos dará mucha pistas. En ese sentido, la combinación de instrumentos suele ser la mejor opción y la más completa.

Por ejemplo si se desea disponer de datos cuantitativos sobre una Escuela de empoderamiento de mujeres (cursos de formación a grupos de mujeres organizados) a lo largo de una región en México, es posible pensar en la realización de un auto-rellenado inicial que incluya varios grupos de categorías e ítems en torno a la pertinencia de la formación, la valoración de los contenidos y de las personas que lo han facilitado. Para ello, es posible integrar preguntas cerradas y escalas en el marco del cuestionario, que luego se puedan complementar con algunas entrevistas a las mujeres que han asistido a la formación en cada localidad, de carácter más cualitativo, buscando profundizar en los efectos de dicha formación integral en el marco de su inserción laboral y comunitaria, pero también en términos del ámbito familiar y personal. Para completar el proceso se puede pensar en algún taller-observación en el marco de los procesos formativos realizados.

De cara a la medición del impacto, ciertamente encontrar las herramientas más adecuadas no siempre es fácil. Hay que tener en cuenta que el impacto se conoce como el sumatorio de todos los efectos positivos y negativos que ha tenido la intervención, pero no únicamente los que estaban previstos lograr, sino también aquellos que han surgido de manera inesperada. Estos cobran vital importancia, dado que pueden ser negativos.

Por ejemplo si os fijáis en vuestra intervención, algunas veces, los efectos negativos no son totalmente visibles, sobre todo en el caso de las desigualdades de género que tienden a ser obviadas.

Ciertamente el impacto es un criterio de evaluación que requiere de una mirada muy amplia y con un carácter más cualitativo y de profundización. Por ello es importante que se mida pasado un cierto tiempo, pues hay cambios que a la vista parecen perdurables (bien positivos o bien negativos) que con cierta distancia desaparecen o se agudizan.

Por ello, os recomendamos combinar herramientas cualitativas con otras de diversa índole que puedan visibilizar las relaciones de género y poder llegar a profundizar en los factores que han podido mejorarlas o hacerlas más desiguales.

3. ¿Cómo evitamos que los instrumentos sean ciegos al género y que además sean útiles en la evaluación del impacto?

Para empezar, recordemos que el análisis de género en la evaluación implica una referencia sistemática a los diferentes impactos de las actividades del proyecto en hombres y mujeres, analizando las relaciones de poder que involucran clase, raza, etnia, edad y ubicación geográfica, que al interactuar con el género producen desigualdades complejas y ocultas que inciden en el cambio social (García y Cinco, 2005).

Esto supone que no podéis perder de vista en la evaluación las claves que habéis ido a lo largo del manual, desagregar siempre los datos por sexo, analizar la división sexual el trabajo (antes y después de la intervención) y comprender esas desigualdades en el acceso y control de los recursos.

Una de las preguntas más comunes a la hora de poner en marcha un proceso de investigación evaluativa, es si el equipo evaluador debe crear nuevas herramientas de evaluación distintas para evaluar el impacto de género o más bien debe adaptar las ya existentes para que visualicen los efectos que sobre hombres, mujeres y sus relaciones de género ha tenido la intervención (impacto) y para que permitan la participación de unas y otras en pie de igualdad. Nosotras abogamos por un equilibrio entre ambas visiones.

Tal y como hemos visto, si las categorías de análisis en el equipo han estado bien formuladas y recogen los elementos que acabamos de mencionar, las herramientas contendrán dichos componentes.

También es cierto que a la hora de analizar e interpretar la información vamos a necesitar herramientas propias del análisis de género para poder abordar en profundidad el análisis de los efectos sobre dichas desigualdades.

Dicho esto, también es necesario que tengamos en cuenta, otras claves que mejoran la calidad de la información recogida en el proceso de trabajo de campo y que dependiendo de cómo se haga éste, puede contribuir a fortalecer y empoderar a las mujeres:

Veamos algunas recomendaciones:

1. No nos olvidemos de **incorporar a las mujeres como informantes**, para ello es necesario conocer su agenda, intereses y disponibilidades, pues de ella puede depender su participación.
2. **La participación en la evaluación** es clave, pero no sólo en la recolección de la información, sino en el análisis, pues el hecho de realizar una evaluación genera procesos empoderadores en sí mismos, que si no incluyen a los hombres y mujeres que habéis estado involucradas, es poco probable que posteriormente se incorporen sus resultados y aprendizajes.
3. Para disponer de evaluaciones basadas en datos fiables y veraces, es importante **incorporar herramientas cuantitativas y cualitativas** que puedan medir cambios en elementos ligados a la condición de unos y otras, pero también a la posición (cambios más bien cualitativos y vinculados a los comportamientos y actitudes). Si tenemos una línea de base, mejor que mejor.

4. Incluir instrumentos de **carácter individual, pero también grupal**. Muchas veces la información que puedan darnos algunas personas clave en el proceso, no es el sentir de todo el grupo. Para ello es interesante programar alguna actividad grupal, incluso, valorando la posibilidad de realizar talleres conjuntos con hombres y mujeres, y otros por separado, dependiendo del contexto cultural y la población que ha sido beneficiaria de la acción realizada.
5. Desarrollar **enfoques evaluativos con carácter integrador**, al tratar de implicar, en la medida de lo posible a los distintos involucrados, hombres, mujeres, organizaciones locales públicas, privadas, ONG internacionales, donantes, etc., porque su visión suele ser complementaria, y permite encontrar razones no visibles a primera vista de algunas cuestiones planteadas por la evaluación.
6. Por último, **vincular las categorías del análisis de género** abordadas en este manual con las que incluirán nuestras herramientas. Realizar muchos instrumentos o preguntas, puede aportar mucha información, pero su utilidad para el proceso evaluativo y el posterior aprendizaje estará vinculada a la interpretación que el equipo evaluador haga de dicha información. En ese sentido os animamos a abordar el apartado referido a las herramientas del análisis de género, como el perfil de actividades, o la matriz de acceso y control que tratan de ordenar la información recogida sobre los cambios en el acceso y control de los recursos tras el proyecto así como los cambios en la condición de las mujeres respecto a los hombres.
7. Además, para el desarrollo de todo el proceso, os proponemos incorporar **otras herramientas vinculadas a la educación popular y la dinámica de grupos** muy útiles para la evaluación participativa (Cainzos, 2003), tales como:
 - a. Lluvia de ideas
 - b. Sociodramas (rol playing)
 - c. Mapas parlantes (dibujos de situación de grupos, personas, instituciones)
 - d. Mapeo de problemas o de potencialidades/ Mapa de afinidad
 - e. Dinámica Reloj 24 horas (horas de dedicación a rol productivo, reproductivo y comunal)
 - f. Mapa de movilidad de hombres y mujeres (donde pasan su tiempo)
 - g. Foto grama, Videos, etc.

Tengamos en cuenta que el proceso de evaluación es muy similar a un proceso de investigación, depende de cómo se plantee y como se realice, puede afectar los resultados.

Cualquier evaluación puede ampliarse infinitamente si nos extendemos demasiado en la creación de categorías o preguntas a realizar al proyecto que estamos valorando. Por ello es necesario que el equipo focalice muy bien sus intereses y delimite bien las prioridades a estudiar, pero eso sí ¡sin olvidarse las lentes de género en casa!.

A continuación os damos las últimas pistas...

Cómo evitar que las herramientas de evaluación sean "ciegas al género"

- > Incluir hombres y mujeres en el grupo, la muestra o el taller.
- > Tomar en cuenta la diferente disponibilidad del tiempo que tienen las mujeres y los hombres, a la hora de fijar los horarios de reunión.
- > Identificar y resolver los obstáculos a la participación de las mujeres: cuidado de las criaturas, tareas domésticas, distancias físicas, violencia masculina, presiones de la comunidad...
- > Asegurarse de que se toma en cuenta a la parte femenina del grupo, cuando se pregunta acerca de la población beneficiaria, sus intereses, sus aportes al proyecto, etc.
- > Identificar necesidades, prioridades y percepciones tanto de las mujeres como de los hombres, sobre todos los temas.
- > Realizar actividades conjuntas pero también separadas, cuando sea conveniente.
- > Proponer a mujeres y hombres como facilitadoras/es u observadoras/es.
- > Garantizar que las recomendaciones se orienten tanto a la eficiencia como a la equidad.

Fuente: Adaptado de González y Murguialday, 2005.

Como adecuar las herramientas a la evaluación del impacto de género

Otorgar un carácter participativo a la metodología para favorecer la intervención de las mujeres	Adecuar la metodología a las prácticas del grupo
- Los hombres y mujeres deben participar en la decisión de evaluar y en sus criterios	- Revisar si el método de investigación tiene en cuenta las diferencias entre los grupos de personas según su ocupación, ingresos y sexo
- Revisar los mecanismos de consulta y con qué periodicidad	- Valorar si se ha tenido en cuenta el trabajo de las mujeres en el diseño de las herramientas y su dedicación?
- Revisar cómo se abordarán las cuestiones de género tanto con los hombres como con las mujeres por separado y de forma conjunta	- Visualizar si se respetan la cultura local y las prácticas sociales: según sus niveles de conocimiento, uso de la tecnología, formas de organizarse, tiempos, etc.
- Valorar las posibles sobrecargas para las mujeres por el hecho de participar en el proceso evaluativo	- Programas herramientas flexibles y adaptables sobre la marcha
- Revisar y adecuar el acceso a la información sobre la evaluación de forma equitativa	- Potenciar el trabajo en equipo frente al individual
- Favorecer el intercambio entre mujeres de la misma organización y de otras organizaciones para posibilitar el intercambio	- Incorporar herramientas de autoaprendizaje para que el proceso de la evaluación sea un proceso empoderador en sí mismo.

Fuente: Elaboración propia a partir de DE LA CRUZ, C., 1998.

Bibliografía

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)/ Servicio Nacional de la Mujer de Chile SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACDI, Santiago de Chile.

Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI) y Agencia Técnica de Cooperación Alemana (GTZ) (2000): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. ACCI- Proequidad/ GTZ, Bogotá.

Agencia Noruega para la Cooperación y el desarrollo (NORAD) (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.

Agencia Noruega para la Cooperación y el desarrollo (NORAD) (2000): *Handbook in gender and empowerment assessment. Women and Men. Norway*. RKG AS, Oslo.

Alcalde, A. e I. López (2004): *Guía para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española*. Madrid: MAE-SECIPI.

Beck, T. (1994): *Literature Review of Social Gender Indicators*. CIDA. www.acdi-cida.gc.ca/equality

Bonilla-Castro, E. y O. Rodríguez Sehk (1995): *La investigación en Ciencias Sociales. Más allá del dilema de los métodos*. Santafé de Bogotá: CEDE-Facultad de Economía, Universidad de los Andes.

Brambilla, P. (2001): *Gender and Monitoring: A Review of Practical Experiences*. Paper prepared for the Swiss Agency for Development and Co-operation (SDC). BRIDGE, IDS-Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton. En www.bridge.ids.ac.uk

Bustelo, M. (1999): "Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas". *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*. Madrid: IUDC-UCM.

Cainzos, M.P y L. González., L. (2007): *Evaluación ex post del proyecto "Desarrollo empresarial de siete grupos de mujeres en Santa Bárbara, Honduras"*. Evaluación realizada por Kalidadea. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo para la organización PTM Mundu bat con financiación de la Dirección de Cooperación del Gobierno Vasco. Bilbao y Honduras.

Cainzos, M.P (2003): *Manual para la incorporación del enfoque de género en la participación cívica política en un marco intercultural*. Oficina de Representación de la Comisión Europea en Guatemala, Guatemala.

Canadian International Development Agency (CIDA) (1996): *Guide to Gender Sensitive Indicators*. Ottawa. www.acdi-cida.gc.ca/equality

Cea d'Ancona, M. A. (1999): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Síntesis.

Cerdá Gutierrez, H. (2000): *La evaluación como experiencia total. Logros, objetivos, procesos, competencias y desempeño*. Santafé de Bogotá: Ed. Magisterio.

Cea d'Ancona, M. A. (1999): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Síntesis.

Cerdá Gutierrez, H. (2000): *La evaluación como experiencia total. Logros, objetivos, procesos, competencias y desempeño*. Santafé de Bogotá: Ed. Magisterio.

De la Cruz, C. (1998): *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. Emakunde. Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior, Vitoria- Gasteiz.

EMAKUNDE (2007): *Respuesta institucional ante el maltrato doméstico a las mujeres en el ámbito de los Servicios Sociales de la CAPV, 2006: Puerta de entrada*. Evaluación de los Servicios Sociales en materia de Maltrato Doméstico contra las mujeres. Septiembre, 2007.

Estrella, M. y J. Gaventa (1998): "Who Counts Reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review". *Working Paper 70*. IDS. Brighton: Sussex University.

Fernández-Ballesteros, R. (ed.) (1995): *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Ed. Síntesis.

Feuerstein, M.T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Hong Kong: Mac Millan.

García, C. y C. Cinco (2005): *Metodología de Evaluación con perspectiva de Género para proyectos de tecnología de la información y la comunicación. Una herramienta de aprendizaje para el cambio y el empoderamiento*. Programa de apoyo a las Redes de mujeres de la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (PARM ACP). México. www.apcwomen.org/gem.

Gosling, L. y M. Edwards (1998): *Toolkits. A practical guide to assesment, monitoring, review and evaluation*. Development Manual 5. Londres: Save the Children.

González, L. y C.Murguialday (2005): Evaluar con enfoque de género. *Cuadernos Bakeaz* nº 66, Bakeaz, Bilbao.

González, L. (2005): *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora de agentes, modelos y herramientas*. Servicio de Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria. http://biblioteca.hegoa.efaber.net/registro/ebook/14809/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf

Maintz, R. (1996): *Introducción a los métodos de la Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.

Ministerio de Asuntos Exteriores-Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (1998): *Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres*. Madrid: MAE-SECIPI.

González, L. (2007): Ponencia "Evaluación y desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo" en el marco de las *Jornadas de Sensibilización sobre Cultura Evaluativa* del 18 y 19 de Octubre en Bilbao. Círculo Solidario Euskadi, Kalidadea, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo, e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.

Nirenberg, O., Brawerman, J. y V. Ruiz (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Oakley, P. (2001): *Evaluating empowerment. Reviewing the concept and practice*. Oxford: INTRAC.

Oxaal, Z. y S. Baden (1997): *Gender and Empowerment: definitions, approaches and implications for policy*. BRIDGE. Sussex: IDS. www.bridge.ids.ac.uk

Proyecto PROEQUIDAD (1995), *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de Capacitación*. Santafé de Bogotá: GTZ-DNP.

Ruiz Olabuenaga, J.I. (1999): *La investigación cualitativa*. Segunda Edición. Universidad de Deusto, Bilbao.

Sierra, B. (2000): "Criterios para la evaluación con perspectiva de género". *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 6. Madrid: IUDC-UCM.

Sierra Bravo, R. (1992): *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Sierra, M. E. (1999): *¿Lo estamos haciendo bien? El seguimiento y la evaluación en los proyectos sociales*. Medellín: GTZ-Paisa Joven. Fundación Corona. Secretaría de Bienestar.

Viñas, V. (1995): "Los grupos de discusión dirigida en la evaluación de proyectos". Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola-FIDA. Informe 0566.

World Bank: *"Mainstreaming Gender into Social Assessments"*.
En www.worldbank.org/gender/resources

