

“Cómo transversalizar el enfoque de GÉNERO en las ORGANIZACIONES SOCIALES para el DESARROLLO y la aplicación de la metodología coaching”

Cofinancia



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES

Organiza





Créditos

Coordinación, revisiones, documentación, recopilación info capítulos:

1. Presentación del manual sobre transversalización de género
2. Paz y Desarrollo: ¿Cómo transversalizamos el enfoque de género?
3. Marco conceptual (excepto 3.2. ¿Qué es el mainstreaming?).
4. Cómo incorporar el enfoque de género en la institucionalización de la ONGD
5. Cómo incorporar el enfoque de género en la identificación de un proyecto

Isabel Fernández Villafranca (Responsable Área de comunicación de Paz y Desarrollo)

Capítulo 3.2. ¿Qué es el mainstreaming? **Consultora: América Romualdo**

Capítulo 6. Análisis de la Transversalización del enfoque de género en las ONGD andaluzas en El Salvador.

Paz y Desarrollo (El Salvador)

Catedra de Género de Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC):

-Marta Judith Velásquez de Suarez

-Margarita Janeth Villalta Realegeño

-Emelyn Alexandra Martínez Delgado

Consultora: América Romualdo

Capítulo 7. Coaching para el tercer sector

Pedro J. Ruiz Trillo (Coach personal y grupal)

Presidente de Educolis (ONG para la educación holística)

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Isabel Fernández Villafranca

Responsable Área de

comunicación de Paz y Desarrollo

FOTOGRAFÍA

Salvador Enrich

Thomas Cristofolletti

Virginia Marchante

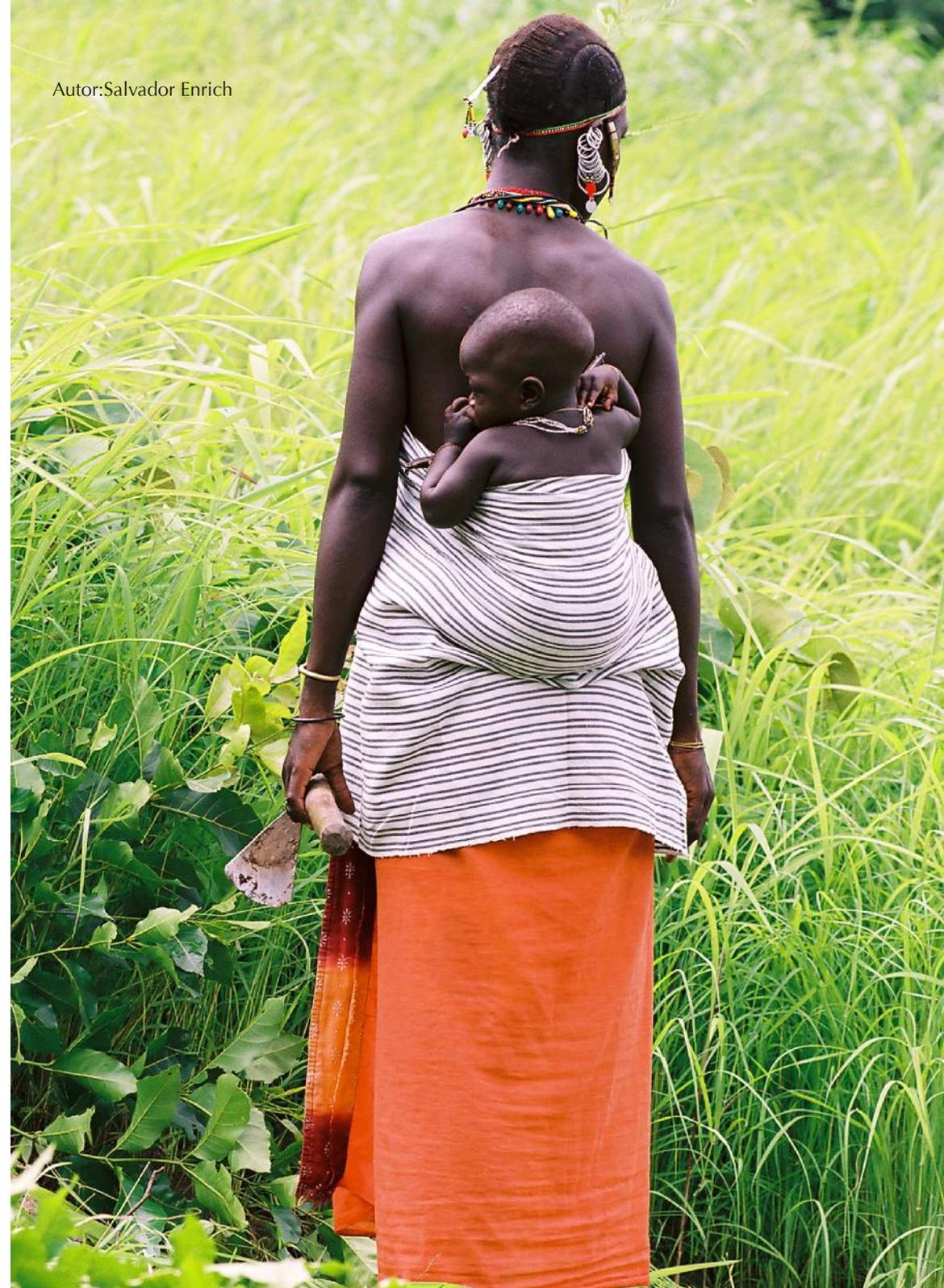
Fani Llauradó

SU

MA

RIO

Autor: Salvador Enrich



1 Presentación

6

2 Paz y Desarrollo: ¿cómo transversalizamos el enfoque de género?

8

3 MARCO CONCEPTUAL

- 3.1. ¿Qué es el enfoque de género?
- 3.2. ¿Qué es el mainstreaming?
- 3.3. ¿Por qué hemos de incorporar la igualdad de género en los procesos de desarrollo?
- 3.4. Género en la cooperación internacional: evolución histórica

12

4 Cómo incorporar el enfoque de género en la institucionalización de la ONGD

28

5 Cómo incorporar el enfoque de género en la identificación de un proyecto

32

6 Análisis de la Transversalización del enfoque de género en las ONGD andaluzas en El Salvador

48

7 Coaching para el tercer sector

66

8 Bibliografía

78



PRESENTACIÓN

El manual que presentamos a continuación forma parte de un proyecto de investigación cofinanciado por la Agencia Andaluza de Cooperación para el Desarrollo (AACID) denominado **“Mejorada la transversalización del enfoque de género en proyectos de cooperación, ayuda humanitaria y sensibilización por parte de las ONGD andaluzas”**, a través del cual, en el año 2016 realizamos un diagnóstico/investigación para conocer las necesidades existentes en las ONG andaluzas, las cuales, expresaron su necesidad de incorporar el enfoque de género y coaching de modo transversal en sus tareas institucionales y en el ciclo de los proyectos de cooperación, sensibilización, ayuda humanitaria, etc.

El hecho de integrar el enfoque de género a nivel institucional permite luchar por el cumplimiento de los derechos humanos, que el personal posea el mismo nivel de participación y toma de decisiones independientemente de que sean hombres o mujeres, además de contribuir a visualizar las relaciones de poder.

A su vez, la inclusión de las herramientas de coaching permiten que l@s trabajador@s mejoren el desempeño y la productividad sostenible, el desarrollo de la inteligencia interpersonal, cohesionando los equipos humanos, el conocimiento intrapersonal, mejorando la gestión de las emociones, un mayor apoyo a las ideas creativas que conduzcan a la innovación en medio ambiente y compromiso social, favorecer que las relaciones de los empleados/as generen un clima laboral adecuado, avanzar en la conciliación profesional y personal, además permitirá una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio: nuevas tecnologías, sectores vinculados a la comunicación, etc.

Actualmente existen herramientas publicadas por diversas instituciones y organizaciones que trasladan la idea sobre cómo integrar y transversalizar el enfoque de género en las organizaciones. De hecho, existen numerosos recursos que favorecen la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones, desde instrumentos políticos, herramientas metodológicas y material específico, espacios de reflexión o grupos de género, redes de organizaciones sensibilizadas, formación especializada, etc. Sin embargo, a pesar de constatarse un interés y buena disposición para ir adaptando esta perspectiva en su trabajo, todavía no llega a concretarse en la mayoría de casos, careciendo de una estrategia y política interna dedicada al enfoque de género en las organizaciones.

El reto de la igualdad de género nos exige dar un paso definitivo e incorporar **“la mirada de género”** a nuestro trabajo diario. Y para ello es clave contar con una herramienta práctica que nos permita identificar las cuestiones claves que tenemos que tener presentes a la hora de analizar que contribuye a visibilizar y potenciar a las mujeres como protagonistas del desarrollo y alcanzar dicha igualdad.

De esta manera, esta guía o manual forma parte de un proceso de institucionalización de la cultura de la transversalización del enfoque de género y coaching que ha partido de la elaboración de un diagnóstico de sistematización de las lecciones aprendidas a lo largo de estos años, identificando la necesidad de contar con una guía que aglutine y resuma las herramientas recogidas en otros manuales y guías ya existentes, aparte de ofrecer modelos y ejemplos prácticos desde nuestra experiencia como ONGD de desarrollo especialista en enfoque de género, con el objetivo de dar respuesta de manera muy práctica a la siguiente pregunta: **¿Qué aspectos he de tener en cuenta en mi trabajo para garantizar la transversalización del enfoque de género?**



Autor: Thomas Cristofolletti

2.

PAZ Y DESARROLLO: ¿CÓMO TRANSVERSALIZAMOS EL ENFOQUE DE GÉNERO?

Paz y Desarrollo es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) que nace en 1991, cuya principal misión desde el 2005 es la de contribuir a promover (en los pueblos del Sur y nuestra sociedad) **la igualdad de género, mediante la justicia social, la redistribución equitativa de los recursos, el ejercicio de los derechos humanos fundamentales y la mejora de la calidad de vida de los hombres y las mujeres** que actualmente viven en situación de pobreza y exclusión. Desde nuestra experiencia hemos constatado que no es posible alcanzar un desarrollo sostenible, sin analizar y abordar las causas estructurales de la pobreza, los obstáculos al pleno ejercicio de los derechos humanos fundamentales y las consecuencias directas de las diversas formas de exclusión y discriminación que perpetúan las relaciones desiguales y aumentan la vulnerabilidad de ciertos colectivos.

Asimismo, las cifras nos indican que, debido a la discriminación de género que se produce en la mayoría de contextos y esferas de la vida pública y privada, existen grandes desequilibrios entre hombres y mujeres respecto al ejercicio de sus derechos fundamentales y el acceso igualitario a oportunidades que les permitan mejorar su calidad de vida. Por tanto, es imprescindible para alcanzar nuestra misión y garantizar la coherencia de nuestra visión, que las organizaciones que trabajamos para promover una mayor justicia social, redistribución de recursos equitativa y un desarrollo humano sostenible establezcamos como **eje prioritario de nuestras acciones la promoción de la igualdad de género y los derechos de las mujeres y las niñas.**

En Paz y Desarrollo se ha detectado la necesidad de integrar el enfoque de género en todos los ámbitos organizativos, en todos los proyectos y acciones, y que sea un eje central e inseparable del resto de los procesos institucionales. Esto se debe, por un lado a la certeza de que promover la igualdad de género, la redistribución equitativa y los derechos de las mujeres y las niñas es una cuestión de justicia social, y por otro lado, porque **trabajar desde el enfoque de género es una condición indispensable para garantizar la calidad, la sostenibilidad, la pertinencia, el impacto, la eficacia y la eficiencia de todas las actuaciones** en los distintos sectores de

actuación.

Por tanto, la presente política tiene como objetivo establecer un lenguaje común en Paz y Desarrollo respecto a los principales conceptos desde el análisis de género y definir las líneas de intervención y acciones prioritarias para **promover la igualdad de género en todos los ámbitos de trabajo de la organización.**

Las ONGD han sido constituidas y están compuestas por personas que generalmente han sido objeto de una educación y socialización sexista a distintos niveles y grados según el contexto, la época, y la sensibilización y formación en género recibida, lo cual se refleja en sus valores y prácticas tanto personales como profesionales. Por ello, la evidencia nos muestra que todas las organizaciones en mayor o menor medida reproducen valores y pautas discriminatorias que impiden la promoción de la igualdad de género a través de sus acciones.

En las últimas décadas ha aumentado el reconocimiento global por parte tanto de los gobiernos como de la sociedad civil de la situación crítica en la que viven mujeres y niñas debido a la discriminación de género de la que son objeto y se reconoce que no es posible promover un desarrollo humano sostenible sin garantizar el disfrute de los derechos humanos de hombres y mujeres en condiciones de equidad. Sin embargo, a pesar de ello y de la necesidad imperiosa de abordar las causas y las consecuencias de la discriminación sexista, aún no se están llevando a cabo los necesarios cambios personales y estructurales para garantizar la integración real del enfoque de género en todas las políticas y prácticas y eliminar todas las prácticas discriminatorias que se siguen perpetuando y atentando contra la condición y posición de las mujeres.

Paz y Desarrollo al igual que otras organizaciones ha identificado la necesidad de iniciar procesos de diagnóstico intraorganizacional para conocer las pautas de género discriminatorias existentes tanto en nuestra cultura como práctica organizacional e impulsar cambios para la efectiva integración del enfoque de género en todos los niveles y prácticas. De esta forma estaremos actuando de forma coherente con la visión y misión: **luchar por**

el cumplimiento de los derechos humanos de todas las personas, crear las condiciones para que los colectivos más excluidos y desfavorecidos cambien su situación y promover una mayor justicia y redistribución social y un desarrollo sostenible y equitativo.

El proceso de incorporación del enfoque de género en Paz y Desarrollo, supone por un lado, la institucionalización efectiva de género y, por otro lado, la transversalización de género en todas las acciones que se lleven a cabo.

En este sentido, los objetivos de la política se estructuran de acuerdo a este proceso, aunque no se den de forma cronológica sino simultánea.

INSTITUCIONALIZACIÓN: el proceso a través del cual las prácticas sociales se hacen suficientemente regulares y continuas como para formar parte del devenir cotidiano.

TRANSVERSALIZACIÓN: el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO?

1. Nos permite *promover la igualdad de género, la redistribución equitativa y los derechos de las mujeres y las niñas* es una cuestión de justicia social.

2. Es una *condición indispensable para garantizar la calidad, la sostenibilidad, la pertinencia, el impacto, la eficacia y la eficiencia de todas las actuaciones.*

Consideramos imprescindible que en cualquier acción y/o actuación en la que participe Paz y Desarrollo:

- Se tenga en cuenta el principio de igualdad y no discriminación.
- Esté encaminadas a un mayor reequilibrio entre hombres y mujeres en cuanto a redefinición de roles, responsabilidades y redistribución de recursos.
- Aborde tanto las causas de la discriminación de género como las consecuencias y efectos sobre hombres, mujeres y la sociedad en su conjunto.
- Aborde todas las formas de discriminación de género: directas, indirectas, internas y externas.
- Visibilice el importante rol que desempeñan las mujeres y niñas en sus sociedades y elimine los obstáculos que impiden su participación plena en condiciones de equidad en los distintos ámbitos.
- Fomente la alianza y el compromiso de toda la sociedad a favor de la Igualdad de Género

Autor: Thomas Cristofolletti





Autor: Thomas Cristofolletti

3



MARCO CONCEPTUAL



3.1. ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE GÉNERO?

3.2. ¿QUÉ ES EL MAINSTREAMING?

3.3. ¿POR QUÉ HEMOS DE INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO?

3.4. GÉNERO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Autor: Thomas Cristofolletti

3.1. ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE GÉNERO?

La pobreza va más allá de la carencia de los bienes necesarios para la supervivencia o de la insatisfacción de las necesidades fisiológicas. **La pobreza es la negación de las oportunidades y elecciones esenciales para el crecimiento y la evolución vital de los seres humanos:** no sólo en relación a los medios necesarios para la supervivencia sino también respecto a la posibilidad de acceder y disfrutar de todo aquello que nos permite auto realizarnos a lo largo de nuestra vida.

La misión fundamental de las ONGD es contribuir a promover la justicia social, la redistribución equitativa de los recursos, el ejercicio de los derechos humanos fundamentales y la mejora de la calidad de vida de los hombres y las mujeres que actualmente viven en situación de pobreza y exclusión.

La pobreza y la discriminación afecta a millones de personas, hombres y mujeres en múltiples contextos en el mundo y tiene consecuencias e impactos desiguales en función de variables como el género, la raza, la clase social, la etnia, y la edad, entre otros.

Aunque es imprescindible tener en cuenta otras variables, **la desigualdad y la discriminación de género han sido identificadas por las principales agencias e instituciones internacionales como uno de los principales obstáculos al desarrollo humano sostenible.** Es imprescindible que tengamos en cuenta, que, las cifras e indicadores socioeconómicos nos indican que, a pesar de los avances de las últimas décadas, y como consecuencia de la discriminación de género, la feminización de la pobreza está creciendo progresiva y alarmantemente.

Es por ello, que a lo largo de las últimas décadas, se ha establecido un marco normativo internacional en materia de género y desarrollo cuyos

principales acuerdos son la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW- 1999), ambas, jurídicamente vinculantes. En este sentido, es importante que también tomemos como referencia el marco normativo internacional prioritario de políticas de desarrollo (Declaración del Milenio y ODM), el marco normativo europeo y del gobierno español que también establecen la promoción de la igualdad de género como factor indispensable para promover el desarrollo humano sostenible.

La discriminación de género está institucionalizada a distintos niveles y se manifiesta en múltiples formas mayoritariamente hacia la subordinación y exclusión de las mujeres constituyendo uno de los efectos más perniciosos de la forma de organización social denominada Patriarcado.

El Patriarcado trasciende fronteras y épocas estableciendo que el varón ejerce la autoridad en todos los ámbitos, que las mujeres ocupen una posición secundaria y subordinada y asegurando la transmisión del poder, privilegios y la herencia por línea paterna y entre los varones.

El sistema patriarcal se cimienta en relaciones de poder, de subordinación y exclusión, desde el dominio de los hombres aunque también transmitido y mantenido por mujeres desde una visión androcéntrica.

A partir de este androcentrismo, el sistema desarrolla una serie de mecanismos que refuerzan el dominio y la subordinación, y que modelan y afectan a la organización de la sociedad en su conjunto.

El patriarcado, como regulador de las relaciones humanas, está presente en todos los ámbitos de la vida: social, cultural, político, económico, moral, cultural... y actualmente, las cifras nos indican que las mujeres y las niñas siguen siendo objeto de discriminación en el ejercicio de sus derechos humanos y libertades fundamentales en las diferentes esferas en todo el mundo. "la expresión "discriminación contra la mujer" denotará toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio

por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera”.

La desigualdad entre mujeres y hombres, niñas y niños, se manifiesta, entre otras, en las disparidades en materia de acceso y control sobre los recursos y servicios, educación, salud, trabajo, participación, autonomía y posibilidad de toma de decisiones sobre sus propias vidas. **Las mujeres que viven en la pobreza, a menudo, se ven privadas del acceso a recursos, préstamos, propiedad de la tierra y la herencia**, entre otros; no se recompensa ni se reconoce su trabajo; sus necesidades en materia de atención de la salud y nutrición no son prioritarias; carecen de acceso adecuado a la educación y a los servicios de apoyo, y su participación en la adopción de decisiones en el hogar y en la comunidad es mínimo. La situación sigue siendo que, atrapada en el ciclo de la pobreza, las mujeres carecen de acceso a los recursos y los servicios para cambiar su situación.

Para promover la igualdad de género es imprescindible llevar a cabo acciones que reviertan en la redistribución de recursos y responsabilidades, y un cambio en las relaciones de poder entre hombres y mujeres que vaya encaminado a la equidad en el acceso y disfrute de oportunidades y de los derechos humanos fundamentales y al empoderamiento de los colectivos más excluidos, en este caso, las mujeres y las niñas.

CONCEPTOS BÁSICOS

Sexo: cuando nos estamos refiriendo a las diferencias físicas, biológicas y corporales entre mujeres y hombres con las que nacemos y que son inmodificables naturalmente. De acuerdo al sexo, se organiza a las personas en dos categorías: mujeres y hombres. A partir de ellas se construye la identidad de género femenina o masculina u otras identidades de género en transformación.

Género: cuando hacemos referencia al conjunto de características psicológicas, sociales, políticas y culturales asignadas a las personas que condicionan un amplio ámbito de las relaciones existentes entre mujeres y hombres así como de los comportamientos individuales de ambos sexos. Es una distinción que está en la base del Enfoque de Género, como herramienta de trabajo o una categoría de análisis que nos permite:

- Evaluar en qué medida las **necesidades y prioridades de las mujeres**, como de los hombres, se reflejan en la acción de desarrollo.
- Evaluar si se necesitan **cambios adicionales** para hacer posible que las mujeres participen y se beneficien de la acción.
- Evaluar si existen **oportunidades para evitar o reducir los desequilibrios de género** implicados en la acción de desarrollo.

Igualdad de género: parte del postulado de que todos los seres humanos, tanto hombres como mujeres, tienen la libertad para desarrollar sus habilidades personales y para hacer elecciones sin estar limitados por estereotipos, roles de género rígidos, o prejuicios. La igualdad de género implica que se han considerado los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de las mujeres y de los hombres, y que éstas han sido valoradas y favorecidas de la misma manera. No significa que hombres y mujeres tengan que convertirse en lo mismo, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de su sexo.

La equidad de género implica una distribución justa de los beneficios, el poder, los recursos y las responsabilidades entre las mujeres y los hombres.

El concepto reconoce que entre hombres y mujeres hay diferencias en cuanto a las necesidades prácticas y estratégicas y que estas diferencias deben abordarse con el fin de corregir desequilibrios entre hombres y mujeres. La equidad es el medio para lograr la igualdad de género.

El empoderamiento se refiere a la toma de control de hombres y mujeres sobre sus vidas, al conocimiento de sus derechos, de sus opciones, y la posibilidad de tomar decisiones propias para su autorrealización y evolución personal, social y política. Para ello, es de vital importancia abordar no solamente las necesidades prácticas de hombres y mujeres sino las necesidades estratégicas.

El enfoque GED (Género en Desarrollo) aplica esta estrategia bidimensional. Por un lado, la identificación y satisfacción de necesidades prácticas de mujeres y hombres para mejorar sus condiciones de vida y al mismo tiempo la identificación y satisfacción de los intereses estratégicos de las mujeres y hombres para lograr una mayor igualdad.

Necesidades prácticas: son las relativas a las condiciones de vida materiales de una población. Son las resultantes de las carencias materiales e insatisfacción de necesidades básicas relacionadas con la supervivencia. Se formulan en base al análisis de género y las desigualdades y pautas de discriminación de género en la sociedad.

Necesidades estratégicas: son las relativas a la posición social que ocupan hombres y mujeres dentro de la estructura de poder de un grupo social.

La satisfacción de las necesidades estratégicas implicaría necesariamente no sólo un cambio en la condición en la que viven hombres y mujeres sino también un cambio de posición entre hombres y mujeres que permitiría el

desarrollo de relaciones más justas e igualitarias.

Identidad de género: es la forma como las personas son percibidas y se perciben a sí mismas, como masculinas o femeninas, hombres o mujeres, o en otras identidades de género en transformación. Las personas no nacen predeterminados biológicamente con una identidad de género, no nacen hechos psicológicamente como hombres o como mujeres, ni se forman por simple evolución vital, sino que la adopción de una identidad personal es el resultado de un largo proceso, de una construcción en la que se va organizando la identidad sexual a partir de una serie de necesidades y predisposiciones que se configuran en interacción con el medio familiar y social.

Masculinidades: incorpora el análisis de las identidades de los hombres y las relaciones de poder entre éstos y las mujeres. Asume la complejidad de las relaciones de género en las cuales hombres individuales son a la vez privilegiados por el poder colectivo de los hombres como género, y a su vez, oprimidos por la identidad masculina asignada a ellos y por las vulnerabilidades que tanto el poder como las condiciones económicas y sociales les imponen.

Patriarcado: en los sistemas patriarcales el poder recae en los hombres y en los atributos de la masculinidad, poder que, en nuestras actuales sociedades desarrolladas, pasa por los núcleos relacionados con la política y la economía. Y, con ello, las mujeres quedan excluidas de todo el ámbito de las decisiones más importantes que afectan a las sociedades en las que viven. La ideología patriarcal

Necesidades prácticas: condiciones de vida, necesidades básicas que todas las personas deben cubrir. En el caso de las necesidades prácticas de las mujeres, son identificadas por éstas a partir de sus roles socialmente definidos, como una respuesta a las condiciones materiales inmediatas. Las necesidades prácticas suelen relacionarse con las carencias en las condiciones de vida, tales como el acceso al agua, a la salud o al empleo. Un enfoque que se centra solamente en este tipo de necesidades no cuestiona

la división sexual del trabajo ni la posición social de subordinación de las mujeres frente a los hombres.

Intereses estratégicos de género: son identificados por las mujeres a partir de su posición de subordinación social. Estos intereses plantean un reto a la división sexual del trabajo, el poder y el control, así como a los roles y normas definidas según parámetros tradicionales. Varían según los contextos particulares, y pueden incluir temas tales como derechos legales, violencia doméstica, igualdad salarial y el control de las mujeres sobre sus cuerpos.

Enfoque Basado en Derechos Humanos: marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de DDHH y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y protección de estos derechos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculiza el progreso material de desarrollo.

El Enfoque Basado en los Derechos Humanos y la estrategia de incorporación del enfoque de género son complementarios y se fortalecen mutuamente. Ambas perspectivas aplicadas de manera efectiva contribuyen al proceso de cambio social y económico, que es esencial para identificar y analizar las desigualdades, las prácticas discriminatorias y las relaciones desiguales de poder que son el centro de los problemas del desarrollo. Del mismo modo, ambas perspectivas se basan en marcos analíticos y legales, y exigen prestar atención a los efectos de las acciones de desarrollo, poniendo en el centro la igualdad de dignidad de todas las personas, independientemente de su condición sexo-genérica o cualquier otra distinción.

División sexual de trabajo: tradicionalmente, en todas las culturas y regiones del mundo, se han asignado a la mujer y al hombre actividades y responsabilidades diferentes, otorgándoles una jerarquización y valoración social, económica, política y cultural diferenciada. Dentro de esta división del trabajo, por un lado, los hombres han sido considerados proveedores, ya que realizan un trabajo productivo remunerado y socialmente reconocido, fuera del hogar. A las mujeres se les ha asignado el trabajo de la reproducción, incluyendo además de la maternidad, el trabajo de cuidado de la salud, de las personas, de la familia, y los trabajos que se realizan para el mantenimiento del orden dentro del hogar, y por tanto del ámbito de lo privado. Estas tareas asignadas tradicionalmente a las mujeres tienen una valoración negativa, tanto social como económicamente, y por supuesto están ausentes e invisibles en cuanto a sus implicaciones en la vida de las mujeres en los espacios políticos y públicos.

Roles de género: conjunto de conductas, actitudes y valores que la sociedad establece como apropiadas o inapropiadas para cada género, y que transmite como enseñanza a las personas en función de su género, para que las adopte y haga propias:

Rol reproductivo: papel social en el que las mujeres siempre son visualizadas como madres, cuidadoras (de hijas e hijos, personas ancianas o enfermas, etc.) y como principales reproductoras de la vida y de los trabajos domésticos. Es un trabajo social y económicamente desvalorizado o devaluado e invisibilizado.

Rol productivo: comprende actividades generadoras de ingresos. Es el papel tradicionalmente asignado al hombre como proveedor. Suele ser valorado y remunerado en función del género. En el caso de los hombres, se considera su actividad fundamental y socialmente reconocida. Pero en el caso de las mujeres, este rol ha sido casi siempre invisibilizado como tal y devaluado, considerado a menudo como un aporte marginal al ingreso familiar, a pesar de que en muchos casos, constituye el ingreso principal o el único en las familias con mujeres que son cabeza de familia o jefas de hogar.

Rol comunitario: es el trabajo, generalmente no remunerado, realizado en beneficio de la comunidad. Se da una presencia de hombres y de mujeres, pero mientras las mujeres son requeridas para actividades sociales, educativas o de cuidado, los hombres realizan actividades más de tipo administrativo, y suelen ejercer su acción como representantes, gestores y decisores. Las mujeres son requeridas como voluntarias en el sentido de no remuneradas. Su trabajo se ve como una extensión del trabajo doméstico: invisible, no reconocido ni valorado, no cuantificado. En el caso de los hombres, en cambio, cuentan con un reconocimiento, si no económico, al menos sí social y político.



Autor: Thomas Cristofolletti

Autor: Thomas Cristofolletti



3.2. ¿QUÉ ES EL MAINSTREAMING?

La **“Transversalidad de la igualdad de género (TG)”** o **“Mainstreaming de género en las políticas públicas”** o **“Género en el Mainstream”**, como se conoce muy comúnmente en ciertos círculos académicos o de trabajo, es una propuesta conceptual, metodológica y técnica, que consolida los mejores avances y logros que ha alcanzado el denominado “Enfoque de género en el desarrollo”.

El Enfoque de Género en el Desarrollo cuando cobró plena legitimidad, comenzó a plantearse como una exigencia en las acciones públicas dirigidas a consagrar la igualdad de géneros. Por ello, el Sistema de las Naciones Unidas no vaciló en asumirlo en su agenda de discusión multisectorial en todas sus agencias y apareció como un punto fuerte en las fases preparatorias de la Conferencia de Beijing. Para entonces, en algunos países se habían desarrollado experiencias preliminares que dieron paso a estrategias más afinadas, que por fortuna hoy se encuentran bien documentadas y son ampliamente conocidas, y es así como el Gender Mainstream o transversalización de género como estrategia, se plantea por primera vez en la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing (1995) instando a tomar este camino para atravesar y transformar las condiciones sociales hacia las igualdades de género. Posteriormente el Consejo Económico de Naciones Unidas (1997) definiría el Mainstream de la perspectiva de género, como el proceso de evaluar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o programas, en todas las áreas y a todos los niveles cuyo objetivo final es lograr la igualdad de género.

En esta misma comprensión del significado de la transversalidad de género se hace énfasis sobre la perspectiva de una estrategia en la que tanto las experiencias como las necesidades e intereses de hombres y mujeres se integren en el diseño, la implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y programas en todas las esferas políticas y económicas a fin

de que el beneficio sea por igual para mujeres y hombres y se elimine la desigualdad.

Son muchas las iniciativas y los esfuerzos que se han fundamentado en estas propuestas de Transversalidad del género, sin embargo los avances y los alcances de estos esfuerzos continúan planteando necesidades y demandas para su implementación y la construcción de sociedades con beneficios y oportunidades justas e igualitarias para mujeres y hombres.

El proceso de transversalización, que requiere una dinámica de concienzudos procesos para garantizar el logro de las igualdades de género, demanda una serie de herramientas para su implementación así como para asegurar que sus objetivos planes y metas alcancen los niveles de aciertos y profundización que requieren las transformaciones sociales para la igualdad de género. Estas transformaciones van desde la misma conceptualización y conocimiento de la teoría y práctica de la perspectiva de género hasta su aplicación y la pertinencia en la formulación de los proyectos, programas, elaboración de políticas, planes y presupuestos en las diferentes instituciones y organizaciones gubernamentales o no gubernamentales. De la misma forma es importante garantizar los avances y niveles de profundidad que requieren de momentos e instrumentos que monitoreen y evalúen los caminos recorridos y el impacto que éstos generan.

Más adelante, el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (2000), puntualiza que el Género en el mainstream tiene como propósito integrar el interés en la igualdad de géneros en todas las políticas programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización para asegurar que la igualdad de género esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización; también se ha destacado que el resultado de estas decisiones sean monitoreadas en lo que se refiere al impacto en la igualdad de género. Complementario a estos puntos se señala que para la efectividad de una iniciativa de igualdad se requiere de la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo para tal fin.

A partir del conocimiento de la realidad, la responsabilidad hacia la misma y la prioridad que debe ocupar esta medida, en diferentes organizaciones y regiones del mundo, se ha asumido la transversalidad de género en sus estructuras y políticas de trabajo en cuyos resultados ahora se muestran diversas experiencias que retroalimentan el proceso de la transformación hacia la igualdad de género, compromiso que inicialmente, tal como lo planteaba el Consejo de Europa (1998), se ha enfocado fundamentalmente a la reorganización, fortalecimiento y evaluación de las políticas públicas, perspectiva que hoy podemos distinguir principalmente como nominalista.

En la actualidad y precisamente gracias a las experiencias y la ampliación de los desarrollos conceptuales y metodológicos de la Teoría y de las diversas disciplinas de Género en sus aplicaciones concretas a las realidades socio económicas y socio políticas, esta perspectiva ha sido ampliada substantivamente hacia una visión ecosistémica e integral de la Igualdad de Género en el Desarrollo, no obstante conserva, por su interés fundamental, el papel central de las políticas públicas en todo lo que significa el proceso de su concreción.

Hoy se conoce como Género en el Mainstream, que se ha convertido en Igualdad de Género en el Mainstream o Transversalidad de la Igualdad de Género en las políticas públicas (Prince, 2010), un proceso cuyas bases están en el principio de Igualdad entre los géneros. En términos generales, cualquiera que sea la modalidad metodológica y técnica que se utilice en el análisis y diseño, uno de los propósitos más críticos en esta visión actualizada, es la detección y superación de las brechas y sesgos de género y de la subordinación/opresión que llevan implícitos en sus variadas determinaciones estructurales, en organizaciones, procesos, instrumentos legales, normativos y técnicos, etc., en cualquiera de los espacios de que se trate sean éstos públicos e incluso en organizaciones privadas.

En este momento cuando hablamos de Género en el Desarrollo, nos referimos a estrategias de Igualdad de Género en el Mainstream, entendiendo que este enfoque supone un proceso de intervención que debe considerar, y a menudo enfrentar las resistencias de las culturas organizacionales y globales, para crear las condiciones que viabilicen y hagan posible la

adopción concreta y la sostenibilidad del empleo de los derechos y criterios de igualdad de género en el mainstream de la acción normativa, planificadora o administrativa, en el caso o sector de interés que se desee. La TG ha tomado un gran impulso a partir de la década pasada de tal manera que la propuesta está teniendo importante influencia y penetración en la acción de las administraciones nacionales y locales públicas, e incluso en organizaciones privadas, en perspectiva global o sectorial, así como en los organismos de cooperación multilaterales, como una estrategia de intervención, orientada al logro de la igualdad de géneros en las instituciones, organizaciones o contextos sociales de que se trate, dentro del sistema que decida adoptarlo.

Alcances y valoración de la Transversalización de género

Como resultado de la TG es importante señalar adelantos importantes que se han registrado en temas fundamentales tales como políticas de alivio a la pobreza, en políticas fiscales, en las políticas de liberalización del comercio y en el trabajo, en el sector informal. Estos han sido sobre todo avances analíticos, pese a que el análisis de género todavía no está incorporado a las rutinas metodológicas de las políticas económicas y financieras.

En otras áreas como salud, empleo y productividad, educación, desarrollo local, desarrollo urbano, servicios financieros especializados, ambiente, justicia y derechos humanos, legislación, participación socio política, por mencionar algunas áreas a manera de ejemplo, el análisis ha avanzado hasta permitir el desarrollo creciente de aplicaciones prácticas, apoyadas en gran medida por avances en tecnologías fundamentadas en el crecimiento y expansión de las teorías de género en relación con el logro de la igualdad y su articulación eficiente a las metodologías de análisis y planificación estratégica de políticas públicas y todo el amplio universo de las concepciones y tecnologías de empoderamiento, actualmente, factor indispensable en todas las iniciativas de igualdad.

Los avances y las experiencias positivas en los procesos de la TG reafirman el valor que ésta tiene sin embargo como parte de los procesos de su im-

Autor: Thomas Cristofolletti



plementación se deben incorporar los procesos de valoración y evaluación de su impacto y resultados.

En tal sentido el Instituto de la Mujer, en España (2005), propone en la estrategia de transversalidad de género una guía para valorar el impacto del género particularmente cuando se aplica en las políticas públicas, la cual hace referencia al análisis sobre los resultados y efectos de las normas o las políticas públicas en la vida de mujeres y hombres, de forma separada, así mismo, para valorar el impacto de género, señala que es necesario identificar, claramente, esas diferencias sociales y las causas que las producen lo cual implica que para cada realidad en donde se aplica la TG es preciso la investigación y el análisis del contexto para reconocer las consecuencias que estas diferencias tienen sobre la posición social de mujeres y hombres y las oportunidades que unas y otros tienen de obtener beneficios en el ámbito donde se está analizando la TG. Valorar el impacto de la TG está relacionado no solo con la generación de la información y análisis necesario para conseguir que se trabaje a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, sino también implica evitar consecuencias negativas o contrarias a los objetivos de las políticas de igualdad de oportunidades, derivadas de la aplicación de las normas del proceso de TG

De igual manera se señala como información imprescindible, que debe facilitar un informe de impacto de género la valoración de la situación de partida de mujeres y hombres para un programa o acción concreta (Instituto de la Mujer, España, 2005) que deberá complementarse con otra información de acuerdo a cuatro niveles de transversalidad de Género:

En el primer nivel, se propone determinar cuál ha sido la situación de partida sobre procesos de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres o procesos de igualdad de oportunidades.

En un segundo nivel, se plantea la previsión de resultados, es decir la proyección de cómo incidirá la aplicación de la norma sobre la situación de partida identificada.

En un tercer nivel, se realiza una valoración del impacto de género: Calificación de los efectos de la norma, respecto del avance de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Y finalmente en un cuarto nivel, corresponde presentar una formulación de propuestas de mejora: sugerencias de modificación de procesos programas, acciones y las recomendaciones de aplicación, para garantizar o mejorar los resultados, en relación con su impacto de género.

Estos cuatro bloques o niveles que señala la propuesta del Instituto de la Mujer han servido de base para el análisis y valoración del impacto del proceso de transversalidad de género para el presente proyecto: Mejorada la transversalización del enfoque de género en proyectos de cooperación, ayuda humanitaria y sensibilización por parte de las ONGD andaluzas.

Las orientaciones estratégicas en los manuales de agentes de desarrollo.

El papel de los agentes de desarrollo y su compromiso en la aplicación del enfoque de género en los proyectos se constituye en otro elemento clave para el avance hacia las igualdades de género, al respecto y para conocer cuáles han sido los avances que han tenido y las orientaciones estratégicas de la aplicación de la transversalización de género se realizó un estudio de manuales de género que fue publicado durante los últimos trece años alrededor o después de la IV conferencia internacional de la Mujer en Beijing (1995), en este análisis es preponderante la implementación del enfoque que se conoce como Democracia de Género (Henri, boll, 2003), que se plantea como una propuesta para TG y que tiene como intención proponer un cambio de paradigma y una reorientación hacia un cambio estratégico que permita superar los límites, estancamientos y retrocesos enfrentados (Meentzen, A y Gomáriz,G,2003).

3.3. ¿POR QUÉ HEMOS DE INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO?

1 La **igualdad entre mujeres y hombres** está en la base de dicho desarrollo.

2 Existe una situación de desigualdad social entre mujeres y hombres con respecto a las actividades que desempeñan, a su **acceso a recursos y el control de los mismos y a su participación en la toma de decisiones**.

3 Las estrategias de desarrollo no son neutras en relación con el género al tener consecuencias positivas y negativas diferenciadas para hombres y mujeres.

4 Las **acciones de desarrollo son más eficaces si tienen en cuenta las diferencias** y desigualdades entre mujeres y hombres.

5 La **invisibilización de las mujeres en las intervenciones de desarrollo complica la definición de las estrategias** para apoyar la satisfacción de sus necesidades prácticas e intereses estratégicos.

6 **Analizar los contextos y la realidad desde el género implica no considerar a todas las mujeres y hombres como iguales**. Las relaciones de género interactúan simultáneamente con otras características o condiciones que pueden duplicar o triplicar las desigualdades y discriminaciones

Autor: Thomas Cristofolletti





Autor: Thomas Cristofolletti

como el origen étnico o nacional de las personas, el grupo social, la edad o la orientación sexual, entre otras.

7 *Las mujeres no son un grupo vulnerable* (representan más de la mitad de la población mundial) pero debido a las múltiples discriminaciones de las que son objeto están en condiciones de exclusión y a veces mayor vulnerabilidad.

8 *Trabajar con mujeres no significa que automáticamente se tienen en cuenta los aspectos relacionados con la desigualdad de género* desde un enfoque de derechos humanos, pudiéndose impulsar proyectos exclusivos para mujeres que tengan un efecto muy negativo en las relaciones de género y refuercen su posición de subordinación.

9 Los hombres son un elemento clave para el cambio en las relaciones de género. Es imprescindible trabajar con ellos para eliminar las causas estructurales de la desigualdad de género y modificar la percepción “tradicional” que tanto hombres como mujeres tienen de su “rol” de género.

10 Los esfuerzos para corregir las desigualdades a través de proyectos dirigidos a mujeres pueden resultar contraproducentes si los hombres no son informados e incluidos a lo largo del proceso.

3.4. GÉNERO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EVOLUCIÓN HISTÓRICA

En el ámbito de la cooperación internacional, el enfoque de género en desarrollo responde a una manera de analizar la realidad social, centrando la mirada en los diferentes factores que alimentan y reproducen la desigualdad existente entre mujeres y hombres en cada uno de los países socios de nuestra cooperación para poder transformarlos y cambiarlos. Sin embargo, a lo largo de los años, las políticas y enfoques dirigidos principalmente a mujeres de países empobrecidos han ido evolucionando (García, 2009):

ENFOQUE DEL BIENESTAR

(años 50): se pone el énfasis en la mejora de satisfacción de las necesidades de las mujeres derivadas de su posición de madres y esposas, siendo éste el papel principal de las mujeres en el desarrollo y colocándolas como beneficiarias pasivas de los proyectos de desarrollo.

ENFOQUE MUJERES EN EL DESARROLLO (MED)

(años 70): las organizaciones de desarrollo, principalmente las organizaciones de mujeres, ponen de manifiesto que este modelo de desarrollo provoca resultados desiguales entre mujeres y hombres. Surge entonces el enfoque MED que representa a las mujeres como miembros productivos de la sociedad y afirma que el acceso de éstas a los recursos productivos contribuirá a superar las desigualdades entre los sexos. Sin embargo, además del acceso a los recursos es preciso tener en cuenta aspectos como las relaciones de género, las relaciones de poder, la socialización y la atribución de roles a mujeres y a hombres, aspectos no considerados.

ENFOQUE GÉNERO EN EL DESARROLLO (GED)

(años 80): ante estas limitaciones, el trabajo ya no se centra en el colectivo de mujeres de forma aislada, sino en analizar y transformar todas aquellas relaciones desiguales de poder que obstaculizan el disfrute equitativo de los beneficios del desarrollo y la plena participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida.

DIFERENCIAS ENTRE ENFOQUE SECTORIAL Y ENFOQUE TRANSVERSAL

Así, partiendo del enfoque GED, para conseguir la igualdad de género hemos de trabajar de manera complementaria desde una doble perspectiva:

1. ENFOQUE SECTORIAL: A través del EMPODERAMIENTO se fortalecen las capacidades y la posición social, económica y política de las mujeres. Partimos de la concepción del término poder como “poder para” (capacidad) y no como “poder sobre” con el fin de eliminar las relaciones de poder subordinantes existentes entre hombres y mujeres. La clave para el empoderamiento de las mujeres es por lo tanto, la participación social y política, lo cual implica cambiar estructuras tradicionales de poder.

La estrategia de empoderamiento implica la adopción de acciones positivas mediante programas, proyectos y actuaciones específicas destinadas a reducir de forma progresiva las brechas de desigualdad vigentes entre mujeres y hombres, especialmente orientadas a superar la pobreza y a mejorar la condición y posición de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.

2. ENFOQUE TRANSVERSAL: Es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad.

De esta manera, a través del enfoque de género podemos evaluar:

- Si las necesidades y prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, se reflejan en la acción y en los resultados de desarrollo.
- Si se necesitan cambios adicionales para hacer posible que las mujeres participen de manera activa y reconocida y se beneficien de la acción.
- Si existen oportunidades para evitar o reducir las desigualdades de género en la acción de desarrollo.



Autora: Fani Llauradó

Autor: Thomas Cristofolletti



4.

CÓMO INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ONGD

PASOS A SEGUIR

4.1. ANÁLISIS-DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE GÉNERO

Género no es solo desagregar por sexo (número de hombres y de mujeres). Incorporar género en el análisis es entender que no hay nada neutral al género.

Es necesario preguntarse y constantemente analizar la realidad desde las desigualdades entre mujeres y hombres, desde el sistema sociocultural que reproduce el machismo y el patriarcado. Si vamos a identificar una intervención, intentamos conocer cómo se distribuye el poder y las tareas, cuál es la situación y cómo viven hombres y mujeres, sus oportunidades y capacidades, etc. Para esto usamos las siguientes **herramientas de identificación**: usos del tiempo de hombres y mujeres, análisis de capacidades y vulnerabilidades, análisis de toma de decisiones (influencia y poder), análisis de condición y posición, etc.).

4.2. DEFINIR ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN DIRIGIDAS A HOMBRES Y MUJERES ADECUADAS A CADA CONTEXTO

Si tenemos en cuenta lo que demandan hombres y mujeres, nuestros proyectos estarán adaptados a sus necesidades específicas. Un aspecto común a todas las intervenciones es la sensibilización y formación en género con hombres y mujeres para favorecer que interioricen cómo el sistema sociocultural impregna de significado y poder a las prácticas y relaciones humanas y produce impactos en sus cuerpos y en sus vidas.

4.3. ANÁLISIS DE IMPACTO DE GÉNERO PREVIO Y POST RESPECTO A TODAS LAS ACCIONES Y ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN

Debemos analizar si hombres y mujeres han comprendido e interiorizado los conceptos y prácticas aprendidas tras las formaciones y la puesta en marcha del enfoque de género en las intervenciones desarrolladas.

4.4. MECANISMOS QUE PROMUEVAN LA PLENA PARTICIPACIÓN EN CONDICIONES DE EQUIDAD DE HOMBRES Y MUJERES EN TODOS LOS PROCESOS DEL PROYECTO

Para ello debemos conocer qué espacios y horarios facilitan que las mujeres puedan participar en las actividades. Para ello, es necesario cubrir los gastos que impliquen para las mismas participar en las actividades para que su dependencia económica no sea una limitante. Por otro lado, debemos contar con guarderías en las formaciones para que las mujeres puedan atender a la formación, y además incorporar a las organizaciones de mujeres como socias del proyecto; etc.

4.5. GARANTIZAR LA INCLUSIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS EVALUACIONES EXTERNAS

En los términos de referencia (TdR) que elaboramos para contratar la evaluación establecemos como requisito que la evaluación ha de trabajarse desde este enfoque y también priorizamos en la selección de equipos evaluadores a aquellos que cuentan con formación y experiencia en género y/o enfoque feminista.

Género es uno de los criterios de evaluación de todos nuestros proyectos (ya en los TdR establecemos preguntas de evaluación específicas de género). Durante todas las fases del proceso de evaluación nos preocupamos porque se aborde el enfoque, desde el diseño hasta la comunicación de resultados. Un aspecto que en este sentido nos parece importante es que en la selección de informantes clave exista representatividad significativa de mujeres y hombres de los distintos perfiles con los que hayamos trabajado en el proyecto. Y que además de informar, con todos estos grupos se trabaje la devolución y comunicación de resultados.



4.6. FORTALECER CAPACIDADES DEL PERSONAL DEL PROYECTO/PROGRAMA (PROPIO Y DE SOCIOS LOCALES) EN GÉNERO MEDIANTE FORMACIÓN

Estamos incorporando en los proyectos procesos de formación con los socios locales para incluir el enfoque de género en todas las fases del ciclo de planificación de los proyectos: identificación, formulación, ejecución, monitoreo y seguimiento y evaluación. Es importante que tras esto pongamos atención y acompañemos a los equipos en que el género esté transversalizado en los documentos que elaboran y en los servicios que contratan; que su comunicación sea inclusiva a nivel de lenguaje, imágenes y contenidos, etc. Este acompañamiento es clave a la hora de poner sobre la mesa la mirada de género.

Además también lo promovemos desde los espacios de coordinación en los que participamos con la idea de contribuir a que todo el sector de la cooperación fortalezca sus capacidades en este sentido. En Ecuador, por ejemplo, estamos colaborando con este proceso en el marco de la mesa de coordinación de la cooperación española en el país, donde participa personal técnico de ONGD españolas, sus contrapartes locales y del sector público.

4.7. PROMOVER LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ESPECIALIZADO EN GÉNERO EN LOS PROYECTOS/ PROGRAMAS

Es importante establecerlo explícitamente como requisito en la descripción de los puestos y valorarlo en la fase de selección (tanto a nivel de CV como de entrevista).

Normalmente desde PyD valoramos más la experiencia en el tema y la actitud, que el grado de especialización. Nos hemos encontrado con personas formadas y especializadas en la materia, que tienen un estupendo nivel de análisis y de discurso (y conocen muchas herramientas técnicas de X, Y, Z universidad), pero que no han sido capaces de aterrizarlo en contextos específicos como puede ser una comunidad kichwa de la sierra ecuatoriana.

4.8. REALIZAR UN ADECUADO ANÁLISIS PRESUPUESTARIO DESDE EL ENFOQUE DE GÉNERO Y DOTACIÓN ESPECÍFICA DE RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LAS MEDIDAS NECESARIAS EN LA PROMOCIÓN DE UNA MAYOR EQUIDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES

En los presupuestos destinamos recursos para formación y sensibilización en género con todos los actores con los que se trabaja. También por ejemplo para incidir en que las políticas públicas tengan incorporado el enfoque de derechos, de género y de igualdad. En este sentido, hay presupuesto para formar en género a autoridades y funcionariado, para consultorías especializadas en política pública con enfoque de género, para espacios de consulta y negociación con la sociedad civil y las autoridades, elaborar agendas políticas de las mujeres y las niñas, etc. Esto es algo que tenemos muy en cuenta por la sostenibilidad que pueda aportar a los procesos.

Hay otros aspectos que también tenemos en cuenta como por ejemplo que las mujeres puedan asistir a las formaciones con sus hijos e hijas sin problema y que también se costeen con los recursos del proyecto sus dietas, desplazamientos y alojamiento, en caso de ser necesarios.

5.

CÓMO INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL CICLO DEL PROYECTO

5.1. FASE DE IDENTIFICACIÓN

En esta fase debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

¿Se garantiza la participación real y efectiva de las mujeres y sus organizaciones en las actividades previstas en la intervención?

¿Se ha analizado la complementariedad con otros actores e instrumentos que trabajan por la igualdad de género?

¿La población beneficiaria se describe a través de datos desagregados por sexo?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

1. Especificar lo más posible la realidad y los problemas diferentes en relación a mujeres y hombres.
2. Si no existen datos estadísticos oficiales, revisar otras fuentes alternativas (informes de organismos internacionales como PNUD u ONU Mujeres o de organizaciones de la sociedad civil).
3. Las mujeres no siempre se expresan con toda libertad en espacios mixtos, por lo que puede ser aconsejable contemplar espacios exclusivos para las mujeres (de manera individual y/o colectiva) que garantice una participación más activa y adecuada a sus disponibilidades de tiempo.

OTROS PUNTOS A TENER EN CUENTA:

1. Se ha determinado si las mujeres constituyen un grupo homogéneo en sí mismo, con intereses y necesidades comunes o si por el contrario es necesario tener en cuenta las circunstancias de cada mujer por separado (clase social, estado civil, edad o etnia).
2. Se han identificado a otros posibles actores implicados cuyos intereses de género no han sido formulados explícitamente.

PROBLEMÁTICAS Y SOLUCIONES:

¿Las mujeres se ven afectadas más directamente por los problemas identificados que los hombres?

¿Se describe el marco legislativo nacional existente y los compromisos políticos internacionales suscritos por el país en relación a la igualdad de género?

En el análisis de alternativas ¿se ha otorgado un peso importante a los criterios relacionados con la igualdad de género?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

1. Realizar un análisis del contexto económico, social y político que permita visibilizar cómo se ven las mujeres y niñas afectadas por estos problemas, por qué son un problema para ellas y cómo se garantizan sus derechos en el país y/o zona de intervención.
2. Comprobar si, en las alternativas seleccionadas, se reflejan los intereses y prioridades de mujeres y hombres.
3. Garantizar que en la selección de la estrategia de intervención, las mujeres o en su caso, las organizaciones que representan sus intereses han participado de manera activa en la toma de decisiones.

OTROS PUNTOS A TENER EN CUENTA:

Se ha tenido en cuenta que las mujeres y niñas pueden sufrir otros tipos de discriminación como por ejemplo, las asociadas con la diversidad sexual, pertenencia étnica y religiosa, discapacidad, lugar de nacimiento (urbano/rural), situación migratoria, de desplazamiento o refugio, etc

OBJETIVO GENERAL:

¿Responde a las necesidades estratégicas de las mujeres?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

Reformular el objetivo general de manera que se mencione expresamente cómo se contribuye a mejorar y garantizar los derechos de las mujeres.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

¿En qué medida el OE podría contribuir a reducir las desigualdades entre hombres y mujeres?

¿Existe algún objetivo específico de género?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

Incluir al menos un objetivo específico que refleje cómo la intervención contribuye a eliminar las desigualdades de género.

OTROS PUNTOS A TENER EN CUENTA:

Los objetivos específicos son coherentes y reflejan el análisis de género realizado.

RESULTADOS:

¿Los resultados contribuyen a reducir/eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres?

¿Los resultados esperados prevén una distribución equitativa de los beneficios (económicos y sociales) de la intervención?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

1. Verificar si se están teniendo en cuenta en la distribución de los beneficios de la intervención los roles y responsabilidades de género.
2. Analizar si los resultados benefician tanto a mujeres como a hombres y en qué proporción y reflejarlo expresamente en la formulación de los resultados.

OTROS PUNTOS A TENER EN CUENTA:

1. El logro de los resultados contribuirá a la sensibilización de los hombres y niños sobre los derechos de las mujeres y niñas.
2. Se ha tenido en cuenta qué nuevas habilidades o capacidades necesitan los distintos titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades para desempeñar adecuadamente sus funciones y garantizar la igualdad de género.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SU PROGRAMACIÓN:

¿Se tienen en cuenta los roles de género y la división sexual del trabajo al planificar las actividades?

¿Se contemplan acciones específicas dirigidas a modificar dichos roles y favorecer la participación de las mujeres?

¿Las actividades contribuyen a fortalecer las capacidades de las instituciones y organizaciones de mujeres y feministas que trabajan en favor de la igualdad de género?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

1. Visibilizar el conjunto de actividades que normalmente no suelen ser consideradas como trabajo y que es realizado por las mujeres (ej. tareas domésticas, cuidado de las personas dependientes o trabajos en favor de la comunidad).
2. Identificar las diferentes consecuencias que la división sexual del trabajo tiene para mujeres y hombres e identificar los problemas y necesidades que surgen de sus responsabilidades y obligaciones diarias.
3. Considerar el impacto que la intervención va a tener sobre la carga de trabajo de mujeres y hombres e identificar si éstas y éstos tendrán la disponibilidad y flexibilidad necesaria para realizar las actividades que el proyecto contempla.
4. Evitar dar por hecho que determinados proyectos son beneficiosos para el estatus de las mujeres en una sociedad por el simple hecho de ser ellas las beneficiarias o participar en la planificación del proyecto.

OTROS PUNTOS A TENER EN CUENTA:

1. Las actividades implican sobrecarga de trabajo para las mujeres.
2. Se favorece la sensibilización e implicación de hombres y niños, a nivel individual o colectivo, en la eliminación de las desigualdades de género.
3. Se contribuye a la visibilización y valorización del trabajo de las mujeres.
4. Se han previsto actividades comunitarias u otras estrategias para abordar los conflictos que surjan del cuestionamiento de los roles tradicionalmente asignados a las mujeres y niñas.
5. Participan en el proyecto organizaciones locales, en especial de mujeres y feministas.
6. Se han previsto servicios y apoyos de traducción para facilitar la participación de las mujeres que no hablan castellano.
7. Tienen formación en género las personas responsables de la ejecución de las actividades.

INDICADORES, FUENTES DE VERIFICACIÓN

¿Se contemplan expresamente los factores o conflictos de intereses que pueden condicionar el éxito de la intervención para tener un impacto positivo en la consecución de la igualdad de género?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

1. Analizar los efectos colaterales negativos que puede originar o potenciar la intervención en la garantía de los derechos de las mujeres.
2. Identificar las estrategias alternativas que pueden evitar estos riesgos.

De manera más específica se han analizado factores a favor y en contra del cambio en las relaciones de género como por ejemplo:

Factores de cambio: movimientos de mujeres consolidados y con fuerte incidencia política; provisión de servicios sociales que reduzcan la carga reproductiva de las mujeres; rechazo social y jurídico a la violencia contra las mujeres; capacitación de las mujeres en derechos y en formación de demandas.

Factores de resistencia: restricciones legales o religiosas de la movilidad de las mujeres; reforma agraria ciega al género; migración masculina que deja a las mujeres a cargo de la supervivencia familiar; derecho de familia que impide a las mujeres administrar bienes o abrir negocios propios.

PRESUPUESTO Y PLAN DE FINANCIACIÓN

¿Se han presupuestado acciones específicas para favorecer la participación de las mujeres y su acceso equitativo a los beneficios del proyecto?

¿Está claro qué porcentaje del presupuesto total beneficiará directamente a mujeres y a hombres?

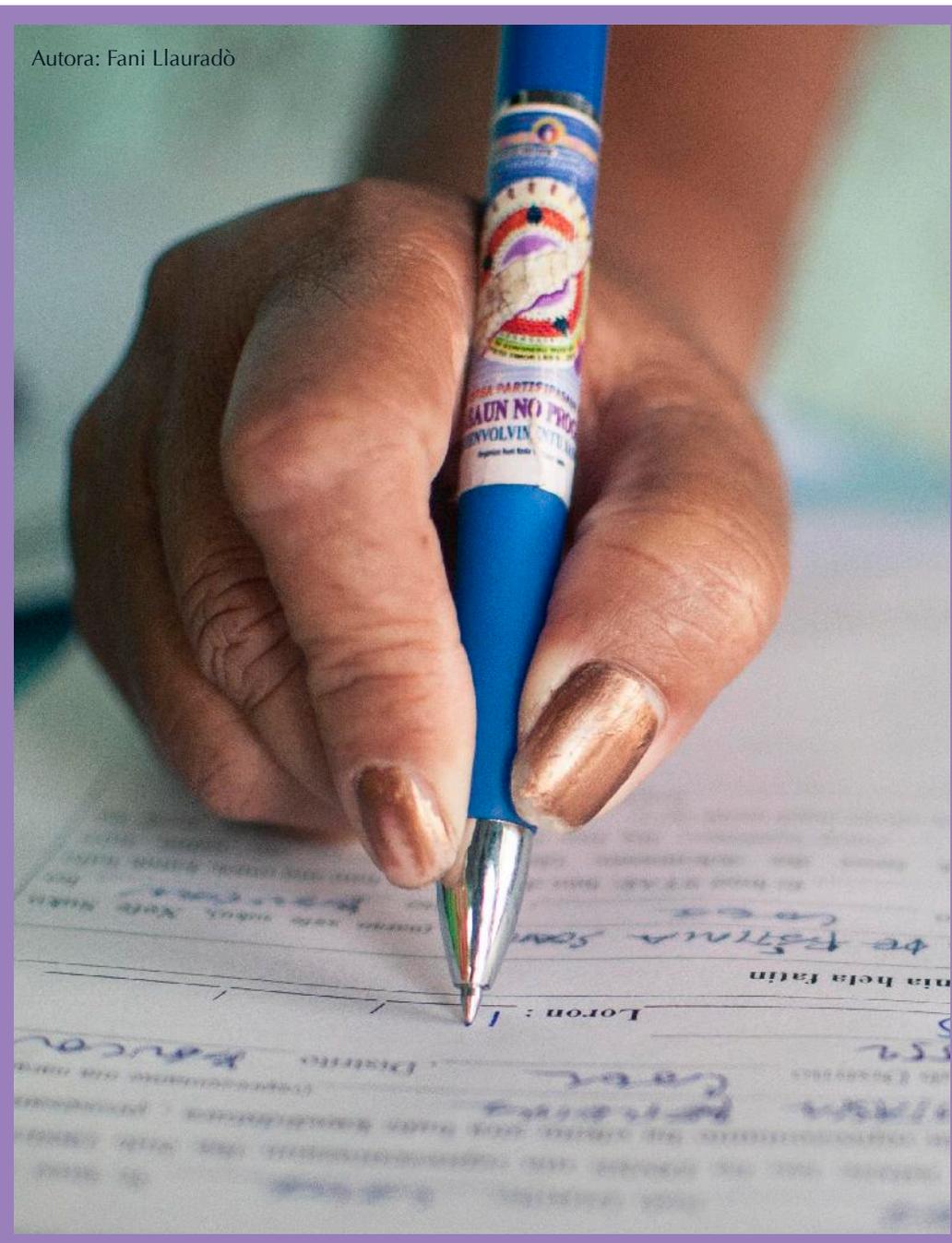
¿Se ha presupuestado la realización de actividades de sensibilización y formación en temas de género?

¿Se ha presupuestado la contratación de personal especializado en temas de género?

SI NO HA SIDO ASÍ ACONSEJAMOS LO SIGUIENTE:

1. Analizar con precisión qué parte de los recursos del proyecto beneficiará a las mujeres y qué parte a los hombres.
2. Garantizar que los recursos para potenciar los aspectos de género estén adecuadamente presupuestados.
3. Visibilizar las contribuciones de las mujeres al funcionamiento de la intervención.

Autora: Fani Llauradó



5.2. FASE DE SEGUIMIENTO

Para medir, analizar y valorar las consecuencias y el impacto que una intervención está teniendo o ha tenido en eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres, a continuación te proporcionamos una serie de cuestiones de carácter orientativo que te permitirán valorar si la intervención ha tenido un impacto:

¿Se cuenta con información cualitativa y cuantitativa para conocer los avances en la reducción de las desigualdades de género?

¿Cómo está afectando la participación de las mujeres a las relaciones y roles de mujeres y hombres?

¿Siguen siendo válidas las presunciones e informaciones sobre las características, necesidades e intereses de mujeres y hombres identificadas en un principio?

¿Han aparecido limitaciones durante la ejecución de la intervención que impidan la participación equitativa de mujeres y hombres en la distribución de recursos y beneficios?

En caso de ser necesario, ¿se proponen cambios y decisiones estratégicas orientadas al logro de los resultados previstos en cuanto a género?

En la gestión ¿se están garantizando mecanismos para la participación activa de los mecanismos de igualdad del país, las mujeres y de las organizaciones que trabajan para la igualdad de género?

¿Se están tomando en cuenta sus aportaciones?

5.3. FASE DE EVALUACIÓN

Es importante contemplar el compromiso de transversalizar los enfoques de género, derechos humanos, medioambiente y diversidad cultural en evaluación. De esta manera, estos enfoques han de tenerse en cuenta en todas las evaluaciones, ya que las personas poseen al mismo tiempo diferentes atributos e identidades.

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:

¿Se hace referencia a los contenidos fundamentales de los enfoques de derechos humanos, de igualdad de género y de diversidad cultural que han de orientar la evaluación?

ANTECEDENTES Y CONTEXTO:

¿Se incluye el análisis de las causas y consecuencias de la desigualdad de género?

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN:

¿Se han identificado las organizaciones de la sociedad civil, en especial las organizaciones de mujeres y feministas, así como los mecanismos de igualdad, como actores claves?

¿Se incorporan los principios de igualdad y de no discriminación como orientadores para la formulación de las preguntas de evaluación?

¿Se considera entre las preguntas de evaluación, la concepción de igualdad de género, de derechos humanos y de diversidad cultural que manejan los ejecutores del programa y los actores involucrados?

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PERTINENCIA

- ¿Se contribuye al logro de objetivos específicos de igualdad de género, derechos de los pueblos indígenas y de otros derechos humanos?
- ¿La intervención se enmarca en los compromisos internacionales y nacionales en materia de igualdad?
- ¿Entre las autoridades del país o de las instituciones contrapartes del programa/proyecto, existe un interés particular en incluir las consideraciones de estos enfoques?
- ¿Se define con claridad el problema que se desea solucionar?
- ¿Éste tiene relación con los derechos humanos, la igualdad de género y la interculturalidad?
- ¿Se identifican de manera clara y explícita los factores o causas de las desigualdades o inequidades que se pretenden resolver, disminuir o erradicar?
- ¿Se han identificado en la población destinataria condiciones específicas de la población destinataria como el género el origen étnico o nacional, la edad u otra variable?

EFICACIA

- ¿Los resultados responden a las necesidades identificadas por la población beneficiaria según su adscripción sexo-genérica, edad, origen étnico o nacional o alguna otra variable?
- ¿Los indicadores identificados (cuantitativos y cualitativos) han sido adecuados para dar cuenta de los avances en la igualdad de género, derechos humanos y diversidad cultural?
- ¿La intervención considera explícitamente un enfoque de igualdad de género, derechos humanos y diversidad cultural respecto a los resultados esperados?

EFICIENCIA

- ¿Las mujeres y niñas han tenido acceso y control sobre los productos y/o servicios proporcionados por la intervención?
- ¿Se ha contabilizado o visibilizado el aporte de las mujeres (trabajo no remunerado...)?

SOSTENIBILIDAD

- ¿En qué medida, las capacidades instaladas, favorecen el avance hacia el pleno respeto de los derechos humanos de toda la población, sin discriminación por razones de género o pertenencia étnica?
- ¿Qué nuevas capacidades se requerirían?
- ¿Se ha contribuido a establecer mecanismos de diálogo entre los titulares de obligaciones y de derechos?

IMPACTO

- ¿Cuáles son las capacidades instaladas al finalizar la intervención en los y las titulares de derechos y de deberes?
- ¿Se ha contribuido a eliminar las causas estructurales de la desigualdad de género?
- ¿Se han establecido mecanismos de coordinación, alianzas y participación de las partes interesadas?
- ¿En qué medida se han apropiado del programa/ proyecto, las mujeres, niños, niñas, adolescentes de diversas localidades y orígenes étnicos?
- ¿Se han impulsado modos de participación (liderazgo) equitativa?

EJEMPLO SOBRE CÓMO TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN

Aquí te presentamos un modelo sobre cómo transversalizar el enfoque de género, para que conozcas un modo de aplicar el trabajo de transversalización en la fase de identificación. El ejemplo que aquí presentamos se centra en Ecuador, el cual, se caracteriza por la todavía existente desigualdad existente entre hombres y mujeres en lo social, lo económico, lo político, lo jurídico, en definitiva, en todas las esferas de la vida. A pesar de algunos avances registrados en los últimos años a favor de las mujeres, las condiciones de desigualdad de género y sus consecuencias no han sido aún superadas. En ese contexto, la transversalización del enfoque de género no significaría sólo incidir en la política o añadir un “componente femenino” ni un “componente de igualdad entre los géneros” a los planes de gestión de riesgos; **la transversalización significa incorporar a la gestión de riesgos la experiencia, el conocimiento, los intereses y las necesidades de las mujeres y de los hombres como sujetos de desarrollo.**

La mayor parte de las iniciativas destinadas a la gestión y reducción del riesgo son todavía “ciegas al género”. Por lo tanto, no reconocen explícitamente la desigualdad entre los géneros, reproducen las relaciones de género existentes y tienden a excluir a las mujeres y a las niñas de los recursos y beneficios, lo cual claramente reduce su eficiencia e impacto.

La fase de diseño y formulación de las políticas públicas es crucial para la incorporación del enfoque de género y determinará el éxito de los esfuerzos por gestionar el riesgo de desastres. Solo habiendo identificado los factores de riesgo bajo la óptica de género, las políticas podrán ser diseñadas de manera adecuada y dirigidas a modificar estos factores generadores del riesgo y de las desigualdades.

Diagnóstico participativo con enfoque de género

El diagnóstico participativo con enfoque de género es un proceso sistemático que sirve para reconocer una determinada situación y el porqué de su existencia, donde la construcción del conocimiento se hace con la intervención y opiniones diferenciadas de las personas que tienen que ver con esa situación.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Geografía y demografía.
	Mapas de amenazas a mapas de la pobreza. Para poder diseñar políticas sensibles al género, los mapas de pobreza deberían tener datos desagregados.
	Identificar factores de vulnerabilidad: desagregados por género, grupos de ingreso. 1. Áreas geográficas 2. Zonas urbana y rural, jefatura de familia 3. Grupos étnicos
	Análisis de los diferentes impactos potenciales de desastres (directos e indirectos) sobre grupos con diferentes niveles de ingresos y desarrollo, y desagregado como mínimo por sexo
	Análisis de las estrategias para afrontar y recuperarse del desastre, sus implicaciones para los niveles de pobreza y los obstáculos vinculados para la recuperación.
	Análisis del impacto de desastres pasados sobre hombres y mujeres en condición de pobreza
Instituciones, organizaciones, etc. de la zona	

1.1. Análisis de las relaciones de género y sus implicaciones para la gestión de los riesgos	1.1. Análisis de participantes	Tabla 1. Análisis de grupos
		Tabla 2. Matriz Capacidad de actores
	1.2. Análisis de necesidades	Tabla 3. Necesidades Prácticas e Intereses Estratégicos
	1.3. Análisis de las relaciones de género: factores que influyen y sus impactos	Tabla 4. Matriz de toma de decisiones
		Tabla 5. Matriz relaciones de género
	1.4. Análisis de recursos y beneficios	Tabla 6. Matriz de capacidades y vulnerabilidades
		Tabla 7. Matriz de acceso y control
		Tabla 8. Matriz perfil de actividades

1.2. Sistemas de alerta Temprana	Conocimiento del riesgo
	Servicios de monitoreo y alerta
	Difusión de alertas significativas a los que están en riesgo
	Capacidad de respuesta a la alerta

2. ANÁLISIS DE LOS Y LAS PARTICIPANTES

Analizar la participación significa tener en cuenta las características de los diferentes grupos de personas de la comunidad, sus intereses, necesidades, potencialidades y limitaciones, así como sus demandas específicas. Desde la perspectiva de género, analizaremos los especiales obstáculos para la plena participación y la toma de decisiones de las mujeres en todo el proceso del proyecto.

Tabla 1. Análisis de Grupos

Grupos existentes	Intereses	Potenciales	Limitaciones	Necesidades	Demandas
Añadir los y las diferentes participantes, así como instituciones en la zona					
Ejemplo: Trabajadoras sociales					
Comisiones vecinales					
Amas de casa					

Tabla 2: Matriz capacidad de actores/as

Matriz capacidad de actor@s	Alcalde/ alcaldesa	Grupos de mujeres	Lideresas comunitarias	Asociación de productor@s
Nivel de poder	Alto			
Nivel de influencia	Alta			
Responsabilidades	Dar directrices sobre concesiones, proyectos, políticas municipales, etc.			
Competencias	Administrar y gobernar			
Intereses por el convenio, proyecto y temática de género	Puede manifestar su interés máximo, medio o mínimo, sobre todo si prevé incluir el género en el trabajo de la institución			
Recursos disponibles	Revisar el estado de recursos en este periodo, incidencia política con la ciudadanía, contactos y si existe compromiso de trabajar el género			
Conflictos potenciales	Analizar mediante entrevistas personales			

3. ANÁLISIS DE NECESIDADES

Son las que resultan de las condiciones reales y actuales de vida de las mujeres. Se perciben inmediatamente y tienen que ver con la supervivencia. Por ejemplo: la necesidad de agua potable, de energía eléctrica, la vivienda, salud, educación, alimentación, servicios básicos, etc.

Las necesidades prácticas de género, resultan de las condiciones reales y actuales de vida de las mujeres. Se perciben inmediatamente y tienen que ver con la supervivencia. Necesidades prácticas e intereses estratégicos son cuestiones complementarias. Cubrir las necesidades básicas en la gestión de riesgos no es una finalidad sino un medio necesario para la consecución de los intereses estratégicos, que son las transformaciones a largo plazo de las desigualdades y discriminaciones de género estructurales.

Para que se promocióne la equidad de género en los proyectos se tiene que tener en cuenta las necesidades e intereses específicos de mujeres y hombres. Ambos parten de una situación distinta de condiciones de vida, de diferente acceso y control de los recursos, de diversos grados de autonomía o de vulnerabilidad y por la adjudicación de roles de género y la división sexual de trabajo; por todo ello, mujeres y hombres tienen necesidades distintas e intereses diversos que deberán ser reflejados.

Es importante incluir las propuestas de mujeres y hombres sobre posibles actividades destinadas a satisfacer las necesidades prácticas e intereses de unas y otros.

Tabla 3. Necesidades Prácticas e Intereses Estratégicos

Actividad	Necesidades prácticas		Intereses estratégicos	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres

4. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE GÉNERO: FACTORES QUE INFLUYEN Y SUS IMPACTOS

Las relaciones de género afectan a las condiciones y posiciones de desigualdad de las mujeres respecto a los hombres en la comunidad.

Se trata de analizar qué factores debemos tener en cuenta a la hora realizar el plan de Gestión de Riesgos que pretendan cambiar la inequidad en las relaciones de género, cuáles son facilitadores de ese cambio y cuáles son obstaculizadores.

Los factores de influencia en las relaciones de género a analizar se clasifican de la siguiente manera:

- 1. SOCIOCULTURALES:** valores, estereotipos de género, etc.
- 2. POLÍTICOS Y LEGISLATIVOS:** régimen, representación, esfera de influencia, alianzas, conflictos, gobernanza del Estado, etc.
- 3. ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:** tasas de pobreza, inflación, repartimiento de la renta, mercado de trabajo, privatización de servicios, etc.
- 4. MEDIOAMBIENTALES:** contaminación, preservación, recursos, etc.
- 5. TECNOLÓGICOS:** grado de desarrollo tecnológico y métodos, etc.

Tabla 4. Matriz de toma de decisiones

	MUJERES	HOMBRES	AMBOS
HOGAR			
Económicas-distribución de ingresos			
Educación de hij@s			
Ir al médico			
Viajar			
Comunidad			
TRABAJO			

Tabla 5. Matrices relaciones de género

MUJERES				
ÁMBITO	DECISIONES/ROLES	PODER IGUALITARIO (PODER CON)	PODER AUTORITARIO (PODER SOBRE)	SIN PODER/NO AUTORIDAD
HOGAR				
Trabajo doméstico				
Hijos/as				
Salud				
COMUNIDAD				

HOMBRES				
ÁMBITO	DECISIONES/ROLES	PODER IGUALITARIO (PODER CON)	PODER AUTORITARIO (PODER SOBRE)	SIN PODER/NO AUTORIDAD
HOGAR				
Trabajo doméstico				
Hijos/as				
Salud				
COMUNIDAD				

5. ANÁLISIS DE RECURSOS Y BENEFICIOS

Analizar quiénes tienen acceso a los recursos y beneficios va a permitir conocer las posibilidades de mujeres y hombres para satisfacer sus necesidades básicas y desarrollar sus capacidades de forma equitativa. Así mismo, las matrices siguientes dan visibilidad a las relaciones de poder de género intrafamiliares e intracomunitarias sobre el control de los recursos y el reparto de beneficios, así como del nivel de autonomía de mujeres y hombres para participar en la toma de decisiones.

Tabla 6. Matriz de capacidades y vulnerabilidades

ANÁLISIS DE CAPACIDADES	MUJERES	HOMBRES
Analfabetismo		
Artesanías		
Credibilidad		
Redes de autoayuda		
ANÁLISIS DE VULNERABILIDADES	MUJERES	HOMBRES
Físicas: ubicación de los asentamientos humanos (laderas, ríos quebradas), características de las infraestructuras.	Las mujeres al tener el rol reproductivo pasan más tiempo en la casas y por ende están más expuestas, al igual que niños, niñas y ancianos.	
Económicas: factores económicos también se manifiestan en el acceso a los recursos (tierras más degradadas, con baja productividad y con mayores riesgos medioambientales).	Número de hogares encabezados por mujeres solas especialmente en los segmentos de mayor pobreza, son más frágiles ante los desastres	

Políticas: aborda los niveles de autonomía de la comunidad y de las organizaciones existentes para participar de manera propositiva en la toma de decisiones que conciernen a su bienestar.

Sociales: cuanta más organización exista mayor es la posibilidad de gestionar el riesgo, responder a los desastres y de iniciar de manera más rápida los procesos de recuperación.

Baja representación de las mujeres en las organizaciones y su exclusión generalizada de los procesos de toma de decisiones formales en las comunidades, origina la invisibilidad de sus necesidades y que en general no se les consulte sobre las formas de distribuir los recursos y la asignación de roles en la etapa de la recuperación

Existen formas diferenciadas en las que se vinculan hombres y mujeres a participar en organizaciones comunitarias y donde una misma actividad es valorada de forma diferente, dependiendo de si es realizada por un hombre o por una mujer.

¿Quiénes conforman las organizaciones de base en las comunidades?

¿Tienen las mujeres acceso a instancias de poder e injerencia en la toma de decisiones?

¿Conoce la comunidad las demandas y prioridades de las mujeres?

<p>Educativas: falta de conocimiento de las personas sobre su entorno, es decir, sobre las causas por las que se generan los desastres, las amenazas</p>	<p>El acceso a la educación formal y a los procesos de capacitación comunitaria acontece de manera diferenciada y desigual para niñas y niños, hombres y mujeres.</p> <p>Por lo general, las niñas y las mujeres son responsables de las tareas domésticas, disponen de poco tiempo para asistir a procesos de formación comunitaria.</p> <p>Las mujeres que tienen oportunidad de participar en procesos de formación, a menudo tienen que hacerlo en compañía de sus hijos e hijas.</p>	
<p>Culturales: percepciones, imaginarios sociales y las formas de concebir el mundo que cada individuo, grupo social o comunidad tiene frente a los fenómenos, a los riesgos, a las amenazas a las que están expuestos</p>	<p>Las mujeres, niños y niñas son particularmente vulnerables en el contexto de los desastres a la violencia basada en género y la violencia sexual.</p> <p>Además del trauma físico, sexual y psicológico, esto resulta en embarazos no deseados e infecciones de transmisión sexual incluyendo el VIH/SIDA.</p> <p>Normas y reglas familiares pueden imposibilitar la toma de decisiones de las mujeres frente a un llamado de emergencia.</p>	

<p>Ambientales: hombres y mujeres se relacionan de manera distinta con el medio ambiente y los recursos naturales. El impacto que tiene un desastre sobre diferentes recursos naturales va por lo tanto afectar a hombres y mujeres de forma distinta.</p>	<p>Las mujeres en áreas rurales dependen de los recursos forestales para leña, plantas medicinales e insumos para la producción de artesanías. También son responsables de más de la mitad de la producción de alimentos y de la recogida de agua</p>	
---	---	--

Tabla 7. Matriz de acceso y control:

Acceso: tener la oportunidad de utilizar determinados recursos para satisfacer necesidades e intereses personales y colectivos. No hace referencia a su participación.

Control: posibilidad de utilizar los recursos y decidir sobre su gestión (Ejemplo: Las mujeres pueden tener acceso al cultivo, pero no al control sobre su uso y propiedad; acceso a ingresos pero no al control de cómo gastarlo; acceso a alimentos pero no a control sobre su distribución; acceso a procesos políticos locales pero poca influencia y control sobre las soluciones propuestas y las decisiones finales)

Recursos/ beneficios	Acceso						Control					
	MUJER			HOMBRE			MUJER			HOMBRE		
Recursos	Niña	Joven	Adulta	Niño	Joven	Adulto	Niña	Joven	Adulta	Niño	Joven	Adulto
Ingresos económicos												
Tierras												
Dinero efectivo												
Crédito												
Beneficios												
Servicios básicos												
Acceso a salud												
Acceso educación												
Asociaciones vecinales												
Participación reuniones												
Representatividad reuniones comunitarias												
Toma de decisiones												

6. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

A través de este análisis se trata de identificar todas las tareas productivas y reproductivas que realizan mujeres y hombres, niñas y niños, para comprender cómo opera la división sexual del trabajo, los roles de género, los usos del tiempo y la carga global de trabajo, como elementos de inequidad que se atribuyen socialmente a las actividades reproductivas sin valor social ni remuneración a las mujeres, restringiendo sus oportunidades de participación en el ámbito productivo, de valor social y remunerado.

Este análisis nos permite conocer los tiempos y espacios de mujeres y hombres con el fin de analizar los procesos de alerta temprana así como los riesgos que corren cada uno/a en función del trabajo que desempeñan.

Tabla 8. Matriz perfil de actividades

ACTIVIDADES	Mujeres/niñas			Hombres/niños		
	Niñas -12	Jóvenes 12-18	Mujeres +18	Niños -12	Jóvenes 12-18	Hombres +18
ACTIVIDADES PRODUCTIVAS						
Arado de tierras						
Siembra						
Cosecha						
Cuidado de animales (ganado)						
ACTIVIDADES REPRODUCTIVAS						
Cuidado de niñ@s						
Cuidado de mayores						
Cocinar						

Recoger la leña						
Limpiar la casa						
Preparar/mantener el fuego						
Obtener alimentos						
ACTIVIDADES COMUNITARIAS						
Escuela y centro infantil						
Asambleas						
Participación organizaciones						



Autora: Fani Llauradó



ANÁLISIS DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS ONGD ANDALUZAS EN EL SALVADOR

EQUIPO DE TRABAJO

Paz y Desarrollo

Catedra de Género UTEC

Marta Judith Velásquez de Suarez
Margarita Janeth Villalta Realegeño
Emelyn Alexandra Martínez Delgado

Consultora

América Romualdo

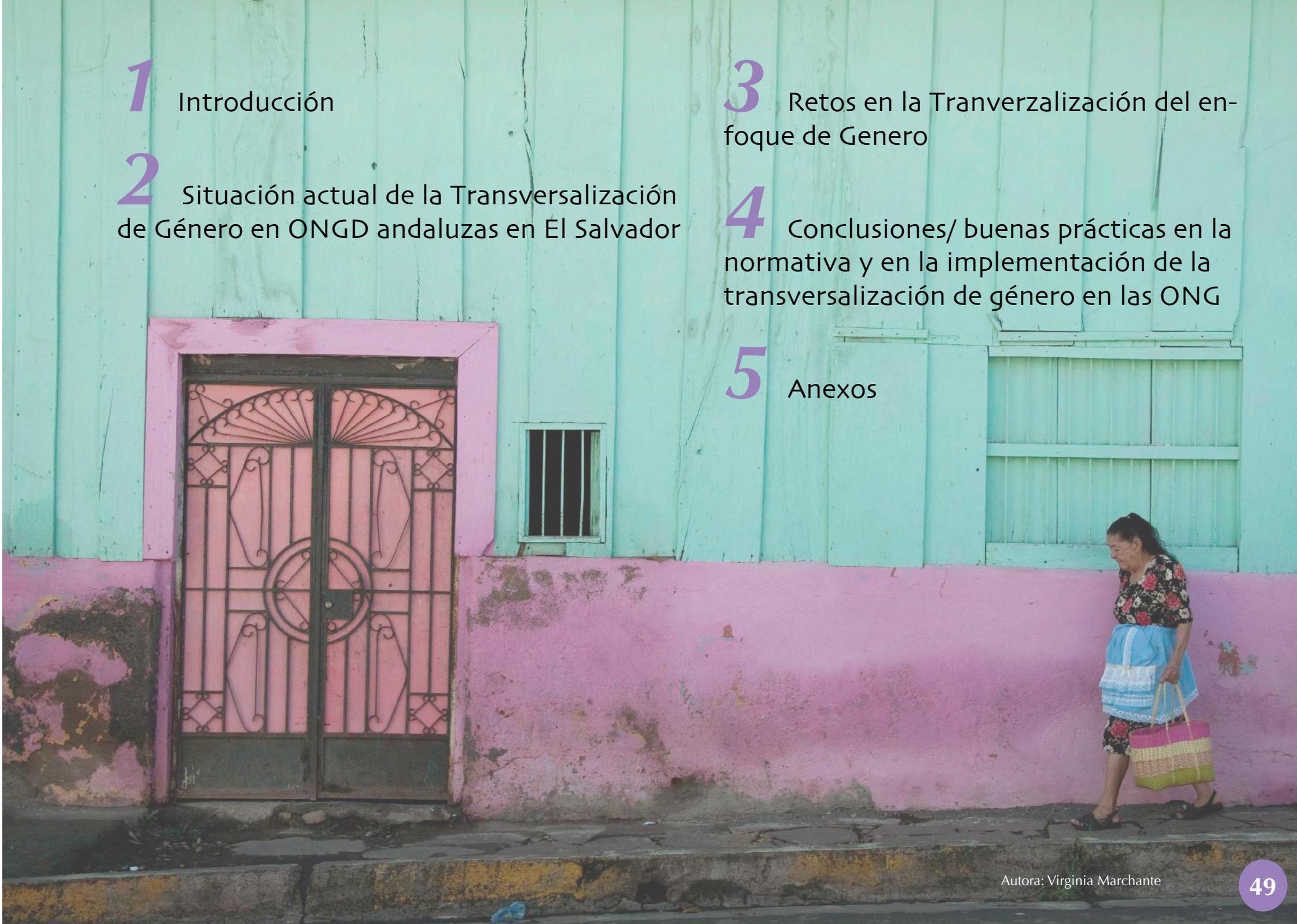
1 Introducción

2 Situación actual de la Transversalización de Género en ONGD andaluzas en El Salvador

3 Retos en la Tranverzalización del enfoque de Género

4 Conclusiones/ buenas prácticas en la normativa y en la implementación de la transversalización de género en las ONG

5 Anexos



6.1. INTRODUCCIÓN

Las actitudes patriarcales y los estereotipos sexistas están enraizados en la sociedad salvadoreña y afectan y vulneran los derechos y la vida de las mujeres, así como también el desarrollo humano de la población salvadoreña en su conjunto. La transformación de estos patrones de discriminación y violencia en contra de las mujeres requiere de esfuerzos sostenidos por parte de la diversidad de actores y actrices de la sociedad. En tal sentido es importante señalar que en El Salvador ha suscrito acuerdos para la construcción de la igualdad de género, especialmente a partir de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing (1995), en donde se plantea por primera vez como estrategia hacia la igualdad de género el Gender Mainstream o transversalización de género instando a tomar este camino para atravesar y transformar las condiciones sociales hacia las igualdades de género.

Sin embargo no ha sido hasta recientemente que han sido aprobadas dos leyes para las Mujeres: La Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación de las Mujeres (LIE), (2011) y la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres (LEIV) (2012), en las cuales es preciso mencionar el papel protagónico que las organizaciones sociales de Mujeres han tenido en la construcción de las propuestas de estas dos leyes así como también en el proceso de su defensa y aprobación de las mismas.

No obstante estos hitos en el proceso de construcción de la igualdad de género, la situación de discriminación y violencia en El Salvador continúa afectando a las mujeres (ISDEMU, 2015) y exige acciones más decisivas por parte del estado así como por parte de las diversas instituciones que contribuyen al desarrollo social del país a fin de propiciar los cambios hacia la igualdad, siendo uno de los más importantes el de la transversalización de género que justamente se establecen en los contenidos de la LIE así como también se expresa el alcance y los criterios de aplicación de este principio de transversalidad en el territorio salvadoreño.

Para la LIE la Transversalización de Género se entenderá como enfoque estratégico que tiene como finalidad la integración igualitaria de las necesidades, intereses, experiencias y contribuciones de mujeres y hombres en las leyes, políticas y ejecutorias de las instituciones del Estado y en otras organizaciones mencionadas en esta ley.

En cumplimiento de compromisos regionales e internacionales contraídos por el Estado en materia de políticas de igualdad y erradicación de la discriminación, las instituciones del Estado deberán integrar los Principios de Igualdad y No discriminación en todas las políticas, normativas, procedimientos y acciones desarrolladas en el ejercicio de sus respectivas competencias, por lo que están obligados por tales compromisos, a aplicar la estrategia metodológica de transversalidad del enfoque de género.

De acuerdo a la LIE son **criterios de aplicación del Principio de Transversalidad en la actuación de las instituciones del Estado** los siguientes:

a) La perspectiva conceptual, metodológica y técnica del enfoque de género, cuyo objetivo es descubrir y reconocer las desigualdades y discriminaciones existentes entre las personas, creadas sobre la base de las diferencias sexuales, y que produzcan desventajas, para mujeres o para los hombres, en el disfrute de los derechos ciudadanos en todos los ámbitos de la sociedad.

b) La estrategia de transversalidad del enfoque de género, se aplicará de forma progresiva y coordinada en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas estatales y de otros instrumentos, procedimientos, mecanismos y normativas en las instituciones del Estado. LA LIE que está en vigencia desde hace cinco años requiere de mayores esfuerzos para concertar su aplicación. De acuerdo al informe presentado por la Concertación Feminista Prudencia Ayala (2016) sobre el avance de la implementación de la LIE se constatan y valoran el trabajo y el esfuerzo que se está realizando para su imple-

mentación, sin embargo presentan dos deficiencias importantes: la baja asignación presupuestaria en relación al presupuesto total de cada una de las instituciones y el hecho de que el trabajo realizado no se ve reflejado en la participación de las mujeres en los espacios de poder(CFPA, 2016), ni todas las instituciones con una estructura de género responsable de los procesos de transversalización de género cuentan con políticas de género, dejando claro que aún hace falta reforzar las estrategias para su aplicación.

En lo que respecta a la aplicación de la LIE u otros programas o políticas para la construcción de la igualdad de género es importante señalar el papel de las agencias de desarrollo y su compromiso en la aplicación del enfoque de género en los proyectos, que se constituye en otro elemento clave para el avance hacia las igualdades de género; cabe destacar que son las ONG para el desarrollo de las mujeres las que han asumido con mucha más fuerza y compromiso la transversalización del género, pero es necesario señalar que no todas las agencias de desarrollo cuentan con políticas y/o programas para la transversalización de género ni tampoco todas éstas cuentan con los mecanismos y presupuestos que se requiere para su implementación, monitoreo y evaluación.

Es por ello que en este trabajo se presenta el análisis de las experiencias en los procesos de transversalización de género realizados por las ONGD de la cooperación andaluza en el territorio salvadoreño con el propósito de determinar el nivel de avance de los mismos, las buenas prácticas y los retos y desafíos que se tienen en la actualidad, para lo cual fue necesario identificar las ONGD españolas en El Salvador y levantar información sobre la situación actual en los procesos institucionales de transversalización del enfoque de género, diagnosticando los procesos de fortalecimiento. Así mismo fue necesario identificar mecanismos y experiencias sobre la medición de avances en la transversalización de género y analizar y sistematizar la información sobre los avances y retos en concordancia a sus planes institucionales o sus hojas de ruta para dichos procesos. Finalmente, se espera que este análisis pueda integrarse al conocimiento generado como parte de una guía formativa para las ONG andaluzas, que sirva como insumo y material de referencia para las mismas y para la cooperación española en general.

6.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO EN ONGD ANDALUZAS EN EL SALVADOR

Para determinar la situación actual de los procesos de transversalización en las ONGD se construyó un cuestionario en el que se evaluaron seis variables que fueron incorporadas a partir del concepto de transversalización de género. El cuestionario incluye las siguientes variables: institucionalización del enfoque de género, organización del trabajo, estilos de dirección y participación, cultura institucional, presupuesto para género, trabajo de género con organizaciones locales y trabajo de género en acciones, proyectos y programas, respuestas de 6 organizaciones que trabajan en El Salvador que constituye esta aproximación a la situación actual de los procesos de transversalización de género.

En relación a las preguntas relacionadas con la institucionalización del enfoque de género, 4 de las organizaciones encuestadas manifestaron tener mecanismos para la implementación y el seguimiento de la incorporación del enfoque de género y 2 de ellas no tienen. De las que tienen mecanismos toman diferentes formas, esto es tienen un comité, una unidad, una comisión y una responsable de género.

De las cuatro organizaciones que tienen mecanismos de implementación y seguimiento el 50% se encuentran ubicados en España y el 50% en El Salvador, es importante aclarar que las que tienen sus mecanismos en España son las ONGD que no hacen ejecución directa y las que los tienen en El Salvador son las que hacen ejecución directa en El Salvador.

Las organizaciones que tienen mecanismos de implementación y seguimiento de género coincidieron en un 100% en que dichos mecanismos dependen de la máxima autoridad de su estructura organizativa, lo que implica que tiene poder de operativización de las decisiones.

Con respecto a la existencia de políticas de género institucionales, 5 de las organizaciones respondieron afirmativamente, y 4 de ellas informaron



Autora: Virginia Marchante

que dicha política ha sido aprobada por la máxima autoridad institucional, una de las organizaciones manifiesta que existe la política pero que no se aplica.

Es importante destacar que las dimensiones que más estuvieron presentes en esos diagnósticos fueron: en primer lugar, la **prevención de la desigualdad y violencia basada en género e incorporación del enfoque de género en la cultura organizacional y personal** con cuatro menciones; seguida de **cargos, funciones y competencia** con tres, **oportunidades de capacitación y desarrollo** con dos, **sistema de remuneraciones** con una y el *uso de tiempo y jornada de trabajo* no fue retomado como dimensión para el análisis en los diagnósticos que están siendo comentados. Las organizaciones consultadas que elaboraron diagnósticos manifiestan que las recomendaciones de dicho instrumento fueron retomadas para la elaboración de la Política Institucional de Género.

Es interesante constatar que ninguna de las organizaciones que participaron en esta encuesta cuenta con un **Plan de acción de la Política Institucional de Género (PIG)**.

En relación a la apropiación de la PIG por parte del personal de la institución, 2 organizaciones consideran que la política es conocida, comprendida y aplicada, otras 2 dicen que no es conocida, comprendida ni apropiada, una organización considera que solo es conocida y una organización considera que es aplicada hacia el trabajo externo pero no a lo interno de la organización.

En relación a las acciones que se han realizado, mayoritariamente son de generación de conocimiento y difusión y comunicaciones, seguida de formación y por último, de fortalecimiento institucional; una de las organizaciones manifestó que la aprobación de su política es tan reciente que aún no se han realizado acciones al respecto.

Una de las organizaciones manifestó que se realiza monitoreo de la implementación de la política de género, que lo hacen de forma anual y que evalúan objetivos, cumplimiento de actividades, resultados e indicadores

de logro y que no se evalúan impactos ni resultados en actitudes y estereotipos de género.

En relación a la variable **organización del trabajo, estilos de dirección y participación**, todas las organizaciones contestaron negativamente sobre si su ONG cuenta con lineamientos para el logro de la paridad (horizontal y vertical) en la estructura organizacional. En relación a si se ha incorporado la **perspectiva de género en los procesos de selección, contratación y promoción del personal** para favorecer las condiciones de igualdad 4 manifiestan que sí, una que no sabe y una que no la han incorporado. En relación a si los términos de referencia de consultorías incorporan la perspectiva de género, 4 organizaciones contestan que sí y 2 que no, y llama la atención que una de ellas si lo ha hecho en el proceso de contratación.

En relación a nivel de **participación de las mujeres**, 2 organizaciones contestan que participan en la toma de decisiones, 4 que participan en las instancias de máxima toma de decisión y solo una organización manifestó que hay mujeres pero no participan en todo.

En relación a los **puestos de trabajo** se indagó sobre la existencia de puestos o actividades reservadas solo para mujeres, 5 de las organizaciones coincidían en que ambos sexos se encuentran en casi todos los puestos, solo una organización contestaba que aunque no es explícito que haya solo puestos para mujeres en la práctica existe.

También se preguntó sobre la existencia de puestos o actividades reservadas solo para los hombres, en este caso las 6 ONGD respondieron que ambos sexos desempeñan casi todos los puestos.

En relación al **trabajo con enfoque de género que se impulsa en la organización**, 4 de éstas las dirigen a mujeres y 3 ONGD las dirigen a hombres. Al indagar sobre la variable **cultura institucional con relación al enfoque de género**, las organizaciones participantes manifestaron lo siguiente: 4 de ellas contestaron que la comunicación e información en su organización sobre los logros alcanzados en el proceso de Transversalización de género no se evidencia y 2 contestaron que sí. Coincidían en que todas

las organizaciones se aseguran que no existan imágenes estereotipadas en su comunicación y 5 de ellas también utilizan lenguaje inclusivo. De las organizaciones consultadas 3 manifiestan que tienen **capacitaciones de género** dirigidas a su personal, 2 manifiestan que no y una que no sabe. De las que contestaron afirmativamente mayoritariamente realizan talleres, seguido por cursos y una manifestó que realiza campañas y una también conferencias. En relación a la **detección de necesidades de formación y capacitación** forma participativa 2 manifestaron que sí y una que no; todas manifestaron que incorporan acciones afirmativas para garantizar el acceso igualitario y que las capacitaciones se realizan en horarios de trabajo. Es importante aclarar que 2 de estas organizaciones hacen trabajo de ejecución directa en terreno.

En relación a la **incorporación de los principios de la igualdad** dentro de la organización para garantizar una convivencia en el trabajo libre de violencia y discriminación de género, 4 de las organizaciones contestan afirmativamente y 2 negativamente, pero al preguntar sobre las oportunidades e igualdad de trato son 5 las que contestan afirmativamente. Por otra parte 4 de las organizaciones manifestaron que se promueve la dirección y liderazgo de las mujeres y 2 contestaron que no se promueve. Al preguntarles si existen **protocolos de actuación ante la discriminación y violencia**, el 50% contestó que no está formalizada dicha herramienta pero se actuaba antes los casos concretos, 2 de las organizaciones manifestaron que no existe protocolo y tampoco se actúa, solamente en 1 organización existe un protocolo formal.

Al indagar sobre la variable **presupuesto para género en las organizaciones** tenemos la siguiente información, en relación a recursos financieros para contratación de personal especializado en género, el 50% contestó afirmativamente, pero en relación a la existencia de recursos para áreas o programas que promuevan la incorporación de la perspectiva de género solo 2 organizaciones manifiestan que sí, 1 de ellas tiene trabajo de ejecución directa y la otra tiene trabajo especializado en género. En relación a presupuesto asignado al trabajo en género 5 organizaciones manifestaron desconocer ese dato y una organización estableció que el 80% está asignado a género, ya que tiene un perfil de organización especialista en

género. Dos de las organizaciones consultadas contestan afirmativamente a la pregunta de contar con presupuesto destinado a programas de trabajo de género con hombres y los ejes de trabajo son la construcción de nuevas masculinidades y formación a municipalidades sobre la incorporación del enfoque de género. En relación a la disponibilidad de recursos para la capacitación del personal, solo 2 organizaciones contestan afirmativamente.

Sobre la variable **trabajo de las ONGD con las organizaciones locales**, vemos una coincidencia en todos los ítem, porque 5 organizaciones contestaron afirmativamente que dan asistencia técnica a las organizaciones locales para la incorporación del enfoque de género, que los criterios de selección para las organizaciones locales toman en cuenta requisitos de género, que las propuestas de fortalecimiento institucional de las organizaciones locales incluyen la perspectiva de género y que promueven las alianzas entre las organizaciones locales para fortalecer el enfoque de género. Una organización contestó negativamente estas preguntas posiblemente al ser una ONGD que hace ejecución directa y no tiene socios locales.

Y en relación a la variable **trabajo de género en acciones, proyectos y programas**, el 100% de las organizaciones contestó afirmativamente que las mujeres participan en sus proyectos y en los proyectos principales, y además 2 organizaciones las incorpora en el 40%, una organización en un 50%, 2 organizaciones en un 60% y 1 organización en un 80%. Por otra parte, las organizaciones manifiestan que tienen en cuenta las necesidades e intereses desde una perspectiva de género, en los diagnósticos con análisis diferenciados, utilizan criterios de género en la priorización de necesidades, promueven la paridad en la toma de decisiones, pero también en menor medida dan seguimiento y monitoreo. Entre otras acciones que manifestaron se encuentran las acciones afirmativas y promover la participación efectiva en todas las actividades.

Por otra parte el 83% de las organizaciones consultadas dicen que identifican las **necesidades específicas de las mujeres** para diseñar procesos específicos y el 100% de las organizaciones contestaron que existen acciones afirmativas de género que facilitan la participación de las mujeres de los grupos.



6.3. RETOS EN LA TRANVERZALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Para identificar retos en la incorporación de la transversalidad de género en el trabajo desarrollado por las ONGD se seleccionó como herramienta el **análisis FODA**.

La construcción de la Matriz FODA es un elemento necesario para conocer su situación real, su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el desarrollo del trabajo, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema de interés es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una institución, organización, empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una institución, organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Para lo cual básicamente se deben contestar las siguientes preguntas: **¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?, ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?, ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?, ¿Cómo se puede detener cada amenaza?**

En base a los aportes del ejercicio el equipo asesor del proceso determinamos las siguientes tendencias en cada uno de los apartados.

FORTALEZAS

- 1 Existe política de género institucional
- 2 Existencia de mecanismos de género en la organización
- 3 Personal formado
- 4 La perspectiva de género es una línea de trabajo
- 5 Existencia de convenios y alianzas con organizaciones especializadas en género
- 6 Existen fondos para el trabajo
- 7 Se aplica en los proyectos el enfoque de género
- 8 La organización es reconocida por su trabajo de género
- 9 Se implementan acciones como lenguaje inclusivo y acciones afirmativas en los proyectos

AMENAZAS

- 1 Recortes en el financiamiento
- 2 Naturalización de la violencia y discriminación contra las mujeres en el país.

OPORTUNIDADES

- 1 Exigencia de los financiadores
- 2 Redes y alianzas trabajando con enfoque de género
- 3 Un gran número de mujeres trabajando en las áreas de cooperación para desarrollo
- 4 Municipalidades interesadas en el trabajo con enfoque de género.
- 5 Marco normativo como exigencia a las ONG españolas

DEBILIDADES

- 1 Políticas de género no actualizadas o no aplicadas
- 2 No hay plan de acción
- 3 Debilidad en generación de datos con perspectiva de género
- 4 Presupuesto insuficiente para realizar el trabajo
- 5 El personal de todas las áreas poco implicado en la incorporación de la perspectiva de género
- 6 L@s tomador@s de decisión de la organización poco implicad@s en la implementación de la política
- 7 Los mecanismos de género con poca autoridad para implementar la política.
- 8 Débiles e inexistentes mecanismos de comunicación internos.
- 9 Lineamientos de sede que no permiten adaptaciones en terreno
- 10 Una visión de implementación externa y no interna
- 11 Cultura institucional que genera resistencias
- 12 La incorporación del enfoque de género no es una prioridad
- 13 No existe sostenibilidad de las acciones sin financiamiento
- 14 Poco conocimiento de la legislación salvadoreña sobre el tema de género

Valoraciones de las personas participantes en el taller, durante la discusión en plenaria

Para hacer un análisis hay que diferenciar la característica de las ONG grandes que tienen equipos completos de trabajo con diferentes áreas, que desarrollan ejecución directa y que tienen fondos propios.

Los recortes de fondos de la cooperación para el desarrollo pueden influir en los procesos de transversalización del enfoque de género, especialmente si no hay una transversalización efectiva, ya que si no hay fondos específicos este tipo de procesos no son prioritarios en los presupuestos institucionales.

Se reconoce que existen muchos cuestionarios, manuales, baterías, checklist como instrumentos para evaluar la transversalización del enfoque de género, en las que una puede sacar una buena puntuación, lo cual no necesariamente implica que las organizaciones tienen institucionalizado el enfoque de género.

Muchas veces se coloca como problemática que hay “una política desactualizada”. Y muchas veces no se han agotado los procesos de implementación, esto puede deberse a que el proceso y los instrumentos diseñados no están respondiendo a las necesidades y por lo tanto, existe esa percepción de pérdida de vigencia de los instrumentos.

Las participantes coincidían en que la política debe estar adaptada a la realidad de la institución y al entorno, por lo que el diagnóstico debe estar adaptado a la realidad del trabajo del país destinatario. Si esto no se logra es un factor de riesgo para la implementación de la política.

Se reflexionaba en el grupo que la mayor amenaza de un proceso de transversalización es que se diluya el enfoque de género, por lo que se consideraba que para garantizar que esto no ocurra, debe cambiar la forma en que transversalizamos. Esto es, es importante impulsar un proceso que tenga en cuenta que la transversalidad implica a todas las áreas de la institución, y esto parte por hacer una revisión a todo el quehacer institucional.

La exigencia de los financiadores para trabajar el enfoque de género es una oportunidad, pero se puede volver una debilidad si la organización no logra fortalecerse institucionalmente y si, por ende, no logra hacer sostenible el proceso de transversalización.

Se han planteado debilidades en aspectos de planificación, lo cual es determinante para el proceso de Transversalización, por lo que se hace necesario conocer en cuantas de las organizaciones el personal planificador tiene sensibilidad de género y experticia técnica en planificación con enfoque de género.

6.4. CONCLUSIONES/ BUENAS PRÁCTICAS EN LA NORMATIVA Y EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO EN LAS ONG

1. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Una de las conclusiones iniciales se deriva de la necesidad de diferenciar por lo menos tres aspectos entre las ONGD para poder caracterizarlas y para realizar un análisis de sus procesos de Transversalización del enfoque de género:

- a) **Ejecución directa** en terreno o de asesoría a organizaciones locales.
- b) **Gestión de recursos propios o de fondos de cooperación** al desarrollo.
- c) Organización **especialista en género o no**.

Las organizaciones que dependen 100% de las convocatorias de los fondos de cooperación para el desarrollo, manifiestan que no les es posible mantener procesos sistemáticos de formación al personal y en algunos casos tampoco pueden mantener contratado permanentemente al personal especializado en género.

De las organizaciones participantes en el proceso, pudimos concluir que las organizaciones que no ejecutan directamente tienen sus mecanismos de seguimiento de transversalidad ubicados en sus sedes en España y las que tienen trabajo de ejecución directa en terreno tienen sus estructuras en los países donde ejecutan los proyectos y en algunos casos no tienen mecanismo de seguimiento a nivel de sede.

Las organizaciones manifestaron tener política institucional de género, aprobado por la máxima autoridad institucional y con un seguimiento desde un nivel de autoridad institucional alto. Y que además esta política

respondía a un diagnóstico institucional bastante exhaustivo, sin embargo, identificaron que dichos instrumentos no están contextualizados en la realidad del país.

Es importante hacer notar que una de las problemáticas identificadas es la ***inexistencia de planes de acción para operativizar la política de género*** y por lo tanto, la falta de instrumentos de monitoreo sobre los resultados de la incorporación del enfoque de género.

2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, ESTILOS DE DIRECCIÓN Y PARTICIPACIÓN

El sector de las ONGD se caracteriza por tener un gran porcentaje de mujeres, según una de las personas entrevistadas más o menos un 70% son mujeres, lo cual es consistente con los resultados de la encuesta, sobre la existencia de personas sensibilizadas, especialistas en género y de mujeres en la toma de decisión. Es importante analizar entonces si dichos indicadores son favorables solo por el hecho de la feminización de las organizaciones o realmente son impulsados por las políticas institucionales ya que hemos constatado que se hace poco trabajo a lo interno de las organizaciones en materia de transversalización de género. Sin embargo, manifestaron la falta de indicadores de género para la evaluación de los proyectos. Además todas las organizaciones consultadas, contestaron que sus organizaciones no cuentan con lineamientos para el logro de la paridad (horizontal y vertical) en la estructura organizacional, lo que refuerza la conclusión de que no son las políticas institucionales las que en este momento están garantizando la participación de las mujeres.

En relación a los puestos que ocupan hombres y mujeres en las organizaciones, la mayoría contestaba que no había puestos explícitamente destinados para mujeres o para hombres, pero una de las personas mostraba que en su organización sucedía que unos puestos estaban destinados solo para mujeres.

3. CULTURA INSTITUCIONAL

Se evidenció que la mayoría de las organizaciones consultadas no tienen una comunicación institucional que traslade los logros en materia de transversalización al resto del equipo, aunque la mayoría también manifestó que no existen imágenes estereotipadas, ni sexismo en el lenguaje institucional. La formación sistemática sobre género al personal institucional se evidenció como una dificultad, las limitantes que identificaban estaban referidas a la falta de fondos para el fortalecimiento interno y por otra parte, el fortalecimiento en los procesos de formación se priorizan de cara a la ejecución de los proyectos y no del cambio interno de la organización.

4. PRESUPUESTO PARA GÉNERO

Está claro que se destinan recursos financieros para la contratación de personal especializado en materia de género, pero en relación a los recursos destinados a las acciones en materia de género la mayoría de las organizaciones no tenían claridad del presupuesto. Esta debilidad puede estar relacionada con el hecho de que las organizaciones no cuentan con un plan de trabajo para operativizar su política de género y por lo tanto, no queda reflejado de manera específica en los presupuestos institucionales.

Las acciones que se forman en materia de género están enfocadas principalmente hacia las mujeres, y solo 2 organizaciones manifestaron realizar acciones dirigidas a hombres específicamente formativas relacionadas con las nuevas masculinidades.

5. TRABAJO DE GÉNERO CON ORGANIZACIONES LOCALES

Queda evidenciado que casi todas las organizaciones consultadas dan apoyo técnico a sus socias locales en la incorporación del enfoque de género en los proyectos. Esto implica el fortalecimiento institucional, la promoción de alianzas con otros actores claves en materia de género con el objetivo de que los proyectos que se ejecutan tenga una perspectiva de género.



6. TRABAJO DE GÉNERO EN ACCIONES, PROYECTOS Y PROGRAMAS

Es importante destacar que todas las organizaciones consultadas, expresaron que las mujeres participaban en los proyectos tanto en los específicos de género así como en otros proyectos principales de las organizaciones, se evidencia que existe un interés en garantizar la participación de las mujeres, ya que el mínimo de participación que se reportó es del 40% y una de ellas llega al 80% de participación de mujeres.

Por otra parte también todas las organizaciones, toman en cuenta las necesidades e intereses de las mujeres desde una perspectiva de género, hacen diagnósticos con análisis diferenciados, utilizan criterio para priorizar las necesidades, promueven la paridad en la toma de decisiones, aunque se evidencia una debilidad en el seguimiento y monitoreo de las acciones de género.

Fue reiterativa la valoración de que no hay línea de trabajo a lo interno de la organización para la incorporación de la transversalidad de género, que el mayor esfuerzo se concentra en garantizar dicho enfoque en los proyectos, lo cual viene dado de una exigencia de la cooperación más que de la aplicación de la política institucional.

De las conclusiones se puede proponer las siguientes recomendaciones para mejorar los procesos de incorporación de la transversalidad de Género en las ONGD que desarrollan proyectos en El Salvador.

- 1** Que se elaboren **planes de acción para la implementación de las políticas de género**, que contemplen trabajo hacia las transformaciones institucionales como al trabajo de proyección local.
- 2** Elaborar **instrumentos para el monitoreo y evaluación del proceso de transversalización** del enfoque de género, los cuales deberán incorporar indicadores de género a partir de la realidad salvadoreña.
- 3** Elaborar **protocolos de actuación para la intervención** en caso de discriminación y de violencia de género.
- 4** Generar una **currícula para la formación, desarrollo y fortalecimiento de competencias técnicas** en la incorporación del enfoque de género en el trabajo específico de cada área.
- 5** Fortalecer los **criterios para los procesos de selección y contratación a fin de garantizar una efectiva transformación** de la cultura institucional hacia la igualdad de género a corto, a mediano y a largo plazo.
- 6** Incluir **recursos financieros, una línea presupuestaria en todos los proyectos** para género para poder incorporarlo transversalmente.
- 7** Implementar **mecanismos de asistencia técnica para enfrentar situaciones** y problemas específicos del proceso de transversalización.
- 8** Creación de un **espacio para debate e intercambio de experiencias** como sitio web y reuniones periódicas (más que taller, debate experiencias concretas) a nivel institucional I y con organizaciones afines.

6.5. ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos

Anexo 2. Diseño Metodológico

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente es un estudio de tipo descriptivo que se realizó mediante una encuesta y con la implementación de la técnica de FODA (evaluación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades institucionales) para medir la transversalización de género. La población de estudio está constituida por 19 Organizaciones No gubernamentales (ONGD) que trabajan en El Salvador con apoyo de la cooperación de Andalucía, España. La muestra obtenida es el resultado de la participación voluntaria de seis ONGD a quienes se aplicó el cuestionario y la técnica de FODA.

INSTRUMENTOS

1 Cuestionario de transversalización de género

Para evaluar el proceso de transversalización en las ONGD Se construyó un cuestionario en el que se evaluaron seis variables que fueron incorporadas a partir del concepto de transversalización de género. Así mismo se complementó con una serie de preguntas como resultado del análisis, revisión y adaptación de diferentes modelos para evaluar la TG, entre éstos el utilizado por del Instituto Nacional de Mujeres de Uruguay (2013), Guía de Género de Aecid, (2015), Informes de Impacto de Género (España, 2005). Una vez elaborado el cuestionario, revisado y adaptado para su aplicación a través de la validación de expertas y la aplicación a una ONGD incorporándose las observaciones que se le hicieron. En su versión final el cuestionario incluye las siguientes variables.

- a) Institucionalización del enfoque de género
- b) Organización del trabajo, estilos de dirección y participación
- c) Cultura institucional
- d) Presupuesto para género
- e) Trabajo de género con organizaciones locales
- f) Trabajo de género en acciones, proyectos y programas

2 Técnica de FODA

Se utilizó esta técnica para la obtención de un diagnóstico, en el que se identifican y analizan la situación actual de las organizaciones en el proceso de Transversalización enfoque de género, con la cual se determinan las fortalezas y debilidades del contexto interno, así mismo se equiparan las oportunidades y amenazas del contexto externo.

Procedimiento:

Para el desarrollo del estudio **“Mejorada la transversalización del enfoque de género en proyectos de cooperación, ayuda humanitaria y sensibilización por parte de las ONGD andaluzas”**, ejecutado por la Organización Paz y Desarrollo y financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), se realizó a través de la constitución de una mesa de expertas conformadas por la consultora América Romualdo, el equipo de la Cátedra de Género de la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y el equipo de Paz y Desarrollo. Se elaboró un plan de trabajo en el cual, se establecieron los canales de comunicación y calendarización de las reuniones de la mesa de expertas, en las cuales se acordó la metodología de la investigación y los procesos para la construcción del instrumento para este estudio.

Para la aplicación del cuestionario y la técnica de FODA se realizó un taller al que se convocaron a participar a todas las ONGD, el cual se tituló **“El reto de la transversalización del enfoque género en el contexto salvadoreño”**, y tuvo lugar en la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC). En total asistieron seis ONGD, representadas por una o más personas. El cuestionario se aplicó a cada ONGD, la cual fue contestada en consenso por las personas representantes de cada ONGD. El taller inicio con un espacio de contextualización sobre la temática de transversalización de género que se realizó con una metodología participativa. Seguidamente se aplicó el cuestionario de TG. Después de la aplicación de la encuesta, se procedió a la aplicación del FODA cuya información se complementó con la participación y discusión de cada una de las personas de las ONGD.

Anexo 3. Cuestionarios cumplimentados

Anexo 4. Resultados Análisis FODA

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS		
Capacidad técnica y profesional de la organización	Pertenencia a redes: a) Alianza por la cooperación feminista b) Iniciativa por centro américa y del caribe	Comisión de género
Personal sensible en género/ femenino	Política institucional de género	Capacitación/formación constante
Personal técnico especializado en género	Inclusión del componente de género en los proyectos de desarrollo (exigencia de la cooperación)	Uso del lenguaje inclusivo
Diversidad de población	Financiamiento de proyectos	Recursos financieros
Personal especializado	Reconocimiento institucional	Contar con proyectos co- financiados
La diversidad de población con la que trabajamos	Generación de conocimiento a través de los procesos de formación en género	Personas sensibilizadas a lo interno
Anuencia al tema a) Es una de las líneas de trabajo b) Existe políticas en género	Se contó con una unidad de género	Se cuenta con personal capacitado en derechos humanos, protección de la niñez.
Se cuenta con una política institucional de género	Género es un eje transversal del plan estratégico global de la institución	Asocio con otras ONG'S para fortalecimiento a personal sobre género
Dentro de los proyectos tenemos acciones afirmativas en género	Se tiene una voluntad política por parte de las máximas autoridades para trabajar el tema	Contamos con fondos propios y cofinanciación
Existe una política institucional de género	Hay personal técnico y a nivel de coordinación formado en género	Nuestras acciones y proyectos van siempre con enfoque de género muy fuerte
Tratamos también que la implementación con nuestra contrapartes también tenga enfoque de género	Hay sensibilidad de genero lo que contribuye a impulsar el proceso de la política	Hay personal especializado
Se toma en cuenta el tema de genero para el trabajo		

AMENAZAS

Recortes de fondos pueden afectar al trabajo de género y también transversalizado e institucionalizado	Que el tema pierda vigencia por otras “modas” de la cooperación (Medio ambiente)	Excesivos requerimientos administrativos de financiadores Trabajo político / trabajo políticamente correcto
Se ha pasado de un trabajo “político”	Proceso de reestructuración a nivel interno	Reducción de recursos institucionales
Falta de financiamiento para acciones de género	En El Salvador escenario social y de violencia	Naturalización de las violencia contra las mujeres
Temas coyunturales quitan interés en la visibilización de las violencia que enfrentan las mujeres	Retomar el enfoque de género desde el activismo y no de la forma estratégica	Reducción de presupuestos
Reemplazan género por temas coyunturales	Reducción de fondos para el fortalecimiento en todas la áreas y en la de genero	En las comunidades no existe mucha apertura al enfoque de genero

OPORTUNIDADES

Tenemos credibilidad de nuestro trabajo en los territorio donde trabajamos	Probabilidad de acceso a proyectos de financiamiento en el enfoque de género	Proceso de formación y sensibilización al interno de la organización
Participación en redes y alianzas a nivel nacional	Convenios con municipalidades e instituciones publicas	Posibilidades de financiamiento para llevar a cabo un proceso interno integral
Exigencia de financiadores (tendría que ser más estricta hacia lo interno)	Relaciones de trabajo con contrapartes que trabajen género y feminismo	Proceso de formación en género (participación / externo)
Relaciones con unidades/áreas/ departamentos de género de universidades (colaboración en investigaciones)	Relación con instituciones gubernamentales/ Estatales	Relaciones interinstitucionales
Convenios y alianzas interinstitucionales	Seguir formándonos en género	A nivel de marco normativo existe exigencia y lineamientos para que las ONG’S Españolas trabajen el enfoque de género
Se pueden concretizar alianzas con instituciones especialistas en la temática de género	En los espacios de cooperación mayoritariamente son mujeres las que participan	Exigencia de los donantes de incorporar el enfoque de genero

DEBILIDADES

Mecanismo de comunicación y consulta deficientes o inexistentes	ONG debilitadas en personal (crisis de cooperación) se sacrifican estas plazas	No existen estructuras ni procedimientos definidos
No se destina presupuesto institucional al fortalecimiento del personal para enfoque de género	No hay plan de capacitación para incorporar enfoque de género	Política en proceso de socialización y difusión
Resistencia en algunos sectores de la organización	Poco conocimiento de la legislación salvadoreña en el tema de género	No se cuenta con una actualización de la política de género institucional
No se cuenta con un plan de acción de la política de género institucional	Bajo presupuesto asignado específicamente para acciones de género	Planificación institucional con escaso enfoque de género
Batería de indicadores carente de enfoque de género (batería de uso impuesta de sede España)	Desde sede (España) no se cuenta con referente de género	Cerrada la plaza regional de coordinación de género por falta de presupuesto
Proyectos enfocados a las mujeres mantiene roles tradicionales	Poca participación en la toma de decisión de la referente de género	Poca participación de los tomadores de decisión en los procesos de formación de género
No se cuenta con coordinación con organizaciones feministas o de mujeres, a nivel nacional y local	Las referentes de género han llegado a “reparar” proyectos y programas que tiene que incluir y trabajar el enfoque de género. Como una exigencia de la cooperación	No se cuenta con recursos propios (económicos)
No se tiene plan de transversalización de género, aunque hay condiciones para la generación de cumplimiento de acciones de género	No hay presupuesto para la comisión de género	No se cuenta con informaciones desagregadas
Recursos presupuestarios	Sistematización de procesos	



7



COACHING PARA EL TERCER SECTOR

*Pedro J. Ruiz Trillo (Coach personal y grupal)
Presidente de Educolis (ONG para la educación holística)*

- 1 Escucha activa
- 2 Características de las preguntas efectivas
- 3 Definir metas, objetivos y acciones
Método SMART
- 4 Coaching basado en el método GROW
- 5 Ejercicios para la integración,
autoconocimiento y romper el hielo

COACHING PARA EL TERCER SECTOR

El coaching es un **proceso de acompañamiento personal para ayudar a las personas o equipos de personas a conseguir sus objetivos**. Se basa en una metodología focalizada en definir objetivos, metas y acciones y aporta los recursos necesarios para superar las limitaciones de los individuos. La metodología de coaching pone el foco de atención en la tarea y en las relaciones, utilizando los recursos disponibles en las soluciones, promoviendo nuevas estrategias de pensamiento y acción.

“**Coaching** (anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar») es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

La razón de la existencia de las ONGD son las personas; su reto, interaccionar con ellas para conocer sus demandas y aportar soluciones. Para ello necesitamos la inteligencia inter-personal y la intra-personal. La metodología coaching desarrolla nuestras capacidades para relacionarnos con l@s que nos rodean y con nosotr@s mism@s, en definitiva, trabaja con la consciencia del estado actual y del estado deseado de las personas.

El coaching para el tercer sector aborda a la persona en su globalidad, en su interacción con su medio vital, entendiendo ésta como una unidad, consciente de que cualquier cambio puede afectar a todas las demás facetas de su vida y de sus relaciones interpersonales. El coaching encuadra su proyección en la **transformación social, en las relaciones interpersonales que se establecen y en el funcionamiento colectivo, descubriendo lo mejor de los individuos**.

En este capítulo presentamos una guía o manual elemental de herramientas utilizadas en la metodología coaching para la consecución de obje-

tivos, superando limitaciones. Con los conceptos básicos y los recursos descritos en esta guía tendremos herramientas fáciles de utilizar, con resultados sorprendentes. Pretendemos abrir una senda al descubrimiento de la metodología coaching. Existen innumerables textos de la metodología coaching y sus diferentes escuelas, donde l@s profesionales de la acción social encontrarán nuevos recursos para desarrollar su actividad profesional.

Es importante para quien trabaja con personas en el ámbito social incorporar habilidades de Coach en su estilo de trabajo, pues las personas y/o los equipos profesionales que son guiados a través del Coaching están más comprometid@s e involucrad@s en los resultados deseados, en los logros y metas a alcanzar y buscan un cambio en la persona, generado por ella misma, y por tanto, duradero en el tiempo.

Habilidades del y de la coach:

El profesional que ejerce el coaching se denomina Coach, las personas a las que acompaña las denominamos coachees. Viviane Launer, primera master coach en España nos señala las habilidades básicas de un coach **“Entre las habilidades que debe tener un (o una) coach destaca la escucha activa de lo que la otra persona nos dice y no dice; Las preguntas poderosas, que llevan al individuo al autoconocimiento y la exploración; La capacidad de ayudar a definir metas, objetivos, acciones, y la paciencia para mantener el silencio.”**

En este apartado ofrecemos nociones básicas sobre la estructura en la que se fundamenta la metodología coaching, junto a recursos para aplicar un proceso de coaching completo:

1. **Escucha activa**
2. **Preguntas efectivas**
3. **Definir metas, objetivos y acciones: Descripción del Método SMART**
4. **Coaching basado en el método GROW**
5. **Ejercicios: para la integración, autoconocimiento y romper el hielo**

7.1. ESCUCHA ACTIVA

“El hombre tiene dos orejas, dos ojos y una sola boca para escuchar cuatro veces más de lo que habla” Madame de Sévigné.

Una atención auditiva marca la diferencia entre oír y escuchar y si mantienes la atención en lo no dicho, los gestos que utiliza la otra persona y la mímica entonces conseguirás una comprensión total del mensaje que nos quiere transmitir. La finalidad de escuchar consiste en comprender realmente el punto de vista de la otra persona, cómo piensa y siente.

La escucha activa es poner atención al conjunto de lo que está diciendo el emisor (tanto verbal como no verbal), es poner atención a esos mensajes implícitos (aquello que se quiere decir y no se dice, a la discrepancia entre la comunicación verbal y no verbal y a los efectos que provoca en nosotr@s las palabras que se dicen).

Una buena escucha se potencia con preguntas, y las buenas preguntas son cortas, comprensibles y relacionadas con el mensaje que estamos escuchando. Las mejores preguntas para desarrollar esta técnica de escucha activa son las preguntas abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que comienzan con un adverbio o pronombre interrogativo: quién, qué, dónde, cómo, cuándo, cuál y por qué. Estas preguntas permiten que nuestro interlocutor desvele sus conocimientos entrando en planos mentales de reflexión y creatividad nuevos, modificando su acostumbrado dialogo mental.

Un ejemplo sería cuando decimos “No me pasa nada”. ¡¡En realidad pasa todo!! Una buena escucha activa detectaría que el lenguaje verbal dice que todo está bien, pero el lenguaje no verbal revela todo lo contrario (respiración agitada, cuerpo tenso, brazos cruzados, barbilla mirando hacia arriba...). Además, las palabras son pronunciadas en un tono que produce en nosotros una sensación de incomodidad y desasosiego, también habría que detectar eso.

Y es que la escucha activa es el pilar fundamental de la empatía...

La empatía es la capacidad de conocer, aceptar y respetar las ideas y emociones de la otra persona. No es exactamente pensar y sentir de la misma manera. La empatía implica comprender la situación y la experiencia que está viviendo la persona que está hablando para poder comunicar eficazmente una respuesta adecuada.

Lo que NO se debe hacer

En resumen, ésto es lo que no se debe hacer en una escucha activa:

- 1 Inhibir o suprimir el pensamiento.
- 2 Estar alineado con una sola perspectiva o punto de vista
- 3 Ser incapaz de manifestar sentimientos íntimos, lo cual está muy relacionado con un desajuste psicológico y también con el físico.

Lo que SÍ se debe hacer

Para desarrollar la escucha activa, **la clave es apoyar incondicionalmente a la persona analizando diferentes perspectivas y permitirse adoptar distintos puntos de vista.** Todo ello desde la comprensión y la aceptación emocional a la persona que habla. Con esta aptitud el o la Coach es capaz de dirigir al o a la coachee hacia su meta, ya que poniendo atención en cómo habla, la postura corporal, la comprensión de sus emociones, etc, será capaz de realizar las preguntas adecuadas que lleven al cliente a conocer cuáles son sus limitaciones y su potencial.

Herramientas para la escucha activa

Cuando escuchamos y entendemos a nuestro interlocutor/a estamos en situación de ayudar en su auto reflexión. Las preguntas se presentan como un excelente método de investigación. Escuchando con atención las respuestas de las preguntas abiertas descubriremos posibles rutas para avanzar en la comunicación. Algunas de las preguntas que ayudan a crear un diálogo fluido y creativo son:

PREGUNTAS ABIERTAS:

- ¿Quién?
- ¿Qué?...para concretar.
- ¿Cuándo/Dónde?
- ¿Cuánto?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué? ¿ Para qué?

PREGUNTAS NEUTRAS

- ¿Qué sientes?
- ¿Qué piensas?

PREGUNTAS DE NEGACIÓN

- ¿Por qué no?
- ¿Qué lo impide?

OTORGANDO PODER AL Y A LA COACHEE (INTERLOCUTOR/A)

- ¿Cómo quieres tu?
- ¿Cuál es la mejor opción?

DEMOSTRANDO RESPETO

- ¿Puedo interrumpir?
- ¿Me permites una observación sobre tu exposición?

Silencios: el silencio nos transmite información.

7.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PREGUNTAS EFECTIVAS

1 Brevedad: nos ayuda a mantener la atención de nuestro acompañad@ (coachee) y a que no divague.

2 Claridad: para que nuestro acompañad@ entienda perfectamente lo que estamos preguntando.

3 Centrada: que el foco de atención esté dirigido al acompañad@ no a satisfacer nuestra propia curiosidad, con lo que le ayudaremos a descubrir que el/ella tiene la información necesaria y ajustada a un sólo tema.

4 Pertinente: que haga referencia a un sólo tema y haga referencia al objetivo que nos hemos marcado.

5 Constructiva: hacer hincapié en los aspectos positivos del tema que estamos tratando.

6 Abierta: que ayuden a que nuestro acompañad@ pueda expresarse libremente, evitando la opción de responder con un simple sí o no, sino que posibiliten diferentes respuestas y poder describir situaciones, circunstancias, incidencias, oportunidades...

7.3. DEFINIR METAS, OBJETIVOS Y ACCIONES (MÉTODO SMART)

Tener objetivos claros alineados con nuestros valores garantiza la consecución del éxito.

La fase más importante del coaching consiste en ayudar a definir objetivos. Un objetivo es el estado deseado por la persona. Es la fuente de la motivación, estimulando los recursos conscientes e inconscientes del individuo.

Un proceso de coaching comienza con el momento de “definir el objetivo”, o de responder a la pregunta ¿qué es lo que quieres?. Lo normal es tener claro lo que no deseamos, por ello la forma más sencilla de definir es negando lo que nos preocupa. Pongamos el caso, por ejemplo, de una persona que tiene un problema de timidez. La forma más sencilla de fijar el objetivo se expresaría como **“quiero dejar de tener timidez cuando interacciono en un grupo de personas”**. Esta formulación, aunque habitual, no responde a la pregunta ¿qué es lo que quieres?, pues orienta a la persona hacia el problema, en lugar de focalizarse hacia el estado deseado (**“quiero expresar mi opinión con fluidez, ante un grupo de personas”**).

Otro método consiste en definir el objetivo como lo opuesto al estado problemático, en nuestro ejemplo se podría decir **“Deseo sentir seguridad en mí mism@ en público”**. Ésta es una estrategia lógica, que ayuda a enfocar la atención fuera del problema, aunque seguimos en un mismo nivel de pensamiento, donde toda polaridad se define como un opuesto. Para resolver un problema debes pensar desde un nivel diferente al que se creó.

El objetivo cuanto más lo relacionamos con el estado del problema, más difícil nos resulta definirlo. Para tomar distancia aplicamos la estrategia del “Como si...”, imaginando cómo sería una vez alcanzado el estado deseado. En nuestro ejemplo de la timidez, podemos formular el objetivo como

“Si ya hubiese alcanzado el estado que deseo, ahora me sentiría seguro y optimista”

Una herramienta sencilla y muy práctica para definir objetivos es el denominado **método SMART**. Antes de definir el método nos detenemos en dos aspectos significativos a la hora de definir los objetivos, la dificultad y la formulación en positivo:

1 Valoramos la dificultad del objetivo. Debes sentir que puedes conseguirlo, para ello dividimos el camino, para su consecución en “metas volantes” o “fases” lo suficientemente pequeñas, como para asegurar que las conseguirás al 100%. Cada uno de estos subobjetivos son formulados a través del método SMART.

2 Los objetivos deben estar siempre expresados en positivo.

Veamos un ejemplo: Imagínate que vas a participar en una carrera y te propones como objetivo “no llegar el último”. ¿Dónde estás poniendo el foco? Exacto !!!!, precisamente ahí, en la última posición. ¿Cuál es tu estado emocional en esta situación? Seguramente de agobio y estrés por no querer ser el último. Otro ejemplo: Imagínate que tienes que hacer pasar tu coche entre dos columnas lo suficientemente separadas como para que quepa totalmente. Una formulación en negativo sería: “no rozar el coche con las columnas”. De nuevo ¿Dónde estás poniendo el foco? Exacto otra vez, en las columnas. ¿Cómo será tu estado emocional? Seguramente muy intranquilo y estresado por la posibilidad de rozar el coche. ¿Crees que es el mejor estado para acometer el objetivo? Personalmente pienso que no, **el estrés es el peor enemigo de la creatividad y la eficiencia.**

Lo más eficiente es formular este objetivo en positivo, por ejemplo: “pasar por el centro de las columnas”. De este modo no pones foco en el peligro y te centras y enfocas en la verdadera solución del objetivo. ¿Cómo crees que será tu estado emocional ahora? Mucho más calmado ¿Verdad? Justo lo que necesitas para no rozar el coche.

El método SMART

S de específico

Los objetivos deben ser específicos y detallados. El cerebro debe entender, sin ningún tipo de ambigüedad, qué es lo que quieres conseguir. Imagínate que te marcas como objetivo **“Implantar la transversalización de género en mi organización”**. Este objetivo, tal y como está formulado, es poco específico. **Es necesario concretar y definir el máximo de elementos que nos faciliten el establecimiento de un plan de acción posterior**, por ejemplo **“incorporar la transversalización de género en todos los proyectos a ejecutar por mi organización”**. Concretar si iniciamos una primera fase haciendo un análisis/diagnóstico cualitativo y cuantitativo de género en mi organización, ¿cuántas personas y tiempo se dedicarán? ¿existe voluntad por parte de l@s responsables de área a incorporar este enfoque en cada acción o plan operativo? etc., facilitará la definición específica del objetivo.

M de medible

Todo objetivo debe ser medible. Deberás marcarte los parámetros necesarios para saber que estás yendo por el buen camino y que definitivamente, cuando así sea, lo has conseguido.

En nuestro ejemplo, **“implantar la transversalización de género en mi organización”**, no es medible y por lo tanto, no es válido como objetivo. Definido como **“incorporar la transversalización de género en todos los proyectos a ejecutar por mi organización, iniciando la primera acción con la elaboración de un análisis/diagnóstico cualitativo y cuantitativo de género en cada área de mi organización”**, nos permite medir y saber cuándo hemos alcanzado la meta, es decir, al presentar el informe, al incorporar la igualdad de género en los proyectos redactados.

A de alcanzable

Antes de acometer el objetivo deberás buscar evidencias que te hagan pensar que es totalmente alcanzable. Si crees que no lo puedes conseguir es posible que no lo consigas, es lo que llamamos **profecía autocumplida**. En la medida que no creas en tus posibilidades, generarás un estado emocional poco favorable. Además, tus acciones a nivel inconsciente te boicotarán para no conseguirlo.

Preguntas como estas te pueden ayudar a clarificar si un objetivo es alcanzable o no: ¿qué me hace pensar que es imposible? ¿Alguien más lo ha conseguido?. Si es así ¿Qué me impide a no conseguirlo?

R de realista

Que sea alcanzable es una cosa y otra cosa bien distinta es que sea realista. Es importante valorar nuestros recursos, que seas consciente de los que dispones y los recursos que necesitarás para la consecución del objetivo. Es importante que tomes consciencia real sobre si esos recursos que necesitas están en tu mano. Siguiendo con nuestro ejemplo, el objetivo es alcanzable, pero bajo un contexto de falta de recursos de personal y de tiempo (al estar, supongamos, ejecutando otros proyectos internacionales) la realidad hace imposible su ejecución en seis meses, pero sí en un plazo superior. Existe una delgada línea entre no ser realista y tener la creencia de que yo no puedo conseguirlo. Es importante tomar consciencia y buscar todas las evidencias posibles que te hagan ver que ese objetivo es realista. No te quedes con un **“NO PUEDO”**.

¿Sabes la diferencia entre un sueño y una meta? ... Tan solo una fecha T de temporizado.

El objetivo debe tener límite de tiempo para su consecución. Además es bueno que te marques hitos temporales a lo largo del objetivo. Es decir, si el objetivo es a un año vista, no estaría demás que cada mes fueras viendo la progresión del mismo y marcar acciones correctoras si los resul-

tados en estos hitos no son los deseados.

En resumen, para una buena formulación de objetivos estos deben: **ponerse en positivo, dividirse en subobjetivos para que sean asumibles, ser específicos, ser alcanzables, ser realistas y deben tener límite en el tiempo para su consecución.**

7.4. COACHING BASADO EN EL MÉTODO GROW

El coaching en general, y el método GROW en particular, **es una metodología focalizada en el apoyo al cambio y al crecimiento profesional y personal.** Este modelo sistematiza de forma práctica y sencilla un proceso de coaching completo, sencillo, fácil de plantear, de usar y de entender, es válido para cualquier tipo de consecución de objetivo y para lograr resultados tangibles con éxito.

Existen numerosos recursos para utilizar en coaching, pero siempre será necesario:

- 1 Fijar una **meta**.
- 2 Hacer **buenas preguntas**.
- 3 Definir un **plan de acción**.
- 4 Poseer y practicar **habilidades comunicativas**: escucha activa, empatía, posturas corporales abiertas, asertividad.
- 5 Mantener una **actitud de apoyo** (no de ayuda, ya que esto implicaría que la responsabilidad recae sobre el otro, y no se trata de dar consejos ni de asesorar.)
- 6 **Aceptar incondicionalmente, sin juzgar al otro, y confiar en**

el potencial de la persona, centrándose en el presente y en un futuro positivo, no en el pasado ni en sus carencias.

GROW (en español, crecer) es un acrónimo de las palabras **Goal**(meta), **Reality** (realidad), **Options** (opciones) y **Will** (voluntad), que marcan el camino para seguir durante el proceso creado por John Withmore.

En todas sus fases utilizamos preguntas efectivas o poderosas y la escucha activa. Un proceso de coaching basado en la estructura del método CROW tiene las **siguientes fases o etapas**:

Primera etapa: Goal (Objetivo o meta)

Comenzamos por definir una meta específica que debe cumplir, como se ha mencionado, los siguientes principios: medible y alcanzable, al mismo tiempo realizable y debe dejar una experiencia de éxito. Lo definiremos utilizando el método SMART.

Preguntas para acompañar en la definición del objetivo:

¿Qué quieres?, ¿Cuál es tu objetivo? ¿Cuál es tu reto? ¿Cómo sabrás que has alcanzado tu meta? ¿hay un camino claro para conseguir tu meta? ¿qué etapas intermedias habría?

Nos interesa que el o la acompañad@ reflexione desde planos diferentes a los habituales: ¿Cuál es tu sueño? ¿Qué te apasiona? ¿En qué quieres mejorar? ¿Qué reto quieres acometer? ¿Qué te gustaría cambiar? ¿Qué color tiene tu sueño?

Segunda etapa: Reality (Realidad)

En esta etapa, la pregunta es: ¿Cuál es tu realidad? La cual ayudará al o a la acompañad@ a hacerse consciente de la situación real en que se encuentra en este momento. Sin que dicha realidad esté basada en suposiciones, fantasías o imaginaciones. Lo que pretendemos es hacer un diagnóstico o evaluación de la situación en la que se encuentra el/la acompañad@ o de la brecha existente entre la realidad actual y la meta que pretende alcanzar.

Preguntas que podemos hacer en este momento:

¿Cuál es la situación actual? ¿qué le falta para alcanzar su reto? ¿cuánto depende de usted el resultado? ¿qué acciones ha tomado hasta ahora? ¿qué sientes ante la realidad que se presenta ante ti? ¿con qué frecuencia ocurre esto que me cuentas? ¿estás satisfech@ con esta situación? ¿qué puedes hacer para mejorar esta situación? ¿qué recursos has puesto en marcha para cambiar esta situación? ¿qué logros crees que has alcanzado? ¿qué dificultades has encontrado? ¿qué crees que te ha impedido alcanzar tu objetivo? ¿dónde estoy?, ¿qué pasa si no cambio?, ¿cuál es la causa?, ¿cuáles serían las consecuencias si no cambio esto?

Tercera etapa: Obstacles/Options (Opciones)

Una fase para crear muchas opciones, no importando lo disparatadas que puedan ser (la actitud del niño curioso potencia la creatividad). Para buscar las opciones que existen para salir de la situación actual y alcanzar la meta o el objetivo, hay una pregunta marco: ¿cuáles son tus opciones, posibilidades, estrategias, acciones alternativas? Esto ayudará al o a la acompañad@ a identificar las diferentes opciones, alternativas o herramientas con las que cuenta para poder alcanzar el objetivo que se ha marcado, según sus propias posibilidades, facultades y aptitudes. Intentando que la opción que tome sea aquella que presente menos dificultades para su ejecución.

Las preguntas a realizar:

¿Qué opciones tienes para alcanzar tu meta? ¿existen otras alternativas? ¿cuáles son los pros y los contras que aparecen ante la opción que has tomado? ¿qué circunstancias, requisitos, eventualidades has de tener en cuenta? ¿existen otras alternativas por si esta primera opción falla? ¿qué puedo hacer ahora? ¿cuáles son mis alternativas?, analizamos la situación, ¿cuáles serían los beneficios?, ¿cuáles son los costes que estoy dispuest@ a asumir?, ¿y si....?

Cuarta etapa: Will (Voluntad/Compromiso)

Wikipedia define la voluntad como **“la capacidad de los seres humanos que les mueve a hacer cosas de manera intencionada. Es la facultad que permite al ser humano gobernar sus actos, decidir con libertad y optar por un tipo de conducta determinada. La voluntad es el poder de elección con ayuda de la conciencia”**.

Última fase donde se define por escrito un plan de acción consensuado, detallado, planificado en el tiempo, orientado al objetivo y asumible. Un plan “realista” asegura la motivación del o de la coachee.

Es fundamental el compromiso, cumpliendo el programa definido, sin salir del camino marcado. Un seguimiento periódico para evaluar el grado de consecución y la motivación de el/la coachee, nos permite replantear el plan de acción si nuestr@ acompañad@ tiene un riesgo real de entrar en la zona de pánico (incertidumbre, miedo al fracaso).

Establecer acciones que requieran excesivo esfuerzo o arriesgadas, aumentan la probabilidad de fracaso y como consecuencia la pérdida de motivación. La motivación la activaremos obteniendo el resultado esperado, por ello es aconsejable establecer “pasos cortos” o pequeñas “metas volantes” en el plan de acción. El éxito en un objetivo retroalimenta nuestro cerebro con pensamientos positivos; “me compensa realizar el esfuerzo porque consigo mi objetivo”. Diseñar un plan realista y accesible,

definiendo pequeños logros o pasos en el camino marcado, asegura la consecución de metas, retro-alimentando nuestra motivación para la consecución de nuevas metas.

Un plan de acción debe incluir respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué vas a hacer? ¿Cuándo empezarás con la primera acción? ¿Cómo medirás tus avances? ¿Cómo lo hago? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién lo hago?, buscando apoyos, ¿Cuáles son los obstáculos que tengo que vencer? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito? ¿Cómo sabrás que has conseguido el objetivo propuesto?

7.5. EJERCICIOS PARA LA INTEGRACIÓN, AUTOCONOCIMIENTO Y ROMPER EL HIELO

Ejercicio: MI FAMILIA (para integración y comunicación)

Actividad para realizar en grupo.

Ejercicio para romper el hielo, activar para la acción.

Materiales:

Pañuelos o trozos de tejido para usar como antifaz, impidiendo la visión
Papel con nombres de animales

Objetivos:

Facilitar para la acción
La importancia de la comunicación

Preparación:

Se disponen tantos papeles con nombre de animales, como participantes, y tantas familias de animales como queramos (dependerá del número de participantes). Por ejemplo, un grupo de quince personas lo podemos dividir en tres grupos de animales (ovejas, perros y patos), donde prepa-

raremos cinco papeles con el nombre oveja, cinco con perro y cinco con pato.

Desarrollo:

Colocamos juntos todos los papeles con nombre de animal. Cada participante elige al azar un papel, lo lee y no se lo muestra a nadie. Una vez que tod@s tienen un papel con nombre de animal, se distribuyen por toda la sala y se colocan el antifaz.

Explicación al grupo: Cada participante pertenece a una familia. Se encuentran sol@s en el campo, ha llegado la noche y buscan a su familia para dormir. Para comunicarse deben llamarse en el lenguaje de cada especie. Cuando se encuentren se juntan y sin soltarse de la mano continúan llamándose hasta que logren reunirse tod@s con su grupo.

Ejercicio: El círculo (Para generar contexto. Romper el hielo)

Actividad para realizar en grupo. Cuando son grupos numerosos, se pueden dividir en grupos pequeños y competir entre ellos. Ejercicio para estimular la comunicación, integración, participación, y activar la acción.

Preparación:

L@s participantes se colocan de pie, en círculo, cogid@s de la mano y mirando hacia el interior del círculo.

Desarrollo:

L@s integrantes del círculo deberán quedar mirando hacia fuera. Deberán conseguirlo sin soltarse de las manos, sin pasar por encima de sus brazos y sin quedar con los brazos cruzados al finalizar. Al principio lo intentarán sin hablar, pasado un tiempo se permitirá la comunicación verbal.

Una vez resuelto el desafío se finaliza con los comentarios sobre la experiencia.

Solución:

Un@ de l@s participantes tendrá que pasar por debajo de las manos de la compañer@, que por ejemplo tiene a su derecha, el resto del grupo imita ese movimiento. Cuando el/la últim@ de l@s participantes ha pasado por debajo de las manos, tod@s quedarán mirando al exterior del círculo.

Ejercicio: Viaje al futuro (Auto reflexión, introspección)

Actividad para realizar en grupo, parejas o individual con el acompañamiento de la/el coach.

Materiales:

Ninguno

Objetivos:

Autoconocimiento

Preparación:

Los participantes se colocan sentados (o tumbados), con la espalda recta, los pies bien apoyados en el suelo y sin cruzar las piernas. Ojos entornados o cerrados. Podemos utilizar música de fondo.

Desarrollo:

El/la coach dirige una visualización (expresando el contenido lentamente y dejando pausas de diez a veinte segundos entre frases) que se inicia con una relajación a través de la respiración: “ cerramos los ojos ponemos nuestra atención en la respiración..... soy consciente de mi respiración.....respiro lenta y profundamente....disfruto de mi respiración..... dejo todas las preocupaciones y obligaciones a un lado....noto el roce el aire en mi tabique nasal.....ahora focalizo la atención en mi cuerpo, detecto los puntos de tensión y al expirar los relajo...

Imagina que viajas en el tiempo hacia el futuro y te ves con la edad de 80 años..... ¿en que lugar te encuentras?..... ¿cómo te ves?..... ¿que ropa llevas?..... ¿cómo te ha ido la vida?.....¿ qué trabajo has desarrollado en tu última etapa laboral?.....¿eres feliz?...¿qué fue aquello que te hizo feliz a partir de los cincuenta años?.....Volvemos nuestra atención a la respiración....a la silla donde nos encontramos...abrimos los ojos(el tiempo mínimo para desarrollar la visualización es de cinco minutos).

A continuación: Con la experiencia recibida en la visión, siendo honesto y concreto, escribe una carta desde tus 80 años, para ti en el momento actual (también se puede compartir en parejas); ¿qué consejos te darías?, ¿qué prioridades tendría?, ¿qué es importante en mi vida?, ¿qué valores debo alentar?, ¿cómo utilizo mi tiempo?.

Final: Auto reflexión y compartir por parejas o en grupo. Puede ser un ejercicio para compartir sol@ con el/la coach.

Ejercicio: ¿Quién eres? (Autoconocimiento)

Actividad para realizar en parejas. En grupos se trabaja de dos en dos. Ejercicio para el autoconocimiento y la introspección.

Preparación:

Por parejas, sentad@s frente a frente.

Desarrollo:

Para identificarl@s denominaremos “emisor” al que realiza la pregunta y “receptor” al que responde.

El/la emisor/a pregunta: ¿Quién eres?

El/la receptor/a : responde usando el tiempo y las expresiones que considere oportunas.

El/la emisor/a pregunta por segunda vez: ¿Quién eres? (buscando una respuesta mas detallada para conocer mas).

El/la receptor/a: Responde

El/la emisor/a pregunta por tercera vez: ¿ Quién eres? Y se repite la pregunta y contestación nueve veces.

A continuación se invierten los papeles de receptor/a y emisor/a, repitiendo el proceso.

Final:

Se comenta sobre los aspectos descubiertos y el significado de la experiencia para si mism@, así como las emociones que surgen al compartirlas.



8. BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULOS 1,2,3,4,5

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2015). **Guía de la AECID para la Transversalización del Enfoque de Género**. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gxOMbWvb8WsJ:www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/Publicaciones%2520AECID/GU%25C3%258DA%2520DE%2520G%25C3%2589NERO.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=sv>

Política de género de Paz y Desarrollo, disponible en: <http://pazydesarrollo.org/es/nuestra-pol%C3%ADtica-de-igualdad>

Módulo formativo: transversalización de género y gestión de riesgos, impartido por Paz y Desarrollo en Ecuador

CAPÍTULO 6

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2015). **Guía de la AECID para la Transversalización del Enfoque de Género**. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gxOMbWvb8WsJ:www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/Publicaciones%2520AECID/GU%25C3%258DA%2520DE%2520G%25C3%2589NERO.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=sv>

Astelarra Judith, Bergmann Christine, Birgin Haydée, Björnberg Ulla, Gomáriz Enrique, Helfrich Silke, Hoppe Jörg, Reiner Kollind Anna-Karin, Liendro duardo, Meentzen Angela, Meier Michael, Stapelfeld Hans, Stiegler Barbara, Tábor Rocío, Vargas Virginia, Von Oertzen Eleonore. (2003). **Democracia de género una propuesta inclusiva**, contribuciones desde América Latina y Europa.

Concertación Feminista Prudencia Ayala (2016) **Informe sobre el avance de la implementación de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discrimi-**

nación contra las Mujeres-2015

Evangelina García Prince (2008) Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming **¿De qué estamos hablando? Marco conceptual**.

Instituto de la Mujer (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España). (2009). **Informe de Impacto de Género, Guía de aplicación práctica, para la elaboración de informes de impacto de género** de las disposiciones normativas que elabore el gobierno de acuerdo a la ley 30/2003.

Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género - Uruguay. (2011). **Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género**. Recuperado de: http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (2010) **Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres**.

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer. (2011). **Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres**.

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer. (2015). **Informe sobre el estado y situación de la violencia contra las mujeres**.

Ministerio de Desarrollo Social e Instituto Nacional de las Mujeres – Uruguay. (2013). **Lista de Verificación para el Modelo de Calidad con Equidad de Género**. Recuperado de: http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/25564/1/lista_verificacion.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2006). **Guía para la transversalización de género en el PNUD Chile**. Recuperado de: http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/genero/undp_cl_genero_guia_tg_2014.pdf

CAPÍTULO 7

Robert Dilts, **Coaching, herramientas para el cambio**. Editorial URANO
Leonardo Wolk, **Coaching en acción. El Arte de soplar brasas**. Gran Aldea Editores SRL

CONTÁCTANOS

Ante cualquier cuestión genérica...

Escríbenos a pazydesarrollo@pazydesarrollo.org
Llámanos al (+34) 902 102 601.

Si quieres hacerte socio/a o realizar una aportación puntual, colaborar como voluntario/a o realizar prácticas con Paz y Desarrollo, y por ello necesitas informarte, comunícate con nosotros/as hoy mismo a través del siguiente email:

informacion@pazydesarrollo.org o al tel. 952 204 770

www.pazydesarrollo.org

SÍGUENOS EN LAS REDES...



Colabora



Universidad Tecnológica
de El Salvador

Organiza



Cofinancia



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES

Obra protegida bajo licencia
creative commons



Agosto,
2016