

# Experiencias en la promoción de la equidad de género

---

Aprendizajes del Proyecto  
Generosidad 2002-2005





Instituto Nacional de las Mujeres  
INMUJERES

Primera edición: diciembre de 2005

ISBN: 968-5552-62-2

Instituto Nacional de las Mujeres  
Alfonso Esparza Oteo 119  
Col. Guadalupe Inn  
C.P. 01020, México, D.F.  
[www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx)

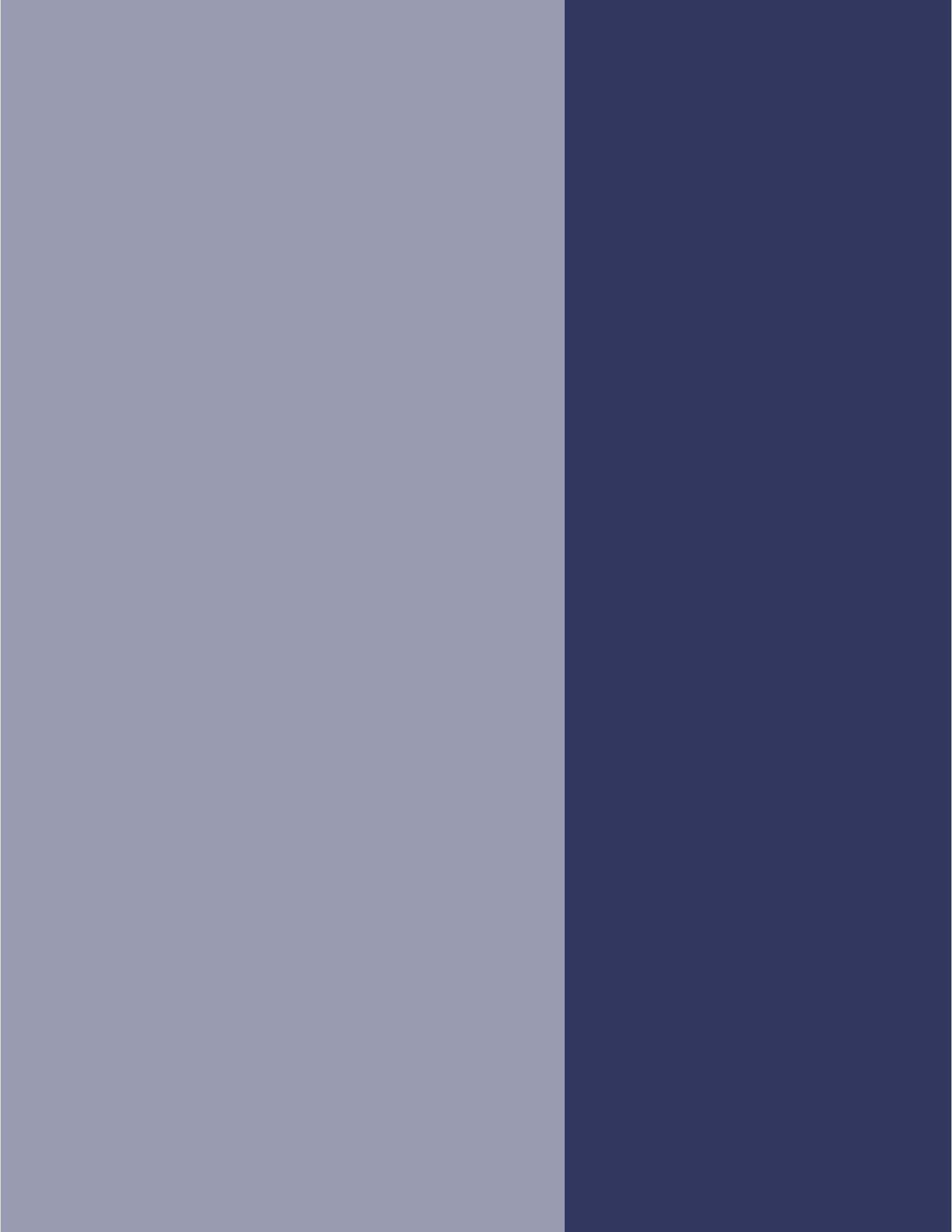
Impreso en México / *Printed in Mexico*



# Índice

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
I. EL MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO: UN MECANISMO DE IGUALDAD DE GÉNERO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS	13
1. Diseño y articulación del MEG: descripción del modelo	15
1.1 La problemática	15
1.2 Elementos centrales del Modelo de Equidad de Género	17
2. Principales resultados del MEG	19
2.1 Sobre el enfoque	23
2.2 Sobre la estrategia e instrumentos	26
3. Primeros logros y efectos de la implantación del MEG	52
3.1 Percepción de las organizaciones	52
3.2 Efectos	57
3.3 Sugerencias de las organizaciones al MEG y al INMUJERES	58
3.4 Logros y Retos del MEG	59
4. Aprendizajes	64
II. PROMOVRIENDO LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LAS COMUNIDADES: EL MODELO CONVIVE	67
1. Articulación de la estrategia para promover la equidad de género en la comunidad	69
1.1 Identificando los problemas	69
1.2 La propuesta	73
2. Incorporación del enfoque de género en la asistencia técnica	79
2.1 Breve recuento de la estrategia institucional que impulsa la participación económica de las mujeres	79
2.2 Elementos centrales de la Asistencia Técnica: enfoque, mecanismos e instrumentos	83
2.3 Principales resultados de la asistencia técnica	85

3. Primeros logros y efectos del proceso de formación	97
3.1 Herramientas para fortalecer sus conocimientos, habilidades y organización interna	98
3.2 Los aciertos y logros del proceso	112
3.3 Aprendizajes	114
4. Sentando las bases para un liderazgo comunitario promotor de la equidad de género	116
4.1 Primera etapa	117
4.2 Segunda etapa	127
5. Convergencia de acciones	139
6. Lecciones	140
7. Programa convive: iniciativas comunitarias para promover la equidad y la no violencia de género	142
7.1 Esquema del Programa Convive	142
7.2 La convocatoria	143
7.3 Perfil de los proyectos y de las organizaciones	145
7.4 Análisis de los proyectos	147
7.5 Características de los grupos	149
8. Principales logros de los grupos	151
8.1 Personales	151
8.2 De grupo	152
9. Aprendizajes	153
9.1 Problemática y obstáculos enfrentados	157
9.2 Recomendaciones	158



---

## Presentación

La equidad de género es una responsabilidad compartida: mujeres y hombres, gobierno y sociedad, debemos conformar un proyecto de desarrollo integral que inicie en el nivel familiar-comunitario y continúe con el compromiso en los tres órdenes de gobierno (municipal, estatal y federal), garantizando las condiciones necesarias para que cada persona ejerza plenamente sus derechos humanos, sociales y políticos.

Es por ello que el Instituto Nacional de las Mujeres, como órgano rector encargado de la agenda de género, institucionaliza el compromiso del presidente Vicente Fox para impulsar entre hombres y mujeres la participación en igualdad de oportunidades, de derechos y condiciones en todos los procesos de desarrollo de la sociedad.

Hace tres años iniciamos con el Proyecto Generosidad, como propuestas innovadoras que lograran mejorar las relaciones entre mujeres y hombres en diversos ámbitos, asumiendo la necesidad de integrarlos equitativamente como componentes indispensables para el desarrollo.

El Proyecto Generosidad se concentró en generar modelos de intervención en dos ámbitos específicos: en el comunitario, a través de Convive; y en la administración de personal de las organizaciones con el Modelo de Equidad de Género, asumiendo en ambos espacios la necesidad de integrar de manera equitativa a mujeres y a hombres como componentes indispensables para el desarrollo.

El Modelo Convive es un instrumento que apoya iniciativas comunitarias mediante la asistencia técnica y la capacitación a proyectos productivos con enfoque de género, capacitación a mujeres y hombres líderes, y apoyos económicos para el desarrollo de estas propuestas comunitarias.

En el Modelo de Equidad de Género se analizó primero el nivel de equidad de género en las más diversas

organizaciones, lo que nos permitió conformar un sistema de gestión de calidad auditable, que fuera una herramienta capaz de incorporar la perspectiva de género en el reclutamiento y selección del personal; la igualdad en la capacitación, desarrollo profesional, oportunidades y compensaciones; así como mejorar el ambiente laboral, la salud en el trabajo e incluso tener un impacto positivo en la vida familiar.

Las organizaciones MEG establecen sus propias políticas de equidad, además de planear su seguimiento para lograr la mejora continua. Cada organización se plantea sus propias metas y el camino para llegar a ellas, su compromiso es consigo misma.

Para visibilizar estos alcances, el INMUJERES presenta el libro *Experiencias comunitarias de mujeres que se organizan: aprendizajes del Proyecto Generosidad*, que esperamos sea retomado por aquellas personas comprometidas en el tema, por quienes generan las políticas públicas en nuestro país y, principalmente, por hombres y mujeres, quienes conviven cotidianamente para que descubran en él una nueva opción para relacionarse con equidad.

Con esta publicación damos cuenta de la labor realizada, cumplimos el objetivo de propiciar la convivencia armoniosa con tolerancia y respeto a las diferencias de género, edad, etnicidad, clase social, cultura, preferencia sexual, filiación política o creencia religiosa. En el ámbito familiar y laboral, así como en el comunitario, fomentamos las condiciones necesarias que permitan a hombres y mujeres participar en lo público o en lo privado con las mismas oportunidades.

En este documento se recopila el trabajo tanto de las comunidades Convive como de las organizaciones MEG; ellas mismas son quienes comparten sus experiencias de éxito, donde lo más importante es que el Proyecto Generosidad, al incorporar la equidad de género en su labor cotidiana, enriquece y complementa sus acciones, sus proyectos y sus vidas.

Lic. Patricia Espinosa Torres  
*Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres*



---

## Introducción

La participación de las mujeres en el ámbito público es creciente, sin embargo, ésta no siempre se ha dado en condiciones de igualdad. La búsqueda de nuevas alternativas de intervención pública para provocar una evolución de las condiciones de participación de mujeres y hombres hacia la igualdad es el punto de partida del proyecto Generosidad

El proyecto Generosidad es una iniciativa del gobierno de México con el sustento financiero del Banco Mundial y ejecutada por el Instituto Nacional de las Mujeres. Constituye una experiencia de innovación y aprendizaje para crear modelos que promuevan la equidad de género, cuyo desarrollo se definió en dos ámbitos: el de las organizaciones públicas y privadas, "Modelo de Equidad de Género, MEG"; y el comunitario, "Modelo CONVIVE".

El Modelo de Equidad de Género es un sistema de gestión auditable con el que se reconoce a organizaciones públicas y privadas que cumplen con sus requisitos, focalizados en la administración de personal, específicamente en ocho puntos:

- 1) Reclutamiento y selección de personal
- 2) Capacitación
- 3) Desarrollo profesional
- 4) Igualdad de oportunidades y compensaciones
- 5) Vida familiar y laboral
- 6) Ambiente laboral y salud en el trabajo
- 7) Hostigamiento sexual
- 8) Sensibilización en equidad de género

Las organizaciones también deben instrumentar y documentar al menos dos acciones afirmativas y/o a favor del personal, a partir de un diagnóstico con enfoque de género sobre la equidad y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Las organizaciones que adoptan el MEG son evaluadas por una empresa de certificación independiente

y, al ser aprobado su sistema de gestión, reciben el “Distintivo en Equidad de Género del Instituto Nacional de las Mujeres”.

El Modelo de Equidad de Género se diseñó durante el año 2002 y la primera parte de 2003, e incluyó actividades para asegurar su pertinencia y efectividad, entre otras: i) un diagnóstico de equidad de género a 20 organizaciones, ii) la consulta con un grupo de líderes y lideresas de opinión que consideró a académicos(as), políticos(as), funcionarios(as) públicos(as), empresarios(as), dirigentes sindicales y expertos(as) técnicos, principalmente, y iii) asesoría de expertos(as) en materia de equidad de género y de sistemas de gestión. Los resultados de estas actividades determinaron los requisitos del Modelo.

En 2003 y 2004, el INMUJERES puso en marcha un plan de apoyo para las organizaciones interesadas en adoptar el MEG, el cual incluyó capacitación, asesoría y auditorías. En 2003, fueron 20 las organizaciones que adoptaron el MEG, y en la promoción del 2004 se sumaron 20 organizaciones más.

En el caso del Modelo CONVIVE, se desarrolló un modelo de intervención comunitario con tres acciones:

1. Asistencia técnica y capacitación a proyectos productivos con enfoque de género
2. Capacitación a mujeres y hombres líderes
3. El programa CONVIVE, con apoyos económicos para el desarrollo de proyectos comunitarios.

Se definió un esquema de operación que permitiera hacer combinaciones en la aplicación de las tres acciones para probar su pertinencia y eficacia, tanto en conjunto como de manera aislada. La convocatoria para el programa CONVIVE se realizó a nivel nacional, mientras que las acciones de asistencia técnica y la capacitación a líderes se concentraron en los estados de Campeche, Hidalgo, Chihuahua, Oaxaca, Yucatán, Sinaloa, Puebla y Tlaxcala.

El Modelo CONVIVE se elaboró como un instrumento que, mediante el apoyo de iniciativas comunitarias, propiciara la convivencia armoniosa entre hombres y mujeres, con tolerancia y respeto a las diferencias entre géneros, edades, etnias, clases sociales, culturas, preferencias sexuales, filiación política y creencias religiosas, con el fin de aprender de estas experiencias e identificar las mejores prácticas basadas en la igualdad y el respeto que fortalezcan la vida comunitaria. De ahí que los resultados y aprendizajes de CONVIVE se convierten en un insumo importante para quien diseñe, instrumente o evalúe programas sociales con perspectiva de género en el ámbito comunitario.

*Aprendizajes del proyecto Generosidad* describe los resultados, los efectos y los logros del proceso de ejecución del 2002 al 2005. Desde el inicio, se contó con un sistema de monitoreo y evaluación que fue diseñado *ad hoc* para Generosidad y es el que produce los insumos para su elaboración.

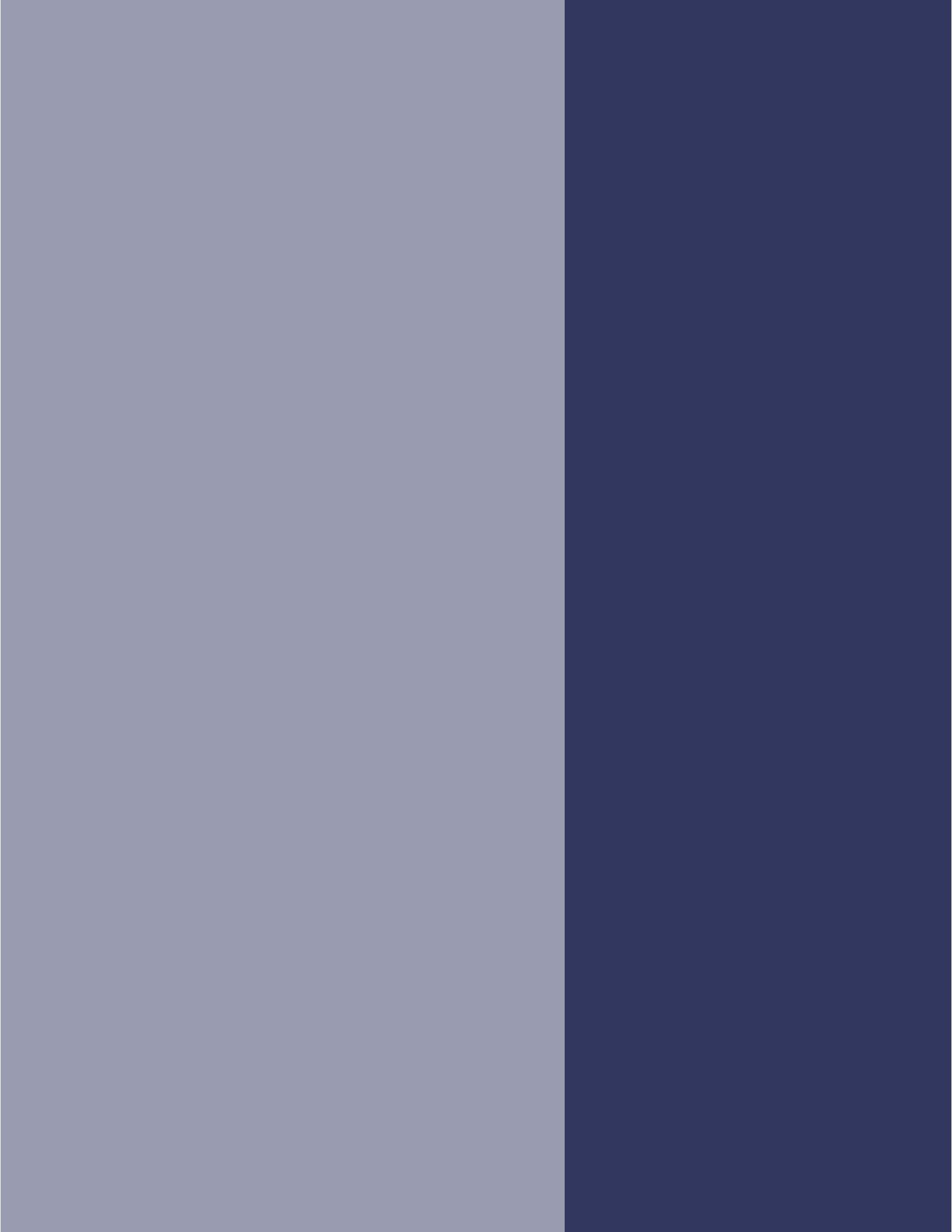
Una característica del sistema es su enfoque participativo, lo que permitió generar gran parte de la información a partir de la percepción de los y las beneficiarias del proyecto. En este sentido, el documento también es la voz de quienes hicieron posible esta experiencia desde sus comunidades u organizaciones.

Con esta edición, el INMUJERES da cuenta de los resultados obtenidos con el proyecto Generosidad e invita a las personas interesadas en el tema de la equidad de género a aprovechar estos resultados para el diseño de proyectos que marquen nuevos caminos hacia una cultura de igualdad para mujeres y hombres.

El Instituto Nacional de las Mujeres agradece la valiosa colaboración de las dependencias y entidades públicas de los tres niveles de gobierno, a las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil, y a las y los consultores y profesionistas, así como al Banco Mundial, su apoyo y colaboración para la instrumentación exitosa del proyecto Generosidad.

## El Modelo de Equidad de Género: un mecanismo de igualdad de género en las organizaciones privadas y públicas

“...Uno de los grandes logros es que antes, cuando se hablaba de equidad de género, se pensaba el hecho de decir es muy feminista y contra lo masculino, y el hecho de ir cambiando esa imagen, no es el ir a decir es que somos las mujeres las que valemos, no. Somos hombres y mujeres las que valemos, ese cambio de ideas se ha ido generando poco a poco...” (Integrante del Comité, Institución Pública)



# 1. Diseño y articulación del MEG: descripción del modelo

## 1.1. La problemática

Si bien es cierto que en México está reconocido como uno de los derechos fundamentales de los seres humanos el principio de igualdad entre mujeres y hombres, aún no se ha alcanzado la plena participación de las mujeres en la sociedad y persiste la discriminación por razones de género, que limita sus oportunidades y conlleva una menor valoración social y económica.

Actualmente, 37 de cada 100 mujeres participan en alguna actividad económica, representan un tercio de la población económicamente activa y 35 por ciento de la población ocupada en el nivel nacional. Pese a la creciente presencia de mujeres en el mercado laboral, los estereotipos y las expectativas de género afectan su participación en las organizaciones y se expresan en acceso restringido a los puestos de mando o directivos, menores retribuciones salariales, inseguridad en el empleo y desarrollo profesional escaso; de igual manera, se mantienen los patrones de distribución desigual en las responsabilidades y las tareas domésticas, que recaen predominantemente en las mujeres.

Indicadores de participación económica, por sexo, 1991-2004				
	Año	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de participación económica	1991	53.6	77.7	53.6
	2004	55.6	75.5	55.6
Población ocupada	1991	30,534,083	21,256,913	30,534,083
		100.0%	70%	100.0%
	2004	42,306,063	27,357,076	42,306,063
		100%	65%	100%
% Asalariados Sector Secundario	2004	30.5	35.4	30.5
% Asalariados Sector Comercio		14.6	13.5	14.6
% Asalariados Sector Servicios		46.3	39.2	46.3

Fuente: elaborado con datos del INEGI-STPS, *Encuesta Nacional de Empleo*.

Asimismo, en un estudio realizado por el proyecto a finales de 2002,<sup>1</sup> se identificaron como las principales situaciones problemáticas de la equidad de género las siguientes:

- Más de la mitad de las organizaciones otorga el mismo sueldo a igual trabajo para el mismo puesto, o a responsabilidades similares entre hombres y mujeres para los niveles operativos y medios de la organización.
- La diferencia salarial entre hombres y mujeres en los puestos directivos es muy marcada en favor de los hombres; en algunos casos alcanza 44 por ciento, a pesar de que ambos desempeñan las mismas actividades.
- En la mayoría de las organizaciones que están implantando métodos de asignación de sueldos y salarios ligados a la productividad, la destreza y la competencia, existe parcialidad con respecto al género, lo que afecta la objetividad en las medidas.
- Los criterios empleados tradicionalmente para evaluar la productividad y el rendimiento de los trabajadores se basan en enfoques masculinos.
- Algunos apoyos y prestaciones relacionados con la crianza de las hijas e hijos sólo se destinan a las mujeres, por lo que los hombres con hijos quedan excluidos de ellos.
- Persisten las preferencias ya sea por mujeres o por hombres en algunos puestos, lo que acrecienta la segregación ocupacional en el trabajo y provoca una tendencia que limita sus posibilidades para acceder a ciertas actividades o puestos.
- En algunas empresas se solicitan estudios de no gravidez o de VIH como requisito de ingreso.

<sup>1</sup> Estudio de equidad de género en 20 organizaciones, Proyecto Generosidad, INMUJERES, 2002.

- Los puestos directivos son desempeñados mayoritariamente por hombres.
- Las organizaciones no informan a su personal acerca de las posibilidades y oportunidades de ascenso dentro de la organización: el personal desconoce la existencia y los criterios de las evaluaciones de desempeño.
- En promedio, por cada 100 ascensos en las organizaciones evaluadas, 42 son de mujeres y 58 de hombres.
- La capacitación se ofrece a hombres y a mujeres sin distinción, y en la mayoría de las organizaciones se realiza dentro del horario laboral y en sus instalaciones, pero aún persiste la práctica de realizarla fuera del horario laboral y/o fuera de las instalaciones, lo que limita la participación de las mujeres, principalmente.
- No existe ninguna política formal para establecer acuerdos para permisos y flexibilidad en los horarios; se trata de arreglos informales con el jefe o jefa inmediato, negociando horas extras, pago de tiempo y/o vacaciones, tanto hombres como mujeres.
- 35 por ciento de las empresas reconoce que ha tenido que enfrentar casos de prácticas de hosti-

gamiento sexual; pero no existen medios claros y precisos para denunciar esta situación en la mayoría de las organizaciones.

En suma, prevalecen condiciones de inequidad en el interior de las organizaciones. Por ello es importante reconocer que aun cuando exista igualdad formal o de jure, ésta no conduce de manera automática a la igualdad de facto; de ahí la necesidad de buscar y establecer mecanismos de igualdad de género que corrijan, contrarresten y eviten prácticas discriminatorias para lograr un mayor equilibrio en las relaciones de género en las distintas esferas de la vida.

## 1.2. Elementos centrales del Modelo de Equidad de Género: objetivo, esquema, enfoque, mecanismos e instrumentos

Para facilitar el desarrollo de condiciones de mayor igualdad, es necesario diseñar y poner a prueba mecanismos y acciones específicas que atiendan problemas particulares dirigidos a poblaciones o sectores específicos. De ahí que el Modelo de Equidad de Género (MEG:2003) se diseñó como una alternativa que busca contribuir a la construcción de mecanismos de igualdad de género que atiendan los problemas derivados de la discriminación de género en la esfera laboral.

### ¿Qué es el MEG: 2003?

Es una estrategia para probar un mecanismo de igualdad de género, dirigido a que las empresas privadas, las instituciones públicas y los organismos sociales asuman el compromiso de revisar sus políticas y prácticas internas, para reorganizar y definir mecanismos que incorporen una perspectiva de género e instrumenten acciones correctivas y preventivas, que conduzcan –a corto y mediano plazos– al establecimiento de condiciones equitativas para mujeres y hombres en sus espacios de trabajo.

El objetivo del MEG es promover que las organizaciones privadas, públicas y sociales, incluyan políticas de equidad de género en sus procedimientos y enfoque organizacional para evitar prácticas discriminatorias hacia las mujeres, y favorecer mayores oportunidades y equilibrio entre mujeres y hombres.

Para lograr sus objetivos, se definieron el enfoque del modelo, la estrategia y los mecanismos e instrumentos necesarios.

Esquema del Modelo de Equidad de Género MEG: 2003		
Enfoque	Estrategia	Mecanismos e instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntario. Será adoptado por aquellas organizaciones interesadas en mejorar las condiciones de equidad de género y en recibir un reconocimiento público.</li> <li>• Participativo. Durante el proceso de implantación las organizaciones participan activamente en la identificación de los problemas y factores que impiden la equidad e igualdad de oportunidades y determinan qué hacer y cómo lograrlo, asimismo mantienen el control y seguimiento de sus procesos.</li> <li>• Sistema de gestión y mejora continua.</li> <li>• Auditable.</li> <li>• Verificable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar interés y confianza.</li> <li>• Procedimientos claros y precisos para apoyar y guiar a las organizaciones para que incorporen una política de equidad de género en su sistema de gestión.</li> <li>• Definición de las áreas de atención y requisitos mínimos para implantar el MEG.</li> <li>• Marco de compromisos, responsabilidades y atribuciones entre el Instituto y las organizaciones, claramente definido.</li> <li>• Sensibilizar y formar a personal clave de las organizaciones, en materia de equidad de género y en el modelo.</li> <li>• Relación y comunicación estrecha y continua con las organizaciones para apoyarlas y asesorarles en su proceso de implantación.</li> <li>• Autonomía a las organizaciones para definir su plan de acción y alcance del mismo.</li> <li>• Verificar y evaluar el cumplimiento de los requisitos del modelo.</li> <li>• Reconocimiento público a las organizaciones que implantaron el MEG y cumplieron con los requisitos y autorizar el uso del Sello distintivo MEG:2003, que las destaca como organizaciones comprometidas.</li> <li>• Promocionar y difundir la imagen de las organizaciones que recibieron el distintivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción directa y continua para generar interés y participación de diversas organizaciones.</li> <li>• Plan de apoyo a las organizaciones participantes, a través de:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de sensibilización en equidad de género, masculinidad y acciones afirmativas</li> <li>• Talleres para implantar el MEG</li> <li>• Guía para la implantación</li> <li>• Asesoría para la elaboración del diagnóstico de equidad de género</li> <li>• Seguimiento y asesoría durante el proceso de implantación</li> <li>• Preauditoría</li> </ul> </li> <li>- Cada organización designa a una persona responsable de la implantación y se constituye un Comité de equidad.</li> <li>- Cada organización elabora su diagnóstico sobre la situación de la equidad de género e identifica las áreas problemáticas.</li> <li>- Cada organización determina su plan de acción y documenta sus procedimientos y muestra evidencias de los mismos.</li> <li>• Auditoría</li> <li>• Reconocimiento y promoción pública</li> <li>• Verificación anual del avance</li> <li>• Ratificación del distintivo</li> </ul>



## 2. Principales resultados del MEG

Entre 2003 y 2004, 40 organizaciones adoptaron el modelo satisfactoriamente y 45 más mostraron interés por participar en 2005; de éstas, 24 iniciaron su proceso en el primer trimestre del año, con lo cual se espera que a finales de 2005 al menos 60 organizaciones hayan implantado el modelo de manera satisfactoria.

Las 40 organizaciones que adoptaron el MEG durante 2003 y 2004 empleaban, en conjunto –a mediados de 2004– alrededor de 170 mil personas (47 por ciento mujeres y 53 por ciento hombres), mismas que se beneficiarán de manera directa de las acciones emprendidas por sus organizaciones.

Organizaciones que implantaron el MEG durante 2003 y 2004	
2003	2004
Avalar Asesores, S.A. de C.V.	African Safari
Dupont, S.A. de C.V.	Avantel, S.A.
Ecco Servicios de Personal, S.A. de C.V. (ADECCO)	Comisión Federal de Electricidad (CFE) • División Centro Sur
Eli Lilly de México, S.A. de C.V.	Corporativo Grupo Xcaret
Fondo de la Vivienda del Instituto Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE)	Instituto para la Equidad de Género en Yucatán (IEGY)
Galletas de Calidad, S.A. de C.V. (MARIAN)	InterProtección, Agente de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V.
Grupo Financiero Banamex-Citigroup (BANAMEX)	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Servidores Públicos del Estado de Aguascalientes (ISSSPEA)
Grupo Nacional Provincial (GNP)	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey • Campus Estado de México (ITESM-CEM)
Hospital de la Mujer	Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán (ITSY)
Informática Mirafe, S.A. de C.V.	Licons, S.A. de C.V. • Gerencia Estatal Valle de Toluca
Kirchhoff Mexicana, S.A. de C.V.	Parque Xcaret
Kraft Foods de México	Manpower, S.A.
Lapi, S.A. de C.V.	Novartis Corporativo
Licons, S.A. de C.V. • Oficinas Centrales	Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Nayarit
Motorola de México, S.A. de C.V.	Parque Garrafón
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) • Dirección de Coordinaciones Federales	Parque Xel-Há
Ririki, Intervención Social, S.C.	Secretaría de Economía • Oficialía Mayor
Secretaría de Economía (SE) • Dirección General de Recursos Humanos	• Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
Visión Solidaria, S.A. de C.V.	• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
Wal Mart México	• Dirección General de Informática
	Secretaría de la Función Pública (SFP)
	Unisys de México, S.A. de C.V.
	Vía Delphi

**Organizaciones que iniciaron el proceso en 2005 e interesadas en participar**

**Iniciaron proceso en el primer semestre de 2005**

Centro de Estudios para la Prevención del Cáncer, A.C. (CEPREC)

Consejo Tutelar de Menores Infractores de Yucatán

Delegaciones Estatales de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (32 Delegaciones)

Desarrolladora HOMEX

Bepensa Industria

Bepensa Bebidas

Bepensa Servicios

Bepensa Industrial

Grupo APRO 2000, S.A. de C.V.

H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)

IDS

Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM)

LICONSA, S.A. de C.V. Gerencia Metropolitana Sur

LICONSA, S.A. de C.V. Gerencia Metropolitana Norte

LICONSA, S.A. de C.V. Gerencia Estatal Querétaro

Mastter Formas Ejecutivas

Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla

Scotiabank Inverlat Banco

Scotiabank Inverlat Casa de Bolsa

Prestadora de Servicios SIMEX, A.C.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)  
• Dirección General de Recursos Humanos

Secretaría de Desarrollo Social de Aguascalientes (SEDESOL-Aguascalientes)

Thermotech, S.A. de C.V.

**Organizaciones interesadas**

Alcoa Fujikura Limited de México

Ayuntamiento de San Juan del Río, Querétaro.

Cisco Networking Academy Program

Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas

DHL Danzas Air and Ocean, S.A. de C.V.

Fiscalía Especializada en Delitos Electorales (FEPADE)

Grupo Financiero Monex

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

Janssen-Cilag

Maxcom Telecomunicaciones, S.A. de C.V.

MERCK

Municipio de Querétaro

• Secretaría de la Contraloría Municipal

NEXTEL

Parque Cañón del Sumidero

Promotora del Club Pachuca, S.A. de C.V.

Santander Serfin

Secretaría de Desarrollo Social de Hidalgo (SEDESOL, Hidalgo)

Secretaría de Salud de Yucatán

Seguros Banamex

Seguros Comercial América-ING

SEP Hidalgo

• Coordinación Estatal del Programa de Género

Si bien el Modelo de Equidad de Género mexicano es una iniciativa innovadora en la región, integra las experiencias del programa español “Óptima” e incluye mecanismos mejorados y nuevos. Como se menciona en un análisis del programa “Óptima”, se consideran estrategias exitosas “aquellas que han facilitado que las empresas muestren interés por participar en el programa, que elaboren un plan de acción positivo y que mantengan vivo este proceso a lo largo del tiempo, en un clima de satisfacción laboral de hombres y mujeres de la organización.”<sup>2</sup>

Asimismo, se menciona que “las estrategias exitosas requieren articular procesos participativos y sistemáticos, contar con un entorno social e institucional favorable y utilizar la formación como una de las herramientas más valiosas en estos procesos de cambio”.

El MEG ha reunido estos y otros elementos que lo hacen una estrategia articulada y eficaz para motivar el interés y canalizar la voluntad de las organizaciones para que adopten el modelo. No obstante, requiere un proceso de maduración y continuidad, que garantice resultados sostenidos a largo plazo.

Las evidencias que muestran los logros y retos del MEG se encuentran documentadas y sistematizadas ya que, de manera paralela a su ejecución, se estableció un proceso para monitorear y evaluar los resultados alcanzados, así como para valorar la pertinencia y eficacia de los procesos desarrollados.

La evaluación incluye información de los procesos de capacitación y formación del personal de las organizaciones y la opinión de las y los responsables del MEG, del Comité y de la Gerencia de las organizaciones, sobre los procedimientos, logros, efectos, retos, obstáculos y recomendaciones. En el primer caso, se utilizaron cuestionarios estructurados para levantar la información de los y las participantes y

observación directa de los talleres; en el segundo, se realizaron entrevistas y sesiones grupales. Es decir, el sistema de evaluación incluye información cuantitativa y cualitativa.

Además de estas evidencias, el MEG cuenta con información de los resultados de la auditoría aplicada en cada organización, lo que confirma el cumplimiento de los requerimientos del Modelo.

#### La información de la evaluación sugiere que:

- El enfoque participativo y de adopción voluntaria facilita la incorporación tanto de empresas privadas como de instituciones públicas, y permite que se mantenga el interés y el compromiso por participar, dado que ellas definen y desarrollan su plan de acción y los tiempos para cumplir con él. El compromiso que establecen no es con el INMUGERES, sino con su organización.
- El enfoque de Sistemas de Gestión facilitó la incorporación del enfoque de género y las acciones afirmativas como eje central para su adopción y de forma paralela al sistema de gestión general.
- El sistema de gestión para la equidad de género sea parte constitutiva del sistema general de la empresa, permite que tanto la alta gerencia de las organizaciones públicas y privadas como los y las empleadas valoren sus avances, reconozcan sus retos y mantengan vigente su compromiso con la equidad de género.
- El papel independiente de los agentes responsables de verificar los avances brinda confianza, garantiza imparcialidad en el proceso y permite una mejora continua y verificable.
- La Auditoría constituyó un aprendizaje para las organizaciones, porque las condujo a revisar sus

<sup>2</sup> Rosa Gómez y Murgibe, *Experiencias y estrategias exitosas en el marco del Programa Óptima*, Gobierno Vasco.

políticas y procedimientos internos; les ayudó a ordenar o generar un sistema interno de gestión y a mostrar evidencias sobre su cumplimiento.

- Abrió un nuevo espacio y creó nuevas habilidades en las empresas dedicadas a la auditoría y a la certificación de sistemas de gestión.
- Es un modelo completo y sistemático que incorpora procedimientos y herramientas adecuadas, los cuales promueven y conducen el proceso para que las empresas incorporen una política de equidad de género a partir de la definición de un plan de acción concreto y verificable.
- La promoción directa con las organizaciones es un mecanismo eficaz para involucrar y sensibilizar a los directivos sobre la importancia de la equidad y de los beneficios internos y externos que conlleva su adopción.
- La sensibilización y la capacitación son un factor clave para involucrar al personal responsable y lograr el objetivo básico de motivar e introducir al tema.
- El Plan de apoyo a las organizaciones mostró ser un instrumento eficaz para la comprensión del Modelo, para generar y mantener el interés y mostrar el compromiso institucional con las organizaciones.
- El diagnóstico constituye una herramienta fundamental en dos niveles: mostró evidencias a las organizaciones sobre el tipo y el grado de problemas que tienen y les permite decidir qué atender, cómo atenderlo y orientar las acciones hacia la equidad de género.
- El costo para la implantación del modelo fue nulo en la mayoría de las organizaciones, y reconocen haber obtenido beneficios, entre ellos:
  - Se genera un cambio cultural
  - Se mejora el ambiente laboral
  - Se generan beneficios laborales al personal
  - El Modelo repercute más allá de las organizaciones, principalmente en la familia
  - Se cuenta con un instrumento de mejora continua
  - Mejora su imagen hacia el exterior
  - Los empleados se identifican más con la empresa o institución.

Aun cuando el Modelo aporta elementos sobre cómo introducir y conducir la equidad de género en el sistema de gestión principal de las organizaciones y cómo establecer mecanismos de cooperación y corresponsabilidad entre el gobierno y las empresas, es necesario tener presente que:

El MEG ha demostrado ser una estrategia estructurada y sistemática, que ha probado su viabilidad para promover la equidad de género y ha logrado que las empresas e instituciones públicas se comprometan e inicien una reestructuración interna en su organización. El MEG es un sistema de mejora continua que está en constante revisión, por ello no es una estrategia acabada; mucho menos se debe suponer que una vez implantado, las situaciones y los problemas de inequidad se han resuelto en su totalidad. La adopción del MEG constituye apenas el inicio del proceso, por lo cual es conveniente definir su alcance temporal y la profundidad de sus acciones, tanto para generar confianza y certidumbre en las organizaciones como para delimitar las expectativas sobre los resultados esperados a corto y mediano plazos.

Asimismo, conviene subrayar que la evaluación también aporta información sobre elementos y factores problemáticos, identificados por las mismas organizaciones participantes, que requieren mejoras y ajustes, tales como:

- Profundizar y ampliar los procesos de formación, capacitación y sensibilización
- Elevar la calidad de la capacitación
- Elaborar materiales de apoyo y consulta
- Ajustar algunos procedimientos, dependiendo del tipo y tamaño de las organizaciones
- Ampliar la asesoría y el seguimiento durante el segundo año a las organizaciones que ya implantaron el Modelo
- Ajustar los tiempos y ampliar el número de visitas a las organizaciones establecidas fuera de la ciudad de México
- Mayor difusión del modelo y promoción de las organizaciones participantes
- Mayor reconocimiento público al esfuerzo y al trabajo de las organizaciones que han implantado el MEG, que requiere de una relación institucional más proactiva
- Promover y apoyar el intercambio de experiencias entre las organizaciones.

A continuación, se exponen de manera detallada los principales resultados, logros, obstáculos y aprendizajes del MEG.

### 2.1. El enfoque del MEG permitió su aplicación en todo tipo de organizaciones, sin importar su giro o actividad

- El MEG se implantó en organizaciones de tamaño muy variado, desde aquéllas cuyo personal es menor a 30 hasta otras que rebasan las 30 mil personas.
- En este grupo se encuentran dos de las más grandes e importantes empleadoras en el país, como Wal-Mart y Banamex, así como empresas privadas y públicas que ocupan lugares estratégicos bien por ser líderes en sus respectivas ramas económicas (Dupont, Eli-Lilly, Galletas de Calidad, GNP, Krafft, Lapi, Motorola, Avantel, CFE, Novartis, Unisys, los Parques del Corporativo XCaret,<sup>3</sup> Interprotección Seguros e ITESM); por sus vínculos o asociaciones con otras (Avalar, Adecco, Manpower, Kirchoff); por tratarse de organismos públicos centrales de los que dependen otras instancias (Liconsa, Profepa, Secretaría de Economía); por la relevancia del servicio que prestan (Fovissste, Hospital de la Mujer, Secretaría de la Función Pública, IEGY, Ririki y Visión Solidaria); o bien porque representan las

primeras experiencias a nivel estatal o local, como organizaciones innovadoras (Africam, ISSSPEA, Órgano de Fiscalización de Nayarit e ITSY).

Distribución de las Organizaciones que implantaron el MEG, durante 2003-2004, según el número de empleados y empleadas			
	2003	2004	Total
Menos de 30	4	0	4
31-50	2	2	4
51-250	1	7	8
251-500	2	2	4
501-999	4	2	6
1000-4000	5	7	12
Más de 30,000	2	0	2

<sup>3</sup> Parque Xcaret, Parque Garrafón; Parque Xel-Ha y Vía Delphi

<b>Personal de las organizaciones que implantaron el MEG, por sexo y año</b>			
	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2003	73 021	78 825	151 846
2004	6 807	10 963	17 770
<b>Total</b>	<b>79 828</b>	<b>89 788</b>	<b>169 616</b>

- Si consideramos la clasificación de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), 12 organizaciones se ubican en esta categoría (tienen entre 11 y 50 empleadas/empleados, en el primer caso y entre 51 y 250 las segundas). La mayoría de las organizaciones (70 por ciento) son grandes, dado que cuentan con más de 250 en el caso de la industria o más de 100 para servicios y comercio.

<b>Tamaño de las organizaciones</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Total</b>
Pequeña	5	2	7
Mediana	2	3	5
Grande	13	15	28

- Durante 2003 participaron, casi en igual proporción, tanto organizaciones cuyo personal es mayoritariamente masculino como aquellas en donde predominan las mujeres; mientras que en 2004 fueron organizaciones con más hombres que mujeres.

<b>Relación de hombres y mujeres en las organizaciones</b>			
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Total</b>
Más hombres	9	15	24
Más mujeres	11	3	14
Igual	0	2	2

- El MEG se implantó en organizaciones públicas, privadas o sociales. Entre 2003 y 2004, 13 instituciones públicas y 25 privadas lo adoptaron de manera satisfactoria, así como dos organismos sociales. En 2005, 19 instituciones públicas y 25 privadas se mostraron interesadas en incorporarlo.

Organizaciones que adoptaron el meg durante 2003-2004 e interesadas en participar en 2005, según su tipo					
Tipo de organización	2003	2004	Total 2003 - 2004	Organizaciones interesadas 2005	Total
Pública federal	5	4	9	10	19
Pública estatal/mpal.	0	4	4	9	13
Privada nacional	6	10	16	11	27
Privada trasnacional	7	2	9	14	23
Social	2	0	2	1	3
Total	20	20	40	45	85

- La estrategia del MEG pudo implantarse en un amplio espectro de actividades económicas de las organizaciones, como se muestra en la siguiente tabla:

Actividad principal de las organizaciones que implantaron el MEG durante 2003-2004 e interesadas en 2005					
Tipo de actividad económica	2003	2004	Total 2003 - 2004	2005	Total
Servicios bancarios y financieros	1		1	4	5
Seguros	1	1	2	2	4
Servicios de recursos humanos	1	1	2	1	3
Servicios turísticos		6	6	1	7
Comercio	1		1	0	1
Otros servicios	1		1	4	5
Tecnología	2	2	4	4	8
Manufactura	4		4	7	11
Farmacéuticas	2	1	3	2	5
Educativas		2	2	1	3
Públicas federales	5	4	9	9	18
Públicas estatales o municipales		3	3	9	12
Sociales	2		2	1	3
TOTAL	20	20	40	45	85

#### La información de la evaluación revela que:

- a. El sector de actividad de las organizaciones no es un factor que afecte la implantación ni limite el alcance de los procedimientos; lo mismo puede ser implantado en el sector público que en el privado.
- b. Entre los factores que favorecen un mayor interés y facilidad de implantación están los relacionados con el nivel de desarrollo de sistemas organizacionales, tales como:
  - Organizaciones que cuentan con sistemas de gestión modernos

- Empresas filiales, cuyas matrices en otros países han establecido acciones de equidad o que son sensibles a los problemas de género.
  - Empresas incorporadas y certificadas en sistemas de gestión de calidad, como el ISO-9000, empresas socialmente responsables o empresas limpias, que muestran su compromiso social o de mejora continua.
  - 25 organizaciones están vinculadas con algún sistema certificable de gestión de calidad y/o cuentan con programas o acciones de diversidad: Adecco, Avalar, Banamex, Eli Lilly, Galletas de Calidad Marian, Lapi, Liconsa, Motorola, Profepa, Wal Mart, Secretaría de Economía, Africam Safari, Avantel, CFE-Centro Sur, Interprotección, ISSS-SPEA, Liconsa-Gerencia Toluca, Novartis, Órgano de Fiscalización del Estado de Nayarit, Parque y Corporativo Xcaret, Parque Garrafón, Parque Xel-Há, Vía Delphi, Unisys.
- c. En las organizaciones que iniciaron la implantación del MEG, en un área o dirección central, de la que dependen otras foráneas o afiliadas; la experiencia tuvo un efecto multiplicador, ya que se han ido incorporando otras áreas, direcciones o delegaciones, como es el caso de Profepa, Liconsa, Corporativo Xcaret y la Secretaría de Economía.
- d. Para las organizaciones pequeñas y las ONG, resultan más complejos los procedimientos o bien éstos no se ajustan a sus condiciones internas de operación y organización.
- El interés de las empresas por participar y la recepción del mismo se centran en tres aspectos:
    - Compromiso de la gerencia y de las y los responsables con su personal y con la equidad de género.
    - Beneficio que identifican hacia el exterior: imagen con sus clientes y medio empresarial.

- Experiencia en sistemas de gestión: cuando las empresas e instituciones participan en otros modelos de gestión, la implementación del Modelo es sencilla y no representa mayor inversión que la requerida para recopilar y sistematizar información.

## 2.2. Sobre la estrategia y los instrumentos

Para diseñar e integrar los procedimientos y herramientas del MEG, se realizó un diagnóstico sobre la situación de la equidad de género en 20 empresas, que brindó elementos para identificar y estructurar:

- Las prácticas, la organización, la estructura y la gestión de las empresas.
- Los tipos de registros que utilizan para administrar los recursos y los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y promoción.
- La situación de la equidad de género, para identificar prácticas discriminatorias, de segregación y hostigamiento.
- El clima laboral y la percepción de las y los empleados sobre las condiciones laborales y las oportunidades.

Con base en el diagnóstico se diseñó la estrategia y se definieron los mecanismos e instrumentos centrales de la misma:

- a. Promoción directa del Modelo entre las organizaciones para propiciar interés y confianza.
- b. Guía de implantación del MEG, que incluye los procedimientos, áreas de atención, requisitos y marco de compromisos.
- c. Programa de sensibilización y formación para implantar el Modelo, dirigido al personal clave de las organizaciones.
- d. Asesoría constante y estrecha a las organizaciones para garantizar la adopción del Modelo.
- e. Verificar el cumplimiento de la implantación del Modelo, a través de auditorías independientes, mediante certificadoras de sistemas de calidad reconocidas.



- f. Reconocimiento a las organizaciones y entrega del distintivo MEG: 2003 en un evento público anual.
- g. Difusión y promoción de la imagen corporativa de las organizaciones en diversos medios de comunicación.
  - 11, por invitación directa
  - Tres, por alguna publicación o Internet
  - Tres, mediante alguna organización que participó en 2003
  - Dos, por otra fuente
  - Una, por su vinculación o convenios interinstitucionales con el INMUJERES.

### 2.2.1. Interés y confianza en las organizaciones

La promoción ha sido constante desde el inicio, en 2002. El primer paso fue la selección de las organizaciones potenciales con criterios que garantizaran una rápida incorporación, entre ellos:

- Organizaciones que cuentan con sistemas de gestión modernos y empresas incorporadas y certificadas en sistemas de gestión de calidad.
- Empresas filiales, cuyas matrices en otros países han establecido acciones de equidad o que son sensibles a los problemas de género.

En un primer acercamiento se enviaron invitaciones a alrededor de 400 organizaciones, para después visitar aquellas que mostraran interés y explicarles de manera detallada el alcance del Modelo, los compromisos y las responsabilidades que asumen, tanto ellas como el INMUJERES.

- En la primera fase de 2003:
  - 14 de las 20 organizaciones se enteraron del MEG por una invitación que recibieron de parte del Instituto
  - Tres, mediante grupos o asociaciones de ejecutivas o por terceras personas
  - Dos, por su vinculación o convenios interinstitucionales con el INMUJERES
  - Una, por indagación e interés personal.
- En 2004 se diversificaron las fuentes de información, como efecto de la promoción de algunas de las organizaciones que implantaron el MEG en 2003 o bien por la difusión impresa del MEG:

Entre los aspectos que motivaron el interés de las organizaciones por participar destacan:

*...Es una de las métricas que estábamos buscando. Lo difícil de estas iniciativas es encontrar cómo medirlas. La corporación nos pidió detectar en cada uno de los mercados qué certificaciones existían, y si bien éste únicamente abarca equidad de género y nuestra diversidad es más amplia, creemos que como empresa debemos de apoyar este tipo de iniciativas en el país. Quizá traemos mayor inercia por ser una compañía multinacional; porque uno apoya ese tipo de iniciativas con el nombre y la reputación de la compañía y probándole al resto de empresas para las cuales todavía no es una prioridad en su agenda. Hoy en día, para empresas de clase mundial, aspectos como la ética, la responsabilidad social, la igualdad, son un punto muy alto... (Directivo, Empresa Privada)*

*...Para tomar la decisión, era necesario que un organismo especializado nos diera los instrumentos para lograr, dentro de la estructura... un mejor lugar de trabajo para las mujeres, porque creemos que las mujeres realmente pueden apoyar mucho en los objetivos del negocio... (Coordinadora, Empresa Privada)*

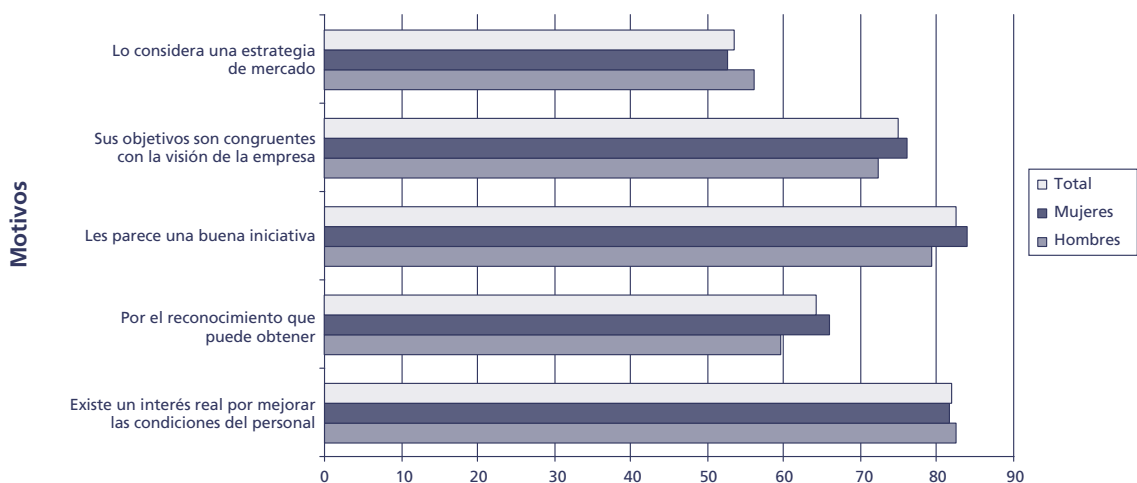
- En el caso de los talleres de capacitación, las organizaciones que decidieron participar lo hicieron porque “consideran al MEG una buena iniciativa” y porque “existe un interés real por mejorar las condiciones de su personal” (83 y 82 por ciento, respectivamente). Para siete de cada 10, los objetivos del MEG son “congruentes con la visión de sus empresas”.

### ELEMENTOS QUE LOS MOTIVARON A PARTICIPAR

- Líneas de trabajo compatibles y complementarias con la visión de las organizaciones: Refuerza las acciones que realizan en materia de diversidad, responsabilidad social y ofrece opciones para promover la equidad
- Planteamiento que fomenta una nueva cultura y el programa es vanguardista
- Propuesta para mejorar las condiciones de trabajo de los y las empleadas
- Lo novedoso del Modelo para promover la equidad; descubrieron que no sólo iba dirigido a las mujeres
- Ser pioneras en la equidad de género, en el ámbito empresarial
- El modelo les sirve como una herramienta para organizar su empresa
- Existen pocas mujeres en mandos superiores
- Por la gran cantidad de mujeres en la organización
- La participación del Banco Mundial
- Mejorar la imagen ante sus clientes
- Permite homogenizar servicios
- Experiencia en manejo de sistemas de gestión, certificación y modelos de mejora continua.

- Aunado a lo anterior, la mitad considera que participar en el MEG contribuye a mejorar la posición o imagen de su organización en el mercado.

Motivos de las organizaciones para participar en el MEG:2003, según los y las participantes en los talleres 2003-2004



La promoción directa fue de gran utilidad para motivar al nivel directivo de las organizaciones a participar en el Modelo, explicándoles los objetivos, procedimientos, atribuciones y las ventajas del mismo; así lo manifestó en las entrevistas el personal coordinador y/o directivo de las organizaciones.

*...Nos presentaron muy bien el programa, de qué se trataba, lo que iba a incluir nuestra participación, más o menos cuánto tiempo, qué tipo de apoyo recibiríamos del Instituto... fue una explicación bastante satisfactoria. Desde el momento de la presentación estuvo involucrado el director de recursos humanos, después se le platicó el programa al director general y sí aceptó... (Coordinadora Empresa Privada)*

Mediante la promoción directa, las organizaciones identifican la utilidad que representa para sus organizaciones y se generó un vínculo de confianza:

*Hace dos años vinieron a visitar al director general por parte del INMUJERES para darle información y como él siempre estuvo muy preocupado en las cuestiones de equidad género, vio que el Modelo era el instrumento idóneo para aplicar estas medidas de manera oficial y bajo cierto mecanismo... es una nueva cultura que debemos adoptar... porque sabemos que queremos trabajar, pero también debemos hacer compatible la cuestión familiar. Los hombres quieren seguir creciendo profesionalmente y muchas veces no tienen esta oportunidad... empezar a abrir brecha para poder ocupar mandos superiores las mujeres... ahora sí vamos a tener la oportunidad de que nos tomen en cuenta porque sabemos que muchas veces no es la falta de capacidad o experiencia, sino la cultura... y vemos que el Modelo permite homogeneizar beneficios para todo el personal en todo tipo de actividad,*

*capacitación, flexibilidad de horarios, permisos, formalizarlos... sabíamos que era un instrumento que podía seguirse conservando en el tiempo... (Coordinadora Institución Pública)*

*...A través de una invitación que llegó y nos pusimos en contacto con el Lic. Puig,<sup>4</sup> él nos visitó y cuando lo escuchamos la verdad sí nos interesó entrar en el Modelo porque, como usted sabe, para nosotros el área de desarrollo humano es muy importante aquí en la empresa... (Coordinadora Empresa Privada)*

Además de la promoción directa, la estrategia de difusión del MEG incluye:

- Presentación del Modelo en diferentes foros empresariales
- Publicación de materiales de difusión, como trípticos, folletos y promocionales
- Publicación de inserciones en revistas especializadas y en periódicos para difundir y promover a las empresas que recibieron el distintivo en los ciclos 2003 y 2004. Al primero asistieron cerca de 400 personas y en el segundo más de 500.

## 2.2.2. La equidad de género en las organizaciones

Para implantar el Modelo se estableció un plan de apoyo a través del cual se busca, en primera instancia, que las organizaciones comprendan el marco metodológico-conceptual de la equidad de género y los procedimientos, mecanismos y requisitos para establecer el Modelo. En segundo lugar, asesorarlas durante el desarrollo de sus instrumentos, para asegurar una implantación adecuada y acorde con sus necesidades, que conduzca a la apropiación del Modelo. Es decir, guiar y apoyar a las organizaciones a utilizar el Modelo.

<sup>4</sup> Lic. Isaac Puig Moreno, coordinador del Modelo de Equidad de Género.

**El plan de apoyo incluye:**

• **Sensibilización y fortalecimiento del personal de las organizaciones, a través de tres talleres:**

- Sensibilización en equidad de género, "Construyendo la equidad"
- Sensibilización en equidad de género "Masculinidad y acciones afirmativas"
- "Interpretación e implantación del Modelo de Equidad de Género"
- Guía para la implantación.

• **Asesorías puntuales a cada organización durante el proceso de implantación**

- Asesoría para la elaboración del diagnóstico de equidad de género
- Asesoría y seguimiento durante el proceso de implantación
- Preauditoría.

**2.2.3. Sobre la importancia de la equidad y el MEG**

Para la mayoría de las y los participantes, los talleres han sido un factor fundamental para comprender la orientación y los procedimientos del MEG; los va-

loran como "muy importantes para entender qué es eso del género y los roles de hombres y mujeres, para poder modificar nuestra forma de ser y entender a los otros". O, como señaló otra entrevistada, "además de facilitarme la aplicación del MEG, fueron muy significativas en mi vida personal, me enriquecieron los conocimientos y me convirtieron en una decidida promotora de defensa de los derechos de las mujeres".

La utilidad y la relevancia de los talleres se evaluaron mediante dos instrumentos: un cuestionario al final de cada uno de los talleres y una entrevista semiestructurada en cada organización a el o la coordinadora y al comité del MEG, entre seis y siete meses después de que obtuvieron el distintivo.

**a. Participación**

Durante 2003 y 2004 participaron mil 420 personas en los 46 talleres realizados, en los que predominó la presencia de mujeres, de manera más acentuada en el primer año. Esto se explica, en parte, por su mayor presencia en las áreas de Recursos Humanos, Personal, Capacitación, Comunicación, Relaciones Sociales o Laborales de las organizaciones. Por el otro, a la idea inicial de las organizaciones de enviar mujeres a "cuestiones de mujeres".

Talleres	Participantes 2003			Participantes 2004			Participantes 2003 - 2004		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
<b>Tipo de actividad económica</b>									
Construyendo la Equidad	142	41	183	217	128	345	359	169	528
Masculinidad y acciones afirmativas	115	28	143	163	96	259	278	124	402
Interpretación e Implantación del MEG	125	29	154	178	64	242	303	93	396
Indicadores de la discriminación para el diagnóstico de equidad de género	77	17	94				77	17	94
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>115</b>	<b>574</b>	<b>558</b>	<b>288</b>	<b>846</b>	<b>1017</b>	<b>403</b>	<b>1420</b>
<b>Proporción por sexo y año</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>

- En promedio, participaron 31 personas en cada taller impartido. Se estima que asistieron 33 personas a cada taller de "Construyendo la equidad", 31 al de "Masculinidad y acciones afirmativas", 28 al de "Interpretación" y 31 por cada uno de los tres talleres de indicadores.

Talleres impartidos por año			
Nombre del Taller	2003	2004	TOTAL
Construyendo la equidad	6	10	16
Masculinidad y acciones afirmativas	5	8	13
Interpretación e implantación del MEG	4	10	14
Indicadores de discriminación para el diagnóstico de equidad de género	3	0	3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>46</b>

- De 2003 a 2004, el número de participantes se incrementó 47.3 por ciento y el de talleres 50 por ciento.
- 64 por ciento de las y los participantes asistió a dos o más de los talleres del programa.

Número de talleres por persona	
	Porcentaje
1	35.5
2	40.3
3 y 4	24

- Durante 2003, participó personal de 49 organizaciones y en 2004 de 87 organizaciones interesadas en adoptar el MEG y empresas certificadoras.
- De las 49 organizaciones que participaron en 2003, 20 también lo hicieron en 2004, por lo que el total de organizaciones nuevas que participaron en 2004 fue de 67.
- En suma, podemos decir que hasta 2004, 116 organizaciones mostraron interés y participaron en los talleres del MEG. De entre ellas, 40 han adop-

tado, cumplido y aprobado los requisitos. De las 78 restantes, un grupo se encuentra en el camino para incorporarse durante 2005, y las 52 restantes<sup>5</sup> esperarán a que el Modelo esté en condiciones de atender la demanda, una vez que se defina su operación futura.

- Entre estas organizaciones, participó personal de seis empresas certificadoras, quienes iniciaron su proceso de formación en enfoque de género y en el MEG, para posteriormente considerarlas como candidatas para llevar a cabo el proceso de auditoría.
- La incorporación de las empresas auditoras constituyó una medida muy útil para que conocieran la temática y los procedimientos; el Modelo las habilitó y fomentó el desarrollo habilidades para auditar un nuevo modelo de gestión y la comprensión de la problemática de género.
- Las consultoras que realizarían las asesorías y el seguimiento de las organizaciones que adoptaron el MEG fueron involucradas desde esta etapa, tanto en el caso de las empresas certificadoras como de las asesoras. Esto constituyó un acierto porque facilitó:
  - La articulación y la sincronía del equipo
  - El conocimiento del Modelo
  - La identificación de algunas problemáticas o visiones de las y los participantes de las organizaciones
  - El conocimiento del enfoque de género
  - El conocimiento y el manejo de las herramientas del Modelo
- Cuatro de cada 10 participantes en los talleres pertenecen a organizaciones privadas y 57 por ciento a organizaciones públicas federales, estatales, municipales y a organismos desconcentrados.

<sup>5</sup> Son 58, pero se excluyen a las seis que corresponden a las empresas certificadoras invitadas, como se describe en el párrafo siguiente.

Tipo de organización de las y los participantes de los talleres	
	Porcentaje
Pública	57.2
Privada	38.2
Social	4.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

### b. Cobertura de la evaluación de los talleres y perfil de los y las participantes

Durante 2003 y 2004, al final de cada uno de los talleres se aplicaron 477 cuestionarios iniciales sobre las principales características de las y los participantes. El objetivo fue que evaluaran el taller en función de su utilidad, importancia, manejo de la información, dinámica y materiales, entre otros.

- En 2003 se alcanzó una cobertura de 80 por ciento y en 2004 se llegó a 95 por ciento, es decir, la información corresponde casi a la totalidad del universo.

	Fase de talleres (2003 o 2004)		Sexo		Clasificación de la empresa			Total
	2003	2004	Hombre	Mujer	Pública	Privada	Social	
Se aplicó el cuestionario de entrada	125	352	139	338	261	193	23	477
Se aplicó cuestionario de evaluación de sensibilización, masculinidad y acc afirmativas	136	260	122	274	217	160	19	396
Se aplicó cuestionario de evaluación del MEG	114	195	70	239	175	115	19	309
Se aplicó cuestionario de evaluación de indicadores	80		15	65	26	43	11	80
Total de cuestionarios	455	807	346	916	679	511	72	1262
<b>Total de personas</b>	<b>199</b>	<b>448</b>	<b>197</b>	<b>450</b>	<b>370</b>	<b>247</b>	<b>30</b>	<b>647</b>
Promedio de talleres por persona	2.3	1.8	1.7	2.0	1.8	2.1	2.4	1.9

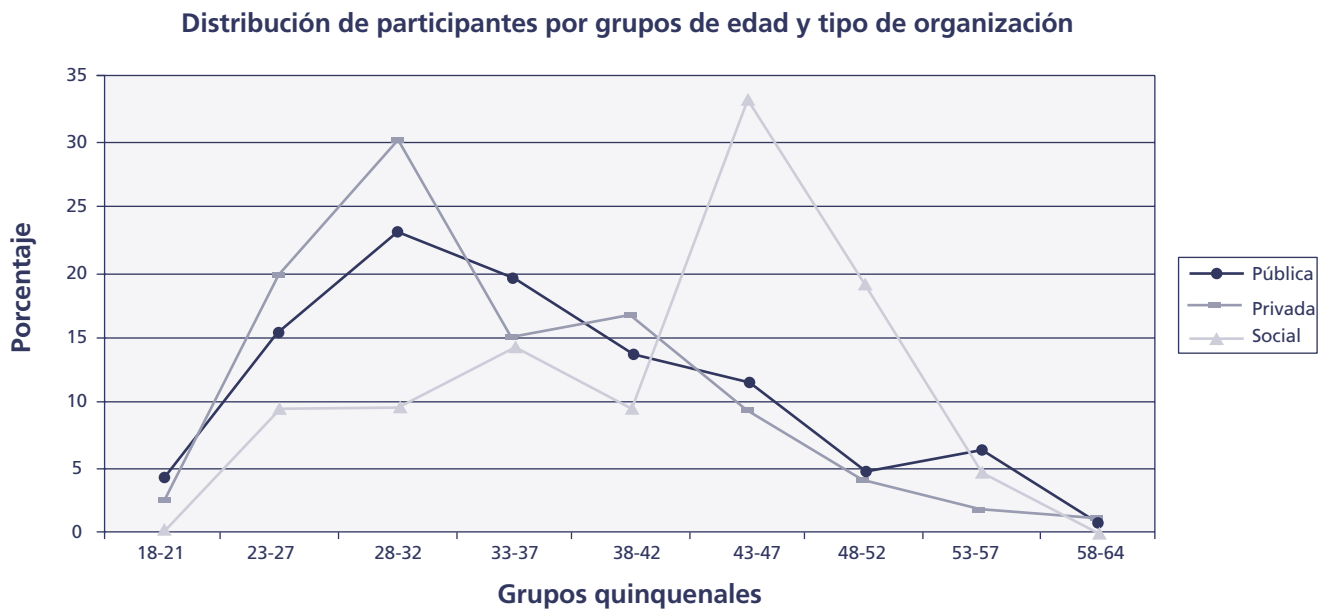
- 40 por ciento asistió al menos a dos de los tres talleres básicos y 18 por ciento a tres.

Núm. de talleres	Fase de talleres (2003 o 2004)		Sexo		Clasificación de la empresa			Total
	2003	2004	Hombre	Mujer	Pública	Privada	Social	
1	72	158	84	146	151	72	7	230 (35.5)
2	40	221	80	181	146	105	10	261 (40.3)
3	45	69	30	84	56	51	7	114 (17.6)
4	42		3	39	17	19	6	42 (6.5)
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>448</b>	<b>197</b>	<b>450</b>	<b>370</b>	<b>247</b>	<b>30</b>	<b>647 (100)</b>
	30.7%	69.2%	30.4%	69.6%	57.2%	38.2%	4.6%	100

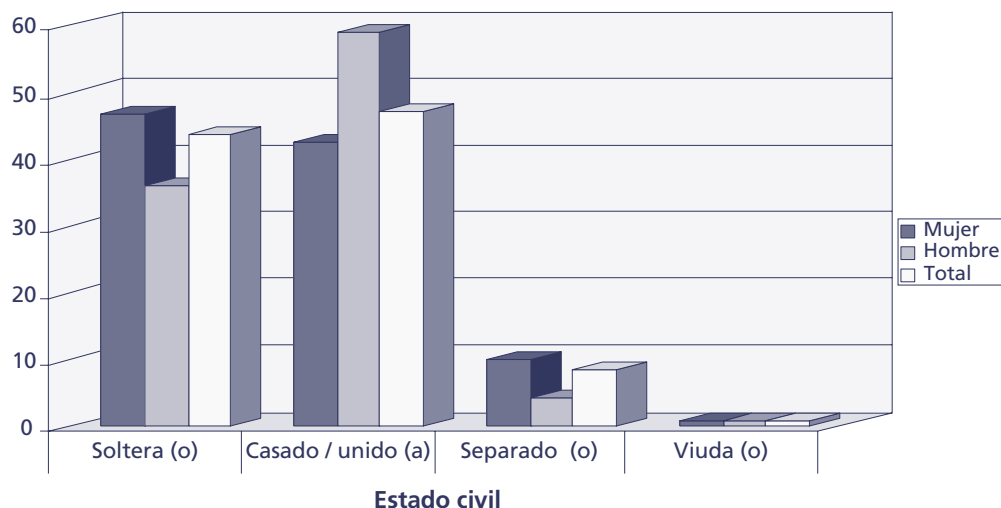
- Se obtuvo información inicial de 477 personas, 71 por ciento mujeres y 29 por ciento hombres, cuya edad promedio es de 35 años para las mujeres y 36 para los hombres; 62 por ciento se ubica entre los 30 y los 49 años de edad.

Distribución de participantes por grupos de edad		
Grupos de edad	Participantes	Porcentaje
18-21	14	3.2
22-29	118	27.1
30-39	166	38.2
40-49	104	23.9
50 y más	33	7.6
<b>Total</b>	<b>435</b>	<b>100.0</b>

- La distribución por edad y tipo de organización muestra que las privadas son las más jóvenes y las sociales las de mayor edad.



- Prácticamente la población se divide entre solteras(os) y casadas(os). Un dato que sobresale es que mientras sólo cuatro por ciento de los hombres está separado o divorciado, 10 por ciento de las mujeres se encuentra en esta situación.



- En cuanto al nivel escolar, 81 por ciento cuenta con estudios profesionales, de licenciatura (58 por ciento), especialidad (10 por ciento), maestría (12 por ciento) y doctorado (uno por ciento). Sólo 11 por ciento tiene estudios medios superiores. En este rubro, si bien las diferencias entre hombres y mujeres son mínimas, hay un poco menos de mujeres con maestría, pero son ellas las que cuentan con estudios doctorales.
- Se trata de personal calificado y que ha recibido capacitación en los últimos dos años por parte de su empresa: ocho de cada 10 (76 por ciento hombres y 80 por ciento mujeres) declararon que su empresa les ha pagado o brindado cursos de capacitación en los últimos dos años.
- Más de la mitad ocupa puestos de rango de autoridad medio a alto dentro de la estructura de su organización: de jefes y jefas de oficina hasta gerentes y

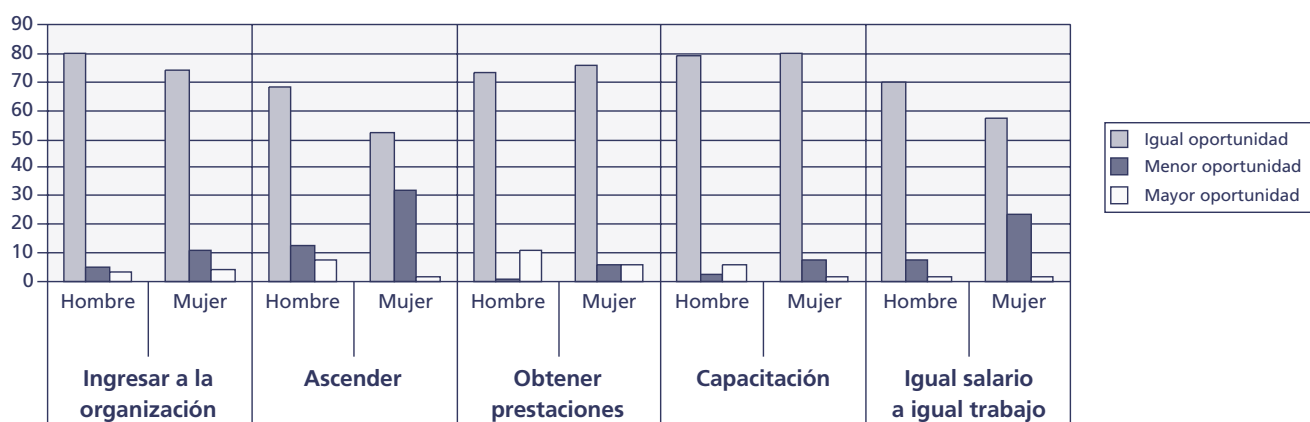
directores; vinculados a funciones de administración, recursos humanos, planeación, gestión y calidad, capacitación, desarrollo o cultura organizacional.

Cargo o puesto	Personas	Porcentaje
Auxiliar/administrativo/secretarial	38	7.9
Analista	12	2.5
Asesor(a)/consultor(a)/especialista	26	5.4
Asistente/secretario (a) particular o técnica	25	5.2
Auditor(a)/contralor(a)	52	10.9
Coordinador(a)	81	16.9
Director(a)/gerente/vicepresidenta	56	11.7
Jefe Dpto., área, oficina, sección/encargada	102	21.3
Subdirector(a)/subgerente	19	4.0
Subjefe(a)/supervisor(a)	16	3.3
Técnico(a)	14	2.9
Integrante ONG/representante Mpal./Rep. sindical	13	2.7
Personal médico	12	2.5
Otro	11	2.5
<b>Total</b>	<b>477</b>	<b>100.0</b>



- Asimismo, 67 por ciento tendría una responsabilidad y participación directa en la implantación del MEG en su organización.
- Respecto a su opinión sobre la importancia y la situación de la equidad en sus organizaciones, 78 por ciento considera que para su organización es “muy importante disminuir las desigualdades en las relaciones de trabajo”, y perciben que las principales desigualdades se ubican en el salario y en la posibilidad de ascender. Como se muestra en la siguiente gráfica, la opinión de hombres y mujeres difiere, particularmente, sobre los dos aspectos mencionados.

Comparación de las oportunidades para mujeres y hombres en las organizaciones, según las y los participantes en los talleres



- A la pregunta sobre las razones que podría tener su organización para participar en el MEG, la mayoría lo considera como un interés auténtico por mejorar la situación de los y las empleadas; porque se trata de una buena iniciativa y es congruente con la visión de la empresa. Para un 54 por ciento, entre otras razones, es una iniciativa que puede contribuir a mejorar su imagen en el mercado.

Razones para participar en el MEG, según la opinión de las/los participantes			
Su empresa participa en el MEG porque...	Total %	Hombres %	Mujeres %
Existe un interés real por mejorar las condiciones del personal	82	82	82
Les parece una buena iniciativa	83	79	84
Sus objetivos son congruentes con la visión de la empresa	75	72	76
Por el reconocimiento que puede obtener	64	59	66
Lo considera una estrategia de mercado	54	56	53

### c. Resultados del proceso de formación

Tanto la promoción como la capacitación han sido herramientas fundamentales para propiciar el interés, la comprensión y el reconocimiento de las ventajas que les ofrece la adopción del MEG, así como entender los procedimientos para implantarlo. Todo ello se confirma en la capacidad de convocatoria mantenida y en la valoración e importancia atribuida por las y los participantes, expresada tanto en los cuestionarios donde evalúan la calidad y la utilidad de los mismos como en las entrevistas a 37 de las 40 organizaciones que recibieron el distintivo MEG: 2003 en 2003 y 2004.

Es indudable el efecto de la capacitación, sobre todo si ésta trata de temas tan cercanos como la “propia construcción del ser mujer o ser hombre” que nos interpela de manera directa. Por ello, cuando este proceso sólo queda en mostrar los problemas a los que nos enfrentamos unas y otros, puede ocasionar sentimientos de “victimización” o “culpabilidad” y, a la postre, rechazo. Pero si este proceso es acompañado por una reflexión paralela sobre cómo “el otro” percibe, vive y asume su condición o su rol y qué acciones se pueden ir construyendo de manera “colectiva” en nuestros espacios de trabajo, los resultados rebasan la sensibilización y conducen a la acción conjunta, al reconocimiento de los problemas y a la búsqueda de soluciones que los corrijan, los prevengan o reduzcan.

Con este enfoque se diseñó el programa de capacitación del MEG, dirigido al personal designado por las organizaciones participantes y quien sería el respon-

sable directo de su implantación –en la modalidad de coordinadora o como integrante del comité–.

Por su parte, el sistema de evaluación consideró prioritario evaluar cada uno de los talleres de capacitación, con el fin de obtener información de las y los participantes y contar con su valoración sobre la pertinencia, utilidad y calidad, es decir, el grado de aceptación.

#### Relevancia

- De acuerdo con la mayoría de las y los participantes, los talleres les han brindado conocimientos relevantes tanto en el ámbito personal como laboral. Es importante recordar lo que se mencionó al inicio de este apartado: si bien se reconoce la adquisición de conocimientos, éstos se valoran en función de su aplicabilidad, más aún tratándose de profesionales ligados a procesos prácticos y a la resolución de problemas administrativos. Por ello destaca que tres cuartas partes hayan considerado que los talleres son útiles para su trabajo y una mayor proporción considera que lo son a nivel personal.

#### Talleres de sensibilización

Qué tanto este taller incrementó su conocimiento sobre el tema			
	2003	2004	Total
Mucho	76.3%	81.9%	80.1%
Algo	21.4%	15.8%	17.6%
Poco	2.3%	1.2%	1.5%
Nada o casi nada		.4%	.3%
	100.0%	100.0%	100.0%

## Talleres de sensibilización

	En lo personal, el contenido del taller le pareció...			Para su trabajo, el contenido del taller le pareció...		
	2003	2004	Total	2003	2004	Total
Relevantes	78.8%	88.8%	85.5%	73.7%	76.5%	75.6%
Algo relevantes	17.4%	9.6%	12.2%	20.3%	20.0%	20.1%
Poco relevantes	3.8%	1.2%	2.0%	6.0%	2.3%	3.6%
NR		.4%	.3%		1.2%	.8%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- Para la totalidad de las y los participantes, el taller de interpretación es una excelente herramienta, en tanto quedaron claros los procedimientos y los mecanismos para lograr la implantación del MEG.

## Taller de interpretación del MEG

A partir de la información del taller, ¿le parece que los procedimientos y los mecanismos del MEG:2003 son claros para lograr su implantación?			
	2003	2004	Total
Sí	100.0%	96.9%	98.1%
No		2.1%	1.3%
NR		1.0%	.6%
	100.0%	100.0%	100.0%

## Utilidad

- Para la gran mayoría, los aprendizajes y la información obtenida en los talleres son de gran utilidad para comprender la problemática de género y, particularmente, para entender el modelo y las acciones que beneficien la situación laboral de sus organizaciones, mediante el uso de las herramientas que les ofrece el MEG.

## Talleres de sensibilización

Para realizar su trabajo, qué tan útil le fue este taller			
	2003	2004	Total
Muy útil	75.6%	69.7%	71.8%
Algo útil	21.3%	23.9%	23.0%
Poco útil	2.4%	3.4%	3.0%
Nada útil	.8%	1.3%	1.1%
NR		1.7%	1.1%
	100.0%	100.0%	100.0%

- Como lo muestran los resultados de la evaluación, aun cuando consideran "útiles" los talleres de sensibilización, es más valorada la aplicación práctica para la que fueron convocadas, como el taller de interpretación para implantar el Modelo. Ello también se explica por la secuencia de los talleres, dado que para este último se requiere el "marco contextual metodológico del enfoque de género", y es hasta este momento que identifican la relevancia y utilidad de los dos primeros.

## Taller de interpretación del MEG

Para realizar su trabajo, el taller fue			
	2003	2004	Total
Muy útil	92.0%	84.0%	87.0%
Algo útil	7.1%	12.9%	10.7%
Poco útil		1.0%	.7%
No sabe	.9%	1.0%	1.0%
NR		1.0%	.7%
	100.0%	100.0%	100.0%

- Prácticamente para todas las personas, el taller de interpretación aporta las herramientas necesarias para implantar el Modelo en una organización.

## Taller de interpretación del MEG

¿Este taller le brindó las herramientas necesarias para llevar a cabo la implantación del MEG 2003 en su organización?			
	2003	2004	Total
Sí	99.1%	95.9%	97.1%
No	.9%	2.6%	1.9%
No sabe		1.5%	1.0%
	100.0%	100.0%	100.0%

### Conducción de los talleres y aprendizajes

Si bien los procedimientos y herramientas pueden estar diseñados adecuadamente, la transmisión de los mismos es importante para garantizar su comprensión y aplicación; de otra manera puede comprometer su eficacia, en detrimento de los resultados. De ahí la importancia del desempeño del equipo de instructores e instructoras, su forma de trabajo y el conocimiento de la temática en cuestión.

En relación con el equipo de las y los instructores del MEG, la transmisión y la forma de trabajo han sido una fortaleza, además de la supervisión permanente hacia este proceso. No obstante, es necesario cuidar y mejorar los talleres, que en general han sido muy bien calificados, como se muestra en los siguientes cuadros.

#### Taller de sensibilización: "Construyendo la equidad"

- 94% de participantes opinó que la instructora de este taller, tiene un excelente y buen conocimiento del tema, y el 6% lo califica como regular.
- Para ocho de cada diez participantes, la instructora transmitió de forma "muy clara" los contenidos del taller y mayoritariamente consideraron que la forma de conducir las sesiones propició la interrelación grupal y el intercambio de ideas.
- Si bien el nivel de calidad de este taller es aceptable, entre 2003 y 2004, disminuyó en todos los

aspectos valorados, por lo que es muy importante apoyar la constancia del equipo de instructoras.

- En promedio, calificaron muy bien el diseño didáctico del taller. En una escala del 0 al 5, todos los aspectos evaluados se encuentran por encima de los cuatro puntos. La calificación más baja fue para "materiales de apoyo y presentación" (4.3) y la más alta es la expositora (4.5).
- Este taller fue mejor valorado por las organizaciones sociales, después por las públicas y en menor medida por las privadas, manteniéndose en todos los casos en un rango superior a los cuatro puntos.

#### Taller Construyendo la equidad

	Fase de talleres (2003 o 2004)		
	2003	2004	TOTAL
<b>El conocimiento de la temática por la expositora</b>			
Excelente	66.9	59.7	62.2
Bueno	27.6	33.6	31.5
Regular o suficiente	4.7	6.3	5.8
Pobre	0.8		0.3
<b>Las exposiciones fueron</b>			
Muy claras	84.3	76.9	79.5
Algo claras	11.8	21.0	17.8
Poco claras	3.1	1.7	2.2
Nada claras	0.8		0.3
<b>Propició la interrelación y el intercambio de ideas</b>			
Sí	97.6%	95.8%	96.4%
No	2.4%	3.8%	3.3%

#### Taller Construyendo la equidad

En una escala del 0 al 5, como calificaría...					
	Materiales de apoyo y presentación por parte de la expositora	Diseño metodológico del taller	Exposición sistemática y ordenada	Dinámica de trabajo	Expositora
2003	4.4	4.4	4.6	4.5	4.5
2004	4.3	4.3	4.4	4.3	4.4
<b>Total</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.5</b>

### Taller “Masculinidad y acciones afirmativas”

Entre los obstáculos que se señalan como limitantes para el progreso y comprensión de la igualdad de género, se encuentra el método utilizado para promoverla; orientado predominantemente hacia los problemas y necesidades específicas de las mujeres, sin considerar e involucrar a los hombres. “Está claro que los cambios serán limitados, en la medida en que se centren en un lado del problema”.<sup>6</sup>

Por ello, el plan de apoyo incluyó la temática sobre masculinidad, para reflexionar en torno a la problemática de los hombres y las alternativas para involucrarlos en la búsqueda de la igualdad de género.

- Para siete de cada 10 participantes, el instructor (a) tiene un excelente conocimiento de la temática y ha ido de menos a más de 2003 a 2004. Durante el primer año, la temática de masculinidad resultó más controvertida dentro de una orientación más “hacia las mujeres”, sin embargo, como se verá en el análisis de las acciones, este taller logró sensibilizar y balancear el interés por la inclusión y participación de los varones, como una de las dos partes que requieren ser tomadas en cuenta para arribar a la equidad.

- Para 80 y 95 por ciento de las y los participantes, respectivamente, las exposiciones fueron muy claras y se propició el intercambio de ideas.
- Como lo muestran las calificaciones asignadas, el manejo didáctico de este taller mejoró notablemente y tuvo una mejor acogida en 2004.
- A diferencia del taller anterior, éste fue mejor valorado entre las personas de las organizaciones públicas, seguido por las privadas y al final por las sociales, siempre en un rango superior a los cuatro puntos.

#### Taller Masculinidad y acciones afirmativas

	Fase de talleres (2003 o 2004)		
	2003	2004	Total
<b>El conocimiento de la temática por el expositor(a) es...</b>			
Excelente	58.4%	72.3%	67.8%
Bueno	30.1%	23.0%	25.3%
Regular o suficiente	8.8%	2.6%	4.6%
Pobre	2.7%	.4%	1.1%
<b>Las exposiciones fueron...</b>			
Muy claras	65.5%	87.7%	80.5%
Algo claras	24.8%	10.2%	14.9%
Poco claras	8.8%	1.7%	4.0%
Nada claras	.9%		.3%
<b>Propició la interrelación y el intercambio de ideas</b>			
Sí	91.9%	95.7%	94.5%
No	8.1%	3.8%	5.2%

#### Taller Masculinidad y acciones afirmativas

En una escala del 0 al 5, como calificaría...					
	Materiales de apoyo y presentación del expositor	Diseño metodológico del taller	Exposición sistemática y ordenada	Dinámica de trabajo	Expositor
2003	4.2	4.1	4.1	4.0	4.1
2004	4.5	4.5	4.5	4.4	4.5
<b>Total</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>

<sup>6</sup> Mainstreaming de género. *Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas*, Instituto de la Mujer, Madrid, 2003.

**Taller: “Interpretación e implantación del Modelo de Equidad de Género”**

- Prácticamente para todas las personas que asistieron a este taller, los procedimientos del Modelo son lo suficientemente claros para lograr la implantación en sus respectivas organizaciones.
- El conocimiento del expositor o expositora sobre los procedimientos y las herramientas del Modelo fue valorado como excelente en 80 por ciento, y para el 87 por ciento éstos fueron transmitidos con mucha claridad.
- De los tres talleres, éste ha sido el mejor valorado, como se muestra en las calificaciones otorgadas por las y los participantes, aun cuando el cambio de la persona instructora en 2004 afectó ligeramente esta situación.
- Este taller fue mejor valorado por las organizaciones privadas y de manera muy similar por las públicas y sociales, dentro de un rango superior a los 4.5 puntos.

**Taller: Interpretación del MEG**

	Fase de talleres (2003 o 2004)		
	2003	2004	Total
<b>A partir de la información del taller, ¿le parece que los procedimientos y mecanismos del MEG: 2003 son claros para lograr su implantación?</b>			
Sí	100.0%	96.9%	98.1%
No		2.1%	1.3%
NR		1.0%	.6%
<b>El conocimiento por parte del/la expositor(a) es</b>			
Excelente	85.8%	76.4%	79.9%
Bueno	13.3%	21.0%	18.2%
Regular o suficiente	.9%	2.1%	1.6%
NR		.5%	.3%
<b>Las exposiciones fueron...</b>			
Muy claras	95.5%	83.1%	87.6%
Algo claras	4.5%	15.9%	11.7%
Poco claras		1.0%	.7%
<b>El manejo del taller propició la interrelación y el intercambio de ideas</b>			
Sí	100.0%	94.8%	96.7%
No		4.1%	2.6%
NR		1.0%	.7%
	100.0%	100.0%	100.0%

**Taller: “Interpretación del MEG”**

	Materiales de apoyo y presentación por parte del expositor(a)	Diseño metodológico del taller	Exposición sistemática y ordenada	Dinámica de trabajo	Expositor
2003	4.8	4.7	4.8	4.8	4.8
2004	4.6	4.5	4.5	4.5	4.5
Total	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6

#### d. Logros de la capacitación

Durante las entrevistas a 37 de las 40 organizaciones, conocimos su opinión sobre el plan de apoyo. Ésta se orientan en dos sentidos:

##### a. Reconocen la utilidad, importancia, pertinencia y calidad de los talleres y la asesoría para comprender los conceptos básicos y para llevar a cabo la implantación.

En este caso, resultó unánime la opinión sobre las ventajas y la utilidad de los talleres. A manera de ejemplo, se incluyen algunas de las opiniones vertidas, las cuales expresan que se logró:

Sensibilizar:

*Para mí fue uno de los más importantes, porque detonó la bomba, nos abrió una expectativa y un campo... teníamos ciertas cosas, pero nos falta muchísimo por hacer. La sensibilización fue así como despierten, esto está pasando, así somos los hombres, así somos las mujeres, así está la cultura, qué es lo que podemos cambiar... No solamente abarcó el ámbito laboral, sino también el personal. Y con los demás talleres ya fue una manera de ir planeando cómo vas a ir haciendo las cosas para lograr la equidad de género en una empresa... (Coordinadora empresa privada)*

Conocer y comprender cómo implantar el Modelo:

*...A mí me gustó muchísimo... me encantó en la que te enseñaban todo el Modelo, y cuando venían los auditores... porque sí se nos preparó bastante a ver todos los puntos... (Coordinadora empresa privada)*

Motivación y cercanía:

*...la capacitación fue muy buena, la disposición del personal y toda la gente responsable del proyecto se puso la camiseta, hizo suyo este proyecto, lo transmitía... la gente de las organizaciones que participamos en esta primera generación... lo vimos como un logro que teníamos que sacar, pasara lo que pasara. Fue mucha motivación... todo el equipo estuvo muy de cerca, no nos soltaban... el material que te dan, el tiempo, las experiencias, las dudas que tenías y que veías muchas cosas imposibles... fue una retroalimentación... y toda la información que nos faltaba nos la proporcionaron... casi todo mi personal fue capacitado en INMUJERES y fue de gran ayuda... (Coordinadora Institución Pública)*

##### b. Identifican insuficiencias y proponen mejoras

Muchas de las y los entrevistados mencionaron como limitantes de la capacitación el tiempo y el momento y emitieron propuestas en ese sentido, a saber:

- El tiempo y la profundidad del taller de interpretación e implantación es insuficiente para adentrarse en el Modelo, por lo que éste debería ampliarse.
- La necesidad de realizar un taller durante el proceso de implantación, para apoyarlos en la aplicación y para intercambiar experiencias.
- Ofrecer los talleres a las personas del Comité que se establece, en muchos casos, durante el proceso de implantación, y ampliarlo a un mayor número de personas.
- Profundizar en la interpretación e implantación del Modelo, con el personal de organizaciones que no están familiarizadas con sistemas de gestión de calidad certificables.

### LOGROS DE LA CAPACITACIÓN

- A través de la capacitación se logra sensibilizar, involucrar y orientar el trabajo del personal de las organizaciones hacia la construcción de mecanismos de igualdad, mediante el uso de las herramientas que les ofrece el MEG.
- La sensibilización en el tema de género y el conocimiento del Modelo ayuda a las personas responsables a lograr un mayor impacto en la instrumentación, y para convencer a las autoridades de apoyar el desarrollo de las acciones.
- Las temáticas son relevantes y útiles, tanto en el nivel personal como laboral, para comprender la construcción genérica y las desigualdades derivadas de ello.
- Se abrió un espacio de reflexión e intercambio de experiencias entre personas de diversos ambientes organizacionales.
- Ayudó a realizar un efecto multiplicador y a tener una mayor comprensión de los procedimientos y materiales.
- Formó y habilitó a un equipo de asesores(as) y consultores(as) en sistemas de gestión, en el uso de nuevos conceptos y en un nuevo modelo.
- Formó y habilitó a equipos de auditores(as) y certificadores(as) de sistemas de calidad, en el manejo conceptual y en la aplicación de la equidad de género a un sistema de gestión auditable.

### EL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN HA GENERADO:

- Mayor interés
- Mejor comprensión del Modelo
- Identificación de las ventajas y limitaciones para implantarlo
- Mayor compromiso de la alta dirección de las organizaciones
- Incremento de la demanda para participar en el MEG
- A finales de 2002 se contaba con 60 organizaciones interesadas en participar y durante 2003 prácticamente se duplicó el número, al incorporarse 56 organizaciones más.



#### 2.2.4. Obstáculos y problemas de equidad

Una herramienta fundamental del MEG es el diagnóstico, que tiene dos vertientes: una lista que aplica el equipo del MEG para verificar si la organización cuenta con ciertos procedimientos, normas o mecanismos que facilitan u obstaculizan la equidad (procedimiento de selección de personal, programas de desarrollo profesional, etcétera); un diagnóstico elaborado por las organizaciones sobre su situación de la equidad, y para ello cuentan con el apoyo y asesoria

del equipo del MEG. Este último será su punto de referencia para que identifiquen el tipo y el grado de los problemas, y determinen las causas, cuáles, cómo y cuándo las incluirán en su plan de acción.

Para elaborar su diagnóstico, algunas ya contaban con información sistematizada de sus registros o de encuestas previas sobre clima organizacional; otras tuvieron que realizar encuestas al personal. En todos los casos utilizaron sus propios recursos y mecanismos institucionales, y contaron con asesoría.

Procedimientos utilizados por las organizaciones para integrar su diagnóstico	
Procedimiento	Casos
1. Recopilación de información de sus registros administrativos	Todas
2. Información previa de sus encuestas de clima organizacional	Avantel, Unisys, Novartis, Motorola, Banamex, Eli-Lilly; Wal Mart
3. Realizaron encuesta específica para el diagnóstico, retomando elementos de clima organizacional, equidad y hostigamiento	26

- Las organizaciones que cuentan con información de encuestas de clima organizacional son filiales de empresas multinacionales. No obstante que utilizaron la información con la que contaban, han adecuado sus instrumentos para obtener información sobre rubros específicos de equidad y hostigamiento laboral.
- Las instituciones públicas, en la mayoría de los casos, aún no establecían una práctica similar; la obtención de información vía una encuesta fue de gran importancia para estos equipos, ya que la elaboraron con sus propios recursos—incluso personales—e involucraron a todo el personal, lo que apoyo su proceso de difusión y sensibilización del Modelo.
- Este proceso fortaleció el papel del o la coordinadora y del Comité y le dio mayor legitimidad, al mostrar evidencias sobre la situación de su organización.

*...el Modelo es muy claro y... tienes que empezar con el diagnóstico para que puedas definir qué tipo de acciones vas a establecer... cuando vimos los resultados, era notorio cómo los hombres ocupan los puestos superiores, pero cuando ya lo ves reflejado en una estadística... se ve la franja roja de puras mujeres y de subdirector para arriba puros hombres, y por eso pedimos esa acción, que la siguiente contratación a nivel subdirector fuera mujer, y se sigue conservando a pesar de los cambios. El ambiente laboral pudo reflejar cómo estábamos, cómo eran las relaciones personales... nos dimos cuenta de que faltaba claridad de funciones o de distribución de actividades y de responsabilidades, confusión de quién lleva qué. Eso ayudó a que en calidad lo reforzáramos... Conductas inapropiadas fue muy interesante... En todo lo que fuimos obteniendo resultados fuimos tomando acciones... (Coordinadora institución pública)*

*...Nos dividimos la investigación... todas las áreas trabajaron... Logramos ver que no existía igualdad de oportunidades para puestos porque las plazas ya estaban asignadas, y ahora ya se trata de hacer por capacidades y competencias profesionales... Lo interesante fue conocer datos reales en relación con números y además ir sensibilizando... El Modelo es eso, un diseño, y es aplicable a diferentes empresas o instituciones, lo que da la diferencia es el diagnóstico que genera cada una de ellas... (Coordinadora institución pública)*

*...En principio establecimos... qué cantidad de hombres y qué cantidad de mujeres, el lugar al que estaban adscritos... A partir de esa información tuvimos muchas áreas que pudimos identificar, que se complementó posteriormente con encuestas. Eso nos dio el panorama de qué acciones a favor de las y los trabajadores teníamos que emprender y cuál sería el compromiso de la empresa para disminuir la brecha entre los hombres y las mujeres. Todos participamos, el Comité en su conjunto analizó... (Empresa paraestatal)*

#### UTILIDAD DEL DIAGNÓSTICO EN LA IMPLANTACIÓN DEL MEG

- Las organizaciones asumen un compromiso interno
- Visibilizan las brechas existentes en sus organizaciones entre hombres y mujeres
- Reconocen la importancia de los problemas
- Deciden qué medidas de equidad aplicar
- Establecen un plan articulado estratégicamente: dónde iniciar, cómo hacerlo y en cuánto tiempo
- Fortalece al equipo de la organización encargado de implantar el MEG

#### Asesoría continua durante el proceso de preparación e implantación

Durante el proceso de implantación, todas las organizaciones contaron con asesoría individual periódica durante un lapso de dos a tres meses. En este tiempo se les apoyó para ir aplicando y adaptando, paso a paso, los procedimientos del Modelo, desde diseñar un esquema y programa de trabajo hasta la realización de un ejercicio de auditoría (preauditoría).

En las entrevistas de evaluación, las personas expresaron el papel que jugó la asesoría durante todo el proceso:

- Su importancia para definir y elaborar el diagnóstico

*...nos ayudó bastante en el diagnóstico inicial... a estructurarlo y a ver de una forma más clara cómo cada cosa que estábamos haciendo era una acción afirmativa... si te dan el Modelo y no te dan la asesoría, realmente no te es tan rica... porque hay muchas cosas de las que no te das cuenta y ellos tienen experiencia de varias empresas y se dan cuenta de que cada empresa funciona diferente... si no tienes ese consultor viniendo cada semana no avanzas y todo lo haces a última hora porque, como la misma dinámica de la empresa, dices ahora no, lo voy a hacer el próximo miércoles... no creo que tendríamos muchos avances... (Coordinadora empresa privada)*

- Su relevancia para interpretar, adaptar e implantar el MEG, considerando las especificidades de cada organización

*...La asesoría fue muy dinámica, de mucho aprendizaje, nos ayudó a comprender lo que vimos en los cursos... a ponerlos en práctica, a dejar a un lado lo que aprendimos de forma abstracta para concretarlo. Sé que le costó mucho trabajo, por la formación que tenemos y a lo que nos dedicamos, pero nos hizo entender... (Comité empresa privada)*

*...En los procedimientos nos ayudó bastante. Te daba la idea y la decisión la tomábamos nosotros*

*y él la respetaba. Fue muy puntual... (Coordinadora empresa paraestatal)*

- Su utilidad para avanzar más rápido y con mayor certidumbre en la construcción e implantación del Modelo

*...Vino un consultor de INMUJERES y estuvo con nosotros cada ocho días, sin falta, para estar revisando punto por punto del documento, aclarando dudas, dejándonos tarea. Muy bien, fue muy constante, nos ayudaron a seguir paso a paso y a no desviarnos, nos facilitaron el Modelo... (Coordinadora empresa privada)*

#### EFICACIA Y UTILIDAD DE LAS ASESORÍAS PARA IMPLANTAR EL MEG

- El seguimiento y asesoría fue flexible y ayudó a adaptar el Modelo a las características y necesidades de cada organización para integrar sus procedimientos.
- La asesoría a cada empresa es muy útil, ya que cada una es diferente y ésta se adaptó a sus condiciones.
- La asesoría fue excelente, para apoyarlos a preparar la auditoría, significó un aprendizaje ya que no tenían costumbre de recolectar evidencias.
- El acompañamiento les ayudó en el control de la documentación para integrar el manual y los documentos que presentaron para la auditoría.
- La asesoría y la vinculación constante generan confianza y facilitan que el proceso de implantación resulte más rápido y eficaz

### 2.2.5. En la búsqueda de soluciones

A partir de su diagnóstico, las organizaciones definieron sus acciones en función de los problemas que atenderían, de la relevancia de los mismos y de sus posibilidades inmediatas. No sólo definieron qué hacer, sino que determinaron el mecanismo o procedimiento que seguirían para lograrlo: establecieron acciones afirmativas y a favor del personal para beneficiar a todos los empleados.

En conjunto, establecieron 156 acciones: 26 organizaciones (77 por ciento) rebasaron el mínimo requerido por el Modelo de dos acciones, distribuyéndose de la siguiente manera:

Distribución de las organizaciones según el número de acciones definidas	
Número de acciones	Número de organizaciones
2	8
3 a 4	12
5 a 6	12
7 y más	4
Total	36

El tipo de acciones afirmativas se orientaron en tres niveles: de carácter preventivo, encaminadas a actividades de difusión, educación y formación; correctoras, que buscan eliminar situaciones de discriminación; compensadoras, las que en su estructura combaten los efectos de la discriminación.

Como se observa en el cuadro anexo, la mayoría de las acciones identificadas en el proceso de evaluación se ubican dentro de los tres tipos, principalmente en el segundo nivel, es decir, tienden a promover actividades que corrigen prácticas discriminatorias, y en siete casos establecieron alguna acción que busca compensar la posición de las mujeres a puestos de mayor mando, directivos o de gerencia.

- En todas las áreas de atención definidas por el MEG se estableció alguna acción.

- Las acciones más recurrentes se orientan a promover un mejor balance entre la vida laboral y familiar, y a formalizar o ajustar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal, establecidas en 22 y 24 organizaciones, respectivamente.
- En el primer caso, incluyeron diversas acciones para fomentar un mayor compromiso de los varones hacia la vida doméstica y el cuidado de los hijos e incluirlos en beneficios o prestaciones tradicionalmente establecidos solo para las mujeres (acceso a guarderías o Día del Padre). Esta situación es un indicador del nivel de sensibilización para considerar y modificar los patrones de género.
- En el segundo caso, uno de los aspectos que sobresale es la eliminación de requisitos de edad, sexo y prueba de embarazo, de los procedimientos de aquellas organizaciones donde aún existían.
- En el ámbito de desarrollo profesional, las acciones se orientan a la formación de las mujeres para que puedan acceder a mejores puestos y al establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño, transparente y equitativo.
- En el ámbito de la capacitación, ésta se dirige, predominantemente, a la sensibilización en temáticas de género para promover relaciones respetuosas e igualitarias.
- Respecto al hostigamiento sexual, aun cuando constituyó uno de los aspectos más complejos de aplicar, mereció la atención de un número importante de organizaciones que se dio a la tarea de fijar mecanismos preventivos (16 acciones en 14 organizaciones)
- 12 organizaciones determinaron disminuir la segregación ocupacional, al promover a mujeres a puestos ocupados tradicionalmente por hombres o viceversa.

ACCIONES	ORGANIZACIONES
<p><b>1. PROMOVER BALANCE ENTRE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL</b></p> <p><b>31 acciones en 22 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos a padres por paternidad y para la atención y cuidado de los hijos (8)</li> <li>• Horarios flexibles o especiales (6)</li> <li>• Permisos o días adicionales a padres y madres para atender asuntos escolares, sociales y legales (4)</li> <li>• Reconocimiento y prestaciones por el Día del Padre (3)</li> <li>• Beneficios por matrimonio o adopción (2)</li> <li>• Equidad en guarderías para padres (2)</li> <li>• Respeto a los horarios de trabajo y la vida familiar (2)</li> <li>• Convenios con guarderías y escuelas cercanas a los centros de trabajo (1)</li> <li>• Servicios especiales para atender actividades domésticas (1)</li> <li>• Actividades recreativas familiares (1)</li> <li>• Difusión de prestaciones por paternidad y maternidad (1)</li> </ul>	PROFEPA LICONSA HOSPITAL DE LA MUJER ADECCO LAPI BANAMEX GALLETAS DE CALIDAD WAL MART AVALAR INTERPROTECCIÓN UNISYS CFE SECRETARÍA DE ECONOMÍA AFRICAM SAFARI ITESM- CAMPUS ESTADO DE MÉXICO NOVARTIS PARQUE XCARET CORPORATIVO XCARET PARQUE GARRAFÓN XEL-HA VÍA DELPHI ISSSSPEA
<p><b>2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <p><b>32 acciones en 24 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer o adecuar el procedimiento y criterios de reclutamiento y selección (8)</li> <li>• Manejo de un lenguaje incluyente en el reclutamiento y formularios de solicitud y contratos (7)</li> <li>• Favorecer contratación de hombres o mujeres para equilibrar la planta de personal (6)</li> <li>• Convocatorias o anuncios de empleo con lenguaje incluyente y publicación del compromiso de igualdad (6)</li> <li>• Suprimir requisitos de sexo, edad y prueba de embarazo en la selección y contratación (5)</li> </ul>	ADECCO LAPI ELI LILLY GALLETAS DE CALIDAD HOSPITAL DE LA MUJER MOTOROLA WAL MART GNP AVALAR VISIÓN SOLIDARIA INTERPROTECCIÓN UNISYS CFE AFRICAM SAFARI ITESM- CAMPUS ESTADO DE MÉXICO MANPOWER SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA NOVARTIS PARQUE XCARET CORPORATIVO XCARET PARQUE GARRAFÓN PARQUE XELHA VÍA DELPHI ISSSSPEA
<p><b>3. FOMENTAR LA FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b></p> <p><b>(22 acciones en 16 organizaciones)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sistemas de evaluación de desempeño (6)</li> <li>• Estimular y brindar oportunidades para el desarrollo profesional de las mujeres (5)</li> <li>• Desarrollo de talentos o capacitación a las mujeres, para promoción de puestos o ubicación en plazas tradicionalmente masculinas (5)</li> <li>• Fomentar el desarrollo profesional y el apoyo para estudios de posgrado e idiomas (2)</li> <li>• Reestructuración de escalafones/plan de remuneración única (2)</li> <li>• Sensibilización y difusión de prácticas no discriminatorias en desarrollo de carrera y compensaciones (2)</li> </ul>	PROFEPA SECRETARÍA DE ECONOMÍA FOVISSSTE LAPI BANAMEX WAL MART GNP AVANTEL CFE AFRICAM SAFARI ITESM- Campus Estado de México SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA NOVARTIS PARQUE XELHA ISSSSPEA ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DE NAYARIT

ACCIONES	ORGANIZACIONES
<p><b>4. CAPACITACIÓN/SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO Y DIFUSIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>20 acciones en 16 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y sensibilización en género (13)</li> <li>• Difusión de las acciones de equidad y diversidad adoptadas y uso de un lenguaje incluyente en las publicaciones y comunicaciones de la organización (4)</li> <li>• Establecer programas de capacitación para fortalecer la formación con base en necesidades (3)</li> </ul>	<p>LAPI LICONSA ELI LILLY MOTOROLA WAL-MART VISIÓN SOLIDARIA RIRIKI CFE-Sur SECRETARÍA DE ECONOMÍA ITESM-CAMPUS ESTADO DE MÉXICO MANPOWER SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA PARQUE XCARET CORPORATIVO GRUPO XCARET PARQUE GARRAFÓN PARQUE XEL-HA</p>
<p><b>5. MEJORAR CONDICIONES FÍSICAS DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO/SALUD Y AMBIENTE LABORAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>16 acciones en 12 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación o remodelación de espacios y mobiliario: cocina-comedor, cafetería, baños u oficinas (5)</li> <li>• Espacios y mobiliario especial para mujeres embarazadas (2)</li> <li>• Servicios médicos, pláticas de difusión de derechos sexuales y reproductivos y atención a la salud de las mujeres (5)</li> <li>• Clima organizacional y actividades de integración del personal (2)</li> <li>• Sistema de análisis de riesgo (1)</li> </ul>	<p>PROFEPA FOVISSSTE HOSPITAL DE LA MUJER MARIAN UNISYS LICONSA AFRICAM SAFARI ITESM- CAMPUS ESTADO DE MÉXICO SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA NOVARTIS ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE NAYARIT. UNISYS</p>
<p><b>6. EVITAR O CORREGIR PROBLEMAS DE HOSTIGAMIENTO SEXUAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>16 acciones en 14 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración e instrumentación de un procedimiento para atender situaciones de hostigamiento o conductas inapropiadas (12)</li> <li>• Difundir y promover el respeto y la integridad (3)</li> <li>• Abatir situaciones o conductas de hostigamiento sexual (1)</li> </ul>	<p>LICONSA ELI LILLY MOTOROLA INTERPROTECCIÓN LICONSA GERENCIA ESTATAL VALLE DE TOLUCA SECRETARÍA DE ECONOMÍA AFRICAM SAFARI ITESM-CAMPUS ESTADO DE MÉXICO MANPOWER PARQUE XCARET CORPORATIVO GRUPO XCARET PARQUE GARRAFÓN ISSSSPEA ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE NAYARIT.</p>
<p><b>7. CORREGIR PROBLEMAS DE SEGREGACIÓN OCUPACIONAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>12 acciones en 12 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir segregación ocupacional en puestos tradicionales de mujeres y hombres (7)</li> <li>• Emplear discapacitados(as), adultos y adultas mayores e incrementar el número de personal masculino (5)</li> </ul>	<p>MOTOROLA VISIÓN SOLIDARIA RIRIKI UNISYS AFRICAM SAFARI NOVARTIS Corporativo ITSY IEGY PARQUE XCARET PARQUE GARRAFÓN PARQUE XEL-HA ISSSSPEA</p>
<p><b>8. INCREMENTAR NÚMERO DE MUJERES EN MANDOS SUPERIORES/IGUALACIÓN SALARIAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>7 acciones en 7 organizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de mujeres en puestos de mando medio, gerencial y directivos (5)</li> <li>• Sueldos y salarios igualitarios en personal con mismas funciones, tareas y responsabilidades (2)</li> </ul>	<p>PROFEPA SECRETARÍA DE ECONOMÍA ADECCO AVANTEL UNISYS WAL MART</p>

### 2.2.6. Proceso de implantación

- Cambios o ajustes internos

Para la adopción del Modelo, sólo 10 organizaciones declararon haber hecho algún ajuste interno o cambio para poder implantarlo; éstos se refieren a:

- Cambios en procedimientos o procesos
- Registros administrativos o formatos de solicitud de empleo o contratos
- Integrar equipos de trabajo
- Distribución de actividades o reasignación de proyectos

- Grado de dificultad para adoptar el MEG

Si bien la mayoría coincide en que fue un trabajo arduo, sólo para cuatro organizaciones el proceso fue complicado o difícil. Para el resto no fue complicado; en 25, el proceso fue fácil porque se asemeja mucho a otros sistemas de calidad con los que cuentan; y en 11 casos no mencionan dificultad en el proceso, sino el trabajo que les significó elaborar materiales de apoyo.

Grado de dificultad para implantar el MEG	
1. Fue fácil cumplir e implantar el sistema	Todas las organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad certificable (25)
2. Fue laborioso porque elaboraron materiales y manuales para sensibilizar e impartir talleres; materiales de difusión (boletines, trípticos y avisos en Intranet)	11
3. Fue complicado	4

En Banamex, Hospital de la Mujer, Liconsa, Wal Mart, Secretaría de Economía, Africam Safari, CFE, ISSSSPEA, ITESM, Liconsa-Toluca y en el Órgano de Fiscalización de Nayarit, mencionaron que elaboraron materiales propios para difundir, sensibilizar y capacitar al personal de sus organizaciones.

Un beneficio adicional que se reconoce con la adopción del MEG es que, en los casos de organizaciones que cuentan con sistemas certificables o programas de diversidad, les facilitó la integración de sistemas; y en aquellos que aún no cuentan con ellos, los preparó para adoptar un sistema certificable como ISO-9000.

#### Inversión

En cuanto a la inversión que les significó, la mayoría mencionó que no requirió de recursos adicionales, únicamente tiempo, recursos humanos y recursos de la operación normal.

Sólo las organizaciones ubicadas fuera de la ciudad de México invirtieron en pasajes y viáticos de instructores y asesoras (IEGY, Corporativo XCaret y sus parques, ISSSPEA, Órgano de Fiscalización de Nayarit y CFE).

En tres organizaciones se refirieron a la inversión que les implica la adopción de las acciones definidas, tales como:

Seguro médico para los esposos de las empleadas (Interprotección Seguros)  
Módulo de atención (GNP)  
Presupuesto para 2004-2005 (Liconsa)

#### Sorteando dificultades

Las dificultades que enfrentaron corresponden, principalmente, al ámbito interno, orgánico o estructural de las organizaciones. Sin embargo, en ningún caso estas dificultades impidieron el avance del proceso.

- Manejo, integración y sistematización del procedimiento de atención y prevención del hostigamiento sexual (12 casos)

En este caso, los obstáculos se refieren a tres aspectos:

- a) La dificultad para aceptarlo como un posible problema y cómo manejarlo cuando se presenta; en



tanto que rebasa las atribuciones de las instituciones, públicas principalmente.

b) La sensibilización sobre este problema entre el personal, la desinformación y los límites para considerarlo una conducta inapropiada que daña.

c) La carencia de referentes, información o casos exitosos sobre cómo establecer un mecanismo preventivo, de sanción o punitivo.

No obstante la dificultad que significó incluirlo, 14 organizaciones adoptaron algún mecanismo para atender esta situación, que van desde establecer mecanismos para difundir y sensibilizar sobre la importancia del respeto, hasta para recibir quejas y soluciones al respecto.

En este sentido, existen experiencias importantes sobre el papel de la sensibilización:

*...Los talleres que se impartieron en donde le explicabas a la gente qué es un ambiente hostil, qué es un ambiente de hostigamiento, sirvió, porque mucha gente, muchos hombres, en particular, le bajaron a su léxico y a su forma de hablar. De repente uno se acostumbra a oír cierto tipo de palabras, creo que todo mundo se hizo más consciente de eso. Eso yo lo veo como uno de los beneficios... (Comité empresa privada)*

- Manejo de lenguaje incluyente y cambio en la nomenclatura en contratos y comunicaciones oficiales (12 casos)

Para un número importante de organizaciones, fue difícil adaptar el lenguaje en sus procedimientos internos formales, como contratos o nomenclatura de puestos; ello, en virtud de que esta atribución corresponde a sus empresas matrices –en el caso de multinacionales– o bien a la institución de la que dependen administrativamente –en el caso de instituciones públicas–.

- Resistencia al cambio, concientización y sensibilización, comprensión del Modelo, división de tareas y aceptación de cambios en la estructura interna (nueve casos)

Esta situación se menciona como inicial, pero en todos los casos fue subsanada con actividades de sensibilización, capacitación e información. De tal suerte que ésta, más que un obstáculo, se convirtió en un reto, resuelto gracias al compromiso de los equipos de trabajo establecidos en cada organización.

- Cambios internos de personal y funcionarios frenan el proceso (ocho casos)

En estas organizaciones se realizaron cambios del personal responsable del MEG o cambio del equipo directivo, lo que ocasionó retrasos por los nuevos nombramientos. Pese a ello, se mantuvo su participación y lograron obtener el distintivo.

- Esquema normativo de las instituciones (cinco casos)

Para cinco dependencias públicas, su vinculación subordinada o dependiente de otras instituciones limita su nivel de atribuciones y su capacidad para definir algunos procedimientos o acciones.

- Requisitos documentales y evidencias del modelo (cinco casos)

En este punto, se refirieron básicamente a la dificultad o a la falta de práctica institucional de contar con evidencias documentales para demostrar el cumplimiento con el Modelo. Es importante que el MEG oriente respecto al tipo de evidencias válidas y apoye en su integración mediante las asesorías.

Aun cuando se mencionaron en menor medida dificultades atribuibles a los mecanismos o herramientas propias del Modelo o bien la carencia de éstos, es indispensable que el equipo del MEG revise,



atienda y recupere las experiencias y recomendaciones de las organizaciones, para ajustar y mejorar el Modelo; así como para apoyar a las organizaciones cuando lo requieran. Entre éstas se encuentran:

- Falta de información, referentes e integración de propuestas para apoyar la definición del procedimiento de atención al hostigamiento sexual.
- Falta de información clara y explícita sobre la integración de evidencias y el tipo de éstas.
- Adaptar el formato del cronograma y facilitar su uso a diferentes tipos de software
- Falta de claridad en algunos conceptos y en la secuencia del proceso.

#### Resultados de las auditorías

En todos los casos, las empresas auditoras revisaron el nivel de cumplimiento de los requisitos del Modelo (establecimiento de un plan de acción, de políticas y procedimientos explícitos y formalizados, integración documental, integración del Comité de equidad y en funcionamiento, evidencias); sus avances y el conocimiento del personal. El nivel de cumplimiento estuvo por encima de 80 por ciento y más de la mitad de las organizaciones (21) cumplió de forma altamente satisfactoria, con 95 a 100 por ciento.

Distribución de las organizaciones según porcentaje de cumplimiento otorgado por la auditoría			
Rango	2003	2004	Total
80-84	1	1	2
85-89		1	1
90-94	5	11	16
95-99	12	7	19
100	2		2
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>

### 3. Primeros logros y efectos de la implantación del MEG

Las 40 organizaciones establecieron de manera formal su compromiso de adoptar una política de equidad de género; a partir de su diagnóstico, determinaron las primeras acciones para evitar prácticas discriminatorias, corrigiendo, ajustando o estableciendo mecanismos o procedimientos para brindar oportunidades iguales a mujeres y hombres que trabajan en las empresas o instituciones.

El diagnóstico inicial constituye su referente para evaluar el cumplimiento y el avance de sus acciones; y para renovar su plan de acción, incorporando nuevas acciones hasta lograr que existan condiciones equitativas efectivas.

#### 3.1. Percepción de las organizaciones

Para las organizaciones, la adopción del MEG les permitió, principalmente:

- **Formalizar una política de equidad de género con procedimientos y acciones definidas**

*Yo creo que ya se tenían las bases y trabajar en el MEG lo que hizo fue reforzar, más de manera formal, y tal vez introdujo conceptos que antes no teníamos y nosotros pudimos conocer de qué se trata, porque a veces decimos somos iguales, pero no es tan sencillo... sino que es más allá, una equidad en la que tanto ellos como nosotros tenemos las mismas oportunidades, que se nos proteja de hostigamiento sexual, el que no sea una limitante para ti que te embaraces, ese tipo de cosas las maneja el Modelo. Se han dado casos de compañeras que ya están trabajando, que vinieron a hacer su solicitud estando ya embarazadas y no fue impedimento, entraron al curso de capacitación y ahorita están laborando. (Empleada, empresa paraestatal)*

*Es una herramienta que le da mucha más validez a través del tiempo, no es solamente una iniciativa, sino que queda ya constituida como una actividad propia de la empresa, y de hecho nosotros ya llevábamos programas de inclusión, sin embargo, no estaban documentados en una política y a raíz del MEG pudimos tener esta documentación para hacerlos más permanentes... (Comité, empresa privada)*

*...Un logro es establecer una norma, el establecer en la alta gerencia una instancia que se preocupe en llevar a cabo acciones en pro de la equidad de género; el mantener ya una política de equidad de género institucional; el poner en su día a día el tema, a través de cursos, conferencias, exposiciones, información... (Coordinadora, institución pública)*

• **Identificar sus retos en la materia**

*El Modelo nos ha ayudado a organizarnos, aunque lo estábamos haciendo, ahora ya sabemos hacer un cronograma de equidad de género. Al principio decíamos cómo lo vamos a hacer, ahora ya tenemos nuestra sensibilización, ya nos comprometimos a que nuestro clima organizacional lleve preguntas de equidad de género, a hacer encuestas de conductas inapropiadas en agosto, a organizar eventos que fomenten la igualdad de oportunidades para ambos sexos... (Coordinadora, institución pública)*

*...El por qué de estas acciones y no otras tiene que ver con los resultados de las encuestas... por ejemplo, sobre la causa por la que las mujeres no accedían a puestos ejecutivos, se partió de la idea –de acuerdo con la metodología del MEG– de que podría ser por discriminación de género, sin embargo, los resultados fueron en otro sentido: no se promovían porque a partir de las jefaturas de departamento los cambios de residencia son un hecho; y esto pone bajo un dilema a quienes son madres de familia y optaban por no aceptar su promoción. Es por ello que ahora ya se está plan-*

*teando que no haya cambios de residencia, tanto en hombres como en mujeres, en ningún nivel... (Coordinadora, empresa privada)*

• **Establecer un mecanismo para evaluar la situación de la organización y de sus políticas**

*...Pienso que sirve a cualquier empresa... y más a las empresas que no tienen implementado nada, como ISO9000... El MEG es más o menos parecido, te dice lo que debes hacer, y si no lo estás haciendo dices, pues bueno, meterlo, como que te evalúa, qué estás haciendo y qué no estás haciendo. Es bueno para cualquier empresa, y que se entere qué es lo que le está afectando, y si son herramientas positivas, mejor, porque se va a reflejar en el clima laboral. En el área de Capital Humano nos encontramos en una etapa de reestructurar sus procedimientos, el MEG nos dio algunas directrices, nos reforzó, te cuestionas si lo estás haciendo bien o qué es lo que está faltando... (Comité, empresa privada)*

*Cuando veo los resultados me doy cuenta de que ha valido la pena el esfuerzo, las horas de trabajo extra. Me encanta esta responsabilidad porque se me abrió una gran oportunidad de apoyar a la gente, en especial a las mujeres... porque una vez que se adquiere el compromiso con la causa de las mujeres, ya no se suelta... y ahora tengo más claro que mejorar la calidad de vida de las personas tiene que ver con la no discriminación... [rebasamos la meta de 25 por ciento de mujeres promovidas a cargos medios y ejecutivos; tenemos un grupo de 56 mujeres con potencial de crecimiento a quienes se da tutoría; tener todo el respaldo de la vicepresidencia, que es parte del Comité del MEG, y está siempre al pendiente de los avances; a partir de este año, [en un grupo asociado], quedó establecido que 10 por ciento del personal a contratar sean mujeres mayores de 45 años de edad y personas con capacidades diferentes... (Coordinadora, empresa privada)*

*...Nos ha permitido evaluar dónde estamos, no es que recién empecemos a tener ciertas acciones para la equidad de género, sin embargo, ésta fue una manera de autoevaluarnos... (Coordinadora, empresa privada)*

- **Establecer una estructura para organizar y sistematizar sus procesos y documentación**

*...Creo que es una estructura sólida, organizada, con muy buenas herramientas, que son la asesoría previa, la auditoría por un externo, que a nosotros nos dan este marco que hemos buscado para tener operativa y real una estrategia... el Modelo lo que te permite es aterrizar eso en acciones específicas, concretas, medibles y en planes de acción... (Coordinadora, empresa privada)*

*...Como que nos pusieron estructura, igual y uno se basa en ciertas cosas y aparte del reclutamiento tiene que hacer la planeación... debe tener todo eso estipulado y por escrito, entonces la estructura en sí es como una certificación, te ayuda mucho a ver los pasos que tienes que seguir, las observaciones, cosas que las estábamos haciendo y no las tomábamos en cuenta... Que nos pusieran una estructura, un formato, un seguimiento, eso fue lo más importante para nosotros... (Coordinadora, empresa privada)*

*...Te crea muchos hábitos positivos y te va introduciendo a una manera de trabajar que te debe de llevar a la mejora de procesos de calidad. Es un buen antecedente o un buen ejercicio previo a que las cosas tengan un proceso, a que el trabajo esté debidamente basado en estándares y en documentos que sean un testimonio de lo que uno está trabajando. Ése es el principal logro que yo le veo... (Coordinadora, institución pública)*

*...También nos obligó a organizar un poco mejor los procesos y la documentación, una de las tareas... estuve involucrado en la revisión de un*

*montón de políticas que si bien estaban esparcidas, algunas no se habían actualizado, algunas no se habían documentado, entonces nos obligó a ordenarnos más... (Coordinador, empresa privada)*

- **Sensibilizar al personal. Propicia un cambio de conducta y fomenta un cambio cultural**

*... Información hacia la gente, el convencimiento de la gente y el que estén más informadas las personas, tanto hombres como mujeres en lo que es equidad de género, a qué se le llama ser iguales, que no haya distingos, eso es lo valioso que nos ha dejado, el sentir que estábamos bien, el sentirnos certificados y saber que alguien externo certificó que estábamos bien y que nuestra propia gente esté informada de todo esto... (Directivo, institución pública)*

*...Sensibilización, sobre todo. Cuando empezamos a hablar de temas de equidad éramos la burla, la broma, hubo gente que nos puso "Comité de Biodiversidad", no lo tomaban en serio. Después la gente se sensibilizó y ya lo tomó en serio, vio que no era juego y que estaba muy formal, muy estructurado. Ése fue el mayor beneficio... (Coordinador, empresa privada)*

*...Yo creo que un logro fueron estos paradigmas internos porque salieron a la luz. A la mejor eran prácticas que no se notaban, pero en el fondo sí lo pensábamos; nos sirvió para ubicarnos, para pensar en los paradigmas que hay que romper... (Coordinador, empresa privada)*

*...En lo personal me gusta mucho y he visto un cambio radical en la mentalidad al trabajar con este modelo; si nos vamos atrás o pensamos en otras empresas, la oportunidad que se nos brinda a todos de crecer iguales, de tener las mismas oportunidades de desarrollo profesional, pues es muy valioso, porque todos nos esforzamos de alguna manera y qué bueno que empresas como*

*ésta le den la importancia y el valor necesarios; anteriormente veíamos que a la mujer se le tenía relegada a aspirar a puestos altos, debido a la maternidad o cuestiones así. Y en un modelo como éste las oportunidades se abren, por eso es que podemos ver en el grupo, incluso de gerentes generales de parque, a mujeres... (Gerenta, empresa privada)*

- **Establecer acciones y mecanismos para atender las necesidades específicas de mujeres y hombres y favorecer condiciones equitativas para el desarrollo laboral y personal**

*..La de contratación a nivel subdirectora, fue el gran logro. El área de alimentos, que ésa fue a favor del personal, el que se cediera un espacio que está asignado para oficina como un área de alimentos. Esto fue nuestro gran logro y que se respetara de esta manera... Otro logro es que la gente viera que esta área es diferente en ese aspecto. El apoyo que ahora se está dando de desarrollo profesional... (Coordinadora, institución pública)*

*...Mejores relaciones interpersonales, accesibilidad a puestos de mandos superiores en igualdad de oportunidades y no solamente por dedazo... Que realmente el talento y la creatividad de la persona, la competencia en sí de la persona, sea tomada en cuenta, eso le va a traer muchos beneficios al hospital, que cada persona esté donde debe estar, eso ya es motivo de desarrollo y superación... (Coordinadora, institución pública)*

*...Antes, en la solicitud de empleo decía: se solicita electricista, sexo masculino; ahora es electricista, sexo indistinto. Entonces cualquiera que viene a pedir empleo ya es independiente del sexo... Ya no se da tanto la información de que cuántos hijos tiene, y si tiene 10 va a ser muy problemático para la empresa; ahora ya se deja libre ese rubro... (Empleada, empresa paraestatal)*

*En primer lugar, es brindar la misma oportunidad para aspirar a los mismos puestos, tanto hombres como mujeres, no importa que sean altos, medianos o bajos, la misma oportunidad... Otra es que, anteriormente, para los puestos de meseros se contrataba puros hombres, o para las tiendas puras mujeres; y ahora vemos que no y eso es algo que nos gusta. En lo particular, me gusta mucho ver que hay mujeres meseras y hombres vendedores. Eso quiere decir que sí se está llevando a cabo esto, que debe haber cierta igualdad en el número de hombres y mujeres... (Empleada, empresa privada)*

*Como hombres, además de todas las ventajas que comentamos de la paternidad, el beneficio es el poder ser portadores de estas ideas. Ya le platicamos a los familiares y a los amigos y se va haciendo grande la idea. (Empleado, empresa privada)*

- **Promover un clima de respeto**

*...Como beneficios, yo veo que nos apoya nuestra cultura de un respeto a las personas. Yo creo que también nos ayuda a tener un buen clima laboral; la gente piensa que si tiene un problema dentro de su clima laboral, tiene la manera de ser escuchada y de poner una queja; a que los empleados nos sintamos más tranquilos y sepamos que estamos trabajando en una buena empresa; que se preocupa por darles un ambiente equitativo no nada más a ellos, sino también a la gente que quiere entrar aquí con nosotros. En general, podríamos decir que nos da una mejor imagen hacia el exterior, hacia el interior con nuestros empleados, y nos apoya a que esta imagen sea una situación real de ambiente laboral... (Coordinadora, empresa privada)*

*...Tenemos más confianza, ahora trato a hombres de otras áreas; ya no existe el no le voy a hablar así porque quién sabe cómo me vaya a contestar, como que existe ya cierto equilibrio y respeto ha-*

*cia las mujeres. Porque la mayoría de los que trabajan aquí son hombres y con quienes tratamos son hombres; entonces siempre teníamos cierto respeto a los hombres. Ahorita ellos nos respetan a nosotras; yo puedo hablarles de igual y ellos no nos van a faltar al respeto, hay más confianza...* (Empleada, empresa paraestatal)

*...Somos un órgano de legalidad y cuando la gente cree que cumple su trabajo solamente cumpliendo la ley se desprende mucho de la parte del valor humano. Este modelo nos permitió entrarle a la otra parte de lo humano, es la parte que te hace respetar al compañero, respetar al jefe o jefa, a la subordinada o subordinado, y al final de cuentas avanzamos. Si me preguntas hoy: mañana se va a publicar nuevamente el MEG, ¿le entras? Claro que le entro...* (Coordinadora, institución pública)

- **Establecer mecanismos de comunicación**

Permite que las y los empleados cuenten con un medio para expresarse.

*...El empleado ha encontrado un medio, porque a partir de la encuesta se abrieron buzones de quejas...* (Coordinadora, empresa paraestatal)

- **Integrar sus sistemas de gestión de calidad organizativa y sus políticas de diversidad**

*Básicamente hacer operativa la Estrategia Global de Diversidad y acercarnos más a tener de una manera estructurada, medida, validada por un externo, los programas que buscamos que nos perfilan hacia ser el empleador de elección.* (Coordinadora, empresa privada)

- **Brindar mayor seguridad y protección al personal**

*Como mujeres nos sentimos más protegidas de que no cualquier persona nos va a intimidar ni nos va a proponer cosas a costa de algo; sabemos que esta-*

*mos más sensibilizadas y que esto se tipifica como un delito y sabemos a dónde acudir... Antes, yo tengo 18 años trabajando aquí, a las mamás no les daban permiso para ir a traer a sus hijos, ahora sí les dan la oportunidad.* (Empleada, institución pública)

*...Ha venido a fortalecer a nuestro Código de Conducta y va dando frutos para un mejoramiento laboral. Y que se conocen instancias en donde podría presentar alguna queja o denuncia. Creo que en la medida en que se va ganado la confianza de la gente, el resto se da por sí mismo...* (Directivo, institución pública)

*Le da seguridad y estabilidad a la gente que trabaja aquí; obviamente, un trabajador contento es un trabajador productivo... Es una empresa en la que tienes muchas prestaciones... Pero finalmente es algo que te hace sentir bien de estar trabajando en un lugar en el que te ponen... equidad de género* (Empleada, empresa privada)

*...El aporte para todas las empresas es muy bueno. Te da seguridad en la búsqueda y en la permanencia de un trabajo; el que las empresas adopten este modelo te da seguridad de que tienes mayor oportunidad de pertenecer como mujer y de que permanecerás con un crecimiento, no es el típico miedo de no me quiero embarazar... La gente está más arraigada y comprometida con la empresa... No vamos a tener problemas de relaciones laborales, menos riesgos porque tenemos un ambiente más sano, menos posibilidades de demandas, conflictos...* (Coordinadora, empresa privada)

- **Integración de equipos de trabajo**

*...En una mayor integración, en reforzar lo que es equipo de trabajo, en poder ser más abiertos para comunicar las conformidades. Sabemos que el Modelo no maneja las relaciones humanas, pero sí te permite generar conciencia y honestidad; ha ayudado a integrar el trabajo en equipo... El im-*



*pacto ha sido básicamente en el trabajo y en el logro de objetivos y metas, en que todo el personal se involucre sin importar el Modelo. Hacer más estrechas las relaciones sin distinciones, la gente se llama mejor por el nombre... (Coordinadora, institución pública)*

*...Yo creo que el MEG ha ayudado a esa integración, a que haya igualdad de oportunidades y respeto... Ya sienten la libertad de contestar lo que sienten, lo que realmente les está aconteciendo. Ahora sentimos que hay más respeto entre todas las personas... (Coordinadora, empresa paraestatal)*

*...El Modelo nos enseñó a trabajar en equipo... Mayor participación de la gente en los proyectos de la empresa... (Coordinadora, empresa privada)*

### 3.2. Efectos

Las organizaciones reconocen que la adopción del MEG ha tenido un impacto importante en diferentes esferas:

#### a. Mejora el clima organizacional, ambiente más sano de trabajo, lo cual se percibe porque:

- Se trabaja con mayor satisfacción/la gente está contenta
- Cambio de actitudes/cambio de mentalidad en el personal
- Mayor respeto
- Mejoró la comunicación interna: cuentan con medios para expresarse; libertad para expresarse
- Se consideran sus necesidades
- Permite conocer la opinión de las mujeres
- Mayor motivación porque se ve una empresa más humana
- Se reforzó el trabajo en equipo/integración del personal/mayor participación
- Mayor Identificación/sentido de pertenencia y orgullo de la organización
- Mayor compromiso y lealtad

- Eleva la productividad
- No hay ausentismo
- Optimización de los tiempos de trabajo compartiendo con las responsabilidades personales.

*...Tenemos menos rotación de personal, tenemos gente más satisfecha y más integrada a la empresa, tenemos más oportunidades de crecimiento del personal y eso es muy importante porque se conjuga lo que es el trabajo con la vida personal; interiormente, es un estatus que podemos tener y una satisfacción personal de trabajar en una empresa que te permite esta libertad... [al] exterior, es una imagen muy buena ante otras empresas y ante otras gentes que trabajan en otros lados, que ven a nuestra empresa como un lugar muy bueno para trabajar, es un estatus, una imagen, un poder que puede tener la empresa al informar que nosotros permitimos esa libertad. Si externamente la gente nos ve bien e internamente nuestra gente habla bien de lo que hacemos aquí en la empresa y creo que se conjuga, y ése es el beneficio de la equidad... (Directivo, empresa privada)*

#### b. Fortalece el capital humano de las organizaciones y existe mayor estabilidad:

- La retención del personal brinda seguridad y estabilidad
- El personal se siente respaldado, apoyado y protegido
- Superación del personal, al tomar en cuenta sus competencias laborales
- Menor rotación de personal
- Retención de talento ya formado y confianza en las relaciones laborales
- Crecimiento personal y profesional

*...Sí, simplemente la persona, por ejemplo, si yo tengo una persona que la están acosando sexualmente, por poner un ejemplo crítico, y no tenemos un ambiente que proteja o que se sienta protegida, pues se me va a ir ese empleado, estoy per-*

*diendo el tiempo que invertí en la contratación, los costos de la contratación y del entrenamiento, la experiencia que obtuvo en el puesto, el traer a una persona nueva y volver a entrenarla, pues ya está siendo un costo. Que a la mejor si tengo un sistema que pueda ayudarme a que una empresa que está en esa situación no llegue al extremo de: mejor me voy porque no tengo cómo salvarme de esto, pues sí me estoy evitando ese costo. Cada empleado que se va es una pérdida para la empresa... (Coordinadora, empresa privada)*

#### **c. Mayor desarrollo de las mujeres:**

- Pueden aspirar a puestos directivos
- Acceso a puestos de mayor responsabilidad
- Promoción de mujeres sin reubicación
- Incremento de mujeres en puestos de mandos medios
- Atención de las situaciones de acoso sexual
- Disminución de la segregación ocupacional
- Desarrollo profesional
- Menos rotación
- No hay discriminación por embarazo
- Beneficios para el acceso y trato igual

*...Yo creo que es bastante porque en primera siento que la empresa se enfocaba mucho a la obtención de resultados y que ahora ven que a la empresa le importa ese factor humano; eso le pega muchísimo a los empleados, los motiva mucho, sentir que la organización está cambiando, sentir las mujeres que ahora te entra una luz, porque al ver que la empresa está apoyando con ciertas iniciativas les automotiva, sienten que están trabajando para una organización que empieza a ser un poco más humana... y la gente que ve esos cambios se vuelve más leal a la organización. Yo creo que está impactando, hay mucha gente que se quiere involucrar a hacer cosas y yo creo que los esquemas de las compañías no van a ser tanto lo que las empresas les otorguen, sino involucrar a las y los empleados a que ellos tomen decisiones... (Coordinadora, empresa privada)*

#### **d. Mejora la imagen de las organizaciones al exterior:**

- Mayor prestigio y compromiso al ser un ejemplo
- Mayor presencia a la marca de la empresa
- Mayor reconocimiento de las personas que aspiran a trabajar con ellos
- En su área, son reconocidos como líderes
- Trasciende más allá de la institución ya que tiene repercusiones en las familias de los trabajadores (as), mejorando sus relaciones familiares.
- En el futuro tendrá un impacto sobre los servicios que prestan las organizaciones
- En el caso de las que tienen una línea de trabajo dirigido a lo social (pública o social), trasciende en los proyectos que realizan o con las organizaciones que trabajan.

### **3.3. Sugerencias de las organizaciones al MEG y al INMUJERES**

#### **Compromiso institucional y continuidad**

- Mayor difusión del Modelo y de los logros de las organizaciones
- Mayor compromiso institucional para reconocer el esfuerzo de las organizaciones
- Brindar certidumbre sobre el futuro del MEG
- Promover la imagen del MEG y de las organizaciones
- Establecer el MEG como una norma que garantice su permanencia.

#### **Promover mayor comunicación e intercambio de experiencias entre las organizaciones**

- Organizar reuniones periódicas de intercambio de experiencias
- Integrar y difundir las experiencias exitosas.

#### **Apoyo y seguimiento a las organizaciones que adoptaron el MEG**

- Establecer un plan de apoyo y seguimiento periódico a las organizaciones que ya implantaron el MEG



- Impartir un taller para revisar las experiencias y brindar orientación a los equipos de las organizaciones que lo implantaron en 2003 y 2004.
- Apoyar a las organizaciones donde haya cambios de personal directivo o de la coordinación para garantizar su continuidad
- Establecer talleres de profundización para las organizaciones que ya obtuvieron el distintivo.

#### Revisión y ajustes de algunos procedimientos del MEG

- Ajustar la guía de implantación, para que sea un documento más accesible y con mayor profundidad
- Revisar algunos procedimientos y ajustarlos: las evidencias solicitadas, el uso de programas más modernos para la programación y seguimiento
- Profundizar e integrar información de apoyo sobre hostigamiento sexual
- Integrar propuestas de procedimientos alternativos para el manejo de hostigamiento sexual y acoso laboral
- Elaborar materiales para apoyar la elaboración del diagnóstico y del plan de acciones afirmativas
- Ampliar los tiempos para todo el proceso, iniciar en enero-febrero
- Revisar aspectos que en la actualidad no se pueden llevar a cabo por la estructura normativa de las instituciones, para contar con opciones o alternativas adecuadas.

#### Consolidación y ajustes al programa de formación

- Ampliar los tiempos para el taller de implementación del MEG
- Profundizar en los talleres de sensibilización
- Establecer un taller de sensibilización para los equipos directivos de las organizaciones
- Apoyar a las organizaciones en la sensibilización de su personal
- Reestablecer el taller “Indicadores de género; segregación y hostigamiento” con mayor tiempo, en dos niveles:

- Taller con las organizaciones que se están incorporando, para brindarles herramientas conceptuales, técnicas y analíticas para revisar la problemática y apoyarlas en la revisión de casos y opciones.
- Taller para revisar las experiencias y brindar orientación a las organizaciones que lo implantaron en 2003 y 2004.

- Incorporar una asesora, especialista en hostigamiento sexual y acoso laboral, para apoyar a las organizaciones en la definición de sus procedimientos.

#### 3.4. Logros y retos del MEG

El MEG logró mostrar a las organizaciones los procedimientos, paso a paso, para detectar, en primer lugar, las condiciones de equidad existentes; las orientó a buscar y establecer acciones para modificarlas y evitar prácticas discriminatorias. El MEG las lleva de la mano, las conduce y las acompaña durante todo este proceso; para finalmente corroborar, junto con ellas, que las acciones y los procedimientos elegidos fueron adecuados y lograron tener algún efecto positivo en estos problemas.

En suma, el MEG permitió a las organizaciones generar procedimientos para corregir, prevenir o mejorar las condiciones de trabajo. Las empresas aprendieron, a partir del MEG, a saber cómo diagnosticar la situación que guarda la equidad de género; en segundo lugar, a saber cómo mejorarla; en tercero, a generar condiciones de mayor equidad, estabilidad y un mejor ambiente de trabajo; y finalmente, a promover una cultura de respeto a las diferencias y de igualdad de oportunidades.

El principal logro del MEG es el impacto que se ha tenido en las organizaciones, que éstas constaten la utilidad práctica y los beneficios de trabajar el tema de equidad.

Para alcanzar su cometido, el MEG estructuró sus mecanismos e integró equipos interdisciplinarios para apoyar las distintas fases de la estrategia. Así, logró:

**Integrar y formar un equipo asesor, cuyas fortalezas son:**

- Su perfil inicial: con amplia experiencia en sistemas de gestión y en organización empresarial
- Su formación en el MEG: se les incluyó en los procesos de formación sobre enfoque de género y en el conocimiento y manejo del modelo
- Continuidad y capitalización de su experiencia para retroalimentar el MEG, desde las dos perspectivas: sistemas de gestión y MEG
- Proceso de aprendizaje continuo y cercano de las organizaciones y sobre las mejores estrategias para adecuar el MEG.

**El equipo asesor destacó como sus principales experiencias:**

- La implementación del MEG ha sido más sencilla cuando las organizaciones tienen experiencia en algún modelo de gestión, no necesariamente tiene que ver con el hecho de que fueran públicas o privadas.
- Entre los elementos que permiten avanzar en el proceso de asesoría a las organizaciones están: contar con su diagnóstico y una lista de verificación que les permite evaluar los avances en relación con el Modelo.
- La diferenciación entre las organizaciones es marcada por el diagnóstico: existen algunas que ya tenían procedimientos definidos, por ejemplo, para el caso de hostigamiento sexual, o para el reclutamiento de personal.
- Un aspecto que ayudó fue la confianza que se brindó a las organizaciones en cuanto al manejo de la información interna.

- El compromiso es el elemento clave para que las organizaciones avancen en la implementación del Modelo, particularmente el respaldo de la alta gerencia.

*...Estas 20 empresas, todas estaban comprometidas, muy con ganas de hacerlo; y si había que hacer una política la hacían, y si había que dar pláticas las daban; y si había que promover personas para que se equilibraran un poco los puestos, lo hacían, en fin, era muy buena la disposición... (Asesor, etapa 2003)*

*...Primero, lograr que las empresas llegaran a tener el distintivo y lograr esa labor de convencimiento entre todos los miembros de la organización... fueron empresas en donde se trabajó mucho en equipo... el poder coordinar y estar al tanto de tanta gente, que pudieran trabajar de una forma armoniosa... y sacar el trabajo fue algo muy positivo en un ambiente muy sano, en donde todos quedaban satisfechos, no importaba si nos teníamos que quedar más tiempo, la gente lo hacía con gusto. Y si veían que nosotros como asesores estábamos ahí, decían: qué más podemos pedir, ustedes que no son los beneficiados están aquí, yo no me puedo quejar, yo me quedo y lo saco... (Equipo asesor, etapa 2004)*

- Existen mayores restricciones en las organizaciones públicas, donde no es tan fácil hacer cambios porque dependen de sus esquemas normativos. En el sector privado, cuando la alta dirección está comprometida, es más fácil.
- La principal problemática fue la falta de seguimiento en el interior de las organizaciones, lo que no permitía avanzar en la integración del Manual.
- Ver trabajar a las organizaciones desde adentro enriquece, ya que se conocen las distintas culturas empresariales y se obtiene mucho conocimiento de lo que se hace en México.

### Formación y creación de nuevas habilidades en los equipos auditores

Para realizar las auditorías que verificaran la adopción del Modelo y el cumplimiento de los requisitos, se invitó a las empresas auditoras de mayor prestigio en el país, dedicadas principalmente a evaluaciones y certificaciones, como ISO9000 e ISO14000, normas de calidad y otro tipo de normatividad más enfocada al impacto social, como el Modelo de Responsabilidad Social. A partir de un procedimiento de evaluación basado en calidad y costo, se seleccionó la mejor propuesta presentada por estas empresas.

Para brindar equidad en el proceso de selección y dado que no existía un antecedente en el manejo de un sistema de gestión de género, se invitó a las empresas a participar en todo el proceso del plan de formación. Así, entre 2003 y 2004 participaron en todos los talleres ocho empresas y en 2005 participaron 10.

Estas empresas incluyeron un número importante de sus auditores(as) en los talleres (de cinco a 10 personas), quienes han incorporado la temática de género y han conocido la estrategia completa del Modelo.

Las empresas que han realizado las auditorías han sido distintas en 2003 y en 2004. Cada una de ellas resalta como sus principales experiencias y logros:

- En principal logró como empresa fue manejar un modelo diferente, les dio la oportunidad de conocer más, obtuvieron un buen currículo sobre todo porque manejan un tema distinto (género).

*...Desde mi punto de vista... [el de sensibilización] fue un taller muy significativo, fue muy impactante reconocer que hombres y mujeres creemos que la principal función de un hombre en este planeta es ser proveedor, y que si no es proveedor entonces ya no fue hombre... Esa idea nos lleva a hacer toda una serie de actividades inconscientes, por ejemplo, si yo creo que el proveedor es el hombre,*

*si yo tengo una promoción y tengo dos gentes, un hombre y una mujer, pues inmediatamente yo se lo voy a dar al hombre, no porque sea discriminatoria, sino porque yo creo que es el proveedor, estoy abasteciendo una familia. Ese tipo de cuestiones son muy importantes en el MEG, pero también le falta un poco para incorporarlo dentro de los criterios de evaluación... (Auditora)*

- Consideran que fue un acierto que el Instituto los haya incorporado al proceso de sensibilización y capacitación, ya que les proporcionó la sensibilidad y conocimientos suficientes a los auditores.

*...Desde el punto de vista de un organismo de certificación, el auditor debe conocer los lineamientos, los requisitos y entenderlos. Yo creo que los talleres fueron muy ricos en ese aspecto porque si no los tomábamos con el Instituto, o dentro de esos talleres, pues quién nos iba a decir toda esa situación. Ahí es donde se enriqueció y donde se dio a los auditores esa sensibilización y ese saber hacia dónde vamos y qué vamos a evaluar... sensibilizó al equipo auditor. Como todos los auditores que participamos, por lo general en otras normas específicas en calidad o ambiental, cuando tomábamos los cursos mirábamos todavía medio cuadrados, por decirlo de alguna forma, o técnicos; entonces... esa sensibilización que nos dio, creo que fue la parte más importante, el conocimiento específico de un nuevo modelo... (Auditor)*

- Su casa matriz se interesó mucho en esta experiencia y les solicitaba continuamente informes al respecto.
- Le dio un valor agregado a su tarea: algunos aspectos del Modelo los están aplicando para la evaluación de otros sistemas.

*...La experiencia se llevó más allá de las evaluaciones del MEG... he visto a algunos auditores que cuando están evaluando en un sistema de calidad*

*en la parte de recursos humanos, revisan cuestiones que aprendieron en el modelo de equidad. Por ejemplo, el ISO9000 incluye una cuestión que se llama ambiente de trabajo; revisas encuestas de ambiente laboral y empiezas a preguntar a las empresas cuestiones de equidad de género... Creo que como equipo auditor nos ha hecho poder darle un valor agregado a nuestros clientes, ampliarles el panorama... (Auditor)*

- Les cambió el enfoque como auditores, todos estaban muy interesados.

*Como empresa, creo que uno de los puntos más importantes, como todos los organismos, es certificar y manejar un modelo diferente, un MEG... Nos dio la oportunidad, en la capacitación interna... yo creo que para todos los que fueron los auditores fue una experiencia que no se vive continuamente, porque aquí la vas a vivir cada año y vas a participar en una licitación, pero independientemente de esto creo que todos los auditores que participaron sí se llevaron algo, un buen sabor de boca, porque es una manera muy diferente... como empresa, uno gana cultura, es un buen modelo y pone un buen ejemplo... (Auditor)*

### **Construcción de una estrategia completa, flexible y en constante renovación**

El Modelo estableció un esquema aplicado que ha mostrado su eficacia; ahora cuenta con las experiencias de las organizaciones que le permiten ajustar y fortalecer dicho esquema.

- Así, la asesoría sufrió cambios del 2003 al 2004. El primer año fue un proceso de aprendizaje, en ese momento no se tenía claro qué tanto se podía exigir a las organizaciones; para el segundo se fue conformando un equipo de asesores que con la

experiencia del 2003 permitió dar mayor énfasis a otros elementos, como la especialización del diagnóstico, por ejemplo.

- El Modelo fue diseñado para ser aplicado en distintos tipos de organizaciones, privadas, públicas y sociales; sin embargo, existen diferencias entre ellas, principalmente en los aspectos de reclutamiento, desarrollo del personal y tratamiento del tema de hostigamiento sexual, seguridad social, que le permitirán contar con alternativas para aplicar en función del sector.
- Del 2003 al 2004 el Modelo ha tenido un mayor aprendizaje y más información, lo cual ha permitido tener un enfoque diferente de los ocho ejes que se plantean y mayor claridad en su aplicación.

*El Modelo no ha cambiado, lo que ha cambiado es el enfoque que le dan, en cuanto a los criterios y los ocho puntos... a partir del aprendizaje, ahora tenemos más información sobre, por ejemplo, cómo tratar los temas. Cada empresa es diferente, tiene situaciones y problemas diferentes que nos dieron un mundo de soluciones. El Modelo sigue siendo el mismo, la aplicación es la que ha cambiado en algunas cuestiones. Ahora puedo decir que por lo menos, en lo que se buscaría en un corto plazo, el Modelo ya tiene las líneas bien marcadas. (Coordinador del MEG)*

*Yo creo que así como está estructurado, ya tiene su reconocimiento, su impacto, y podría estar completamente avalado; lo que hace falta es la difusión del Instituto como operador del Modelo, del Modelo en sí y del sello para que la gente identifique el tema con el Modelo y con el distintivo, y a las organizaciones que están trabajando con él... (Coordinador del MEG)*

## Retos

- Garantizar la continuidad del MEG, al menos hasta el 2008, cuando se haya concluido con el proceso de implantación y renovación de los grupos de cada ciclo.
- Mantener el plan de apoyo y establecer un esquema de seguimiento y apoyo adicional para las organizaciones que están en proceso de renovación, garanticen la continuidad y renovación de su plan de acción.
- En la última renovación del distintivo (segundo año), establecer con las organizaciones un plan de acción final a mediano plazo para que, de continuar el MEG, se realice una revisión periódica cada dos o tres años.
- Ampliar el apoyo para que el equipo del Instituto sensibilice al personal de las organizaciones que lo soliciten, o bien capacitar a los equipos coordinadores en técnicas de sensibilización.
- Diseñar una campaña institucional para difundir el Modelo y a las organizaciones que lo han adoptado.
- Elaborar un esquema de evento de entrega de distintivos, que dé un mayor espacio para reconocer el esfuerzo de las organizaciones.
- Ampliar las capacitaciones, tanto en tiempo como en calidad.

CICLO ANUAL	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PRIMER CICLO	AUDITADAS	1ª RENOVACIÓN	2ª RENOVACIÓN			
SEGUNDO CICLO		AUDITADAS	1ª RENOVACIÓN	2ª RENOVACIÓN		
TERCER CICLO			AUDITADAS	1ª RENOVACIÓN	2ª RENOVACIÓN	
CUARTO CICLO				AUDITADAS	1ª RENOVACIÓN	2ª RENOVACIÓN

## 4. Aprendizajes

A partir de las experiencias del MEG, podemos decir que la recepción del Modelo y las condiciones adecuadas para implantarlo de manera exitosa dependen de contar con:

- a. **Esquema claro y adaptable a las condiciones específicas de cada organización, permite que el Modelo sea implantado en todo tipo de organizaciones: públicas, privadas, sociales; grandes, pequeñas y de diversos giros o actividades.**
- b. **Enfoque voluntario, garantiza la capacidad de decisión y autonomía de las empresas e instituciones y es eficaz para incorporar a más empresas.**
- c. **Su carácter voluntario y participativo favorece la apropiación del Modelo y facilita que las organizaciones asuman responsabilidades, en tanto:**
  - Reconocen la importancia y utilidad de la equidad
  - Identifican las condiciones de equidad que existen en sus organizaciones
  - Definen sus acciones
  - Reconocen que más que un gasto, constituye una inversión
  - Valoran sus logros e identifican los beneficios, tanto internos como hacia el exterior: imagen con sus clientes y medio empresarial
  - Asumen la equidad como propia y no impuesta.
- d. **Establecer mecanismos y herramientas útiles y redituables, facilita que las organizaciones reconozcan su valor y ganancia: diagnóstico y plan de acción propio; estructura organizativa y procedimientos acordes con sus necesidades; integración de sus políticas de diversidad o de sus sistemas de gestión; integración documental.**

- El que las empresas u organizaciones estén certificadas en algún sistema de gestión facilita la implementación del Modelo y no representa mayor inversión, que la requerida para recopilar y sistematizar información.

- Para aquellas organizaciones que no cuentan con un sistema de gestión de calidad certificable, la experiencia del MEG les abre las puertas para su adopción.

**e. Apoyar y orientar a las organizaciones resultó eficaz para lograr la implantación, desarrollo y permanencia de sus mecanismos de igualdad.**

El plan de apoyo del Modelo resultó eficaz para:

- Sensibilizar en cuestiones de equidad y comprender el Modelo
- Elaborar el manual de equidad, ordenar la documentación y preparar la auditoría
- Detectar las áreas de oportunidad, de acuerdo con su aplicabilidad a corto plazo.

**f. Mantener una vinculación y comunicación constante con las organizaciones garantiza su confianza y compromiso para adoptar el Modelo**

- El compromiso de la alta directiva y de los ejecutivos con el Modelo abre las puertas para su implementación.
- Los directivos muestran un buen grado de sensibilización y conocimiento del Modelo, que se debe en gran medida al proceso de promoción directa y a que se mantuvo una cercanía con este sector de las organizaciones.
- La asesoría y la vinculación directa garantizan la confianza y facilitan que el proceso de implantación resulte más rápido y eficaz.

**g. La sensibilización y capacitación es un factor clave para involucrar al personal responsable**

- La sensibilización que se logró tanto en el conocimiento del Modelo como en el tema de género ayuda a los responsables para que la instrumentación se logre con mayor impacto, así como para convencer a las autoridades o directivos de participar y de apoyar el desarrollo de las acciones.

- Los y las encargadas del sistema son un elemento clave para sensibilizar y promover condiciones de equidad entre el personal.

- Compromiso de las y los responsables con el personal y con la equidad de género.

**h. Verificar su implantación y avances, de manera independiente a las partes, legitima y da credibilidad al proceso, autovalora los avances y garantiza el reconocimiento de sus logros.**

- En las instituciones públicas, donde el compromiso no es con los clientes, el Modelo fue adoptado como una más de las acciones de trabajo del área donde se implementó y establecieron programas continuos de sensibilización.

- En las instituciones públicas se observó que continuaron realizando acciones innovadoras dentro del Modelo.

- En las organizaciones sociales, públicas y en las privadas de reclutamiento de personal, el Modelo trascendió hacia las actividades y programas que realizan fuera de sus organizaciones o con sus clientes.

**i. Factores que facilitaron a las organizaciones la adopción del MEG**

- Apoyo de la alta dirección o gerencia
- Sensibilización y capacitación del comité y el o la coordinadora.
- Experiencia en otros sistemas de gestión o que cuenten con políticas de diversidad



- Conformación plural y abierta del Comité, que facilitó una mayor participación para revisar y elaborar procedimientos de acuerdo con sus necesidades y los temas y puntos de atención marcados por el MEG.

**j. Factores que facilitaron que las organizaciones asuman como propio el compromiso para generar condiciones equitativas**

- Establecer acciones que responden a las necesidades del personal.
- Incrementar la sensibilización en los distintos niveles.
- Asumir el Modelo como un sistema de mejora continua para revisar sus acciones, avances y procedimientos.

**k. Factores externos que obstaculizaron la implementación del MEG en las organizaciones**

- Esquemas organizativos dependientes, limitan la capacidad para decidir las acciones o los

procedimientos (como incluir la prestación de guardería a los hombres o para determinar los criterios de selección o ascensos de personal; procedimientos sobre el hostigamiento sexual).

- Lineamientos establecidos o regulados por otros, impiden la adopción de lenguaje incluyente en su estructura o en sus contratos.

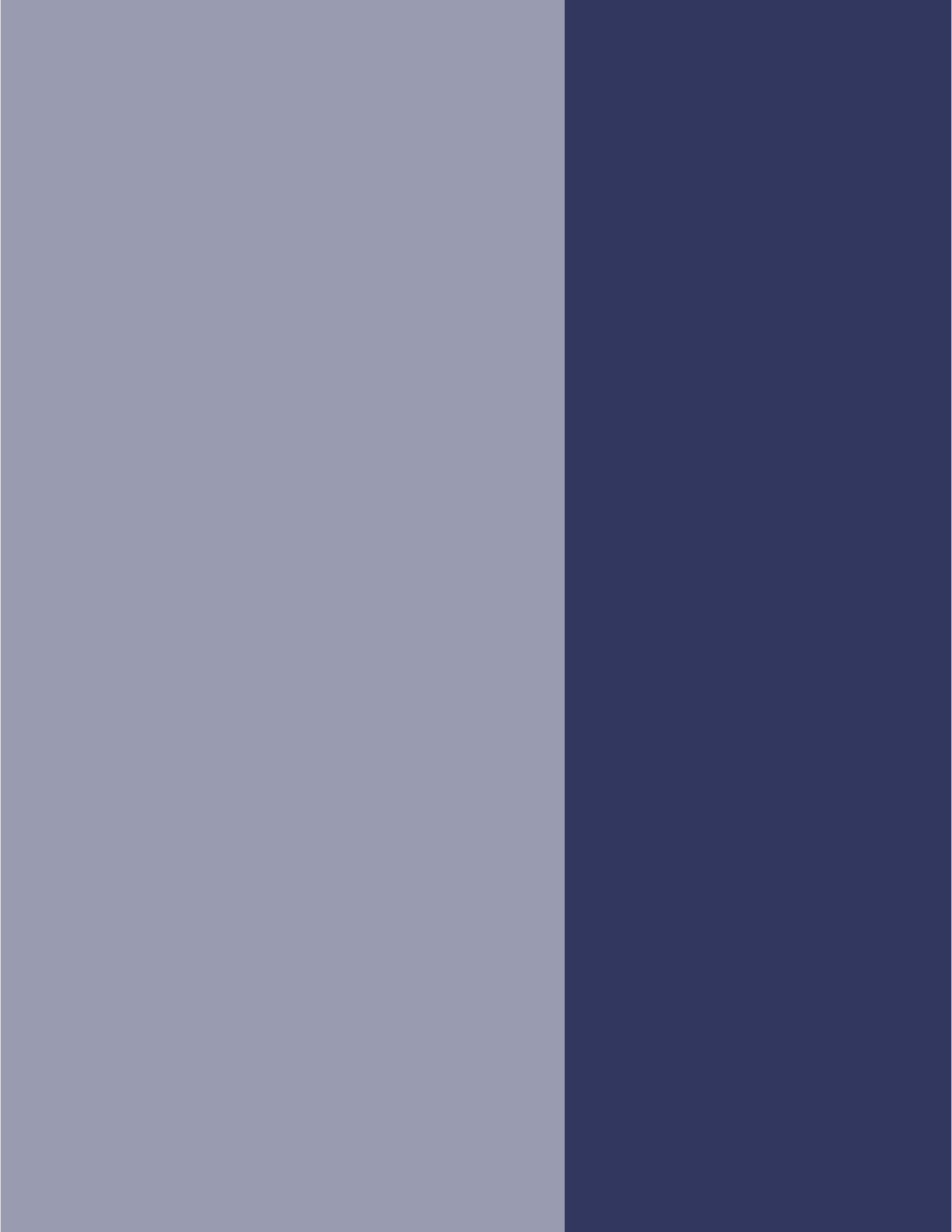
*...¿Planeamos seguirlo usando? Desde luego, creo que para lo que sirven este tipo de iniciativas es para esforzarte como compañía... como cuando uno está cojo, te fuerza a usar las dos piernas, hasta que ojalá y en unos cuantos años ya sea transparente que nos vengan a [auditar] o no, no tengamos que hacer más, porque ya pasó a ser parte de nuestra vida diaria. Para entonces... deja de importar la certificación, y como país ojalá lleguemos a ese punto...y como el asesor lo plantea muy bien, estamos desaprovechando un talento que ahí está y por distintas razones sociales y culturales no se está explotando... (Directivo, empresa privada)*



## Promoviendo la equidad de género en las comunidades: el Modelo CONVIVE

*...Ojalá lleven esos datos y que analicen y que nos den unas ideas, soluciones... nos sirvió porque a veces hablamos que aquí queda y ahora alguien más lo va a escuchar y a lo mejor nos sirve para expresar nuestro sentir y pues ojalá de algo sirva... y que nos sigan apoyando y nos tengan en cuenta...*

**Mujeres Grupo Productivo San Felipe Teotlalcingo, Puebla**



---

## 1. Articulación de la estrategia para promover la equidad de género en la comunidad

Aun cuando la incorporación de las mujeres en la vida económica y social del país se ha incrementado, las transformaciones en el entramado de las relaciones de género y el lugar que se asigna a las mujeres transita de manera lenta y no sin complicaciones. Así, la mayoría se enfrenta a condiciones adversas para contar con alternativas para generar ingresos; para ser escuchadas, participar y ser reconocidas en la vida pública de sus comunidades; para demandar y obtener servicios y recursos; en suma, tener oportunidades para acceder a opciones económicas y de participación pública, con pleno respeto a sus derechos.

### 1.1. Identificando los problemas

#### a. El avance de las mujeres genera alteraciones y conflictos en las relaciones de género

Si bien se reconoce que el aporte de las mujeres al ingreso familiar resulta cada vez más determinante y se promueve su incorporación como agente económico, se mantienen las desigualdades y la expectativa de que continúe cumpliendo con el papel que se le ha asignado, como esposa y madre.

En el estudio inicial del proyecto, al preguntar las razones para considerar a una persona como jefe del hogar -atribuido en 85 por ciento de los casos a los varones-, encontramos que en el reconocimiento de la jefatura del hogar se conjugan el género, la posición que se deriva de éste y, como atributo central, el de proveedor, cuyo cumplimiento supone la realización del mandato cultural que comprende la responsabilidad de garantizar la reproducción y representación social de su grupo familiar.

Atributos de la jefatura de hogar, según sexo del declarante

Se considera a... como jefa o jefe de familia porque:	Mujeres	Hombres
Mantiene la casa	29.8	31.3
Tiene un trabajo y da dinero	23.5	19.7
Es el hombre de la casa	21.1	26.1
Se da a respetar y es la autoridad	10.9	9.4
Por costumbre y/o tradición	8.5	9.7
Por alguna otra razón	5.7	3.7
No sabe/ no contesta	0.3	0.2

Fuente: "Estudio exploratorio de referencia", Proyecto Generosidad, INMUJERES, 2003.

La participación de las mujeres fuera del espacio doméstico y su aportación económica al sostén de la familia, así como las dificultades que enfrentan los hombres para cumplir con su mandato de proveedores, vulneran el poder masculino y su legitimidad para ejercer la

autoridad de manera exclusiva; y, en consecuencia, disminuyen su prestigio social y su autoestima.

Esta situación hace patente la tensión y la contradicción constante, que conlleva alteraciones en las relaciones entre hombres y mujeres, que pueden ir desde reestructuración de las relaciones dentro y fuera del núcleo familiar, hasta constituir una fuente de conflicto irresoluble que conduce a actos de violencia física y simbólica, tanto en su hogar como en su comunidad.

En este sentido, la mitad de población reconoce que en sus poblados existe violencia hacia las mujeres; y en las entrevistas las mujeres señalaron como un problema preocupante y prioritario el alcoholismo, la drogadicción y el maltrato a las mujeres, como consecuencia de la falta de fuentes de empleo y de una infraestructura local para el desarrollo de la diversión de las y los jóvenes.

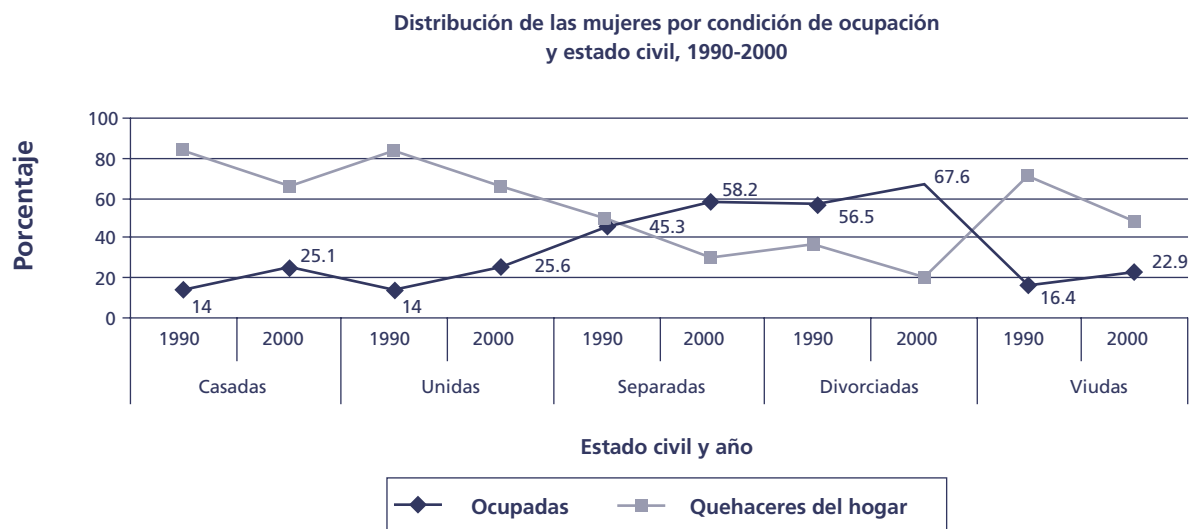
Distribución de la población que considera que en sus comunidades sí existen problemas de violencia y conductas de riesgo, según sexo del declarante			
		Mujeres	Hombres
Violencia de género	Maltrato a mujeres	55.5	48.2
	Maltrato a niñas y niños	51.7	45.5
	Descontento ante mujeres propietarias de tierras	21.9	16.4
Conductas de riesgo	Consumo de alcohol y drogas	61.8	61.4
	Prostitución	31.9	28.3

Fuente: "Estudio exploratorio de referencia", Proyecto Generosidad, INMUJERES, 2003.

**b. Cambio del patrón de participación económica y continuidad en los roles**

Cada vez en más hogares, la función de proveedor es compartida por los integrantes –jefe-cónyuge y/o hijos e hijas– que participan en la actividad económica. En la década de 1990 a 2000, disminuyó de manera significativa la proporción de hogares nucleares con hijos en donde el jefe es el único que participa en la actividad económica (de 59.9 a 49.4

por ciento), incrementándose, en consecuencia, aquellos en donde trabajan tanto el jefe como la cónyuge (nueve a 19 por ciento). Así lo muestra la proporción mayor de mujeres casadas y unidas que se ocupaban en alguna actividad económica, respecto al nivel que mantenían en 1990 (14.1 a 25.1 por ciento).



Fuente: Elaborado con información del INEGI, Encuesta Nacional de Empleo, 1990 y 2000.

En el sentido inverso, las actividades domésticas continúan recayendo primordialmente en las mujeres, quienes las desempeñan como función única o además de su actividad económica, pues la diferencia entre un segmento y otro de mujeres muestra que el patrón de responsabilidades y roles genéricos no se ha modificado de manera significativa. Aun cuando una mayor proporción de hombres participa en estas labores, el tiempo y el tipo de actividades que unas y otros destinan a ello establecen claramente las diferencias y la continuidad de los roles.

Si bien en el terreno subjetivo se aprecia un avance para aceptar la incorporación de los hombres en las tareas domésticas, prevalece una actitud cautelosa al respecto, expresada en los porcentajes referidos a “en desacuerdo” y “de acuerdo en parte”, que en el caso de los hombres suman 33.6 por ciento y en el de las mujeres 23.3 por ciento.

### Opinión sobre el trabajo doméstico masculino, según sexo del declarante

¿Qué tan de acuerdo está con que los hombres de este hogar realicen tareas domésticas...?	Mujeres	Hombres
En desacuerdo	11.0	14.1
De acuerdo en parte	12.3	19.5
De acuerdo	76.7	66.4

Fuente: “Estudio exploratorio de referencia”, Proyecto Generosidad, INMUJERES, 2003.

### c. La condición de género determina y limita las alternativas económicas de las mujeres

Las estrategias de sobrevivencia de la mayoría de los grupos familiares del área rural se caracterizan por la fuerte presencia femenina en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos; sin embargo, la necesidad de combinar las responsabilidades domésticas y alguna

actividad económica influye significativamente en sus posibilidades de obtener ingresos. De ahí que una proporción importante de ellas tenga como alternativa económica el autoempleo –individual o través de pequeños proyectos productivos o microempresas rurales–, que se caracteriza por su condición precaria y volátil, que impide su consolidación como alternativa sostenible social y económicamente.

En un estudio realizado por el proyecto entre 2003 y 2004, se identificaron 272 grupos productivos, en 71 de las 84 localidades consideradas; 61.4 por ciento (167) están integrados sólo por mujeres y 87 son mixtos, con presencia predominante de mujeres; por lo que 93.4 por ciento de los grupos está conformado por mujeres.<sup>1</sup> Entre los aspectos que destacan se encuentran:

- **Recursos escasos o inexistentes:** 40 por ciento de los grupos de mujeres (67) y 38 por ciento de los mixtos (33 grupos) contaban con apoyo económico para iniciar o continuar sus actividades. El monto promedio de los créditos que recibieron los grupos masculinos es 30 por ciento mayor que los recibidos por las mujeres.
- **Escasa capacitación y apoyo técnico:** sólo 37 por ciento de los grupos de mujeres y 28 por ciento de los mixtos han recibido algún tipo de apoyo técnico, mientras que 56 por ciento de los masculinos ha contado con este apoyo.
- **Poca experiencia:** 75 por ciento de los grupos tiene menos de seis años de haberse formado y la antigüedad promedio es de 4.5 años en el caso de las mujeres, frente a 8.6 años de los masculinos.
- **Sostenibilidad económica reducida:** del total de los grupos de mujeres, sólo 37.4 funciona como un medio de autoempleo –han recuperado el crédito;

invertieron en materia prima, equipo, instalaciones y no tienen problemas graves–.

- **Fragilidad organizativa:** el resto de los grupos enfrenta dificultades graves para continuar o se han desintegrado por la pérdida de su producción o sin ganancias (22.7 por ciento); otras, son agrupaciones que sólo se reúnen para solicitar créditos, pero no mantienen una vida productiva en común (22.7) o son de reciente creación y aún no cuentan con crédito para iniciar sus actividades (17.2).

#### **d. Cambio en las percepciones sobre los roles y estereotipos de género y limitaciones para la participación y reconocimiento de las mujeres en la vida pública de sus poblados**

Si bien la condición de género de las mujeres limita su participación e intervención en la vida pública de sus poblados, la cual está asignada a los hombres, los estudios del proyecto revelan un cambio importante en las percepciones, que favorecen el proceso de transformación de los valores y actitudes, entre las que destacamos:

- Una actitud favorable a los cambios sociales que puede ser orientada hacia la posibilidad de desarrollo individual de las mujeres. Las respuestas a las preguntas en las que se subrayó lo “bien visto” en el contexto comunitario, como una categoría de valoración sobre las posibilidades de ampliación de la condición de género, muestran que “está bien visto” que las mujeres estudien o trabajen.
- Los ámbitos en donde se evidencia mayor disposición a reconocer nuevos roles que favorezcan relaciones de género más equitativas son: el trabajo doméstico y el trabajo femenino por ingresos; y, por el contrario, se advierte mayor resistencia en: la autoridad en el hogar, la autonomía y movilidad de las mujeres.

<sup>1</sup> “Diagnóstico de grupos con proyectos productivos”, México, 2004, Proyecto Generosidad, INMUJERES (mimeo).

- Las mayores inequidades se presentan en torno a estereotipos que limitan el desarrollo en las mujeres, como la baja aceptación de que las mujeres tomen decisiones y la subordinación a las decisiones y acciones de los hombres.
- La idea de la igualdad de derechos entre mujeres y hombres está ampliamente aceptada, discursivamente, por la población entrevistada, lo que representa una situación favorable a las acciones para promover la equidad de género y la participación de las mujeres en la vida pública y económica de sus comunidades.

Opiniones acerca de la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres, según el sexo del declarante

Está de acuerdo con que las mujeres y los hombres tengan:	Mujeres	Hombres
Las mismas oportunidades de educación y salud	99.3	97.5
El derecho a defenderse y denunciar cualquier maltrato o agresión	99.0	98.2
La oportunidad de trabajar para contar con sus propios ingresos	98.4	97.7
Los mismos derechos para tomar sus decisiones	97.6	96.5
La posibilidad de decidir sobre su propia vida	97.5	96.3
La misma libertad	88.5	85.3

## 1.2. La propuesta

A partir de los aspectos descritos, resulta fundamental que las políticas públicas consideren, por un lado, las especificidades, las diferencias y las desigualdades sociales que subyacen en las relaciones de género; y por otro lado, reconozcan que el efecto e impacto de sus intervenciones es diferencial entre los grupos, sectores, clases sociales y, por supuesto, entre los géneros. Incluir estos dos elementos como premisas fundamentales en el diseño de programas permitirá establecer mecanismos que tiendan a modificar las asimetrías, y que compensen las desventajas originadas por la posición que ocupan las mujeres en la sociedad.

Para lograr el propósito de incorporar el enfoque de género en los programas públicos, es indispensable reorientar la práctica gubernamental; diseñar, probar y validar herramientas; así como analizar y sistematizar experiencias que sirvan de base para su instrumentación.

Por ello, el componente de “Desarrollo de género con base comunitaria” se planteó como alternativa para diseñar y probar acciones que lleven a construir alternativas para la incorporación e instrumentación operativa de mecanismos de igualdad de género en los programas gubernamentales, dirigidos a identificar y atender las desventajas y los obstáculos derivados de la asignación de roles, expectativas y estereotipos de género, que impiden el avance de las mujeres pobres en el contexto de sus comunidades.

### ¿Qué es el Modelo comunitario?

Una estrategia para probar diversos mecanismos que faciliten el avance de las mujeres y la redefinición de la condición de género de hombres y mujeres; así como propiciar condiciones de mayor aceptación en las comunidades, a través de la participación y sensibilización de grupos clave que contrarresten los efectos negativos que conlleva este proceso.

Para responder a esta propuesta, se determinó realizar diversas acciones de intervención social para poner a prueba enfoques y herramientas de capacitación, apoyo técnico al trabajo productivo e incentivos para la ejecución de proyectos comunitarios, con la finalidad de propiciar condiciones de mayor equidad entre mujeres y hombres, dirigidas en tres sentidos:

- Fomentar una mayor equidad en el acceso de las mujeres pobres a las oportunidades de apoyo gubernamental para la generación proyectos productivos redituables, considerando como componente central un proceso que fortalezca sus habilidades y les permita reconocer sus saberes e identificar sus problemas y necesidades, a partir de su posición genérica y productiva.
- Incorporar y fortalecer la participación de las mujeres en la vida pública de sus comunidades y de las organizaciones comunitarias para promover la equidad entre mujeres y hombres, y la convivencia armoniosa basada en el respeto a la diversidad.
- Promover la participación de los hombres mediante un proceso de sensibilización en torno a la importancia de construir relaciones igualitarias libres de violencia, con base en la identificación de los preceptos, valores, roles y estereotipos que se derivan de la asignación genérica.

### 1.2.1. Ir a la comunidad

El reto planteado implica llegar a diversas comunidades, involucrar a mujeres y a hombres, a líderes locales, a organizaciones comunitarias y productivas, sensibilizarlas y propiciar el trabajo colectivo para promover acciones que contribuyan a la equidad de género en los espacios públicos y privados.

Objetivos de las acciones comunitarias:

#### 1. Asistencia técnica

Aumentar el acceso de las mujeres, del universo seleccionado, a recursos financieros y servicios que ofrecen los programas públicos, como FONAES, para desarrollar proyectos productivos.

#### 2. Capacitación a líderes comunitarios

Sensibilizar y concientizar a líderes comunitarios, hombres y mujeres, en torno a la equidad de género, para promover un ambiente favorable a la participación de las mujeres en la gestión local del desarrollo, en el ámbito laboral, político y social.

#### Específicos:

Fortalecer, desde la perspectiva de género, la participación ciudadana de las mujeres líderes para potenciar su acción en los ámbitos públicos y privados.

Propiciar la reflexión y nuevas actitudes de los hombres líderes, a fin de fomentar la corresponsabilidad y la convivencia armónica entre hombres y mujeres.

#### 3. Programa Convive

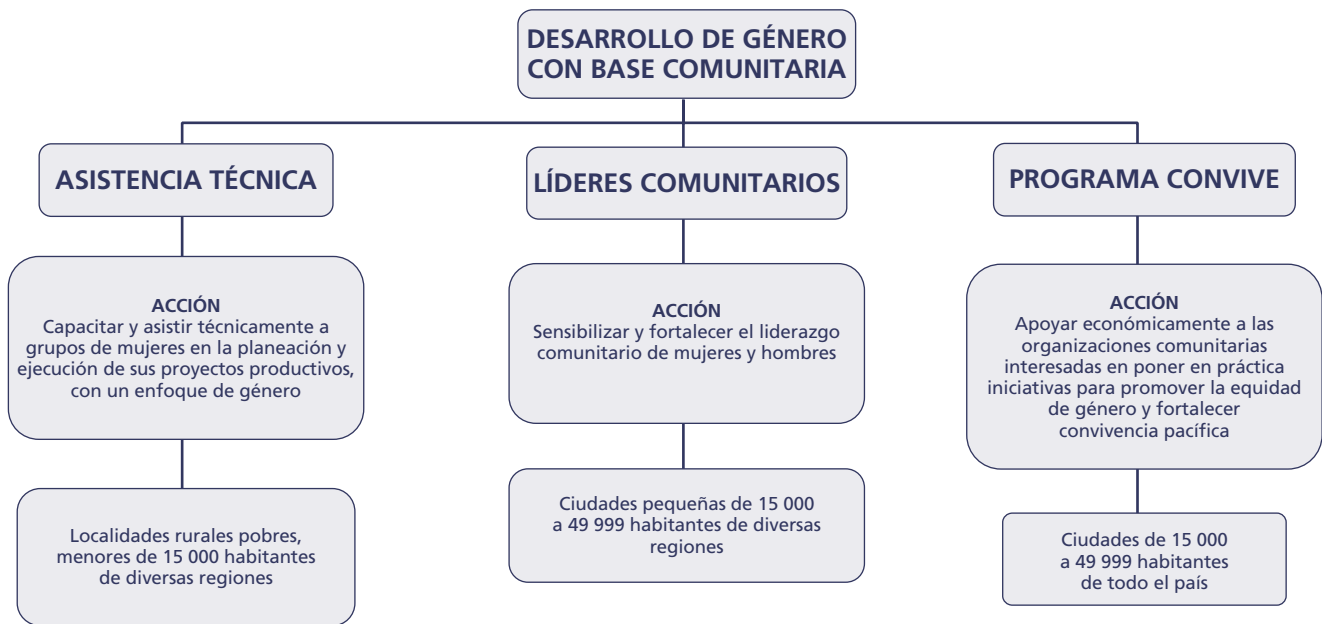
Fomentar la tolerancia y la convivencia armoniosa entre los hombres y las mujeres de las comunidades, respetando la heterogeneidad entre las generaciones, las etnias, las clases sociales, las distintas ocupaciones, los niveles culturales, orientación sexual, afiliación política y creencias religiosas.



Supuestos de las acciones comunitarias:

La definición, el diseño y la ejecución de estas acciones estratégicas suponen que:

- a. Capacitar y asistir técnicamente a grupos de mujeres y mixtos, desde un enfoque de género, fortalece sus habilidades y destrezas e incrementa sus posibilidades para demandar y acceder a los beneficios de los programas gubernamentales que apoyan iniciativas productivas.
- b. Sensibilizar y concientizar a mujeres y a hombres líderes, a través de un proceso de capacitación en enfoque de género, fomenta la participación en favor de la equidad y los convierte en promotores de la no violencia y la equidad de género.
- c. Apoyar iniciativas emanadas de grupos organizados de las comunidades, que promuevan la convivencia armoniosa entre hombres y mujeres; fortalece la organización social, genera mecanismos locales para propiciar la equidad y difundir prácticas que apoyen la resolución no violenta de los conflictos.



### 1.2.2. Esquema general del componente “Desarrollo de género con base comunitaria”: enfoque, estrategia y mecanismos

Para determinar la orientación y el alcance de las acciones, el marco general del componente integró como elementos centrales los siguientes:

ESQUEMA COMPONENTE “DESARROLLO DE GÉNERO CON BASE COMUNITARIA”		
ENFOQUE	ESTRATEGIA	MECANISMOS E INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunitario:</b> incorporar y promover la participación de grupos y personas, y orientar su trabajo para difundir la equidad de género y la no violencia.</li> <li>• <b>De género:</b> para hacer visibles las dificultades y las necesidades que enfrentan mujeres y hombres, derivadas de su asignación genérica; que permitan reconocer los derechos, sus posibilidades para decidir y el valor de sí mismas.</li> <li>• <b>Participativo:</b> para propiciar la corresponsabilidad y apropiación de su proceso y la capacidad de poder decidir sobre el mismo.</li> <li>• <b>Aprendizaje mutuo:</b> entre la población involucrada y los equipos de ejecución de las acciones.</li> <li>• <b>Formativo:</b> que propicie el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.</li> <li>• <b>Voluntario:</b> los grupos interesados y seleccionados participan de manera libre e informada sobre el alcance de la misma.</li> </ul>	<p>a. Focalizar las acciones en localidades de alta marginación, de regiones con niveles de desarrollo diferente y de diversas características socioculturales.</p> <p>b. Distribuir y diversificar las acciones para valorar los resultados de la confluencia.</p> <p>c. Definir la estructura y estrategia de operación, para llegar a las localidades seleccionadas de mayor concentración.</p> <p>d. Identificar a los grupos productivos y ciudadanos, a las y los líderes comunitarios reconocidos o con potencialidad de serlo.</p> <p>e. Informar, promover y apoyar las actividades y a los grupos, y mantener un seguimiento de las mismas.</p> <p>f. Establecer un esquema de participación incluyente y voluntario.</p> <p>g. Definir mecanismos para que los grupos comunitarios tengan las mismas oportunidades de obtener los apoyos económicos del programa Convive.</p> <p>h. Establecer acuerdos de colaboración con Fonaes para facilitar el acceso de los grupos productivos capacitados.</p> <p>i. Integrar equipos locales o regionales dedicados a procesos de formación, sensibilización y asesoría técnica con enfoque de género, a los procesos de capacitación a líderes y asistencia técnica.</p> <p>j. Integración de propuestas metodológica y técnica para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a líderes comunitarios</li> <li>• Capacitar a los grupos productivos</li> <li>• Sensibilizar a técnicos locales, para que incorporen el enfoque de género en la formulación de proyectos y asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de indicadores y criterios para la selección.</li> <li>• Diagnósticos y estudios específicos, de la población de interés.</li> <li>• Propuestas metodológicas, manuales y guías didácticas para orientar los procesos de capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Integración del equipo operativo, responsable de las actividades en los estados o regiones de mayor concentración.</li> <li>• Identificación, promoción y vinculación directa con los grupos y personas.</li> <li>• Identificación y selección de los equipos profesionales locales o regionales.</li> <li>• Esquema de operación del programa Convive.</li> <li>• Convocatoria abierta e incluyente a las organizaciones y grupos comunitarios de las ciudades seleccionadas.</li> <li>• Procesos de capacitación y formación directa en las localidades.</li> <li>• Acuerdos y decisiones de los grupos que reciben la capacitación y asistencia.</li> <li>• Seguimiento y apoyo a las organizaciones comunitarias y productivas durante la ejecución de sus proyectos, en los procedimientos administrativos y de gestión.</li> <li>• Esquema para apoyar la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias.</li> </ul>

### 1.2.3. Acciones focalizadas y vinculadas

El primer reto de la estrategia fue establecer mecanismos para dirigir los esfuerzos y recursos de manera organizada y puntual.

Por ello, en primer lugar se seleccionaron ocho entidades de concentración de las acciones comunitarias, y que por su ubicación, desarrollo y características socioculturales pueden ser consideradas como "región", quedando de la siguiente manera: Región Norte: Chihuahua y Sinaloa; Región Centro: Hidalgo, Puebla y Tlaxcala; Región Sur: Oaxaca, Campeche y Yucatán.

Para focalizar las acciones se definieron criterios para garantizar una selección neutral de los espacios geográficos específicos. Así, se seleccionó<sup>2</sup> un grupo de localidades y ciudades medias para trabajar una o más de las tres líneas de acción, de la siguiente manera:

**1. Para la asistencia técnica y capacitación a grupos productivos** se seleccionaron 84 localidades distribuidas en los estratos de concentración, con alto y muy alto grado de carencias, donde habitan mujeres pobres.

Intensidad de carencias

- 33 localidades con muy alta intensidad de carencias (39.3 por ciento)
- 51 localidades con alta intensidad de carencias (60.7 por ciento)

Tamaño

- 11 localidades con menos de 2 mil 500 habitantes (de 649 a 2 mil 369 habitantes)
- 73 localidades con una población entre 2 mil 500 y 9 mil 458 habitantes.

Intensidad de las carencias en las localidades muestra

Entidad federativa	Localidades muestra		
	Alta	Muy alta	Total
Campeche	5	2	7
Chihuahua	5		5
Hidalgo	6		6
Oaxaca	5	10	15
Puebla	12	12	24
Sinaloa	6		6
Tlaxcala	10		10
Yucatán	2	9	11
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>84</b>

**2. Para el modelo Convive, que incluye la capacitación a líderes comunitarios, y el programa Convive, se seleccionaron:**

- 53 ciudades de 15 mil a 49 mil 999 habitantes

Tamaño de la Población	No. de Ciudades	
15 000 a 19 999	17	32.1%
20 000 a 29 999	26	49.0%
30 000 a 39 999	6	11.3%
40 000 a 49 999	4	7.6%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0%</b>

- Localidades en los estratos de media (16), alta (34) y muy alta intensidad de carencias (2).

• Con estas condiciones, se seleccionaron las dos localidades urbanas más pobladas por entidad federativa, excepto el Distrito Federal, que fue excluido; y en los estados de Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Colima, Nuevo León, Querétaro, Quintana Roo, Sonora y Tamaulipas, de los que se incluyó sólo una localidad urbana que cumple con los requisitos expuestos.

<sup>2</sup> Para identificar y caracterizar estas localidades se construyó una medida de déficit que se concreta en el Índice de necesidades básicas insatisfechas, que comprende diversas dimensiones de la privación social: vivienda, ingreso, educación y salud. Este índice se construyó atendiendo a una orientación de género, con lo que se da cuenta de las inequidades presentes en las desigualdades territoriales. "Diagnóstico socioeconómico", proyecto Generosidad, INMUJERES, 2002 (mimeo).

- En las 15 ciudades Convive de los estados de Chihuahua y Sinaloa (norte); Hidalgo, Tlaxcala y Puebla (centro); Campeche, Oaxaca y Yucatán (sur), se ejecutó el modelo completo: capacitación a líderes y programa Convive. Además se incluyeron siete localidades de asistencia técnica, cercanas a alguna de estas ciudades Convive que participarían en la capacitación de líderes.
- En las 38 ciudades Convive de las entidades restantes sólo se realizó el programa Convive.

Así, quedó integrado el esquema de operación del componente 2:

Distribución del universo de intervención y las acciones

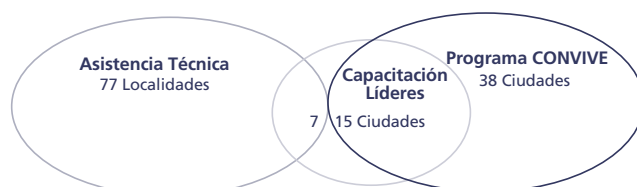
Entidad federativa	Localidades	Ciudades Convive	Total
Campeche	7	2	9
Chihuahua	5	1	6
Hidalgo	6	2	8
Oaxaca	15	2	17
Puebla	24	2	26
Sinaloa	6	2	8
Tlaxcala	10	2	12
Yucatán	11	2	13
Total ocho entidades	84	15	99
Resto del país	0	38	38
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>53</b>	<b>137</b>

- Distribución y combinación de las acciones.** Para valorar la eficacia y efecto de las acciones, se determinó que en algunas localidades se realizara una o dos acciones; siendo la capacitación de líderes la que confluiría con las otras dos, en función de la cercanía geográfica.

Distribución de las acciones programadas

Acciones y combinaciones	Total
Sólo asistencia técnica	77
Asistencia técnica + Cap. Líderes	7
Cap. Líderes + Programa Convive	15
Sólo programa Convive	38

Intersección de las Acciones Programadas



## 2. Incorporación del enfoque de género en la asistencia técnica

### 2.1. Breve recuento de la estrategia institucional que impulsa la participación económica de las mujeres

Las crisis económicas recurrentes, iniciadas en el último tercio del siglo XX, que provocaron un deterioro salarial, la contracción del empleo y de la producción agropecuaria y, en consecuencia, el incremento de la pobreza, principalmente en las zonas rurales, obligaron a la búsqueda de estrategias económicas a través del autoempleo, los grupos productivos o las microempresas.

En este sentido, las políticas gubernamentales han llevado a cabo diversas acciones para promover la participación de las mujeres rurales, a través de la formación de grupos o microempresas, a quienes dirigen recursos y apoyo para iniciar o continuar una actividad económica que les permita generar ingresos, con la expectativa de consolidar alternativas autosuficientes de empleo, a corto y mediano plazos, con la finalidad de compensar las condiciones de pobreza de las familias rurales.

La primera de ellas, en 1971, estableció la necesidad de fomentar la incorporación de las mujeres rurales al empleo, mediante la creación de las Unidades agrícolas industriales para la mujer (UAIM), a quienes se asignó una parcela en cada núcleo agrario, consignado en la Ley de la Reforma Agraria (artículos 103, 104 y 105).<sup>3</sup>

La situación de las UAIM ha estado marcada por la inestabilidad. A finales de la década de los noventa,

<sup>3</sup> [Art. 103], establece: “deberá reservarse una superficie igual a la unidad de dotación, localizada en las mejores tierras colindantes con la zona de urbanización, que será destinada al establecimiento de una granja agropecuaria y de industrias rurales, explotadas colectivamente por las mujeres del núcleo agrario, mayores de 16 años y que no sean ejidatarias”.

la Secretaría de la Reforma Agraria reportó que en 23.6 por ciento de los núcleos agrarios existían 6 mil 772 parcelas destinadas a la UAIM, de las cuales sólo se encontraban activas 2004 (29.6 por ciento). Asimismo señala, que "...el término UAIM tiene dos connotaciones. Por una parte se hace referencia a la parcela en que las mujeres desarrollan proyectos [productivos] agropecuarios... por otra, la UAIM también ha sido considerada figura asociativa..."<sup>4</sup>

A partir de entonces han surgido diversos programas para proporcionar apoyo financiero y, en algunos casos, servicios de apoyo técnico, de capacitación y comercialización a las mujeres que se organicen para realizar una actividad económica. Entre ellos destacan:

- 1980, Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo, adscrito al Consejo Nacional de Población.
- 1983, Programa de Acción para la Participación de la Mujer Campesina en la Consecución del Desarrollo Rural (PROMUDER, SRA)
- 1984, Programa de Desarrollo Comunitario con la Participación de la Mujer (PINMUDE, SPP)
- 1990 Programa de Apoyo a Proyectos productivos de la Mujer Campesina
- 1995 Programa de la Mujer Campesina
- 1989-1994 Programa de Mujeres en Solidaridad
- 1990-2001 Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad.

Actualmente, funcionan:

- Programa de la Mujer en el Sector Agrario (Promusag, Secretaría de la Reforma Agraria)
- Programa de Financiamiento a Proyectos Productivos de Mujeres Indígenas, del Fideicomiso Fondo de Fomento Ejidal (FIFONAFE) de la Reforma Agraria

- Fideicomiso Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR) en la Secretaría de Economía
- Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (Fonaes) en la Secretaría de Economía, que cuenta con una acción específica para grupos de mujeres, denominado Impulso productivo de la Mujer
- Programa de Mujeres en Desarrollo Rural (MDR), dentro del Programa de Atención a Grupos Prioritarios de la SAGARPA
- Programa de Opciones Productivas, cuenta con dos acciones dirigidas a las mujeres: Crédito Productivo para Mujeres y Acompañamiento y Formación Empresarial
- Programa de Organización Productiva de Mujeres indígenas, de la Comisión para el Desarrollo de los pueblos Indígenas (CDI).

Desde entonces y hasta la fecha, los programas se han orientado a promover la incorporación y participación de las mujeres con objetivos similares:

- "Impulsar la participación organizada de la mujer en actividades generadoras de ingresos"
- "Impulsar el autoempleo y las actividades productivas"
- "Promover la participación de las mujeres en proyectos productivos viables, que generen beneficios para ellas y sus familias"
- "Propiciar el fomento de actividades productivas y fortalecer las acciones de combate a la pobreza".

Para lograr estos objetivos, sus instrumentos centrales, y a la vez las condiciones necesarias para ser sujetos de apoyo, han sido:

- **La formación de grupos u organizaciones productivas o empresas sociales**, definidas como "entidades económicas que agrupan a personas, unidas en torno a una actividad productiva común".

<sup>4</sup> Secretaría de la Reforma Agraria, *La transformación agraria. Origen, evolución, retos, testimonios*, 2a ed., México, 1998.

- **La definición y ejecución de proyectos productivos**, considerados como un “conjunto de actividades encaminadas a generar beneficios económicos y condiciones favorables para el autoempleo”.

Para optar o conseguir los apoyos financieros o técnicos que ofrecen los programas, los grupos se integrarán por mujeres que cumplan –en número y forma– con las características definidas por cada programa: mujeres sin derechos de tierra o bien sujetas de derechos agrarios, mujeres indígenas, mujeres de zonas rurales marginadas, organizadas bajo una figura legal o asociativa, etc.

Al igual que con los grupos, cada programa delimita las características y condiciones que debe cubrir la actividad definida a través de un “proyecto productivo”; algunas de las que se mencionan son:

- Generar beneficios económicos
- Generar condiciones para el autoempleo
- Ser rentables y autosostenibles
- Generar fuentes de empleo viables para las mujeres, que generen beneficios para ellas y sus familias.

Un grupo productivo es el conjunto de personas que se organizan de mutuo acuerdo, para llevar a cabo una actividad económica de manera colectiva; para lo cual determinan tanto su actividad como las condiciones y tareas necesarias para lograr su objetivo de obtener los recursos económicos suficientes para mantener su actividad y para proporcionarles a sus integrantes ingresos regulares.

### **2.1.1. Limitaciones de los programas dirigidos a apoyar actividades productivas de grupos de mujeres**

Los esfuerzos de los programas gubernamentales se han orientado a promover la participación de las mujeres rurales pobres como agentes económicos, cuya actividad e ingresos son vistos como complemento para subsanar las precarias condiciones de sus familias, pero no como posibilidad para el desarrollo de las mujeres.

Así, la perspectiva, estrategia y operación de los programas no reconoce las desigualdades de género y, por tanto, carecen de mecanismos para mejorar y equilibrar las oportunidades de las mujeres; y en buena medida sus marcos normativos y mecanismos de operación limitan su acceso a los recursos e impiden la consolidación de sus emprendimientos productivos.

A partir de la revisión e integración de experiencias, evaluaciones y estudios realizados por académicas y organizaciones civiles, desde la década de los ochenta, así como de los resultados del “diagnóstico de grupos que realizan proyectos productivos”, elaborado por el proyecto, muestran las limitaciones de la perspectiva y de la instrumentación de los programas, su efecto y las dificultades que enfrentan los propios grupos, entre ellas destacamos:

#### **De los programas institucionales:**

- a. Asignan un valor secundario al trabajo e ingresos de las mujeres, en tanto agentes económicos residuales o complementarios de la actividad del hombre, considerada como la principal fuente de ingresos.
- b. No reconocen las desventajas que enfrentan para emprender y mantener una actividad económica redituable, por la asignación de roles y expectativas que las determinan para garantizar la continuidad de su función como esposas/madres.
- c. El déficit escolar, la falta de experiencia laboral, el aislamiento y la falta de información, son factores que limitan su participación y las oportunidades para acceder a los recursos y mantener una actividad productiva redituable.
- d. Oportunidades diferenciadas y restricciones en el acceso a las oportunidades productivas para las mujeres, motivadas tanto por las barreras institucionales que limitan su acceso al crédito y a los re-

cursos de los programas, así como por la baja demanda de las organizaciones de mujeres, debida a una habilidad limitada para acceder al crédito.

- e. Capacidad e interés limitado para identificar y atender los problemas y necesidades específicas de las organizaciones de mujeres, a partir de su condición de género.
- f. Los programas se han orientado a mantener la división de roles tradicionales, que se expresan en dos sentidos: en la promoción de actividades tradicionales poco redituables y en la escasa valoración de su papel como agentes económicos.
- g. Falta de reconocimiento institucional, sobre la condición de carencia estructural que enfrentan las mujeres, para iniciar un proceso productivo autónomo.
- h. Visión parcial del papel de promoción, que se ha centrado en la formación de grupos y en la gestión de recursos, dejando de lado su papel educativo-formativo y de acompañamiento, con y para los grupos.
- i. Nula o escasa vinculación y participación de los grupos en la planeación y elaboración de sus proyectos, prerrogativa exclusiva de los equipos técnicos, lo que obstaculiza su aprendizaje y la apropiación de su proyecto.
- j. Información y asesoría técnica insuficiente para mejorar su proceso productivo y fortalecer la vida interna de las organizaciones.
- k. Carencia de información actualizada (padrón o directorio de acuerdo con su proceso de gestión, entre otros: grupos que han solicitado apoyo, grupos apoyados, proyectos rechazados y aprobados que no cumplieron los requisitos).
- l. Falta de seguimiento a los grupos que han sido apoyados, como: grupos activos (que mantienen la misma actividad o que la ampliaron, que han

logrado su sustentabilidad, que perciben ingresos insuficientes para garantizar el autoempleo o que no perciben ingresos); grupos que desaparecieron; desintegrados; reagrupados; divididos, etc.

#### **De las organizaciones de mujeres:**

- a. La necesidad de combinar las responsabilidades domésticas y las productivas limita la capacidad de los grupos para generar ingresos y lograr su sostenibilidad.
- b. La capacidad limitada y desconocimiento de la oferta institucional, para gestionar apoyos y cumplir con los requisitos, facilita su dependencia de "agentes externos" dedicados a la gestión.
- c. Dificultades personales, familiares y comunitarias derivadas de su participación económica, limitan sus posibilidades para incorporarse y mantenerse en los grupos.
- d. La generación de ingresos insuficientes y esporádicos para mantener la actividad productiva de las integrantes de los grupos como una opción de autoempleo.
- e. Formación de grupos como estrategia para solicitar recursos, propicia que desarrollen sus actividades de manera individual, lo que facilita la construcción de una alternativa colectiva con intereses de trabajo común, y aumenta sus posibilidades de crecimiento económico.
- f. Vida efímera de los grupos (disolución, deserción, reagrupación o fragmentación), marcada por la falta de recursos para iniciar, continuar o pagar el crédito.
- g. Conflictos internos derivados de la falta de organización y participación equitativa del trabajo, tanto en la asignación de responsabilidades y funciones como en la toma de decisiones colectivas.



## 2.2. Elementos centrales de la asistencia técnica: enfoque, mecanismos e instrumentos

- Cambio de enfoque sobre las organizaciones de mujeres y su trabajo

Para la propuesta de esta capacitación y asistencia técnica se consideraron tanto los problemas derivados de la desigualdad de género y un cambio en la visión que prevalece sobre el “poco valor económico”, atribuido a la actividad productiva de las mujeres, como un medio para mejorar las precarias condiciones de sus familias y para abatir la pobreza rural. Se buscó contribuir en la construcción de mecanismos de igualdad de género, que atiendan los problemas de las organizaciones productivas de mujeres de las zonas rurales pobres.

### ¿Qué es la capacitación y asistencia técnica con enfoque de género?

Es una estrategia para probar un mecanismo de igualdad de género que busca potenciar el trabajo y organización de las mujeres, como un medio que les permita no sólo obtener recursos, sino abrir espacios para fortalecer su presencia y autonomía en la toma de decisiones, ejercer sus derechos y negociar la gestión tanto doméstica como de recursos para sus emprendimientos productivos.

En tal sentido se diseñó y probó una estrategia de capacitación con dos vertientes:

- a) Fortalecer a los grupos –llegar a las localidades y trabajar con y para los grupos de mujeres– e identificar su eficacia, ventajas y obstáculos como mecanismo de igualdad de género, que busca crear espacios de oportunidad para las mujeres.
- b) Vincular y ampliar el rol de promoción de las y los técnicos, orientar su labor y fortalecer su papel como elemento clave para facilitar y ampliar las perspectivas y posibilidades de los grupos productivos.

Quedó definido el enfoque, la estrategia y las herramientas para conducir la acción, cuyos elementos centrales son:

ESQUEMA DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA		
ENFOQUE	ESTRATEGIA	MECANISMOS E INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De género:</b> para hacer visibles las dificultades y necesidades que enfrentan los grupos de mujeres, derivadas de su asignación genérica, que les permita reconocer sus derechos, sus posibilidades para decidir y el valor de sí mismas, de su trabajo y de su experiencia.</li> <li>• <b>Participativo:</b> para propiciar la corresponsabilidad y apropiación de su proceso y la capacidad de poder decidir sobre el mismo.</li> <li>• <b>Aprendizaje mutuo:</b> donde el o la técnica-instructora, aprende con y de las mujeres y viceversa.</li> <li>• <b>Formativo:</b> que atienda aspectos técnicos –para fortalecer las habilidades productivas– y organizativos –para fortalecer la cohesión y dinámica interna e incrementar la capacidad de gestión y representación–.</li> <li>• <b>Aplicado:</b> durante la capacitación, elaboran su proyecto productivo, en conjunto con el o la técnica.</li> <li>• <b>Voluntario:</b> los grupos interesados y seleccionados participan de manera libre e informada sobre el alcance de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del equipo operativo en las entidades de interés.</li> <li>• Identificación de los grupos productivos existentes en las localidades seleccionadas.</li> <li>• Recolección de información e identificación de sus necesidades de capacitación.</li> <li>• Propiciar interés y confianza entre los grupos; y la colaboración de las autoridades locales y de las dependencias estatales.</li> <li>• Identificación de los recursos profesionales y técnicos disponibles en cada región, con experiencia en la aplicación del enfoque de género a la asesoría y asistencia técnica a grupos productivos.</li> <li>• Integración de la propuesta metodológica y técnica para:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. capacitar a los grupos productivos</li> <li>b. sensibilizar a técnicas(os) locales, para que incorporen el enfoque de género en la formulación de proyectos y asistencia técnica.</li> </ol> </li> <li>• Selección de los grupos productivos que recibirán asistencia técnica.</li> <li>• Selección de las ONG y equipos técnicos.</li> <li>• Selección, conjunta con los grupos productivos, de las ONG y consultores que les asistirán técnicamente.</li> <li>• Apoyo a las organizaciones productivas de mujeres que requieran asistencia técnica específica.</li> <li>• Fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones para facilitar su acceso a distintas fuentes de financiamiento.</li> <li>• Generar procesos organizativos en los grupos para la formulación y ejecución de proyectos productivos.</li> <li>• Seguimiento y evaluación del proceso de asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y vinculación directa con los grupos.</li> <li>• Inventario de los grupos identificados y asistidos.</li> <li>• Acuerdos y decisiones de los grupos que reciben la capacitación y asistencia:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Eligen al o la asesora en función de sus requerimientos y del perfil del o la técnica.</li> <li>b. Acuerdan su programa de trabajo (días, horarios, productos y alcance de la AT)</li> <li>c. La capacitación se realiza en sus localidades y en el lugar que ellas establecen.</li> </ol> </li> <li>• Sensibilización en género y elaboración de su diagnóstico.</li> <li>• Elaboración de su proyecto productivo o perfil de proyecto.</li> <li>• AT en proceso productivo específico.</li> <li>• Apoyo para la gestión de crédito.</li> <li>• Talleres estatales de sensibilización a técnicos y ONG locales:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Formación de los grupos, considerado las propuestas y cartera de técnicos y técnicas de Fonaes.</li> </ol> </li> </ul>

COBERTURA DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA POR AÑO Y ENTIDAD						
Entidad	2003		2004		Total de grupos asistidos	TOTAL de grupos de mujeres y mixtos identificados
	Núm. localidades	Grupos asistidos	Núm. localidades	Grupos asistidos		
Campeche	3	9	3	6	15	28
Chihuahua			5	8	8	18
Hidalgo	3	4	2	6	10	19
Oaxaca	4	16	3	8	24	25
Puebla	8	13	8	11	24	50
Sinaloa			2	7	7	7
Tlaxcala	3	4	3	9	13	25
Yucatán	3	6	4	10	16	39
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>65</b>	<b>117</b>	<b>211</b>

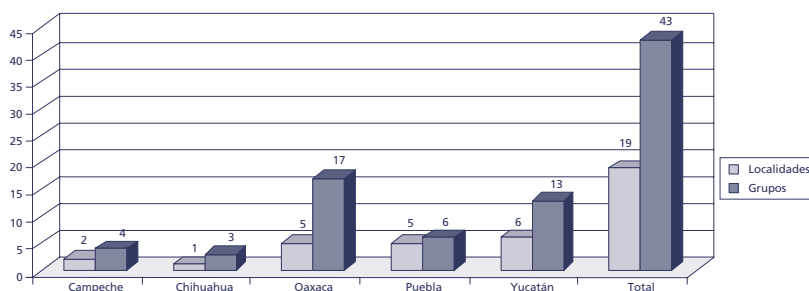
### 2.3. Principales resultados de la asistencia técnica

Entre 2003 y 2004 se proporcionó asistencia técnica a 117 grupos (52 en 2003 y 65 en 2005), ubicados en 54 localidades (24 en 2003 y 30 en 2004). Entre un año y otro, se incrementó 25 por ciento la capacidad para atender a más grupos y se llegó a más localidades.

La asistencia técnica llegó al 76% de las localidades con presencia de grupos (71 localidades) y atendió al 55% de los grupos de mujeres y mixtos identificados.

- De los grupos capacitados, 84 están conformados sólo por mujeres y 33 son mixtos; integrados por 1,251 personas (93 por ciento mujeres y siete por ciento hombres).
- Se capacitó a 43 agrupaciones indígenas, que representan 36.7 por ciento del total. Estos grupos son de 19 localidades donde 30 por ciento y más de sus habitantes habla alguna indígena. La gran mayoría de ellos (37 grupos) se ubica en localidades predominantemente indígenas (70 por ciento y más de hablantes) de los estados de Campeche, Chihuahua, Oaxaca, Puebla y Yucatán.

Grupos asistidos de localidades indígenas, por entidad



Localidades y grupos por entidad

67 por ciento de los grupos que reciben capacitación por primera vez.

- Para 67 por ciento de los grupos, es la primera vez que reciben capacitación.
  - Cada grupo contó con el apoyo de uno o dos instructores(as) y/o técnicos(as), quienes los asesoraron, orientaron y apoyaron en el proceso de elaboración de su diagnóstico; de su perfil de proyecto o proyecto productivo; recibieron asesoría técnica y apoyo para la gestión de recursos de programas gubernamentales, como Fonaes y otros.
  - 108 grupos participaron activamente en la elaboración de su autodiagnóstico (92.3 por ciento); 100 grupos planearon y diseñaron su proyecto productivo o perfil (85.5 por ciento) y dos optaron sólo por la capacitación puntual sobre algún aspecto de su proceso productivo.
  - De los grupos que no elaboraron proyecto (17), seis de Chihuahua sólo requieren capacitación y asesoría técnica especializada para un buen funcionamiento de su actividad (cuatro tienen proyecto vigente con financiamiento) y dos grupos de Puebla optaron por capacitación técnica específica. Los restantes nueve grupos no concluyeron el proceso de capacitación por problemas internos (Campeche, Yucatán y Puebla, uno, respectivamente, y dos de Oaxaca), porque únicamente esperaban financiamiento (tres de Hidalgo) o por la temporada de la capacitación (uno de Hidalgo).
  - 60 por ciento de los grupos que prepararon proyecto solicitaron apoyo de alguna dependencia (39 a Fonaes y 21 a otra dependencia o programa, principalmente a Sedesol, gobierno del estado o fondos regionales); en 13 casos obtuvieron apoyo y otros nueve están próximos a su autorización u otorgamiento.
- Para dar cuenta de los resultados alcanzados, los logros y retos de cada una de las acciones del proyecto; así como sobre la pertinencia y eficacia de los

Resultados: Capacitación y asistencia técnica	Año		TOTAL
	2003	2004	
Número de entidades	6	8	8
Número de municipios	20	27	47
Número de localidades	24	30	54
Total de grupos capacitados	52	65	117
Grupos de mujeres	42	42	84
Grupos mixtos	10	23	33
Mujeres en los grupos	555	610	1165
Hombres en los grupos	35	51	86
Total de integrantes de los grupos	590	661	1251
Grupos con apoyo de Fonaes antes de la AT	8	0	8
Grupos con apoyo de otras fuentes antes de AT	14	16	30
Total de grupos que solicitaron apoyo para sus proyectos*	37	23	60
Solicitaron apoyo de Fonaes*	37	2	39
Solicitaron apoyo de otras fuentes*	0	21	21
Total de grupos que han obtenido apoyo para sus proyectos**	13	9	22
De Fonaes**	13		
De otras fuentes**		9	

\* A raíz de la asistencia técnica \*\* Hasta mayo de 2005

procesos y herramientas, se cuenta con evidencias documentadas y sistematizadas, provenientes tanto del Sistema de Seguimiento y Evaluación del proyecto, como de las organizaciones que atendieron directamente a los grupos.

La evaluación se sustenta en la información primaria recolectada antes, durante y después de la capacitación y asistencia técnica a los grupos. Así, contamos con información sobre:

- La situación y las características de los grupos identificados en las localidades seleccionadas, antes de la capacitación, lo que nos permite valorar el avance y utilidad del proceso, de acuerdo con la situación previa de los grupos.
- Las características básicas de las y los integrantes de los grupos capacitados.
- La utilidad, pertinencia, calidad y efectos que los grupos atribuyen al proceso de capacitación en el que participaron: entrevistas grupales a 47 agrupaciones capacitadas (40.2 por ciento) y se realizaron sesiones de observación en distintos momentos del proceso.
- La valoración y las experiencias del equipo operativo, responsable en cada estado o región: entrevistas a profundidad.
- La utilidad, pertinencia, efectos y obstáculos que los equipos de las y los instructores y técnicos atribuyen al proceso, a la metodología y a las herramientas, así como sobre los grupos capacitados: entrevistas con los equipos técnicos al final del proceso.

Además, la Coordinación Convive cuenta con las evidencias documentales de los resultados y productos elaborados por cada grupo (Diagnóstico participativo y Proyecto o perfil de proyecto productivo) e informes puntuales y generales de las organizaciones capacitadoras, mismas que fueron consideradas para el análisis de resultados.

Así, la evaluación se orientó a recopilar la información necesaria para dar cuenta de los procesos y herramientas que se consideran torales:

- a. Identificación previa de los grupos productivos existentes en las localidades de interés.
- b. Promoción, apoyo y seguimiento a los grupos.
- c. Herramientas para fortalecer la capacidad de decisión y para disminuir los obstáculos que enfrentan las mujeres:
  - Elección del o la técnica
  - Definición de su calendario de trabajo
  - Capacitación en sus lugares de residencia
- d. Herramientas para fortalecer sus conocimientos, habilidades y organización interna, así como fomentar la apropiación de su proceso y oportunidades para gestionar recursos:
  - Elaboración de su diagnóstico
  - Elaboración de su proyecto
  - Apoyo técnico sobre su actividad productiva
- e. Herramientas para fortalecer y reorientar la función de promoción-formación-acompañamiento de los equipos de prestadores de servicios profesionales locales hacia los grupos productivos de mujeres.
  - Ponen a prueba una propuesta para capacitar y asistir a grupos productivos, amplían su experiencia y se vinculan a las organizaciones para atender sus necesidades y problemas desde su condición genérica.
  - Sensibilización a profesionales que brindan asistencia técnica, para que conozcan y comprendan la importancia del enfoque de género y de algunas herramientas para su aplicación en su práctica profesional.

**La información de la evaluación sugiere que:**

- Un proceso de capacitación orientado a atender las necesidades y problemática de los grupos productivos de mujeres, que incluya herramientas participativas y aplicadas, permite fortalecer y orientar su actividad económica para generar mayores oportunidades de iniciar o consolidar sus emprendimientos productivos.
- A través de la metodología participativa, las mujeres asumen su derecho de “tener voz y ser escuchadas”, lo que contribuye a que inicien o continúen el proceso de redefinición de su condición de género y, por tanto, en la asignación de roles.
- El diagnóstico participativo es una herramienta útil y eficaz para aplicar el enfoque de género, ya que permite que las mujeres analicen la situación y condiciones en las que transcurren sus vidas, en su organización, en su familia y su comunidad, para construir alternativas o estrategias para modificar sus relaciones inmediatas y reorganizar su trabajo productivo.
- Capacitar y asistir a las mujeres en sus localidades, de acuerdo con sus tiempos y necesidades, mantiene el interés y el compromiso por participar, dado que ellas definen y desarrollan la planeación y el alcance de su actividad y se organizan en función de sus objetivos. Asumen un compromiso personal y grupal y reconocen sus posibilidades y limitaciones para lograrlos.
- La estrategia probada permitió atender a grupos con trayectorias y actividades diversas, indígenas y mestizos, y con diferentes niveles organizativos, cuyos logros y efectos permitirán ajustar una estrategia general que incluya situaciones específicas.
- A través de este tipo de capacitación, los grupos contaron con una propuesta de programa de trabajo viable y estructurado, que los coloca en una mejor posición para demandar y gestionar recursos para su actividad.
- Se construyó una propuesta integral, que va desde el proceso de identificación y diagnóstico de la situación de los grupos, la integración del enfoque metodológico y las herramientas para orientar la capacitación, la integración y reforzamiento del equipo técnico de instructores, la elaboración de productos específicos con y para los grupos (diagnóstico y proyecto), acompañamiento, asesoría e información para orientar la gestión de recursos; y finalmente, evaluación de los procesos y resultados.
- Abrir espacios para la reflexión y encuentro de las mujeres, quienes valoran las relaciones de apoyo y solidaridad dentro de sus colectivos, constituye un medio útil para apoyarlas a redefinir su posición, valorar su contribución a la economía doméstica, negociar y desarrollarse.
- Incorporar a los equipos de las y los asesores-técnicos locales y regionales incrementa las oportunidades para lograr los objetivos, ya que cuentan con conocimientos y experiencia en la aplicación de herramientas participativas y en enfoque de género, conocen las condiciones locales y regionales y, en muchos casos, como en el sureste, son oriundos de la región y hablantes de maya.
- Se fortaleció el trabajo, experiencia, conocimientos, sensibilidad y compromiso de los equipos de las y los asesores responsables de capacitar.
- Los talleres estatales dirigidos a los equipos y organizaciones de asesores-técnicos que ofrecen servicios a grupos productivos cumplieron su cometido de propiciar un ejercicio de reflexión y dar una introducción sobre la propuesta conceptual, metodológica y sobre algunas herramientas para aplicar el enfoque de género a su trabajo. Constituye un primer paso para reorientar su papel y modificar la concepción que prevalece entre este sector.
- Los representantes estatales de Fonaes consideraron importante este tipo de procesos, y apoyaron

las acciones de capacitación y facilitaron la gestión de recursos de los grupos capacitados, particularmente en Yucatán, Campeche y Puebla.

Es importante mencionar los principales factores problemáticos y los obstáculos identificados por los grupos, por los y las técnicas instructoras, por el equipo operativo del proyecto y por el equipo de evaluación externa:

- Las necesidades y problemas que enfrentan las mujeres de estas organizaciones y la práctica gubernamental ampliamente extendida de conformar grupos sólo como un medio para otorgar pequeños subsidios o recursos para paliar la pobreza, limita el alcance de los procesos de formación, ya que las expectativas de las agrupaciones se centran en obtener este tipo de apoyos, particularmente entre los de reciente creación.
- El desfase temporal entre los periodos de capacitación y las convocatorias de los programas gubernamentales como Fonaes fueron un obstáculo para agilizar la gestión de apoyos, de aquellos grupos que cuentan con el perfil adecuado.
- El convenio interinstitucional entre el INMUJERES y Fonaes resultó insuficiente para garantizar la incorporación de un mayor número de grupos capacitados y con proyectos productivos, a los recursos de este programa.
- La orientación y vocación actual de Fonaes, así como el presupuesto disponible, fueron otros elementos que limitaron la incorporación a un mayor número de grupos.
- El tiempo programado y la metodología definida, resultaron insuficientes para los grupos incipientes o que no están organizados, los cuales requieren trabajar más sobre procesos organizativos, como etapa previa a la elaboración de su programa de trabajo y proyecto.
- No se contó con suficientes instructores(as) bilingües para atender a todos los grupos indígenas, principalmente en la zona centro, lo que complicó la transmisión de información.

A continuación se exponen los resultados, logros y obstáculos, y se recupera la opinión de los grupos.

### 2.3.1. Ir a las comunidades: proceso de identificación de los grupos productivos

Este proceso se realizó en cada una de las localidades y se orientó en dos sentidos: a) para subsanar el vacío de información actualizada de los programas federales, sobre la demanda local y los grupos y proyectos que recibieron recursos y apoyo en las localidades de interés del proyecto, durante los dos años previos; b) para aproximarnos a la capacidad organizativa local, contar con un inventario de los grupos existentes antes de la capacitación, conocer sus características y situación e informar a los grupos y a las autoridades locales sobre el proyecto.

- Para identificar a los grupos productivos de las 84 localidades fue indispensable que las personas responsables de la operación en cada estado o estados realizaran visitas e indagación "in situ", lo que permitió identificar y registrar a las organizaciones de mujeres, mixtas y de hombres, que funcionan en cada localidad.
- Se buscó la colaboración y orientación de las autoridades locales, de representantes ejidales o comunales, de representantes o funcionarios de dependencias o programas gubernamentales locales, regionales o estatales.
- En algunos casos, se realizaron asambleas comunitarias para informar y facilitar la participación, lo que motivó el interés de las mujeres a organizarse para participar en la capacitación.

### Utilidad de la identificación previa

- Contar con información de referencia para definir los parámetros iniciales y comparar el efecto de la intervención.
- Conocer la situación general de los grupos: trayectoria, nivel organizativo, formas de trabajo, recursos, necesidades, problemas e intereses.
- Contar con un inventario de organizaciones productivas, como referente para analizar los procesos de cambio, permanencia o disolución de grupos.
- Orientar y planear la operación.
- Vinculación local y apoyo.
- Confianza e interés.
- Propiciar procesos organizativos o reagrupaciones.

### Resultados de la identificación:

- Se obtuvo información de 272 grupos, 72 por ciento de los cuales son sólo de mujeres.

Distribución de los grupos por sexo de sus integrantes				
	Mixto	Hombres	Mujeres	Total
Campeche	9	1	19	29
Chihuahua	9	4	12	25
Hidalgo	6	0	14	20
Oaxaca	8	1	32	41
Puebla	15	0	40	55
Sinaloa	6	1	1	8
Tlaxcala	17	0	17	34
Yucatán	17	11	32	60
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>18</b>	<b>167</b>	<b>272</b>

- En 71 de las 84 localidades seleccionadas existe al menos un grupo productivo (84.5 por ciento). En promedio, existen 3.6 organizaciones con presencia de mujeres, por localidad.

- En todas las localidades consideradas de Chihuahua, Hidalgo, Tlaxcala y Yucatán, se identificó la existencia de algún grupo productivo.
- En Campeche, Oaxaca, Puebla y Sinaloa existen localidades sin grupos identificados. Sin embargo, las diferencias son notables entre Sinaloa y el resto, pues en éste sólo en dos de ellas (33 por ciento) existe algún grupo; mientras que en los otros tres está por encima del 70 por ciento (Campeche, 85.7; Oaxaca 73.3; y Puebla, 83.3 por ciento).
- Esto podría deberse a:
  - Existe menor experiencia o interés para promover la formación de grupos productivos, por parte de los programas gubernamentales en Sinaloa; mientras que los otros han sido foco de atención por su nivel de marginación y por el número de núcleos agrarios (ejidales y comunales), a quienes se ha dirigido, desde hace 30 años, las acciones institucionales de este tipo.
  - Menor conformación de capital social y, por tanto, menor capacidad para movilizarlo hacia alternativas colectivas de este tipo. En tanto que en los otros prevalecen formas comunitarias de asociación y vínculos más cercanos entre la población, debido principalmente a su conformación socio-cultural.
  - Preeminencia de modelos microempresariales individuales, frente a las colectivas que se observan en el resto, conformadas como alternativas propias u obligadas por la necesidad de cumplir con los requisitos institucionales.



Distribución de localidades por entidad, según el número de grupos productivos identificados							
Entidad	Número de grupos identificados por localidad						Total de localidades
	Ninguno	1	2	3	4	5 y más	
CAMPECHE	1	0	1	1	2	2	7
CHIHUAHUA	0	1	0	2	0	2	5
HIDALGO	0	1	2	1	1	1	6
OAXACA	4	1	2	2	3	3	15
PUEBLA	4	8	2	4	3	3	24
SINALOA	4	1	0	0	0	1	6
TLAXCALA	0	1	7	0	1	1	10
YUCATAN	0	1	0	1	1	8	11
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>84</b>

- En 20 por ciento de las localidades se identificó sólo un grupo; en la mitad existen entre dos y cuatro y en 30 por ciento hay cinco o más organizaciones.
- En Yucatán se ubica la mayor concentración de grupos productivos, ya que en ocho de las 11 localidades existen entre cinco y 10 grupos.
- En siete localidades no existen grupos de mujeres, sino agrupaciones mixtas (tres en Puebla, dos en Tlaxcala, una en Sinaloa y una en Yucatán).

### 2.3.2. Principales características y situación previa de los grupos asistidos

Para analizar las ventajas de esta estrategia es importante tener en cuenta algunas de las características más relevantes, tanto colectivas como individuales de los grupos. Éstas influyen de manera decisiva en el tipo de necesidades y problemas que enfrentan para sostener la actividad grupal (organizativa y productiva), en sus posibilidades de gestión y en las expectativas, la utilidad y los beneficios que le atribuyen a los procesos de capacitación. Para definir acciones específicas considerando estos factores, destacamos:

- Formas organizativas y características locales
- Trayectoria y nivel organizativo de los grupos
- Composición grupal y características de sus integrantes y experiencia

Cabe precisar que contamos con información previa de 110 de los 117 grupos asistidos, es decir, de 94 por ciento.

### Formas organizativas y vínculos de sus integrantes

- **Pequeños negocios:** en las localidades de Sinaloa y Chihuahua sobresale como opción los pequeños negocios individuales, todos circunscritos a un núcleo familiar o de familias, sin la intención de establecer alianzas colectivas más amplias.
- **Grupos familiares:** se ubican en mayor medida en Tlaxcala, donde la práctica de vincularse se establece en función de los lazos familiares, tanto de hogares nucleares, como extensos.
  - Tlaxcala es donde se ubica el mayor número de grupos familiares: 54 por ciento, pertenecientes al mismo núcleo, y 30 por ciento por varios miembros de núcleos familiares con lazos de parentesco cercano; lo que influye en la mayor proporción de grupos mixtos (69 por ciento).
  - En Hidalgo predominan los grupos cuyas integrantes son de diferentes familias o bien con relaciones mixtas entre sí (84.6 por ciento); algo parecido sucede en los grupos de Campeche, donde ninguna organización está formada por personas que no tengan lazos de parentesco.

**Grupos comunitarios:** presentes predominantemente en los estados de Puebla, Oaxaca y Yucatán, donde los vínculos se establecen más allá de la familia inmediata, pues mantienen relaciones cercanas y redes extensas que permiten conformar grupos de interés que rebasan el núcleo familiar. En estos estados se atendió mayoritariamente población indígena, donde la práctica de agruparse se ha fomentado con la presencia de programas gubernamentales.

- En Oaxaca, Puebla y Yucatán predominan los grupos integrados por personas de diferentes familias, los que no tienen parentesco y agrupaciones mixtas (algunos tienen vínculos y otros no), que en conjunto rebasan 90 por ciento en cada entidad.
- Asimismo, en las localidades de estos estados predominan los grupos de mujeres, que representan 72 por ciento en Oaxaca, 66 en Puebla y 87 por ciento en Yucatán. Esta misma se situación se observa en Hidalgo (88.8 por ciento).

	Núm. de grupos	Porcentaje
2-5	23	20.9
6-10	37	33.6
11-20	35	31.8
21-30	9	8.2
31-40	4	3.6
80	2	1.8
Total	110	100.0

- **Grupos pequeños:** no rebasan las 20 integrantes (86.6 por ciento); sólo existen 15 agrupaciones formadas por un número mayor. Las más grandes son artesanías oaxaqueñas.

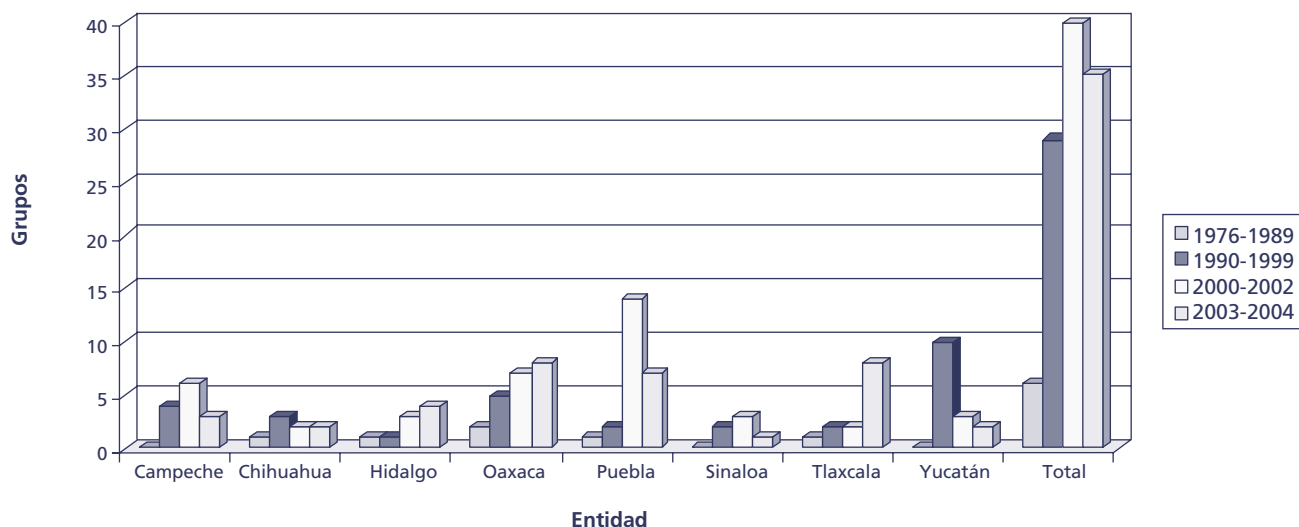
#### Con escasa trayectoria y poca experiencia

- Grupos jóvenes con poca experiencia organizativa: la mayoría de los grupos son de formación reciente, 68 por ciento se integraron a partir del año 2000 (35 se formaron o reintegraron poco tiempo antes de la capacitación y 40 entre 2000 y 2002); 29 se agruparon en la década de los noventa. Los seis grupos más antiguos se formaron en las décadas de los setenta y ochenta, y se ubican en localidades de Chihuahua (1), Hidalgo (1), Puebla (1), Tlaxcala (1) y Oaxaca (2).

- Los grupos más jóvenes se ubican en los estados de Puebla y Tlaxcala, que en promedio tienen 2.5 y 2.6 años. Por el contrario, los de mayor edad se encuentran en Chihuahua y en Yucatán, con 6.6 y 6.1 años promedio de antigüedad, respectivamente.

- La mayoría de los grupos tiene una corta trayectoria y escasa experiencia organizativa, aun cuando muchos de ellos cuentan con integrantes que han participado en otras agrupaciones y tienen alguna experiencia.

Periodo de formación de los grupos por entidad



- La mayoría no cuenta con experiencia previa en procesos de capacitación, sólo una tercera parte (39) había recibido apoyo técnico o capacitación en algún aspecto productivo, organizacional o administrativo.

#### Con procesos organizativos incipientes

- Sólo 18 organizaciones están constituidas legalmente, la mayoría bajo la forma de sociedad de solidaridad social (SSS,12), tres cooperativas, dos UAIM y una sociedad de producción rural (SPR). Existen 33 organizaciones bajo la figura asociativa de grupo de trabajo (GT) sin registro; las 59 restantes no se reconocen con ninguna figura asociativa.
- Pese a lo que pudiera suponerse de las seis organizaciones más antiguas, sólo dos están registradas, como UAIM (una en Hidalgo y la otra en Tlaxcala); de las cuatro restantes, dos son GT y las otras dos no tienen ninguna denominación.
- 10 de las agrupaciones constituidas como SSS y la SPR se formaron en la década de los noventa y dos SSS en el año 2000. Las tres cooperativas son de formación reciente (2002-2004).

#### Con limitaciones para sostener su actividad

- Antes de la capacitación, sólo 35.5 por ciento (39 grupos) declaró contar con algún apoyo económico o de servicios, principalmente de una sola fuente (28 grupos); en 10 casos con mezcla de recursos de dos fuentes y en un caso de tres.
- Los recursos o apoyos provienen principalmente de instituciones o programas gubernamentales federales, como Fonaes, SAGARPA, fondos regionales de la CDI o SEDESOL; y en menor medida de los gobiernos estatales o municipales y de organizaciones privadas y religiosas. Sólo en un caso no se especificó la fuente.

Fuentes de apoyo declaradas por los grupos asistidos, antes de la capacitación	
Programa o institución	Número de grupos que apoya
Fonaes	9
SAGARPA	9
Fondos regionales	8
SEDESOL	3
Otros públicos federales	6
Gobierno estatal o Mpal.	8
Otros	4
Organismos privados	3
<b>Total de apoyos</b>	<b>50</b>

- Los apoyos que recibieron la mayoría de los grupos fueron económicos (34), sólo en cuatro casos se trató de servicios de capacitación, asesoría y gestión.
- Las agrupaciones apoyadas por Fonaes (nueve grupos) se ubican principalmente en Oaxaca (siete); una en Puebla y la otra en Yucatán. Cinco grupos sólo reciben apoyo de esta dependencia y en los cuatro restantes están en combinación con otro programa gubernamental.
- Aproximadamente, la mitad de ellos recibió menos de 50 mil pesos, y en 11 casos el monto del crédito fue repartido entre las integrantes, a quienes les corresponde una cantidad exigua que limita sus posibilidades de sostener su actividad por la dificultad de reinvertir y pagar la deuda; ocho de estos grupos se encontraban sin funcionar, a pesar del crédito recibido.
- Esta situación también la enfrentan tres de los grupos que recibieron los montos más grandes, quienes declararon no tener ganancias o tener problemas con su actividad.

Grupos asistidos con y sin apoyos previos a la capacitación		
Número de grupos		
Sin ningún apoyo	71	
Contaban con apoyo	39	
	Económico	34
	Capacitación, asesoría y/o gestión	4
	Monto del apoyo	
	Menos de 50,000	16
	50,000-99,999	4
100,000-199,999	10	
200,000-280,000	3	

- En total, 71 de las agrupaciones asistidas (64.5 por ciento) mantenían una actividad económica, ya sea de manera colectiva (46) o bien como productoras independientes (nueve) y grupos familiares (16). Sólo un tercio de estos grupos contaba con crédito (20 de los grupos y dos de las agrupaciones de productoras independientes).
- Por otro lado, 40 grupos no estaban funcionando, ya sea porque son de reciente creación y/o aún no inician su actividad a la espera de recur-

Situación de los grupos por entidad y condición de actividad, antes de la capacitación								
Estado	Grupos que no estaban funcionando			Grupos en funcionamiento			Grupos con información previa	Grupos asistidos
	Desintegrados	Proyectos que no funcionaban	Reciente creación	Grupos con actividad productiva	Productoras independientes	Familiares		
Campeche	0	1	2	8		2	13	15
Chihuahua	0	3	1	4			8	8
Hidalgo	1	0	6	2			9	10
Oaxaca	0	3	8	10	1		22	24
Puebla	1	6	4	11	1	1	24	24
Sinaloa	0	0	0	1		5	6	7
Tlaxcala	0	1	1	1	3	7	13	13
Yucatán	1	0	0	9	4	1	15	16
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>46</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>110</b>	<b>117</b>
%							94%	100.00

sos (22); otros porque su actividad o proyecto enfrenta problemas y dejaron de funcionar (11 de los 14 casos contaban con crédito); los tres casos restantes son grupos desintegrados y en recomposición.

### Problemas y necesidades económicas y materiales

- La mayoría de los grupos considera que sus principales problemas se ubican en la esfera económica y/o material: falta de financiamiento o recursos, equipo, herramientas, materia prima o local (46.6 por ciento); o bien en las posibilidades de obtener ganancias por la falta de mercado que enfrenta 22 por ciento de los grupos.
- Una quinta parte ubica sus principales problemas en la debilidad de sus destrezas o conocimientos (capacitación, 8.6 por ciento) o bien en su vida interna (organización y participación desigual, 10.5).
- Escasa minoría (12.4 por ciento) declaró no tener ningún problema.
- Aun cuando no todos tienen problemas, todos tienen necesidades:
  - 68 grupos expresaron necesidades vinculadas con la esfera de los recursos económicos y materiales para realizar su actividad.
  - 12 de ampliar o tener mercado para obtener ganancias, así como contar con recursos.
  - 27 requieren expandir sus habilidades y destrezas a través de la capacitación, ya sea como única necesidad (ocho) o vinculada al financiamiento o a la ampliación de su mercado.
  - Sólo tres grupos declararon que necesitan mejorar su organización interna.

### La práctica colectiva como estrategia para obtener apoyos o como medio para generar recursos materiales e intangibles

Es indudable que la práctica gubernamental de promover la formación de agrupaciones para destinar recursos a la población rural, como fin en sí mismo, ha tenido innumerables efectos, muchos de ellos negativos para los grupos, a los que se ha acostumbrado a que este mecanismo institucional es la vía para hacerse de recursos a corto plazo, pero no el medio para ampliar sus posibilidades a mediano y largo plazos.

- Cuatro de cada 10 grupos se formaron con la intención de obtener recursos gubernamentales, para realizar su actividad y cubrir sus necesidades.
- Mientras que para el otro 60 por ciento las agrupaciones productivas constituyen una alternativa en sí misma para crear fuentes de trabajo, generar ingresos o integrar recursos.
- Tres de cada 10 grupos se formaron porque se los propuso alguien externo, como una autoridad, un funcionario, un representante político o líder; y muchos testimonios muestran experiencias poco alentadoras:

*...Los que nos organizaron antes no nos capacitaron... nos hicieron el proyecto, teníamos que investigar todo. Iba a ser un grupo de jercería, se tuvo que sacar las cotizaciones de todo y nunca nos entregaron el proyecto; nos cobraron en el 1994... como seis millones de pesos y nunca nos lo entregaron, venían a la comida y todo eso, pero no nos dijeron nada. Nosotros nos encargamos de que les diera el dinero [nos dijeron] y se desaparecieron y ya no los volvimos a ver... (Grupo de Puebla)*

Grupos de localidades indígenas con apoyo previo	Total
CAMPECHE	1
CHIHUAHUA	2
OAXACA	8
PUEBLA	5
YUCATÁN	3
<b>Total</b>	<b>19</b>

### Composición de los grupos

- 36.7 por ciento de los grupos capacitados (43) son pobladores de 19 localidades con 30 por ciento y más de hablantes de alguna lengua indígena. Más de la mitad de estos grupos (24) son de localidades predominantemente indígenas de Campeche, Oaxaca, Puebla y Yucatán.
- En estos grupos predominan mujeres hablantes de alguna lengua indígena, la mayoría son bilingües.
- Aproximadamente la mitad de las participantes en la capacitación son hablantes de alguna lengua

indígena (46 por ciento). Sin embargo, esta proporción varió de un año a otro: en 2003 ésta fue de 37.6 y en 2004 llegó a más de la mitad (58 por ciento), debido a que en Oaxaca pasó de 56 por ciento a 96 y en Campeche de 28 a 64 por ciento; en tanto que Yucatán se mantuvo en un nivel similar (72 por ciento).

- Es interesante hacer notar que la mitad de los grupos que contaban con algún apoyo antes de la capacitación se concentran en 19 de estos 43 grupos, quienes principalmente reciben apoyo de los fondos regionales de la CDI (siete) y de Fonaes, en el caso de siete grupos oaxaqueños.
- En la mayoría de estos casos, se trata de los montos más bajos, principalmente menores de 50 mil pesos.
- Otro rasgo distintivo de estos grupos es que en su mayoría son artesanas, muchas de las cuales se organizan para obtener recursos y comercializar, pero no comparten su proceso productivo.

		Localidades indígenas			Total
		% HLI 30-69%	% HLI 70-89%	% HLI 90% y más	
CAMPECHE	Localidades	1	0	1	2
	Grupos	2	0	2	4
CHIHUAHUA	Localidades	0	1	0	1
	Grupos	0	3	0	3
OAXACA	Localidades	0	2	3	5
	Grupos	0	5	12	17
PUEBLA	Localidades	2	1	2	5
	Grupos	2	1	3	6
YUCATÁN	Localidades	2	1	3	6
	Grupos	2	4	7	13
<b>Total de localidades</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>19</b>
<b>Total de grupos capacitados</b>		<b>6</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

### 3. Primeros logros y efectos del proceso de formación

El trabajo con los grupos se dividió en cuatro procesos. Los dos primeros se realizaron en todos los casos y los otros dos dependieron de los resultados del autodiagnóstico:

- a. Presentación y selección de las/os instructoras/es
- b. Autodiagnóstico
- c. Planeación y elaboración de perfiles de proyectos o proyectos
- d. Asesoría en actividades productivas.

#### **Mecanismos para propiciar la toma decisiones**

**Profesional técnico a tu servicio:** a cada grupo participante se le ofrecieron alternativas para decidir con quién y sobre qué trabajar durante un periodo de capacitación intensiva y visitas programadas de acompañamiento, en su espacio y en condiciones de mutuo acuerdo.

La elección de los y las instructoras fue un acierto que generó confianza y compromiso; la mayoría de los grupos entrevistados considera que cumplió sus expectativas.

**Programa de trabajo de acuerdo con sus tiempos:** cada grupo acordó con la o el técnico su calendario de trabajo, con la premisa de atender y adecuarse a sus necesidades.

A partir de las entrevistas con los grupos, podemos decir que estos dos mecanismos permitieron que:

- **Se sientan tratadas como personas que valen**

*...Nosotros lo decidimos porque de acuerdo con nuestro descanso, nuestro horario... porque también tenemos otras actividades en nuestra casa, atender a nuestros hijos y hacer otras cosas... ellos*

*preguntaron si es de mañana, de tarde, qué día de la semana, nosotros teníamos que decidir qué día van a venir. Entonces pensamos que sea un miércoles... (Grupos de Poc-boc, Yucatán)*

- **Se fomenta la capacidad para tomar decisiones**

*...Nos dijeron la experiencia que tenían... Los dos tenían experiencia, pero elegimos el más apegado a nuestro tema... en la reunión que tuvimos cuando elegimos al doctor nos pusimos de acuerdo en el horario y en los días de las capacitaciones, y es por eso que estamos cumpliendo con él... nos adaptamos y él se adaptó a nuestro horario... (Grupo de San Felipe Teotlalcingo, Puebla)*

- **Fomenta la necesidad de establecer acuerdos y negociación entre el grupo**

*...vinieron dos personas y nos las presentaron... se salieron un momento y preguntaron al grupo con qué persona estaríamos... Yo no quería, pero me ganaron. Yo quería al otro. Fue mayoría... quien nos capacita pienso que es la persona correcta... (Grupo de Bomintzhá, Hidalgo)*

- **Establecen compromisos**

*...Sí nos tomaron en cuenta... ellas se presentaron y preguntaron qué día podíamos asistir... incluso nos entregaron una mochila con un calendario y fue donde marcamos los días que vamos a asistir. Supuestamente duraba tres meses y ya sabíamos a qué hora debíamos asistir... (Grupo de San Bernardino Chalchihuapan, Puebla)*

### **3.1. Herramientas para fortalecer sus conocimientos, habilidades y organización interna**

#### **3.1.1. Autodiagnóstico participativo con enfoque de género**

La propuesta metodológica incorporó la elaboración participativa del autodiagnóstico, como la herramienta para conducir el análisis y la reflexión de las diferencias y desigualdades en la vida cotidiana entre hombres y mujeres –las funciones y actividades de cada uno, cómo las hacen y cómo se decide sobre los recursos que tienen, cómo se reparten y utilizan en el trabajo doméstico, el valor, la necesidad e importancia del trabajo extradoméstico de las mujeres; y sobre su situación grupal y la de su contexto inmediato: organizativo-grupal, familiar y comunitario. A partir de él fue posible que reconocieran sus limitaciones internas como organización y de su actividad económica, para redefinir estrategias que fortalezcan su trabajo.

El autodiagnóstico participativo con enfoque de género permitió considerar las opiniones, las necesidades, los problemas y las demandas diferenciadas de mujeres y hombres de los grupos.

De los 117 grupos capacitados, 92.3 por ciento elaboró su autodiagnóstico y los nueve grupos restantes no concluyeron el proceso de capacitación por problemas internos (Campeche, Yucatán y Puebla, uno respectivamente, y dos de Oaxaca); o bien porque solamente esperaban financiamiento (tres de Hidalgo); o por la época del año (diciembre) en que se realizó la capacitación (uno de Hidalgo).



GRUPOS QUE ELABORARON DIAGNÓSTICO Y ENTREVISTADOS, SEGÚN SU SITUACIÓN PREVIA			Total de grupos asistidos
Situación del grupo antes de la capacitación	Elaboraron autodiagnóstico	Entrevistados	
Sin información previa	5	0	7
Grupos con actividad que funcionaba	41	17	46
Grupo familiar	16	11	16
Productoras independientes	9	4	9
Reciente creación	20	10	22
Grupo desintegrado	3	1	3
Grupo con proyecto que no funcionaba	14	4	14
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>47</b>	<b>117</b>

Por su parte, para la evaluación se entrevistó a 47 grupos (40.2 por ciento de universo) y se observaron distintos momentos del proceso en 15 grupos, durante la fase 2004 de asistencia técnica.

En las sesiones de entrevista con los grupos se indagó sobre los distintos procesos de la capacitación, cómo se trabajó, la utilidad que le atribuyen y lo que aprendieron a partir de ella. Los logros y aprendizajes expuestos se fundamentan tanto en lo transmitido por los grupos, como por los equipos de asesores-instructores que las y los capacitaron, y por el equipo operativo y de evaluación.

Así narraron algunos grupos cómo y para qué hicieron su autodiagnóstico:

- Sobre la historia de su comunidad y la tradición de su actividad:

*...Nos llevamos muy bien con los profesores, nos dieron muy buena capacitación y nos orientaron sobre diferentes cosas, hasta de nuestro pueblo... cosas que nosotros ni nos imaginábamos ahí salieron, porque una tenía una información y la otra la aumentaba entonces ya estaba completo... lo que era, desde cómo iniciaron las canastas, de dónde venimos, por qué se llama así nuestro pueblo, todo eso... (Grupo de San Antonio Alpanocan, Puebla)*

*...También nos hizo una pregunta que yo nunca había imaginado... ni mis niños nunca me lo han preguntado: ¿quién fue el que hizo la primera ca-*

*nasta?... en esto me quedé de a seis... Pero nunca me habías preguntado ¿quién fue el que inventó la canasta?... Y eso nos dejó de tarea un día... (Grupo de San Antonio Alpanocan, Puebla)*

- Cómo trabajaron

*...El primer día que vino Carlos, el ingeniero, hizo una dinámica sobre cómo te imaginarías un animal. Unas dijimos una paloma, una tortolita, una mariposa; pero, ¿por qué? –Nos preguntó– Porque nos sentimos libres... así empezamos a tenernos confianza y aunque sólo somos cinco, no deja de haber malos entendidos... así, echando relajo, nos sentimos más confiadas... después vino la parte técnica, nos preguntó cómo iniciamos, qué hemos hecho... (Grupo Kuxtal-Mucuy, Yucatán)*

- Identificar su situación

*...Le dijimos qué sabemos hacer, qué tenemos... dónde se compra, qué era lo que la mayoría teníamos en nuestra casa y a qué dedicábamos el tiempo y ella anotaba... nos dimos cuenta de que sobrevivimos con una baja economía... producimos lo que vamos a consumir. Los animales y los terrenos son de autoconsumo. Nos dimos cuenta de que necesitamos capacitación para mejorar nuestra economía... (Grupo de San Bernardino Chalchihuapan, Puebla)*

Para los grupos entrevistados, el proceso de elaboración de su autodiagnóstico les sirvió de diferentes maneras y en los distintos niveles de su vida.

## UTILIDAD DEL AUTODIAGNÓSTICO, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS

### En el nivel personal:

- Escuchar los problemas de sus compañeras y proponer alternativas de acuerdo con sus realidades.
- Valorar el trabajo doméstico e involucrar a las y los integrantes de las familias.
- Reconocer la importancia y el derecho de acceder a actividades laborales que generen ingresos económicos.
- Administrar los ingresos familiares.
- Dejar de ver su participación como actividad "extra" al ingreso familiar y entenderla como una posibilidad para tener voz en la toma de decisiones familiares.

### En el nivel grupal:

- Conocerse entre las y los integrantes de los grupos.
- Conocer sus procesos productivos.
- Organizar y planear sus actividades grupales y procesos productivos.
- Conocer las opciones institucionales a las que pueden acceder.
- Involucrarse en la toma de decisiones del grupo.

### En el nivel comunitario:

- Conocer la historia de su comunidad y los recursos con que cuentan.
- Conocer la situación de su comunidad y la forma como se relacionan mujeres y hombres.
- Conocer los elementos que forman un proyecto.

## Logros

El alcance y los efectos del autodiagnóstico se encuentran estrechamente vinculados con aspectos tales como la trayectoria de los grupos, su nivel organizativo, la experiencia en su actividad productiva, sus expectativas iniciales y el valor o importancia que le atribuyen a los procesos de capacitación; así como la experiencia, la habilidad, la sensibilidad y el compromiso de las y los instructores.

Los logros y los efectos diferenciales se ubican en:

- Grupos recientes, con procesos organizativos incipientes y sin actividad definida.

- Grupos con cierta trayectoria o consolidados y con actividad definida.
- Grupos que trabajan de manera individual y que se organizan colectivamente para demandar recursos y/o para comercializar.

Aun cuando para la mayoría de los grupos de reciente creación –que no funcionaban como tales, sin una actividad económica definida, con poca o ninguna experiencia productiva y con incipiente o nulo nivel organizativo– su interés y necesidad principal es obtener recursos para iniciar una actividad que les permita autoemplearse y contar con algún ingreso, consideran esta capacitación como un medio para lograrlo y concluyeron su proceso, elaboraron su diagnóstico y

su proyecto. Es decir, lograron conformarse como grupo y definir una actividad.

Estos grupos se ubican en Oaxaca (ocho), Hidalgo (seis), Puebla (cuatro), Campeche (dos), Chihuahua y Tlaxcala (uno). Al final de la capacitación se entrevistó a 10 de estos grupos (cinco en Oaxaca, tres de Puebla, uno en Hidalgo y otro en Tlaxcala). A continuación se transcriben los comentarios de algunos de ellos.

#### **A los grupos nuevos les ayudó a:**

- Integrarse como grupo y a trabajar en equipo

*...Ella nos está enseñando, estamos conociendo lo que somos... porque muchas veces ya se nos olvidó lo que sabemos... porque sí sabemos algo, tenemos algunas nociones de trabajo, pero decimos, este, quién sabe... y ahora con la ingeniera Silvia estamos conociendo quiénes somos, las características del grupo y nos damos cuenta de que no hay proyecto. Ahorita lo que estamos viendo es lo que sabemos y qué nos conviene. Ya después vamos a hacer el proyecto... (Grupo San Bernardino Chalchihuapan, Puebla)*

*...Nos estuvo el ingeniero enseñando esta semana. Me gustó muchísimo porque veo que no es fácil... sino que se empieza desde la raíz, como nos está dando esa pláticas es como un conocimiento como vamos a trabajar y cómo vamos a empezar a trabajar, producir ese hongo y cómo lo vamos a vender así, todas unidas... todo el trabajo que hicimos... nos enseñó también que todo es una práctica... (Grupo Santiago Matatlán, Oaxaca)*

*...A partir de esa capacitación hubo algunos cambios... siento que fueron muy buenos para nosotros porque cada una tomó las cosas con cierta responsabilidad y se tuvo un compromiso más en forma, más fuerte... Hasta ese momento que tuvimos... un taller... sacamos todo. Yo les decía a las señoras que hay gente o señoras que nunca pensé que iban a*

*participar así, y sin embargo lo hicimos, y esta fue una de las ventajas tanto de la que vino como del grupo... permitió que se trabajara de alguna manera igual... y hubo un cambio en el reforzamiento del grupo. Siento que así fue el cambio... (Grupo Benito Juárez, Los Reyes, Puebla)*

*...A la mejor por la necesidad de la organización. Cursos así no nos habían dado. Nos habían pedido la cooperación para pagar el proyecto, pero no teníamos idea de cómo hacerlo... (Grupo de San Francisco Atexcatingo, Tlaxcala)*

*...Estamos unidos en el grupo y aprendiendo algo de la información que nos están dando... Sí me sentí a gusto, contenta, porque... cuando tuvimos una reunión ahí se dijo que, por ejemplo, aquí debemos respetarnos unas a otros y si nosotros no... decimos bien unas cosas, aquí nadie debe criticar a uno, al contrario, uno debe apoyarse, ayudarse ... por eso nos sentimos un poco cómodas... (Grupos de San Pablo Guila, Oaxaca)*

En todos los casos analizaron su situación e intereses, identificaron la importancia de la organización; y en los grupos que no tenían actividad definida, como los cinco grupos de Oaxaca, que trabajaron juntos, pese a que varias mujeres abandonaron el curso porque esperaban que les enseñaran corte y confección o cocina, o bien que les entregaran recursos, lograron integrarse en cuatro grupos, definir cada grupo su actividad y los cuatro grupos elaboraron proyecto.

#### **A los grupos con experiencia y con intereses definidos les ayudó a:**

##### **Identificar recursos, necesidades y posibilidades de su actividad**

- A los grupos con actividad definida y en funcionamiento, pero aún con un nivel organizativo incipiente:

*...Nosotras quisimos mejorar nuestra capacitación, mientras esperábamos el proyecto. Tratamos de mejorar... Cuando el técnico vino no había arrancado el proyecto, después vimos que no era tanto (el dinero) lo que nos hacía falta: pagar los recursos del préstamo, hacer gestiones y ver cómo vamos a comercializar... (Grupo de Celestum, Yucatán)*

- A grupos con dificultades para realizar su actividad (proyectos que no funcionan y tienen crédito) también les dio herramientas para reorganizarse:

*...Se hace el análisis de todo, hasta de tus gastos: cuánto es lo que gastas en la semana, cuánto es lo que has gastado en un año, cosas así... especifica más todo acerca de tu vida, acerca de la comunidad, qué hay; ésa es la diferencia porque en el anterior que habíamos tenido no se habló nada de eso, simplemente se trató de los cerdos y ya. En cambio, éste es más amplio... (Grupo de Poc-Boc, Campeche)*

- A los grupos más consolidados y de mayor trayectoria les permitió analizar su proceso y plantearse opciones para mejorar:

*...El hecho de conocer bien al grupo, o sea, quedó bien palmado, siento que entre nosotros, quiénes somos... para saber qué estábamos haciendo... qué bueno hacíamos y qué no estaba bien, porque todo salió ahí. Nos preguntaron cómo vivíamos... qué hacíamos, qué teníamos que hacer... (Grupo de Chicavasco, Hidalgo)*

#### **Fortalecer o mejorar su organización para el trabajo**

*...En todas las reuniones que hemos tenido siempre estamos todas, a pesar de que llegue una más tarde, otra menos, pero siempre hemos participado. Igual en la capacitación, unas luego a veces llegaban un poco retrasadas, pero íbamos y más o menos ya nos dieron una idea de cómo es la organización y cómo deberíamos de trabajar en grupo. Porque yo creo que algunas... no teníamos esa*

*idea, nada más de por trabajar así, pero con esa capacitación ya fue mucha ayuda. (Grupo de San Antonio Alpanocan, Puebla)*

*...Tuvimos ese interés de aprender a organizarnos en cuestión de cosas que nunca habíamos hecho. Nunca habíamos contabilizado, digamos, cuánto nos dejaba una hectárea de maíz, cuánto gastábamos y cuánto ganábamos. Mediante estos estudios que estamos haciendo hemos tratado de hacer numeritos y ya vimos que en el maíz salimos poniendo en lugar de obtener algo de ganancia. Y también aprendimos que con la hortaliza ganamos más o menos el 50 por ciento de lo que invertimos, ahí sí es segura la ganancia. Por eso tenemos como objetivo mejorar eso... (Grupo de San Francisco Atexcatzingo, Tlaxcala)*

*...Él vino y nos preguntó y le contestábamos... de hecho él nos ha orientado... el planteamiento no lo hizo él. Él venía a hacer un diagnóstico. Debíamos saber cómo estaba la barca... si era rentable, si funcionaba o no. Saber cómo estaba la barca porque tal vez se estaba hundiendo. Buscar de distintas formas cómo estaba el proyecto. Qué pasaba con el proyecto. Cuando estamos mal vamos con el médico y ése era el objetivo: analizar y tener el diagnóstico... nos planteó cual era el objetivo... (Grupo de San Felipe, Teotlalcingo, Puebla)*

*...Ver nuestra historia, ver la realidad de lo que estamos viviendo, ver la realidad como estamos trabajando y fuimos aportando, después... se tomó consenso... y ya fue después se iban sacando también, van desmenuzando, lo que aporta cada quien y ya o qué le falta; los mismos compañeros apoyan, a completar... (Grupo de Chicavasco, Hidalgo)*

#### **A los grupos que trabajan de manera individual:**

- Reflexionar sobre las ventajas del trabajo colectivo y plantearse la posibilidad.

*...Pienso que si trabajamos en equipo se puede lograr que las mujeres sobresalgan. Eso depende de que nos sigamos consolidando más para lograr nuestro objetivo. El objetivo no es decir: produce para mí, ése no es el objetivo. El objetivo es el excedente, y venderlo y yo tener de ahí una ganancia, pero que se vea, que yo tengo una ganancia para mí y para mis hijos... (GT de San Pedro Tlalcuapan, Tlaxcala)*

*...A reunirnos como grupo, a organizarnos, a hacer cotizaciones... a formar un comité, que hay que platicar con las socias, todo lo que se debe hacer... como comprar, que se deben hacer comités de compra... En algún momento pensábamos trabajar cada quién, pero por grupo trabajamos mejor que solas... (Grupo de Celestum, Yucatán)*

#### A todos

- Mayor cohesión: aprendieron a convivir y a conocerse.

*...Más que nada nos ha fortalecido el que cada uno de nosotros va aportando ideas de su propio conocimiento, y vamos mezclando todo y lo vamos aprendiendo... (Grupos San Francisco Atexcatzingo, Tlaxcala)*

*...Aprendimos bastante, primero a estar juntas, porque a pesar de que pensábamos que la familia se quedó, hora sí que se nos olvidaba un ratito porque eso nunca lo habíamos hecho aquí... y al principio nadie quería cuando nos dijeron que eran 13 días. Todos dijeron que no, pero al último todos nos animamos... (Grupo Alpanocan, Puebla)*

- Reforzaron sus conocimientos y adquirieron más seguridad.

*...A lo mejor nosotros sabíamos, pero no estábamos muy optimistas. Pero con base en esto pues sí estamos de acuerdo. Hemos abierto más los ojos. Sólo necesitamos que alguien nos ayude. Él sí nos ha*

*ayudado... nos ha servido para saber cosas que no sabíamos que sabíamos... ha sido interactivo. Cosas que él conoce, nosotros lo sabemos. Ha habido intercambio de sus conocimientos técnicos y lo que nosotros sabemos. Un diálogo y ubicarnos y qué hacemos... (Grupo San Felipe Teotlalcingo, Puebla)*

*...Ha cambiado porque para mí es como si fuera nuevo. Nunca había hecho un diagnóstico y viéndolo bien todos tenemos capacidades para hacerlo y ahorita para mí, digo que hay que aprovechar lo que nos enseñan y poder realizar lo que queremos. (GT, San Bernardino Chalchihuapan, Puebla)*

*..Haga de cuenta que todo los sabíamos, pero no lo habíamos, por decir, retratado en un papel ¿no?, este, qué eran las... por decir primero, quiénes somos, qué queremos o cuál es nuestra misión... (Grupo de Chicavasco, Hidalgo)*

- Identifican lo que saben, aprenden de las y los técnicos y las y los técnicos aprenden de ellas.

*...Lo hicimos mutuamente... ella nos preguntaba y le decíamos... utilizábamos ideas de todos. Tanto ella como nosotros hablábamos... ambos aprendimos... ella de nosotros y nosotros de ella... (Grupo Bomintzhá, Hidalgo)*

*...Tener capacitación en la siembra, en la técnica, en los abonos... es lo que el ingeniero nos ha estado encaminando. Porque no nos los enseñan, cada quien va aportando sus ideas y él nos va canalizando... (Grupo de San Francisco Atexcatzingo, Tlaxcala)*

En los grupos del sureste se involucró a las y los participantes en la capacitación –más allá de proporcionar información– en la investigación e incluso en el desarrollo de las sesiones. En algunos grupos de los estados del centro las sesiones se convirtieron en espacios de reflexión sobre las problemáticas de las mujeres y la búsqueda de alternativas de acuerdo con su cotidianeidad.

#### Ventajas del autodiagnóstico:

Conduce a la reflexión y a la toma de decisiones sobre:

- Su actividad económica
- Proceso organizativo
- Su vida personal

Permite que:

- Identifiquen su situación: necesidades e intereses
- Identifiquen sus fortalezas: reconocen qué saben, qué les falta o qué necesitarían saber
- Organicen su proceso
- Definan qué necesitan: capacitación puntual o elaboración de proyecto
- Identifiquen lo que les falta para fortalecer su proyecto
- Se apropien de su proceso, que lo sientan suyo
- Fortalezcan su trabajo en equipo: ellas aportan y el o la técnica sistematiza

### 3.1.2. Proyecto productivo

Un proyecto productivo es la herramienta de que disponen los grupos para llevar a cabo su actividad de una manera estructurada y planificada, en él se determinan los recursos humanos y financieros; los costos de inversión y producción; la factibilidad del mercado, los tiempos de recuperación de la inversión y las ganancias estimadas. Esta herramienta es considerada por las dependencias gubernamentales como el “requisito indispensable” para determinar otorgar o no crédito, dependiendo de la viabilidad que le atribuyan a las propuestas para establecer microempresas, recuperar la inversión y ganancias para cubrir el crédito.

Por este motivo, generalmente se asume que un proyecto productivo es “sólo” una propuesta que se presenta a las entidades financiadoras para obtener crédito o apoyo de cualquier índole, para iniciar o continuar una actividad económica, y pocas veces como un plan de negocios “de” los propios grupos, quienes en buena medida desconocen su contenido y la utilidad que les representa para guiar su actividad.

Otro elemento que contribuye a esta visión limitada es el mecanismo que se utiliza para elaborarlo. En la mayoría de los casos, esta herramienta es elaborada por profesionales técnicos desligados de los grupos, quienes desconocen las condiciones, recursos, necesidades y problemas de aquéllas a las que va dirigido y quienes, se supone, no debieran ser las destinatarias, sino las propietarias. Este cambio simple del “para” al “de” hace la diferencia entre considerarlo un “requisito para” obtener apoyo –por el que además pagan–, a la posibilidad de apropiárselo como herramienta útil para guiar su actividad, obtengan o no crédito.

En la segunda fase de la capacitación y en función de los resultados del autodiagnóstico, definen sus intereses, integran información y conocimientos para construir un plan que la o el técnico estructura en un perfil o proyecto productivo. En este proceso, la o el técnico conduce al grupo, por cada paso que requieren para la organización, planeación y viabilidad de su actividad, además de ser su instrumento para demandar recursos. Por ello, también se proporcionó información sobre las instancias gubernamentales que apoyan iniciativas productivas, para solicitar apoyo.



Este proceso dependió de los resultados arrojados en el autodiagnóstico. Se elaboraron perfiles de proyecto o proyectos de acuerdo con las necesidades y el tipo de actividad productiva de cada grupo y de la instancia seleccionada para la gestión de los recursos.

En el proceso de 2003, la posibilidad de gestión se limitó a Fonaes, mientras que en 2004 se proporcionó información de distintas opciones para gestionar apoyo para sus proyectos. Este mecanismo tuvo dos efectos: por un lado, los grupos tuvieron la libertad de elegir la instancia con la que querían trabajar,

y por otro generó cierta incertidumbre al no tener claro quién podía financiarles sus proyectos.

Como ya se mencionó, de los 108 grupos que concluyeron la capacitación y elaboraron diagnóstico, 100 integraron su proyecto o perfil; en los ocho restantes, sólo dos recibieron asistencia técnica específica –por tratarse de grupos incipientes, sin experiencia suficiente en la actividad que deseaban emprender– y seis –todos de Chihuahua– no requirieron proyecto, sino más bien apoyo técnico para que su actividad marche mejor (cuatro tienen crédito vigente).

GRUPOS QUE INTEGRARON PROYECTO O PERFIL DE ACUERDO CON SU SITUACIÓN PREVIA				Total de grupos asistidos
Situación del grupo antes de la capacitación	Proyecto	Sólo capacitación	Ninguno	
Sin información previa	5	0	2	7
Grupos con actividad que funcionaba	37	0	9	46
Grupo familiar	16	0	0	16
Productoras independientes	9	0	0	9
Reciente creación	20	0	2	22
Grupo desintegrado	3	0	0	3
Grupo con proyecto productivo que no funciona	10	2	2	14
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>117</b>

### Utilidad de la elaboración del proyecto productivo

#### Definir y orientar su actividad productiva, en los casos de grupos nuevos, en reestructuración o desintegrados

- Grupos de reciente creación que concluyeron la capacitación (20) y que sólo tenían una idea sobre la posible actividad que les interesaba realizar, durante la capacitación lograron:

- Definir su actividad
- Analizar las posibilidades y factibilidad de llevarla a cabo
- Planear y organizar su trabajo
- Elaborar su proyecto para solicitar recursos que les permitieran iniciarla.

*...Lo pensamos entre el grupo y vimos que en nuestra comunidad no hay ningún restaurante, no hay ninguna fonda... Queremos ver cómo se hace para que después no falle. No queremos que después de unos meses caiga... Yo pensé que nada más era así y ya. Y no, así como nos está capacitando Elvia me parece bien, se están viendo muchos detalles que no sabíamos... Ella nos orienta y vamos armando poco a poco... (Grupo Bomintzhá, Hidalgo)*

*...Lo más importante y lo más rico de todo esto es que aprendimos... porque sabemos que esto es plástico y sabemos que a lo mejor se pone más formal, pero aprendimos a conocer qué tipos de plástico, cómo lo vamos a poder transformar y nos quedó claro qué es lo que vamos a hacer y cómo le vamos a hacer... Siento que fue algo muy*

*bueno para mí y que también fue bueno para las demás compañeras, fue muy... digamos que fue como el impulso, el arranque de todo nuestro proyecto, porque sí teníamos ideas pero no lo veníamos aterrizando, yo siento que en diciembre fue lo que teníamos que dar y lo que teníamos que decir sobre el proyecto. ... (Grupo Benito Juárez, Puebla)*

- Grupos que estaban desintegrados antes de la capacitación, son agrupaciones que en algún momento se reunieron con la intención de iniciar una actividad conjunta y obtener recursos, pero al no conseguirlos se separaron (dos grupos, uno de Puebla y uno de Hidalgo); o bien obtuvieron financiamiento pero no lograron mantener su actividad y dejaron de trabajar (un grupo de Yucatán).
- Grupos que tenían una actividad definida, pero que su "proyecto" no estaba funcionando (14 grupos), entre los que identificamos dos situaciones:
  - a) 10 grupos que tenían problemas graves de pérdidas de su producción y/o por carecer de condiciones adecuadas o de apoyo técnico<sup>6</sup>
  - b) Grupos de artesanas de comunidades indígenas (tres de Oaxaca y uno de Puebla) que recibieron pequeños apoyos (menores de 50 mil pesos), quienes enfrentan problemas para mantener su actividad de forma continua por los escasos ingresos derivados de la falta de mercado y el precio de sus prendas, y para la compra de materia prima y equipo, principalmente.

En 10 de estos grupos se determinó elaborar un proyecto o perfil. En dos casos de Chihuahua, a partir de su diagnóstico determinaron que sólo requieren asistencia técnica específica y dos de Puebla que necesitaban capacitación.

A estos dos tipos de grupos (desintegrados o con dificultades), la capacitación les facilitó un espacio para analizar su situación y el tipo de problemas que enfrentan, lo que sirvió para:

- Replantearse la operación de su actividad original o definir una nueva (en el caso de los desintegrados)
- Analizar las posibilidades y la factibilidad de llevarla a cabo
- Planear y organizar su trabajo
- Elaborar su proyecto para solicitar recursos que les permita resolver sus problemas y continuar su actividad.

*...Cuando ya vino la ingeniera Silvia [técnico] vimos que era muy sencillo, pero aprendiendo qué pasos debemos seguir para emprender nuestro proyecto. A nosotros ya se nos fue haciendo sencillito, más claro... ahora tenemos más ganas de seguir organizados. (GT, San Bernardino, Puebla)*

*...Hace falta también... saber cómo criar los cerdos que nos dieron. Por eso nos gustó para juntar con las compañeras... porque cuando trabajamos la primera vez no vinieron los ingenieros y nos quedamos no más nosotros, por eso se murieron los cochinos...*

<sup>6</sup> De los 10 grupos, siete contaban con apoyo y tres no. Los que contaban con apoyo: cuatro lo obtuvieron para la compra de animales para cría y engorda (pollos, cerdos, vacas, borregos y codornices), entregados a cada integrante, quienes enfrentaban problemas por la pérdida de sus animales (enfermedad, desastres naturales o condiciones inadecuadas), y la consecuente dificultad para cubrir el pago por la falta de ganancias; además de que varias integrantes se separaron de los grupos (tres grupos de Puebla: el de pollos recibió menos de 50 mil pesos, mientras que el de vacas fue de 250 mil pesos y el de borregos de 103 mil pesos, y uno de Tlaxcala de 50 mil pesos). Los otros tres obtuvieron apoyo para iniciar un vivero y un taller de costura, pero abandonaron su actividad por falta de capacitación; ambos se ubican en Puebla y recibieron apoyos menores a 50 mil pesos; el último, con apoyo, corresponde a una tortillería de Chihuahua que recibió 200 mil pesos y que tiene dificultades para su operación. Otros tres grupos no tenían apoyos, pero sí dificultades para su funcionamiento: dos en Chihuahua y uno en Yucatán.



## Planear sus actividades e Identificar las oportunidades y la factibilidad de su actividad

*...En verdad es bonito conocer esto que se hace... que estábamos trabajando al ahí se va, pues no sabíamos cómo se trabaja, cómo se estructura. Ahora sí me doy cuenta de lo que estoy haciendo. (GT, San Bernardino, Puebla)*

*...En confianza con él porque la verdad era muy buena gente él [técnico]... nos explicaba bien y todo... y nos enseñó que teníamos que buscar todo tenerlo planeado... no nada más aventarnos al ahí se va... hay que planificar todo para que tuviéramos mayor producción y disminuyéramos nuestros costos... para organizarnos más... (Grupo La Ceiba, Puebla)*

*...Estamos acostumbradas a vivir y ya, hoy aprendimos cómo (vivir)... en los cursos vimos ganancias y pérdidas, eso no lo sabíamos; y distribución de recursos... (Grupo Nicté-Ha, Yucatán)*

*...Porque de antes no sabíamos si teníamos gastos o qué, cuánto nos queda, o si le ganamos o no le ganamos a nuestras hamacas, ni le sacamos la cuenta de cuánto gastamos y en cuánto lo vendemos ni nada... en cambio ahora que nos están dando las actividades nos estamos dando cuenta cuánto le estamos ganando o no, o nos queda para el ingreso o no nos alcanza así... (Grupos Santa Cruz Pueblo, Campeche)*

Elaboraron su proyecto y aprendieron cómo se hace para solicitar recursos: reconocen los pasos que se siguen para hacer un proyecto.

*...El proyecto lo hicimos a base de todas nosotras, de lo que hablábamos, por eso se hablaba de las necesidades, de cuáles eran del pueblo, de las soluciones, cómo íbamos a solucionar esos problemas, entonces cada una expresábamos nuestros pensamientos, cómo hacerle para solucionar eso. Entonces la señora Ofelia lo iba apuntando y al final de-*

*cía: ¡ven, ustedes mismas lo están haciendo, yo no, y son ustedes las que están armando ese proyecto que queremos hacer! Entonces, después de eso vimos los beneficios que nos podía traer ese proyecto de generar empleos y otras cosas... (Grupo Benito Juárez, Puebla)*

*...Acerca de estos proyectos que se van a hacer, entonces una vez que ya está hecho, cuando se nos entregue, es lo que pensamos hacer, meterlo a unas dependencias que nos apoyen, porque actualmente todas las dependencias lo que piden es el proyecto, el proyecto o algunos requisitos más y espero que nos sirva para esto... porque mayormente ahorita es lo que se pide, sin esto ya casi no se puede y aparte para que nos hagan un proyecto, con un técnico particular nos cuesta bastante. Nos dicen que un proyecto cuesta como 7 mil 500, porque hay proyectos que hacen hasta por unos 20 mil pesos; sí es bastante, entonces esto nos puede ayudar y gracias a INMUJERES que nos están pagando los técnicos para que nos ayuden... (Grupo Santa Cruz Pueblo, Campeche)*

*...Ahora sí ya tengo una idea, a lo mejor no al cien por ciento, ¿no? Pero si cuál es la cara de un proyecto... porque se me hacía algo del otro mundo... todas las inquietudes que cada quien tenía las fue expresando... ahí se da una cuenta de que un proyecto no es difícil armarlo, simplemente ver la realidad en la que esta uno... ir formando el proyecto, que es, por ejemplo, las necesidades de la empresa... (Grupo Chicavasco, Hidalgo)*

*...Yo siento que nos dio todas las armas para poder gestionar... yo sentía que sí íbamos a hacer el proyecto, que sí teníamos muchas ganas... pero no tenía noción de qué era lo que tenía que hacerse, todo el papeleo, los trámites... nos dieron las armas necesarias, conocimos todo el material con el que íbamos a trabajar; además, la misma Ofelia nos motivó, nos invitó, nos llevó a conocer una fábrica... fuimos ahí, experimentamos... (Grupo Benito Juárez, Puebla)*

*...Siempre hay beneficios en la dependencias, pero si no lleva uno un proyecto que sea rentable, no. Creo que ése ya es uno de los requisitos, que tengamos un proyecto que sea rentable y que de esa manera nos pueden apoyar... (Grupo San Pedro Tlalcuapan, Tlaxcala)*

### **Apropiación de su proyecto**

*...Cuando teníamos el otro proyecto sabíamos que eran borregos, pero era desconocido. No habíamos contemplado lo que teníamos ni lo que necesitábamos para darles de comer. Nos lo entregaron hecho, era como no saber nada y ya esto lo vamos elaborando nosotros. Decimos con qué tierra contamos, cómo nos va a salir más económico... Ya vamos viendo que es nuestro. Entonces vamos aprendiendo mucho más encaminado a los borregos o a la jarcería. Vamos viendo cómo hacerle para que salga más efectivo. (GT, San Bernardino, Puebla)*

*...Aprender a elaborar proyectos... siento que sí podemos elaborar un proyecto... pues aprendimos que no necesitamos a alguien que vaya por delante políticamente, esperar a que nos vengán a invitar... sabemos ya que hay dependencias donde... apoyan proyectos... (Grupo La Ceiba, Puebla)*

*...Sobre todo, como que mi ánimo creció... porque a veces... cuando no sabe uno las cosas se encierra en su mundo, pero ya cuando sabe uno cosas nuevas pues... y luego más que casi es lo que vivimos y nada más que no lo sabemos... yo me sentí bien con el hecho de que decimos... tenemos todas las armas... para elaborar el proyecto... (Grupo Chicas Vasco, Hidalgo)*

### **Mejoraron o aprendieron algo nuevo sobre su actividad productiva**

*...Sí nos ayudó porque, por ejemplo, nosotros nunca habíamos pensado hacer otra cosa... nomás hacíamos lo que nosotros hacemos, pero ya, como*

*ella nos dijo: vamos a tratar de hacer algo que nunca han hecho. Y sí hicimos lo que nunca habíamos hecho, por ejemplo, una sonaja, monederos... eso nunca lo habíamos hecho y nunca lo habíamos pensado hacer. En eso sí nos ayudó mucho... (Grupo de San Antonio, Alpanocan, Puebla)*

*...Nos enseñó... desde el nacimiento del cerdo, nos dijo cómo se alimentaba, la cantidad de alimento que se les tenía que proporcionar, cómo se iban a manejar los cerdos... la manera de poderle sacar un poco más de utilidad... y... nos dijo que siempre teníamos que buscar la mejor calidad en cerdo para que no tuviéramos problemas en la engorda... para hacer lo que no sabíamos y para mejorar lo que ya hacíamos (Grupo La Ceiba, Puebla)*

*...A mí me ha ayudado mucho porque he adquirido muchos conocimientos que no tenía y no sabía. Además, ya había dado algunos pasos a ciegas y ya con esto tengo un poquito más... (Grupos San Francisco Atexcatingo, Tlaxcala)*

### **Fortalecer su proceso productivo**

*...Nos ha servido mucho en lo técnico, pues nos ha apoyado en ir a los corrales para ver cómo se vacunan, cómo se desparasitan. Siento que ha sido diferente, pues ha habido más tiempo. Hemos practicado no nada más teórico y a veces decimos que a lo que los señores tienen sus animalitos es por experiencia. Ahora ha sido más técnico. Los señores de antes saben a su manera y ahora vemos que no es suficiente. Hay que usar la técnica y con el análisis como grupo hemos ido también a la práctica... (San Felipe, Puebla)*

*...Con el proyecto ya nos enseñaron, en teoría, cómo elaborar el abono. Ahora queremos en la práctica, porque no es lo mismo leer que hacerlo, y si nos enseñan, a mucha gente le va a interesar. Es un gran beneficio... (Grupo San Pedro Tlalcuapan, Tlaxcala)*

### Identificaron y definieron sus necesidades y la factibilidad de su proyecto

*...Después de que vino el veterinario y nos dio la asesoría, estudiamos desde el cerdo, desde su nacimiento, todo su proceso, y ahí fuimos viendo y analizando que... sí era rentable y que podíamos continuar dentro de este proyecto... (Grupo La Ceiba, Puebla)*

*...Nosotros dijimos: queremos un proyecto... nos van a dar asesoría comercial, nos van a hacer algo para promocionar las hamacas... un álbum... un folleto, nos van a ayudar en eso para promocionar las hamacas...(Grupo Santa Cruz Pueblo, Campeche)*

*...Es muy bueno porque no nos dábamos cuenta de la forma en que podíamos hacer reeditar más nuestro trabajo y ya podemos hacer las cosas mejor, podemos tener mejores ganancias. Nos ha servido de mucho porque lo hemos valorado más, lo hemos asimilado más... (Grupos San Francisco Atexcatzingo, Tlaxcala)*

*...Con las capacitaciones ya me nació otra vez el ánimo de seguir con los borregos, pues con la práctica y la plática como que ya nos despertó... bueno, en mí... pero como él ya nos enseñó, ya nos dice cómo y nos vienen ganas... (Grupo San Felipe Teotlalcingo, Puebla)*

#### 3.1.3. Oportunidad para demandar y obtener recursos

- Una de las herramientas utilizadas y a la vez uno de los productos elaborados durante el proceso de capacitación fue el "Proyecto productivo". Las mujeres realizaron un análisis, planearon, decidieron, investigaron y aportaron información de manera colectiva, y con la ayuda del o la técnica, quien sistematizó, orientó y enseñó a las mujeres cómo armar –paso a paso– su proyecto, desde

definir la actividad productiva, los recursos y las posibilidades o factibilidad del mismo.

- En 100 grupos (85.5 por ciento) lograron armar "su proyecto", teniendo a su disposición el apoyo profesional que les mostró los pasos para llevar a mejor término su actividad económica, teniendo como eje las dificultades que enfrentan como mujeres y la manera de buscar alternativas para ir modificándolas.
- Como resultado del proceso de capacitación, 60 grupos presentaron su proyecto o perfil de proyecto a las dependencias, lo que representa 45.3 por ciento del total de grupos capacitados.
- De estas 60 propuestas se han aprobado 22 proyectos (41.5 por ciento), lo que representa un incremento de 58 por ciento respecto al inicial, de 38 grupos, con apoyo de diversas dependencias (nueve de Fonaes y 29 de diversas fuentes, principalmente de los fondos regionales (CDI), de SAGARPA y de SEDESOL.
- En cuanto al incremento específico en el acceso a los apoyos de Fonaes, éste se duplicó 1.6 veces más con respecto al periodo previo; en tanto que a 13 grupos más les fue aprobado su proyecto.
- Como lo muestran los resultados, si los grupos son apoyados de manera directa, si se trabaja en su espacio, de acuerdo con sus posibilidades de tiempo, si se atienden sus necesidades y problemas y se orienta su trabajo, el efecto y la utilidad del proceso en diferentes aspectos de la vida de estos grupos representan una oportunidad que les permite, entre otras, demandar y obtener recursos.
- Propiciar que las mujeres obtengan recursos para iniciar, retomar-continuar o consolidar una opción productiva reeditable es un primer paso que les abre otras opciones.

### 3.1.4. El Enfoque de género y su aplicación

En cuanto a la aplicación del enfoque de género como eje de toda la estrategia de capacitación y asistencia técnica, se incorpora tanto para disminuir las desventajas que impiden el acceso de los grupos de mujeres a procesos formativos, como para facilitar su inclusión en los programas gubernamentales que ofrecen apoyo a emprendimientos productivos en las áreas rurales marginadas.

El proceso de asistencia técnica probó mecanismos de igualdad articulados:

- a. Acercar recursos técnicos para facilitar su participación, considerando que este mecanismo abatiría las dificultades que enfrentan –su función doméstica, el aislamiento y el control–. Por ello se dio capacitación *in-situ*, en horarios acordes con sus necesidades.
- b. Participación activa, que promueva el ejercicio de su capacidad de decisión y las reconozca como sujetos dotados de experiencias, conocimientos, con derecho a voz y a ejercerla, mediante la elección del o la instructora; metodología participativa y rol del equipo asesor-técnico como facilitador y orientador del proceso.
- c. Proceso formativo de construcción colectiva para facilitar la apropiación de su proceso de aprendizaje, orientado a la atención de sus necesidades y problemas, como un mecanismo para disminuir el déficit de formación, la inexperiencia y la desinformación de las mujeres del medio rural, mediante la elaboración colectiva del autodiagnóstico y del proyecto productivo.
- d. Generar oportunidades para su acceso a los recursos gubernamentales: orientación y apoyo en la gestión y en la obtención de información.

Si bien los resultados parecen alentadores, es menester considerar que:

El proceso de cambio y redefinición de la condición género es de largo plazo y, sin duda, en los espacios donde se percibe un mayor avance es en la reconfiguración de los roles, pues existe una mayor disposición y necesidad de aceptar la incorporación de las mujeres en los espacios económicos y de los hombres en las tareas domésticas.

Todos los grupos entrevistados mencionaron que contaron con el apoyo familiar, para lo cual llegaron a acuerdos y establecieron arreglos para garantizar el funcionamiento doméstico, que les facilitó su participación en la capacitación.

La mayoría de los grupos entrevistados mencionaron como un beneficio de la capacitación el haberse dado cuenta de que para disponer de tiempo “para ellas”, es necesaria la reorganización y participación de los integrantes de sus núcleos familiares. También reconocieron sus capacidades y valor.

En suma, podemos decir que entre los logros identificados se encuentran:

#### Logros

- Se sintieron escuchadas, tomadas en cuenta.

*...Como que ha habido más responsabilidad de parte del médico. Siempre ha venido. Ha habido más responsabilidad, confianza. Y más comunicación... más que nada confianza. Nos ha dado la confianza... ha habido apertura y disponibilidad, y eso ha marcado la diferencia... (San Felipe, Teotlalcingo, Puebla)*

*...Le encuentro más seriedad a esta organización. INMUJERES... hace que nos sintamos bien porque se nos toma en cuenta como personas y tal vez debe ser lo que optemos al término de todo será algo positivo para nosotros. Y agradeciendo mucho a la ingeniera Silvia, pues nos ha dado lo máximo para nosotros, ni quisiéramos que se fuera... (GT, San Bernardino, Puebla)*

*...Ella nos apoya bastante y nos escucha... Hemos dicho a veces bien o mal y platicamos con la confianza que hemos tenido. Nos motiva y le platicamos y todo... nos sentimos más seguras, nos dio confianza... Tenemos más confianza... tenemos unión... (Grupo Bomintzhá, Hidalgo)*

*...Nosotras no nos esperábamos que nos vinieran a visitar de tan lejos. La verdad no... (Kuxtal-Mucuy, Yucatán)*

*...Sí nos están tomando en cuenta, porque antes no venía nadie al pueblo, nadie nos daba cursos, pero ahora, aunque no somos grupos grandes... sí nos están apoyando de darnos ingeniero, de darnos las compañeras que nos han venido a visitar. Es un agradecimiento que yo hago para quien los mande porque yo veo que antes no, hace uno o dos años, cuando apenas nos integramos con el grupo de mujeres... (Grupos San Dionisio Ocotepc, Oaxaca)*

#### **Autovaloración y reconocimiento, compañía y apoyo**

*...Hemos cambiado mucho. Porque no es lo mismo estar sola, solo, a ya estar en un grupo y ver nuestra realidad, porque cuántas veces no valoramos lo que hacemos ni a nosotros mismos. Y cuando nos damos cuenta, hacemos muchas cosas. No nada más el hombre hace todo. Yo pienso que sí. En lo personal, como que se ve la realidad de uno y así nos valoramos entre ambos... (GT, San Bernardino, Puebla)*

*...Pudimos conocer nuestra cultura, la forma en que estamos educados, y ver que podemos cambiar y hacer pequeños compromisos para que haya igualdad entre hombres y mujeres, y eso es maravilloso para mí... (GT, San Bernardino, Puebla)*

*...Podemos expresarnos un poquito, nuestras palabras las dejamos ahí, sean buenas o malas o feas o bonitas... las dejamos salir y en esa corta expresión aprendimos mucho porque aquí, como Benita decía, aprendimos a valorarnos como mujeres,*

*a nuestra persona, porque no debemos sentirnos inferiores a las demás o de los que tienen mucho dinero... somos personas igual que todos y es el valor más grande de un ser humano... su confianza saca lo mejor de todas nosotras que, aunque mal, pero lo hablamos, nos atrevemos a hablar, será porque somos pocas o porque somos un poquito más grandes. Yo creo que hablamos más, pero hablando yo creo que uno se va acostumbrando y tal vez después en un público más grandecito podemos empezar... (Grupo Benito Juárez, Puebla)*

*...En mi caso, yo pienso que si hago mi lucha o sigo adelante, algún día mis hijas van a sentirse orgullosas de mí, porque apoyándolas también para que salgan adelante y mi familia también... y podemos explicar a las personas que, por ejemplo, muchas mujeres no saben que... valemos igual que los hombres y debemos explicarles... (Grupos de Mujeres de Guila, Oaxaca)*

*...Claro que sí, sí cambió, porque... a lo mejor yo tenía entendido que no podía, pero después de eso, o sea me da una idea de que... todos podemos, nada más que quieras... yo ahorita en mi persona, pues sí, porque a lo mejor uno no se siente capaz antes y ya nada más es cuestión de que alguien nos guíe. Yo creo que... sí tenemos la capacidad de hacer eso y más... nada más que por falta de conocimientos... (Grupo Chicavasco, Hidalgo)*

#### **Redefiniendo su condición de género**

*...El único cambio... hacia mi persona, hubo una actividad que Ofelia nos hizo, casi como tarea... que todos los días fuéramos cinco minutos a nosotros ... y que raro se siente, después de que todo esté hecho, tener cinco minutitos ¿no?... se siente rico, y ese cambio que hice en mi persona fue dedicarme cinco minutos... en lo que nos gusta, nada más... a partir de entonces yo dije sí me voy a dedicar esos cinco minutos... para estar conmigo... (Grupo Benito Juárez, Puebla)*

*...Sí, pues ya pensamos diferente... yo que soy mujer, me toca hacer todo en la casa, y tú que eres hombre nomás te toca llegar y... sentarte; y ahora no... si da, nos da trabajo, porque todavía no lo hemos logrado, ¿eh? Apenas estamos... en eso de...tratarlos de convencer de que somos iguales... (Grupo La Ceiba, Puebla)*

*...Cuando fui, me dice mi señor: 'y ahora, pues qué te van a dar... nada más vienen a perder el tiempo y no les dan nada'... pero le digo: ...ya aprendimos que sí podemos perder tiempo... que sí podemos... y aprendí otra cosa porque antes nada más hacía yo canastitas y esta vez ya aprendí a hacer el portavelador, otra canasta más... (Grupo San Antonio)*

### 3.2. Los aciertos y logros del proceso

- El trabajo operativo en campo es fundamental para el funcionamiento del programa. En la identificación, selección y promoción de esta acción se reflejó la experiencia y la sensibilidad de las personas encargadas y, en algunos casos, motivaron la participación en las localidades donde no había grupos de mujeres o mixtos.
- Generar procesos organizativos en grupos nuevos o que sólo se reúnen para solicitar recursos.
- Generar reagrupaciones y reacomodos.
- El que las y los técnicos acudan a las localidades repercute de manera favorable en los grupos de mujeres porque identifican “que saben”, que ellas también pueden enseñarle algo al instructor, reconocen sus habilidades y fortalecen su autoestima y capacidad de decisión.
- Este proceso también fortalece al equipo técnico, que en muchos casos elabora o asesora “desde su escritorio”. El ir a las comunidades les permitió fortalecer su trabajo, reconocer las problemáticas de las mujeres cuando se organizan y aprender a escuchar.

- Fortalecer grupos con trayectoria.
- Definir procesos productivos viables de acuerdo con la información resultante del autodiagnóstico.
- Involucrar a las y los participantes en la toma de decisiones de sus procesos productivos y en la gestión de éste.
- Generar espacios de intercambio y reflexión entre las y los integrantes de los grupos.
- Reflexionar sobre las relaciones cotidianas entre hombres y mujeres, y en algunos casos proponer acciones para aplicarlas en sus familias.
- Algunas mujeres pasaran de verlo como un medio para ayudar al ingreso familiar a verlo como una oportunidad de independencia económica que puede traer cambios en sus vidas, sobre todo en la relación de pareja.
- Toma de decisiones para organizarse, decidir su proceso productivo y buscar requisitos y alternativas para gestionar.
- Búsqueda de alternativas en grupo para los casos de violencia en la pareja.
- Identificación/reconocimiento de las ventajas y desventajas de los grupos productivos de mujeres frente a los grupos de hombres.
- Cambios de conducta generados: distribución de tiempos, asociaciones comunitarias, inversión, tiempos y actividades domésticas.

#### La capacitación permitió a los grupos:

- Definir y orientar su actividad productiva, en los casos de grupos nuevos, en reestructuración o des-integrados.



- Identificar las oportunidades y la factibilidad de su actividad.
- Determinar el alcance de su actividad y establecer compromisos individuales y colectivos.
- Reflexionar sobre su situación grupal y productiva.
- Fortalecer su proceso productivo y organizativo.
- Definir programas de trabajo viables y estructurados.
- Propiciar la cohesión grupal.
- Apropiación de su proceso de aprendizaje.
- Valorar sus conocimientos y habilidades y reconocer que también tienen algo que enseñar.
- Aprendizaje mutuo entre los grupos y los y las instructoras.
- Contar con su proyecto productivo para demandar recursos de los programas gubernamentales.
- Reflexionar sobre su condición y posición como mujeres.
- Iniciar un proceso de redefinición de su condición de género.

### 3.2.1. Ventajas

#### a. DEL ENFOQUE:

##### De género:

- Identifican los problemas que enfrentan en tanto mujeres u hombres
- Identifican sus opciones
- La organización del tiempo según sus necesidades les ha permitido obtener el apoyo de sus familias para redistribuir las tareas domésticas.
- Proceso de autoestima
- Rompe el aislamiento: construyen un espacio de reunión, reflexión y convivencia
- Construyen redes de apoyo y solidaridad.

##### Participativo:

- Sujetos de su aprendizaje
- Fomenta la confianza: ser escuchadas y tomadas en cuenta
- Valoran-reconocen el trabajo grupal y organizado
- Aportan-construyen
- Las actividades y su proyecto son elegidos por ellas y no por la o el técnico
- Los grupos inician una valoración de la capacitación
- Se logran relaciones horizontales con la o el técnico.

#### b. DE LAS HERRAMIENTAS:

##### Autodiagnóstico:

- Conduce a la reflexión y a la toma de decisiones sobre
- Su actividad económica
  - Proceso organizativo
  - Su vida personal.

##### Permite que:

- Identifiquen su situación: necesidades e intereses
- Identifiquen sus fortalezas: reconocen que saben, qué les falta o qué necesitarían saber
- Organizar su proceso
- Definir qué necesitan: capacitación puntual o elaboración de proyecto
- Saben qué les falta para fortalecer su proyecto
- Permite que se apropien de su proceso, que lo sientan suyo
- Fortalece el trabajo en equipo: ellas aportan y el o la técnica sistematiza.

##### Planeación y elaboración de proyecto o perfil de proyecto productivo:

- Oportunidad para la gestión y el fortalecimiento de los grupos

- Les permite reflexionar sobre las necesidades de su operación
- Obtienen información sobre la oferta institucional
- Aprenden e identifican cómo se hace un proyecto (pasos y requisitos)
- Reconocen la importancia de la planeación
- Reconocen para qué y cómo se utiliza la información.

#### Del equipo de las y los instructores técnicos:

- Valoran el trabajo y el esfuerzo de los grupos
- Identifican los problemas de los grupos
- Aprenden de los grupos
- Aprenden una forma distinta de trabajo.

#### Su perfil:

- Experiencia de trabajo con grupos
- Experiencia en metodología participativa
- Experiencia en aplicación del enfoque de género en el trabajo con grupos rurales
- Experiencia de trabajo con grupos indígenas
- Buena comunicación
- Respeto
- Conocimiento de la región
- Formación y conocimientos técnicos específicos.

#### Su papel:

- Escucha
- Orienta
- Respeta las decisiones del grupo
- Brinda confianza
- Aprendizaje mutuo.

Así resume las ventajas de este proceso la integrante de un grupo poblano:

*...Aquí nos capacitaron sobre en qué consistía el proyecto, cómo queríamos que lo hiciéramos, pero ya elaborándolo... porque nosotras decíamos no, primero practicamos y después lo hacemos... en este caso fue irlo platicando y al mismo tiempo irlo haciendo, y la otra fue que nos pusieron a una persona y esa persona vino hasta acá... hay otro tipo de proyectos que dicen: ¡sí, aquí está la persona, la oficina, y cuando tú quieras algo vienes y la ves! Entonces implica trasladarnos... si de por sí es difícil estar acá, ora trasladarnos... pero... digamos que ésa fue la gran diferencia, que sí hubo el apoyo, que sí tuvimos este interés por parte del Instituto y que... no nos cobraron un peso. Esa también fue la otra parte... porque sabemos que para elaborar cualquier proyecto se tiene que pagar... (Grupo Benito Juárez, Puebla)*

### 3.3. Aprendizajes

- Reorientar el papel de los técnicos o asesoras y propiciar su vinculación directa con los grupos es un factor clave para fortalecerlos, para transferir información y dotarlos de herramientas para el análisis; así como iniciar un cambio acerca de la idea y la práctica que ha sustentado el trabajo de promoción, tanto entre los propios equipos técnicos como entre las mujeres. Poner a disposición servicios de asesoría no para que definan, determi-

Lo relevante de la asistencia técnica no fue sólo “la finalidad de la acción” (incrementar la participación de los grupos de mujeres y su acceso a recursos...), sino que un aspecto central lo constituye el mecanismo y el enfoque aplicado de género, que no solamente contribuye a incrementar sus habilidades y capacidades, sino a la valoración de las mujeres, al autorreconocimiento de sus saberes y fortalezas.



nen y decidan por las mujeres, les facilita alcanzar sus metas desde sus propias necesidades, intereses y problemas.

- Fortalecer y consolidar opciones productivas viables y redituables implica incorporar procesos educativos-formativos (continuos y de largo plazo) en cada fase del proceso organizativo de las agrupaciones, en sus localidades y de acuerdo con las necesidades y problemas que enfrentan: al inicio, para apoyarlas en la definición de su actividad y lograr los acuerdos y mecanismos básicos de su trabajo colectivo, y dotarlas de información y asesorarlas para la gestión de recursos; durante su actividad, para darles apoyo técnico y asesoría para mejorar su trabajo y atender las dificultades técnicas y disminuir los riesgos de pérdidas o falta de ganancias.
- La realización del proyecto permitió identificar procesos importantes de cambio en los roles y en la participación de hombres y mujeres en los distintos ámbitos productivos y domésticos, situación que debe aprovecharse para canalizar acciones que coadyuven y atiendan las dificultades que genera la resistencia y oposición hacia procesos más profundos de redefinición de la condición de género y en el avance de las mujeres.
- Experiencias y evaluaciones de proyectos productivos realizadas desde la década de los ochenta ofrecen ejemplos sobre cómo las organizaciones de mujeres constituyen una alternativa económica y una posibilidad para mejorar su posición y desarrollo: "...a través de la organización, la gente adquiere la fortaleza para crear espacios para sí misma y construir los elementos necesarios para apoyar su crecimiento y desarrollo; el proceso organizativo bajo cualquier forma resulta no un fin en sí mismo, sino un medio para lograr el desarrollo..." (Cleeves, 1993).
- La formación de grupos, propiciada o fomentada por los programas y las dependencias gubernamentales, debe incluir una etapa de integración organizacional que dé a las mujeres las herramientas básicas y necesarias para iniciar un proceso colectivo de trabajo.
- Esta estrategia es exitosa para promover la equidad de género si, a través de la atención de necesidades inmediatas y de la vida cotidiana, se reflexionan necesidades estratégicas como las problemáticas de género. Esto depende en gran medida del trabajo previo a la capacitación, de la metodología utilizada en los procesos y de la experiencia y sensibilidad en el trabajo de los encargados de cada una de estas fases.
- Los grupos con trayectoria de trabajo en común o donde algunos de sus participantes tienen experiencia en grupo, están más dispuestos a capacitarse y a continuar con su actividad productiva que los grupos incipientes.
- En los grupos nuevos o que no trabajan en conjunto, se requiere una fase de organización para propiciar procesos organizativos en quienes se interesan por realizar una actividad productiva.
- El que las sesiones se adecuen a la capacidad de trabajo y análisis de las y los participantes, así como la forma en que se abordan los temas desde su experiencia cotidiana, despierta el interés en continuar y participar en el proceso de capacitación.

*...Son muy pocos los proyectos que se fincan y que llegan a concretar algo, la triste realidad es que todo se queda en planes... le decíamos al médico, algo positivo del grupo es que por ganas no paramos... que nos den más capacitaciones y, en la medida de lo posible, conseguir recursos, y que algún tiempo después se vea como algo grandioso... (Mujeres, San Felipe Teotlalcingo, Puebla)*

## 4. Sentando las bases para un liderazgo comunitario promotor de la equidad de género

El subcomponente de fortalecimiento de las capacidades de liderazgo forma parte de los esfuerzos contemplados en el Proyecto Generosidad por integrar la equidad de género en las acciones de las comunidades. Se operó en las regiones norte, centro y sur, las cuales comprendieron 15 ciudades del país denominadas Convive y siete localidades.

La capacitación a mujeres y hombres con liderazgo tiene el propósito de llevarlos a la reflexión sobre su papel en sus comunidades y en el medio donde se desenvuelven, de fortalecer el liderazgo de las mujeres mediante su capacitación y de fomentar la reflexión hacia nuevas formas de liderazgo en los hombres, a fin de crear condiciones de corresponsabilidad y la convivencia armónica entre mujeres y hombres.

Para ello, se cuidaron aspectos como la selección de líderes mediante instrumentos específicos, la capacitación a través de talleres en seis módulos, con el apoyo de dos consultorías externas a INMUJERES, Procesos Integrales para el Desarrollo Rural, S.C. y ESPACyOS, A.C., las cuales se guiaron por los siguientes elementos metodológicos en el proceso formativo:

- Involucrar a los grupos en un proceso reflexivo y práctico, que tome en cuenta las relaciones de género en el ejercicio del liderazgo
- La participación de mujeres y hombres
- La reflexión y crítica de los ejercicios de liderazgo
- La construcción de aprendizajes colectivos.

Cada etapa estuvo constituida de la siguiente manera:

Primera etapa:

Módulo 1. Sensibilización en equidad de género

Módulo 2. Género, familia y comunidad

Módulo 3. Liderazgo con equidad de género

Módulo 4. Estilos y métodos de liderazgo

Segunda etapa:

Módulo 5. Herramientas metodológicas: indicadores y diagnóstico con enfoque de género

Módulo 6. Herramientas metodológicas: planeación, gestión y evaluación con enfoque de género.

Además, se realizó un encuentro nacional previo al taller de cierre de la capacitación con personas representantes de cada región.

En relación con los objetivos de la evaluación, éstos se centraron en conocer:

- La importancia y utilidad para las comunidades de fortalecer y sensibilizar a líderes, mediante la capacitación sobre liderazgo y equidad de género.
- Si se logra la participación equitativa de las mujeres respecto a los hombres en el liderazgo comunitario, mediante esta estrategia.
- Identificar logros, obstáculos y efectos de la operación de este proceso formativo.

#### 4.1. Primera etapa

##### 4.1.1. Cobertura

Se seleccionó un grupo para ser formado o fortalecido en liderazgo con perspectiva de género por cada ciudad identificada como Convive, es decir, 15 ciudades medias en un rango de 15 mil a 49 mil 999 habitantes en donde se llevó a cabo el Programa Convive y siete localidades en donde se desarrolló el Programa de Asistencia Técnica a grupos con proyectos productivos. Estas ciudades están distribuidas en ocho estados del país y en tres regiones: Norte, Centro y Sur.

En términos de evaluación, el propósito era aplicarla en cada grupo de líderes que participó en los talleres, sin embargo, en la primera etapa se cubrió el 93 por ciento de ellos, aplicando una cédula de entrada y otra de salida por cada persona, así como una evaluación grupal después de haber cursado los talleres.

Cobertura de la evaluación a grupos de líderes, primera etapa, 2004

REGIÓN	ENTIDAD	MUNICIPIO	NÚM. DE GRUPOS ATENDIDOS	GRUPOS ENTREV.
Norte	Chihuahua	Jiménez	1	1
		Guasave	1	1
	Sinaloa	Navolato	1	1
Centro	Hidalgo	Huejutla	1	1
		Tezontepec	1	1
	Tlaxcala	Contla	1	1
		San Pablo del Monte	1	1
	Puebla	Xicotepec	1	1
		Los Reyes de Juárez	1	1
Sureste	Oaxaca	Miahuatlán de Porfirio Díaz	1	1
		Santiago Pinotepa Nacional	1	1
	Campeche	Champotón	1	1
		Escárcega	1	1
	Yucatán	Oxkutzcab	1	1
Peto		1	1	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Como ya se mencionó, la evaluación de los grupos fue aplicada seis meses después de realizados los talleres, lo cual tuvo complicaciones para la ubicación de las personas asistentes.

#### 4.1.2. Identificación de líderes

La identificación de los líderes que se involucrarían en el proceso de formación se hizo a través de las operadoras y operador Convive, quienes siguieron una propuesta metodológica para el proyecto utilizando el sondeo y cédulas de identificación como apoyo.

En general, la participación de las presidencias municipales fue muy importante para la convocatoria directa o para recomendar personas con características de liderazgo. No obstante, el procedimiento fue tardado y a veces complicado: por un lado, la identificación de líderes se asocia con una visión comunitaria tradicional de “ser líder”, por lo que al momento de ubicarlos estuvieron asociados al medio político, sindicatos, religión, etcétera; y además no respondieron como se esperaba a la convocatoria.

Por otro lado, el uso de instrumentos fue diverso. En el sureste, la operadora utilizó la cédula de identificación de líderes, en relación con las características de la población y la disponibilidad de tiempo que le permitieron sus actividades. Al respecto, explica la operadora para Puebla que la guía fue muy densa, lo que implicaba un tiempo aproximado de dos horas por persona.

De acuerdo con las observaciones de las operadoras y operador, el tiempo fue un factor indispensable a considerar porque limitaba la posibilidad de aplicar no sólo la cédula de identificación, sino en general la cobertura de los pasos sugeridos por la metodología propuesta por la Coordinación del Proyecto, referentes a la detección, concertación de citas y la posterior aplicación de la cédula. Así que además utilizaron su criterio para la definición de personas invitadas.

Pero lo que se salió de control fue asegurar la presencia de líderes y la proporción recomendada por sexo, pues se trata de personas con quienes normalmente no trabajan, sobre todo en el caso de hombres que habían confirmado pero no asistían; otras líderes tienen múltiples ocupaciones o, desde la percepción de las operadoras, consideran que ya lo saben todo. Mientras que el público cautivo, porque tenía más información e interés, así como una responsabilidad con INMUJERES, fue el de los proyectos Convive.

#### 4.1.3. Convocatoria y asistencia a los talleres

##### a) Convocatoria

En el sureste, la convocatoria a hombres y mujeres líderes la hizo la operadora, y en estados como Campeche, específicamente en Escárcega, con apoyo de la representante municipal del Instituto Estatal de la Mujer; en Yucatán, a integrantes de grupos Convive y promotoras comunitarias.

Desde el punto de vista de la operadora, en casos como el de Peto, Yucatán, el alto número de grupos Convive y, por tanto, de sus representantes, hizo mayoritaria su presencia en los grupos capacitados. A su vez, estas personas invitaron a otras.

La convocatoria, explica la operadora, se complicó al tener que integrar proporciones específicas para hombres y mujeres.

En Oaxaca, el operador, además de apoyarse en las presidencias municipales y en instituciones con programas especiales como el de “Joven a Joven” para identificar y convocar a personas con liderazgo, lo hizo con algunas organizaciones regionales.

En el caso del centro, la convocatoria se hizo también de forma directa por las operadoras. Las apoyó el DIF, titulares de escuelas y también se aprovecharon las reuniones del programa Oportunidades.

En el norte, en Sinaloa se enteraron también por el Instituto de la Mujer y por asociaciones de derechos humanos. La operadora invitó a comités de grupos. En el caso de Chihuahua, consideran que la oferta de capacitación fue en respuesta a una solicitud que hicieron para participar en un proyecto Convive.

Sin duda la selección e invitación personalizada, previa observación de la operadora, fue la más efectiva, debido a que identificaron personas que consideraron estratégicas y a que conocían el perfil que se estaba pidiendo, pero sobre todo porque se asumía como una responsabilidad por ser parte de su trabajo. En los otros casos, sobre todo después del módulo de arranque en tres regiones, aunque se dio en cadena siempre se corrió el riesgo de que no se invitara a líderes, sino sólo a personas interesadas; o, peor aún, se tratara de cubrir el cupo con personas emergentes, como en Escárcega, Campeche, donde apoyó la enlace municipal del Instituto Estatal de la Mujer y se cubrió el cupo con jóvenes estudiantes; o en Huejutla, Hidalgo, donde la asistencia fue muy escasa.

Por otro lado, la lejanía de las operadoras de los lugares sede se convirtió en un obstáculo, como el caso de la operadora del centro, que radicaba en el D.F. y debía convocar en lugares a ocho horas promedio de distancia, como Huejutla, Hidalgo.

#### b) Información que recibieron y motivos para asistir

Tomar en cuenta la información que recibió la gente, así como los motivos que les llevaron a las sesiones, es muy importante porque orienta sobre los intereses a los que responde este tipo de capacitación.

Los integrantes de grupos Convive en las tres regiones coinciden en asistir por sentirse comprometidos y para encontrar elementos que se traduzcan en mejores resultados en sus proyectos.

En el sur, la gente supo que se iba a hablar de liderazgo, que se tratarían temas como el género, los dere-

chos de las mujeres y cómo ser mejores como mujeres, los cuales llamaron su atención.

Algunas personas tenían conocimientos sobre género, así que vieron en el taller una respuesta a la necesidad de que exista igualdad entre mujeres y hombres porque “los hombres por acá (Oaxaca) son muy gandayas... hay quienes maltratan y ya es tiempo de que cambien”, comenta una asistente.

En el centro, las asistentes se enteraron de que iba a haber unos talleres de liderazgo, que había cursos de equidad y género; que se hablaba del machismo, así que asistieron para aprender. Expresaron: “nos interesaba que viniéramos, valorar lo que vale la mujer y lo que vale el hombre”. También supieron que se buscaban grupos organizados para que fueran líderes y “cambiaran la mentalidad de la gente”.

Algunas integrantes de grupos, tras asistir al primer módulo comentaron a sus compañeras que estaban dando cursos para mujeres, que era importante, que les beneficiaba, así que fueron interesadas en aprender algo. Por otro lado, las personas que representan o dirigen a un grupo comentaron: “buscábamos si realmente íbamos a ser líderes”.

En el norte, les avisaron que iban a recibir capacitación sobre equidad de género. Consideraron asistir para tener nuevas experiencias, aprender a convivir, saber más y enseñar lo aprendido a otras personas.

El tema de liderazgo generó expectativas en quienes tenían algún cargo en un grupo o alguna representación, o en quienes desean ser líderes; el tema de género fue atractivo para quienes ya tenían nociones sobre él o que escucharon que se hablaba de las relaciones entre mujeres y hombres, así como el saber que eran cursos para mujeres. Esta información les llevó a acudir, pero el interés de dar seguimiento a la capacitación iniciada, así como la recomendación derivada de las experiencias positivas de quienes asistieron al primer módulo, se convirtió en el medio

más efectivo para que se integraran más personas a los siguientes módulos, aunque no siempre llenaron el perfil de liderazgo que se planteó inicialmente el proyecto.

c) Perfil de asistentes

Los grupos estuvieron conformados, predominantemente, por mujeres:

- Líderes de barrio o representantes de colonias
- Integrantes de organizaciones regionales (productivas o promotoras de derechos humanos)
- Socias de grupos que realizan proyectos productivos
- Líderes de jornaleras agrícolas
- Médicas tradicionales
- Asesoras de organizaciones
- Amas de casa
- Promotoras de oportunidades y otras promotoras de salud
- Funcionarias de ayuntamientos
- Integrantes de grupos Convive (algunas de ellas comerciantes, amas de casa, maestras, profesionistas, artesanas y parteras, entre otras)
- Estudiantes.

El de los hombres que asistieron:

- Asesores de organizaciones, Integrantes de despachos
- Funcionarios públicos (CDI, Ministerio Público)
- Integrantes de grupos Convive (campesinos, maestros, estudiantes, comerciantes, empleados).

d) Problemas para asistir

El periodo en el que se realizaron los talleres, relacionado con las fiestas navideñas y de fin de año, puso en riesgo la asistencia. Las reuniones familiares y las fiestas de la temporada se convirtieron en un fuerte contrapeso al interés por la capacitación.

- Disponer del tiempo necesario para los talleres, que en la mayoría de las regiones fue de aproximadamente ocho horas diarias, resultó un problema para asistir o permanecer en las capacitaciones. Los problemas fueron citados predominantemente por mujeres, y éstos se relacionan con los roles que realizan en el hogar y su posición respecto a la familia y esposo, específicamente. Sólo en el caso del norte y uno del centro se mencionó que esas razones impidieron que las mujeres fueran a los talleres, en los otros fueron resueltos por las asistentes. Para los hombres, su compromiso en un empleo también fue un problema, resuelto con solicitudes de permisos e invitaciones por escrito para quienes trabajan en la administración pública, en otros.

4.1.4. Proceso de capacitación

a) Aprendizajes y cómo se sintieron durante las sesiones

Las personas asistentes a las tres regiones coinciden en señalar los siguientes aprendizajes:

Principales problemas para asistir a los talleres

SURESTE	CENTRO	NORTE
Horarios largos	Trabajo	Periodos vacacionales para quienes trabajan en la administración pública
Trabajo	Apatía	Convocatoria limitada
	Convocatoria apresurada y limitada	Realizar labores domésticas
	Cuidado de los hijos e hijas	Condiciones climáticas
	Realizar labores domésticas	
	Conseguir el permiso de la familia y del esposo	

En relación con el liderazgo y el género, aprendieron que puede ser líder un hombre y una mujer, que no hay diferencia natural que excluya a algún género de esa posibilidad.

Respecto a la equidad, ésta se aplica en todas las relaciones, y también en el interior de un grupo, en la relación que tiene el o la líder con el resto de integrantes, como ellas/ellos comentan: “todos y todas las integrantes de un grupo somos líderes, el o la líder debe representar los intereses de su grupo”.

Con esta forma de establecer relaciones, hay responsabilidades y posibilidades de crear de forma conjunta. Ésta es la nueva perspectiva de liderazgo en la que coinciden después de los talleres y algunas(os) dicen que les va a ayudar a “hacerse mejores líderes”.

Hoy saben que los liderazgos naturales también están presentes en las diferentes generaciones, pero que hay personas que no se habían dado cuenta de que lo son, hasta haber participado en los talleres. Ésta fue una constante en los grupos, sobre todo tomando en cuenta que un alto porcentaje de quienes asistieron no se consideraban líderes comunitarios. En general, el tema les gustó, aunque consideran necesario abundar en ello, coinciden en las regiones, porque les faltó tiempo en los talleres para verlo a detalle.

Respecto a la equidad de género, la relacionan con la igualdad de derechos y obligaciones de mujeres y hombres; la importancia de reconocer la capacidad que tienen las mujeres para hacer cosas, pero sobre todo su valor como personas. Una mujer comenta: “[con los talleres lograron] emprender cosas sin sentirse culpables como mujeres”; y un hombre: “lo mejor fue que me hicieron ver es que los hombres no tenemos que ser siempre la autoridad”.

Pero el aprendizaje no sólo fue teórico. Según expresan en el sur, durante el proceso de capacitación, a través de las dinámicas y los ejercicios aprendieron

también lo que significa trabajar en equipo: “...que para resolver los ejercicios debíamos hacerlos entre todos, para resolver las cosas”,<sup>3</sup> pero que lograr eso implicaba también “manejarse mejor y respetar a las compañeras. Que todas las personas son iguales”.<sup>4</sup> Así que las relaciones democráticas y equitativas, en un ejemplo por ser consecuentes, se aplicaron desde el salón y se trasladaron a todos los niveles durante las sesiones: “no fue un curso unilateral, sino una relación de retroalimentación, nos sentimos muy a gusto porque las y los facilitadores hicieron que entendiéramos las cosas, para que una persona como yo, que no sabía nada, aprendiera”;<sup>5</sup> “porque se pusieron al nivel de nosotros”;<sup>6</sup> “porque nos escuchaban con atención y respeto”. Se sintieron a gusto con la sencillez y la claridad, con la forma de trabajo que incluía dinámicas efectivas que “nos dejaban pensando”.

En las sesiones se sintieron en confianza para expresarse, después de vencer los nervios y de participar en equipos. En ese ambiente externaron lo que sentían, las y los facilitadores los comprendían, “la pasábamos bien, en igualdad”,<sup>7</sup> comentan en el centro.

En el norte, igual que lo señalan en el sur, se sintieron a gusto durante los cursos porque se construía el conocimiento entre todo el grupo, porque los temas fueron explicados con claridad y mediante dinámicas y porque se escuchó a todas las personas sin distinción.

El reto para la segunda etapa sería trasladar esos resultados a los grupos o comunidades.

<sup>3</sup> Hombre de Peto, Yucatán.

<sup>4</sup> Hombre de Oxkutzcab, Yucatán.

<sup>5</sup> Mujer (partera y artesana) de Peto, Yucatán.

<sup>6</sup> Mujer de Champotón, Yucatán.

<sup>7</sup> Hombre joven de Los Reyes de Juárez.



**b) Intereses surgidos por acciones comunitarias a través de la capacitación.**

En el Sur:

Por ser su entorno más cercano, el tema de equidad de género lo consideraron como el más aplicable “para jalar parejo”, sobre todo en casos en que no se creen líderes, pero además por relacionarse consigo mismas y su entorno inmediato, su familia. Sin embargo, respecto a su compromiso con la comunidad, en cada región se observaron las siguientes inquietudes:

- Coinciden en la importancia de que la gente conozca estos temas y enfoques porque “solos no vamos a poder solucionarlo”. En Oaxaca creen importante que estos cursos se lleven a las escuelas, que se piloteen en todos los niveles, sumando a maestras y maestros para tener mejores resultados.
- Proponen realizar campañas a la par de las actividades de capacitación, que difundan lo que se hace e involucren a la iniciativa privada mediante convenios con empresas refresqueras; además de los cursos y campañas, sumar otras actividades.
- Fortalecer a organizaciones dedicadas a atender problemas como la violencia, de manera que su trabajo no dependa de la voluntad de la autoridad municipal vigente.
- Involucrar a los hombres al igual que a las mujeres en el proceso de reflexión es algo en lo que coinciden en la región, así que proponen trabajar sobre masculinidad, como una forma de prevenir, entre otros aspectos, la violencia.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Oxkutzcab, Yucatán.

<sup>9</sup> Mujer de Xicotepec, Puebla.

<sup>10</sup> Xicotepec, Puebla.

- En lugares como Champotón, expresaron que se sintieron muy satisfechas(os) y en agradecimiento por los cursos se comprometieron a llevar lo aprendido a otras personas.

- Continuar con la capacitación se considera un requisito para su trabajo comunitario.

**En el Centro:**

En la inquietud de transmitir lo aprendido,

- Empiezan a platicar sobre la equidad a las hijas, vecinas y personas conocidas.
- Recomiendan a otras mujeres asistir a los cursos con sus esposos; y para ello comparten algunos “tips”: que vayan primero ellas a escuchar y luego motivarlos para que ellos asistan<sup>9</sup>
- Se fortalecen algunas ideas de proyecto, como una guardería en Tezontepec
- Se incorporan los conocimientos sobre equidad de género en poesías y obras de teatro<sup>10</sup>
- Coinciden en que necesitan a quién acudir para darle solución a los problemas de violencia, es decir, especialistas que les orienten sobre qué hacer.

**En el Norte:**

Para empezar consideran importante

- Promover con el ejemplo
- Una de sus tareas sería reproducir el curso, por lo cual recomiendan que se incluyan materiales como láminas y rotafolios que les apoyen. Y a fin de fortalecer su tarea, continuar con la capacitación les parece indispensable.

Definir trabajo como grupo entre las y los asistentes no había sido considerado en esta región, debido a que provienen de diferentes lugares.



En la mayoría de los casos, la gente tuvo algunas inquietudes sobre lo que se puede hacer, sin embargo, sólo algunas, en especial aquellas que participaban en algún proyecto, como los Convive, o un grupo o persona que había identificado como necesidad incorporar la perspectiva de género en su trabajo, lo hicieron hasta esta etapa. No es el caso de la aplicación de sus reflexiones y conocimientos en su vida personal, pues ésta les fue cambiando según sus percepciones.

#### 4.1.5. Metodología

##### a) Ventajas de la aplicación del enfoque de género para reforzar el liderazgo

Con los contenidos de los talleres, en particular de estos módulos, la gente adquirió habilidades para reflexionar sobre las inequidades por razones de género, aunque aún se quedan en ciertos niveles de observación. Los ejercicios propuestos generan reflexión y sensibilizan. Como resultado, en las regiones coinciden que ser mujer o ser hombre no debe ser un factor que posibilite o impida ser líder; así comentan: “todos y todas podemos ser líderes”.

La discusión sobre los derechos de las mujeres y de los hombres concluye en la posibilidad de liderazgo de las mujeres, aunque son aún muy debatidos los roles, sobre todo en el nivel doméstico. De este modo, las y los asistentes que, sin considerarse líderes antes de los talleres, al cierre de éstos reconocen que realizan actividades relacionadas con el liderazgo o que tienen la posibilidad de serlo.

Cabe mencionar que durante las sesiones de entrevista se hace referencia a los derechos de las mujeres y de los hombres, los cuales se traducen generalmente a su aplicación en la vida familiar, tanto de asistentes como en los problemas que observan en la comunidad, y no a las facilidades u obstáculos que tienen las

mujeres y los hombres para ser líderes, entre otros aspectos. Las y los entrevistados, cuando hablan de liderazgo, rescatan más la información sobre cómo debe ser un o una líder, que sobre si éste puede ser mujer u hombre. De hecho, en los temas de interés para hombres y mujeres predomina el de liderazgo para ellos y de género para ellas, sobre todo en regiones como la centro y la sur.

Estos resultados llaman la atención e indican la necesidad de fortalecer los módulos de liderazgo con perspectiva de género, incluso ampliar los tiempos que se le dedican.

Fue mayor la proporción de mujeres que de hombres que asistieron a los talleres y, dados los resultados de las evaluaciones grupales, se observa un alto fortalecimiento de la autoestima y la seguridad, incluso para hablar en público, de las y los asistentes; así como la identificación de problemáticas comunitarias derivadas de la relación de género. Ello puede fortalecer el trabajo de mujeres líderes y darles una nueva visión sobre necesidades colectivas, al igual que a los hombres líderes que asistieron a los talleres; o bien, identificar posibilidades de ser líder aun en quienes no se consideraban como tales. Sin embargo, no se concretó algún programa de trabajo.

##### b) Ventajas de la aplicación de los procesos participativos

Según explican las personas de las diversas regiones, la participación constante en las sesiones, sentir que las escuchaban, que la postura del equipo formador era consecuente con la equidad que se promovía para el ejercicio de liderazgo y de trabajo de los grupos, construir conocimiento en equipos y colectivamente como grupo, fue una experiencia que les hizo sentir bien, sentir que aportaban, independientemente de su nivel de escolaridad o socioeconómico e incluso edad.

En ese sentido, las relaciones de trabajo durante las sesiones rompen con la visión tradicional que tenía la mayoría sobre cómo debe ser un curso. Se rompe la imagen del facilitador o facilitadora que se coloca frente a un grupo a “echarse el rollo”, como dicen, y les inspira a seguir, les hace sentir confianza, les anima.

El uso de diversos materiales y técnicas didácticas, en particular las dinámicas, apoyaron mucho la reflexión, incluso posterior a su ejercicio; pero además aligeró el trabajo en los talleres, sin que se confundiera con un mero ejercicio de entretenimiento. De hecho, este tipo de actividades y su impacto reflexivo es lo que más se enuncia en las entrevistas, lo cual demuestra el acierto de esos métodos de trabajo.

#### 4.1.6. Logros de la primera etapa

##### a) Desde la percepción de los grupos

Los principales logros identificados a pregunta expresa por la gente que participó en los talleres fueron:

SUR

En el nivel personal:

- La gente se sintió mejor consigo misma, más segura, aprendió nuevas cosas.
- A través del tema se involucró y reflexionó sobre su papel de género, sus relaciones de pareja y de familia.

En el nivel familiar:

Comentan que afectó de forma positiva las relaciones familiares: obtuvieron herramientas para entender y hacer frente de forma no violenta a los problemas; a comunicarse mejor y de forma más respetuosa con sus hijas e hijos. Se modificó positivamente la relación de los esposos, especialmente cuando las mujeres tenían compromisos por ser representantes de un grupo. Hubo casos de parejas que participaban en el mismo grupo u organización y asistieron juntas a

los talleres, sensibilizándose de forma importante; a manera de ejemplo, platica el esposo: “ha sido difícil porque es cómodo que ella sea responsable de todo, pero ahora dividimos las tareas en la casa”.<sup>11</sup>

En algunos casos, los esposos las perciben diferentes y las apoyan, aunque en otros se resisten.

Además de la familia, están conscientes de la importancia de ampliar esa reflexión a otros espacios.

En el nivel comunitario:

La participación y la sensibilización de hombres en los talleres mostró la importancia de involucrarlos en los procesos de capacitación, para lograr la equidad entre géneros.

Como parte de su compromiso comunitario, algunas mujeres iniciaron programas para “amadrinar” a otras, con quienes se tendría la tarea de compartir sus conocimientos.<sup>12</sup> En otras situaciones, se buscó involucrar a vecinas y amigas en algún proyecto, como en el caso de “Los jóvenes de tercera edad” o de “Cultura Sociedad y Educación” en Peto, ambos grupos Convive, que también difundieron los conocimientos adquiridos en carteles, periódicos murales, cursos e incluso en programas de radio.

Reflexionaron sobre su responsabilidad de ser líder y se modificó su percepción sobre cómo se ejerce éste, pasando de una relación vertical con sus representados a una horizontal y democrática. Inicialmente, lo aprendido se fue aplicando a nivel grupal, para el caso de quienes participaban en uno; y en el nivel familiar para quienes no tenían ese compromiso. Se amplió su visión como líderes y algunos y algunas se reconocieron características de liderazgo.

<sup>11</sup> Peto, Yucatán.

<sup>12</sup> Oxkutzcab, Yucatán.

Conocieron a otras personas y, por tanto, otras experiencias. Han compartido conocimientos en sus comunidades y los han aplicado para prevenir violencia, como en Escárcega; pero aún de forma aislada, pues en esta etapa no se concretaron proyectos conjuntos.

## CENTRO

En el nivel personal:

Reconocen que todas y todos aprovecharon los talleres. Con lo aprendido en los cursos se han cambiado las formas de pensar, de ver los problemas de la comunidad. La gente detecta cambios en sí misma e incluso comenta: “aprendí a defenderme”;<sup>13</sup> y se concluye en la siguiente respuesta: “cambia y mejora la vida porque se conoce otra forma de vivir” (Benito Juárez, Puebla).

En el nivel familiar:

Aprendieron a platicar con las parejas, se modificó la relación con los hermanos y, en general, resolvieron problemas familiares.

En el nivel comunitario:

- Se generaron inquietudes para transmitir a las vecinas y amigas los derechos de las mujeres, en general educar de forma distinta a las nuevas generaciones.
- Las y los jóvenes comparten sus reflexiones sobre las relaciones de género con otras y otros jóvenes.
- Hombres y mujeres reconocen los derechos de la mujer, pero el tema de la violencia se convirtió en una prioridad. En Benito Juárez, Puebla, se planea crear una red de apoyo a las mujeres.

En el nivel grupal

Se consolidaron como grupos porque aprendieron cosas nuevas, convivieron con más gente, aprendie-

ron nuevas formas de trabajo, de relacionarse, de comunicarse, en particular, a escuchar. Aun en casos en que participaban sólo hombres, aprendieron a involucrar a las jóvenes.

Algunos y algunas compañeras reconocen que un gran logro es saber que están orientados hacia el liderazgo.

## NORTE

En el nivel personal:

Las y los asistentes comentan que uno de los mayores logros fue a nivel personal, dado que aprendieron muchas cosas, como escuchar; las mujeres obtuvieron más seguridad y esto las llevó a cambiar personalmente y con sus familias.

Algunos hombres, aunque debatieron mucho sobre el tema de derechos de las mujeres, finalmente lograron establecer líneas de respeto.

En el nivel comunitario:

Los talleres respondieron a una necesidad: la igualdad que debe haber entre mujeres y hombres; y para quienes ya trabajaban en esa dirección, saber que hay personas que pueden ayudar. Por otro lado, las personas para quienes el tema fue nuevo, vieron la desigualdad de género que antes no veían.

Aprendieron que existen otras formas de liderazgo, que un o una líder no debe ser “quien se dedica a aprovecharse de la gente ignorante”.<sup>14</sup> La prensa local retomó la preocupación central emanada de los primeros talleres: “la igualdad de derechos de mujeres y hombres”, llevándola a la población a través de sus páginas.

Convencidas de la importancia de trabajar con las comunidades sobre estos temas, algunas mujeres tratan de involucrar a otras, platicándoles sobre lo que vieron: “y cuando sentimos que nos estamos desanimando, recordamos lo que vimos en el curso”.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Mujer joven de Tezontepec, Hidalgo.

<sup>14</sup> Enfermera de Navolato, Sinaloa.

<sup>15</sup> Leyva Solano, Sinaloa.

### **b) Percepción de las operadoras y el operador**

Para las y los asistentes, asistir a los talleres fue la oportunidad de encontrarse con otra gente. En general, estaban satisfechos, lograron la autovaloración fortaleciéndose personalmente. Algunos de estos cambios se observaron en Xicotepec, entre una sesión y otra: mujeres tímidas que cambiaron, hombres de tercera edad que se sentían más valorados, como en Peto.

Cada persona aplicó lo aprendido en su espacio, con la familia. Como ejemplo, mujeres de Los Reyes de Juárez, que tienen hijos violentos, a partir de los talleres hablaron con ellos y les propusieron el respeto a sus esposas y que se involucraran más con sus hijos e hijas.

Hubo casos como en el sur, en donde se resolvieron incluso problemas familiares y se evitaron rompimientos de pareja.

Como parte del trabajo comunitario, en Benito Juárez algunas mujeres han transmitido sus conocimientos a los grupos de personas que asisten a las reuniones del programa Oportunidades, pero además les ha servido en sus relaciones familiares.

### **c) Desde la percepción del equipo facilitador**

Que exista una metodología y un proyecto interesado en promover liderazgos desde la equidad de género es ya, en sí, un importante logro, comenta el grupo de PROCESOS. Se logró la sensibilización en torno a la equidad de género y a la necesidad de nuevas formas de liderazgo; en el proceso se fue despertando el interés en la gente, y un ejemplo de ello fue Chihuahua, que al siguiente día de iniciado el taller llevaban documentos que encontraban y se repartían en copias o llevaban artículos de periódicos o revistas para analizar en conjunto.

Por otro lado, las personas tuvieron la oportunidad de encontrarse con otras experiencias, con problemas si-

milares. Intercambiaron experiencias y vieron la posibilidad de hacer algo de forma conjunta, tanto relacionado con la equidad de género como sobre liderazgo.

#### **4.1.7. Lecciones primera etapa**

##### **a) Aciertos**

Respecto a la convocatoria:

- Los mejores resultados se dieron donde hubo selección estratégica de personas
- Involucrar en el proceso a líderes potenciales, no únicamente a personas reconocidas
- Invitación a hombres y a mujeres de forma directa, personalizada, y que se refuercen sus invitaciones
- Informar sobre los beneficios de la capacitación en los niveles individual, familiar, grupal y comunitario.

En relación con el desarrollo de las sesiones, que:

- Fueran dinámicas y prácticas
- Se definieran reglas claras de convivencia
- Se tomaran en cuenta las necesidades del grupo, de acuerdo con su perfil y origen.

Respecto al equipo facilitador, que:

- Manejara teórica y prácticamente los temas
- Usara lenguaje sencillo
- Expresara calidad humana y estableciera relaciones democráticas en las sesiones.

##### **b) Aprendizajes:**

- Las y los asistentes a los cursos, la mayoría mujeres, se valoran como mujeres, reconocen sus capacidades y desarrollan nuevas habilidades
- Las y los asistentes, líderes y líderes potenciales, se sensibilizaron sobre la importancia de la equidad entre las personas, especialmente entre géneros
- Se generaron inquietudes e ideas de proyectos para promover la equidad entre géneros
- Se descubrieron nuevas y nuevos líderes y la posibilidad de llegar a serlo, en particular las mujeres.

## 4.2. Segunda etapa

### 4.2.1. Cobertura

Para la segunda etapa de capacitación, se volvió a convocar a los grupos ubicados en las 15 ciudades Convive, mismos que fueron considerados para la evaluación. Cabe señalar que en Tlaxcala se unieron los grupos y en Jiménez no se logró la reunión del grupo para la entrevista. En cada grupo que asistió a la convocatoria se aplicó una cédula inicial y una final de evaluación; además de las cédulas y la evaluación grupal, se integró una persona como observadora en cada sesión.

La evaluación grupal, a diferencia de la primera etapa, se realizó de forma inmediata o a pocos días de los talleres. En este sentido, fueron más accesibles los grupos a evaluar.

### 4.2.2. Convocatoria y asistencia a talleres

#### a) Convocatoria

Las observaciones sobre la convocatoria están expuestas, primero, desde la percepción de los grupos

que asistieron a los talleres y que participaron en la evaluación, pero también contempla la observación del equipo de monitoreo que cubrió la mayoría de los talleres realizados. En ese orden se exponen a continuación:

De acuerdo con información de los grupos en el sureste, la operadora invitó a las personas que participaron antes y les avisó de la posibilidad de abrir la convocatoria, así que llevaron a otras integrantes de sus grupos e incluso familiares. La operadora fortaleció sus invitaciones haciéndolas por escrito y personalizadas.

Según lo observado por el área de monitoreo en Oxxutzcab, Yucatán, la convocatoria fue suficiente para reunir a un grupo pequeño, pero impartir talleres entre semana y en horario matutino limitó que personas que participaron en el módulo V no dieran continuidad al VI.

En Peto, Yucatán, el grupo acordó trabajar los fines de semana, con jornadas intensas, lográndose una buena participación.

La gente entrevistada en Oaxaca comentó que fue invitada por el operador y él a su vez se apoyó en

ENTIDAD	MUNICIPIO	NÚM. DE GRUPOS	GRUPOS ENTREV.	GRUPOS OBSERVADOS
Chihuahua	Jiménez	1	0	0
Sinaloa	Guasave	1	1	1
	Navolato	1	1	1
Hidalgo	Huejutla	1	1	1
	Tezontepec	1	1	1
	San Pablo del Monte	1	1	1*
Puebla	Xicotepec	1	1	1
	Los Reyes de Juárez	1	1	1
Oaxaca	Miahuatlán de Porfirio Díaz	1	1	1
	Santiago Pinotepa Nacional	1	1	1
Campeche	Chamotón	1	1	1
	Escárcega	1	1	1
Yucatán	Oxxutzcab	1	1	1
	Peto	1	1	1
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

\* Se unieron los dos grupos de Tlaxcala.

asesores de organizaciones, como la Asociación de Comunidades y Organizaciones Indígenas de la Meseta. En Oaxaca y en Campeche, muchas de las personas que asistieron a los módulos lo hicieron con el antecedente de la fase anterior del programa de capacitación.

Para el centro, las y los asistentes comentaron en la entrevista que se involucraron por ser parte de grupos Convive, otras porque realizan trabajo estratégico con mujeres, como las promotoras de Oportunidades. La invitación de las operadoras en el Centro (Puebla, Hidalgo y Tlaxcala) fue hecha personalmente y fortalecida vía telefónica y por Internet.

En Hidalgo, la convocatoria en Tezontepec fue muy accidentada y en el Módulo V desertó 30 por ciento de asistentes al segundo día. En el módulo VI fue difícil la conformación del grupo, así que inició el taller prácticamente en diálogo con dos asistentes. Posteriormente se integraron más personas, la mayoría de ellas nuevas en el proceso de formación.

En Huejutla se contó con un buen número de asistentes, predominantemente estudiantes del tecnológico, quienes con la autorización de la directora de la escuela lograron concluir los módulos.

San Pablo del Monte, en Tlaxcala, también tuvo problemas de respuesta a la convocatoria. De hecho, se canceló en dos ocasiones por falta de asistentes, lo que redujo la capacitación a un módulo.

En Benito Juárez y Xicotepec, Puebla, la respuesta de la gente fue constante y se logró cubrir las dos sesiones con menor movilidad de las y los asistentes.

En el norte, la gente comentó que se enteró de los talleres a través de la presidencia municipal, a la cual llegaron invitaciones realizadas por la operadora vía escrita y de ahí la invitación se hizo en cadena. Un enlace fue una asociación de derechos humanos.

De acuerdo con la sesión de observación Navolato, Sinaloa, fue suficiente el número de asistentes para el módulo V, con respuesta aceptable de síndicas y regidoras municipales, integrantes de asociaciones civiles, estudiantes, representantes de asociaciones de madres y padres de familia. Sin embargo, se observó deserción en el segundo día. Para el módulo VI hubo serias dificultades con la asistencia, así que el taller se suspendió por ausencia de participantes, pese a que el grupo había definido en el taller anterior la fecha, el lugar y la hora de este evento.

Ante la presencia tardía de cuatro personas y la fallida búsqueda de anteriores asistentes, se optó por suspender la sesión y hacer una nueva propuesta. Sin embargo, dicho taller no se logró realizar.

En esta etapa, la convocatoria se enfrenta a problemas como la separación por 11 meses respecto a la primera parte del proceso de capacitación, pero aun cuando se logra conformar grupos, incluyendo nuevos y nuevas integrantes por la apertura de la convocatoria, hubo deserción entre un día y otro, como sucedió en Tezontepec, y la cancelación en Navolato, lo que muestra que algo sucedió respecto a las expectativas que se habían generado sobre los talleres o bien con los problemas que enfrentaron. Al respecto, conviene dar seguimiento a los siguientes apartados:

#### **b) Información que recibieron las y los asistentes y motivos por los que fueron**

##### **Sur**

La gente escuchó que, como grupo de trabajo del Convive, se fortalecerían y obtendrían herramientas para trabajar, que les servirían para ser una buena organización y que podrían aprender por ser grupos nuevos. En el caso de representantes de otros grupo, que debían ir por ser quienes están llevando una organización, así como para apoyar a otros líderes. Algunas líderes fueron para afinar su liderazgo, para hacerlo mejor o para fortalecer la solidaridad entre grupos.

En Oaxaca, les informaron que los talleres eran sobre liderazgo y les interesó; otras personas fueron para orientarse más sobre lo que es género y trabajar sobre esto; para ayudar a la presidenta de su organización; otras escucharon por casualidad una conversación y dado que se trata de temas necesarios que luego no se toman en cuenta, asistieron. Hubo personas que fueron invitadas por estar en programas como “Joven a Joven”, el DIF, y les invitó el Instituto de la Mujer; estas personas supieron que era un curso de género y el trabajo en comunidades hace necesario aprender para apoyar a la gente.

Otra información que recibieron fue que iban a tener un curso de capacitación de mujeres y trabajo; que era un taller sobre derechos humanos y equidad de género, en donde se hablaría de los derechos de ambos. Asistieron porque en la comunidad hay mucha marginación y se considera a la mujer como ser inferior; otros porque iban a recibir asesoría para proyectos. A algunas les llamó la atención la oferta institucional para ayudar a mujeres. También hubo casos en que la invitación la recibió el esposo y él a su vez invitó a la esposa y se hizo la cadena con otras mujeres.

#### **Centro**

Las personas asistieron a la convocatoria para aprender porque con ese tipo de pláticas pueden ayudar a la comunidad. Algunas fueron a los talleres porque ya habían tenido información antes sobre perspectiva de género, porque asistieron a los talleres anteriores y porque creían que podían ayudar a resolver los problemas de la comunidad.

#### **Norte**

Las personas participantes en la entrevista asistieron a los talleres porque habían participado en las sesiones anteriores. Se consideran líderes por lo que consideran necesario capacitarse, saber cómo ser buen líder. La otra persona es presidenta del Comité de Padres de Familia, y como tal le llegó la invitación.

#### **c) Perfil de los grupos**

En el sur, participaron activamente integrantes de grupos Convive, empleadas y empleados de dependencias gubernamentales, entre ellas, la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), IMSSS Oportunidades y otras asociaciones comunitarias integradas por estudiantes de secundaria, hasta recién egresadas y egresados de licenciatura; profesoras, parteras, artesanas y amas de casa, personas que están al frente de una instancia de gobierno y que tienen trato directo con mujeres; representantes de grupos productivos; mujeres y hombres jóvenes que participan en el programa “De joven a joven”; representantes y participantes de los proyectos CONVIVE; esposas e hijas de líderes comunitarios. Los niveles de escolaridad iban desde personas con analfabetismo hasta profesionistas con maestrías.

En el centro asistieron integrantes de grupos Convive, representantes de oficinas municipales de la mujer, de asociaciones o despachos de asesoría a proyectos, estudiantes, maestros, promotoras de salud y algunas integrantes de grupos políticos y población abierta de las comunidades. El nivel de escolaridad varió desde población con analfabetismo hasta nivel de licenciatura.

#### **d) Problemas y obstáculos para asistir**

En todas las regiones, las mujeres presentaron por lo menos un comentario sobre su preocupación por las responsabilidades domésticas, el cuidado de hijas e hijos. En algunos, tuvieron que negociar un permiso con el marido; es decir, actividades asociadas al rol tradicional y a su posición de género. Sin embargo, fueron situaciones resueltas, sobre todo cuando tuvieron tiempo suficiente para organizarse.

En el caso de los hombres y algunas mujeres que realizan otro tipo de actividades, sus compromisos laborales fueron un obstáculo para asistir; y la asistencia a



SURESTE*	CENTRO	NORTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuidado y la alimentación de los hijos e hijas pequeñas</li> <li>• Coincidencia de fiestas comunitarias con los talleres.</li> <li>• Horarios largos</li> <li>• Problemas para trasladarse de sus comunidades por falta de transporte (Oaxaca)</li> <li>• Abandono a negocios del que se sostienen económicamente (pérdida de la venta)</li> <li>• Asistencia a clases (Oxkutzcab).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros compromisos y actividades derivadas de otros proyectos</li> <li>• Compromisos de trabajo</li> <li>• Traslados de las comunidades hacia los lugares sede</li> <li>• Responsabilidades familiares y a veces negociar permisos con los esposos.</li> <li>• Organizarse para sus tareas domésticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el cupo limitado, no pudieron asistir personas ya avisadas.</li> <li>• La información la controló un área de la presidencia y una A.C. (Navolato)</li> <li>• El periodo de capacitación en vacaciones de invierno</li> <li>• Compromisos por visitas de familiares.</li> </ul>

\* En Escárcega no hacen referencia a problemas.

los talleres cuando se realizaron entre semana fue la elección de quienes participan en proyectos Convive. En este sentido, los talleres en horarios matutinos y entre semana fueron un obstáculo para que algunas personas que iniciaron la capacitación no le pudieran dar seguimiento a los siguientes módulos.

Al revisar los motivos por los cuales la gente asistió a los talleres, cabe destacar que sus expectativas se generaron a partir de la experiencia en los talleres anteriores, tanto de los temas como de las formas de trabajo. Los temas resultaron comprensibles, relacionados con su entorno inmediato y, por tanto, atractivos. Las formas de trabajo fueron resaltadas frecuentemente como agradables, sin embargo, los módulos de la segunda etapa, si bien contemplaron la perspectiva de género, difirieron de los primeros en su manejo didáctico y en contenidos, siendo éstos la respuesta a una necesidad del menor número de asistentes. Asimismo, las formas de trabajo resultaron cansadas y provocaron, además de problemas como los citados en el párrafo anterior, la deserción en los días siguientes y en el módulo VI.

#### 4.2.3. Proceso de capacitación

##### a) Aprendizajes y cómo se sintieron en las sesiones

En el sondeo de aprendizajes, de forma espontánea la gente se refirió a aspectos de género y liderazgo.

Destacan de forma importante elementos aprendidos sobre las relaciones humanas, tales como la tolerancia, el saber escuchar, ser respetuosas y respetuosos, nuevos conocimientos que les fortalecen como personas y a la vez su relación con sus grupos. Los aspectos de planeación e identificación de problemas son otros que recuerdan y llaman la atención, pero en pocos casos abundan en ello.

Las y los asistentes de las regiones coinciden en asociar género con derechos de las mujeres y de los hombres. Destacan la importancia del respeto entre ambos, de que trabajen juntos.

Respecto al liderazgo, se mantiene la percepción de la primera etapa, una nueva visión del ser líder, basada en términos democráticos. Reconocen que tenían una idea equivocada del líder político, magisterial, interesado más en sí mismo. Hoy saben que un o una verdadera líder debe escuchar, observar y comprender a sus colaboradoras, ser su guía, promover cambios para mejorar a las comunidades.

En cuanto a cómo se sintieron en los talleres, en el sur comentan que respetadas y escuchadas, sin embargo, consideran que hubo problemas de comunicación entre la facilitadora y los grupos de Peto y Champotón, por el uso de lenguaje elevado y de poco acceso para la gente con escolaridad básica. En Oxkutzcab y Escárcega estuvieron a gusto, con interés, el equipo



facilitador siempre fue accesible, les pareció bien y les hizo sentir en confianza, pero además fue agradable la posibilidad de convivir entre jóvenes.

En Oaxaca se sintieron bien con los dos equipos facilitadores, pues pidieron la opinión y participación de cada integrante y si algo no quedaba claro se volvía a explicar.

En el centro, durante las sesiones se sintieron al principio extrañas y con miedo, pero poco a poco fueron adquiriendo confianza, sobre todo conforme avanzaban los días de convivencia; finalmente, estuvieron bien porque siempre las tomaron en cuenta.

Los problemas de convocatoria llevaron a hacer ajustes radicales por falta de quórum, a lo que comentan en San P. del Monte, Tlaxcala, que se sintieron bien, sólo que el tiempo fue insuficiente. En lugares como Huejutla refieren que experimentaron cierto desencanto porque asistieron a partir del Módulo V<sup>16</sup> y esperaban aprender sobre liderazgo, sin embargo, fueron módulos de herramientas metodológicas. Al principio, esos módulos les parecieron aburridos, pero su interés aumentó poco a poco; finalmente, estuvieron satisfechas y satisfechos con el intercambio de experiencias. Durante la sesión, siempre se sintieron escuchadas y respetadas.

En el norte, se sintieron bien respecto a las sesiones de trabajo: “nos enseñaron a cómo elaborar proyectos, cómo pensarlos”. Valoran esta información, sobre todo quienes tienen un cargo en el municipio, sin embargo, les pareció que hicieron falta dinámicas que favorecieran más la integración.

En general, se sintieron cómodas y en confianza; todas las y los facilitadores eran accesibles y amables. Pero hay quienes señalan que hubo más confianza en los primeros módulos y técnicas de trabajo que favorecieron el aprendizaje.

### **b) Percepción de los grupos sobre los temas trabajados**

El tema de mayor polémica pero al mismo tiempo de mayor interés y que más gustó fue el de equidad de género: “lo que sucede es que nos equivocamos y pensamos que es una lucha entre poderes y no es nada de eso. No es un pleito con el hombre, es agarrarnos de la mano y caminar juntos”.<sup>17</sup>

El liderazgo fue otro tema de debate e interés, precisamente por las tendencias políticas, sin embargo, el acuerdo generalizado es que debe ejercerse en relaciones democráticas con el grupo o comunidad, con honestidad y responsabilidad; y que la forma en que actualmente se practica debe cambiarse. Este tema fue insuficientemente abordado, se le pudo dedicar poco tiempo en todas las regiones.

Los temas considerados difíciles y a la vez insuficientemente tratados, fueron los correspondientes a los módulos V y VI, particularmente el de indicadores.

La percepción respecto a la segunda etapa en algunas regiones es que la gente considera que los módulos V y VI fueron difíciles porque no se aplicaron los conceptos a la práctica.<sup>18</sup> Para algunas personas, hubo mucha exposición y el lenguaje era muy elevado, y por lo tanto fue difícil entender de qué se estaba hablando.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Algunos recién se integraron en la segunda etapa, por lo cual no cubrieron los primeros módulos referentes a género y liderazgo.

<sup>17</sup> Mujer de Champotón, Campeche.

<sup>18</sup> “...era muy teórico, pues no hubo casi prácticas y yo creo que con la práctica se aprende más que con teoría”: participante de Escárcega, Campeche.

<sup>19</sup> “En estos últimos fueron como que un poquito más tediosos, nada más utilizaron una sola técnica, por eso hubo el que perdía la atención.”: participante de Huejutla.

REGIÓN	DESACUERDO	DEBATE/ POLÉMICA	ACUERDO	INSUFICIENTEMENTE ABORDADO/ DIFÍCIL	NECESARIO DE TOCAR	GUSTO/INTERÉS
SUR		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad de género</li> <li>• Familia</li> <li>• Líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores y diagnóstico (módulos 5 y 6 difíciles)</li> <li>• Liderazgo (insuficientemente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familia y derechos de la mujer</li> <li>• Alcoholismo</li> <li>• Relaciones con los hijos e hijas</li> <li>• Autoestima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de equidad de género</li> <li>• Roles de género</li> <li>• Derechos de las mujeres</li> </ul>
CENTRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad de género</li> <li>• Machismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Política</li> </ul>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores-matriz (difíciles)</li> <li>• Planeación</li> <li>• Herramientas metodológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de género</li> <li>• Derechos de las niñas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad de género</li> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Planeación</li> </ul>
NORTE	Política			Violencia de género		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad de género</li> <li>• Líderes</li> </ul>

Esta situación puede relacionarse con varias razones:

- a) En general, los talleres se caracterizaron por falta de tiempo al inicio, principalmente debido a la dinámica de los grupos.
- b) El contenido y la forma de trabajo de los módulos V y VI estaban pensados en líderes, sin embargo, la convocatoria llevó también a que asistieran personas con un perfil distinto al esperado.
- c) Hubo grupos en donde un importante número de personas no había asistido a los módulos anteriores.<sup>20</sup>
- d) En los grupos hubo diversidad en los niveles de escolaridad de las y los asistentes.

Sin embargo, la experiencia en el primer módulo de esta etapa permitió al equipo facilitador hacer los ajustes necesarios a la realidad y necesidades de los grupos con los que se encontraron. Aunque hubo casos en donde el esfuerzo para adaptarse no se logró del todo, como en Peto, Champotón y Tezontepec.

Por otro lado, los temas rectores sugeridos para los ejercicios de las sesiones fueron muy amplios y cuando se utilizaron dificultaban su aterrizaje y hacían más lento el trabajo del grupo: ambiente y recursos naturales, económico, sociocultural y político.

Quizás el uso de las herramientas metodológicas en problemas locales concretos, o en los proyectos que realizaban los grupos, hubiera facilitado la comprensión y su uso, por tratarse de temas más cercanos a la población asistente.

<sup>20</sup> Aunque cabe mencionar que las respuestas citadas en el cuadro fueron obtenidas en la sesión de evaluación, a la que asistieron principalmente personas que dieron seguimiento a la mayoría de los módulos: Navolato, Peto, Oxkutzcab, Champotón, Los Reyes de Juárez y Pinotepa.

#### 4.2.4. Metodología

La segunda etapa del proyecto fue observada por el equipo de monitoreo, casi en la totalidad de las sesiones. Los aspectos tomados en cuenta fueron:

- 1) Convocatoria
- 2) Manejo de la metodología, aplicación del enfoque de género y habilidades del equipo facilitador para el trabajo participativo.
- 3) Reacción del grupo.

##### a) Observaciones del equipo de monitoreo durante el desarrollo de los talleres:

##### CENTRO

En Tezontepec, durante el Módulo V se observó dificultad para aterrizar los conceptos y herramientas metodológicas. Asimismo, el manejo del discurso fue técnico, lo que hizo difícil la comprensión por parte de las y los asistentes, especialmente de niveles de escolaridad bajos, así como el uso de ejemplos descontextualizados de la realidad de la mayoría.

La diversidad de integrantes del grupo, con características de escolaridad descritas y otros de nivel universitario, así como con experiencias distintas por su lugar de residencia (urbanas DF y rurales de localidades de Tezontepec) se convirtió en un reto para las facilitadoras e hizo difícil por momentos la integración del grupo.

En el Módulo VI, la asistencia tardía de nuevas personas complicó el seguimiento a la capacitación y, por tanto, considerables ajustes a los planes de formación definidos para la sesión. Las complicaciones descritas llevaron a impartir el curso en un solo día, limitando las posibilidades de avance para la capacitación sobre temas que requieren antecedentes y disponibilidad de tiempo para su ejercicio.

En Huejutla, dada la autorización de la dirección escolar para trabajar con estudiantes, el manejo de tiempos

para las sesiones se dio sin complicaciones. Se construyó conocimiento mediante dinámicas participativas y se logró una buena integración del grupo, aunque se observó dificultad y lentitud en los ejercicios realizados, así como la separación entre conceptos utilizados y acciones concretas. Al final no se concretó en proyectos con perspectiva de género.

En San Pablo del Monte, Tlaxcala, se compactaron los módulos V y VI en dos días, debido a antecedentes de cancelación en dos ocasiones por falta de quórum. En ese sentido, la falta de tiempo dedicado impidió que se revisaran los temas a profundidad y que los conceptos no se lograran aterrizar.

En Los Reyes de Juárez, Puebla, la facilitadora logró integrar a la gente, la cual mostró mucho interés y participación. Se atendieron sus dudas y se construyó conocimiento con el grupo, pues se recuperaban experiencias y opiniones. El manejo de los temas fue adecuado para el grupo.

Respecto al enfoque de género, éste no se utilizó como hilo conductor del proceso para la elaboración de proyectos: aunque se enuncia, no se lleva a la práctica con las participantes, lo cual se observó en el diagnóstico. Asimismo, las necesidades básicas y estratégicas de las mujeres no siempre fueron tomadas en cuenta en el proceso de diagnóstico y elaboración de proyectos.

##### SUR

La facilitadora responsable del trabajo en Yucatán tenía buen conocimiento del tema de herramientas metodológicas y planeación, aunque su manejo conceptual fue elevado y demasiado expositivo para el perfil del grupo de Peto y más acorde en Oxxutzcab; otro facilitador del equipo apoyaba parcialmente a la expositora y explicaba con éxito de forma sencilla, a satisfacción de los grupos.

Hubo dificultad en Peto para utilizar ejemplos acordes con la realidad de las personas del grupo. Esto

motivó que algunas personas no regresaran a la siguiente sesión, aunque fueron las menos.<sup>21</sup>

La perspectiva de género en el discurso fue manejada de manera adecuada, pero se olvidaba aplicarla en la práctica, especialmente en ejercicios sobre temas, en apariencia más técnicos que relacionados con el desarrollo humano.

La atención y el trato a las personas asistentes fueron buenos; se escuchó a cada persona y se resolvieron dudas en los módulos, especialmente en el VI. Se hicieron ejercicios con problemáticas sociales, pero no se logró concretar lo aprendido en proyectos específicos. El caso fue distinto para Oxkutzcab, que logró mayores avances en sus planes de trabajo. El equipo facilitador y los grupos hicieron considerables esfuerzos, y los ejercicios fueron realizándose.

Las y los asistentes de Oxkutzcab piden que se cuiden algunos desfases entre las diapositivas de la exposición y la guía de trabajo que se les entregó. En Peto reconocen el esfuerzo del equipo facilitador, pero consideran necesario revisar de nuevo los temas tratados para lograr su mejor comprensión.

Para los grupos de Campeche y Oaxaca, la propuesta metodológica presentaba conceptos y ejercicios complicados, pero el equipo facilitador hizo adaptaciones, particularmente en Oaxaca. En Campeche, la tendencia de trabajo fue predominantemente expositiva.

Se observó poca familiaridad de los temas en el caso de Campeche, donde el equipo facilitador siguió las actividades definidas en el plan de sesión al pie de la letra, desconociendo las experiencias y proyectos de las y los participantes, las necesidades específicas de sus comunidades. Asimismo, se desaprovechó el avance y los compromisos del módulo anterior.

Por los comentarios, la gente no encontró lo que esperaba en este taller.

## NORTE

La sesión relacionada con temas de indicadores y diagnóstico se caracterizó, igual que en otras regiones, por un desarrollo lento, debido al trabajo que implica para el grupo, y además con algunas dificultades por estar una sola facilitadora a cargo del grupo.

La dinámica grupal y la presión de tiempo llevaron a ver algunos ejercicios como la matriz FODA y la situación y condición de género con poca profundidad. En cuanto a los temas vistos, hubo diferentes posturas en el grupo, desde quien no encontró utilidad por no ser parte de sus necesidades, hasta para quienes los contenidos le sirvieron para desarrollar su trabajo en el Ayuntamiento.

La sesión se caracterizó por exposiciones largas y ejercicios en equipos. Las y los participantes lamentaron que no hubiera dinámicas de integración y relajación. El cansancio y, en algunas personas, el desinterés, se manifestaron en distracción e incluso en salidas del salón.

La capacitación en los municipios de las tres regiones tuvo resultados diversos asociados a los siguientes elementos:

a) Temas: fueron nuevos para muchas personas y, por tanto, un nuevo reto. Esto generó interés o desencanto, dependiendo de las expectativas de cada lugar. Es decir, la gente no vio utilidad inmediata en los temas, excepto en los casos de personas que trabajan en la administración pública porque les ayudó para su empleo: CDI, regidurías municipales y DIF; así como personas que han presentado pro-

<sup>21</sup> Comentario hecho a la operadora y a un compañero de grupo.

yectos ante organismos para su financiamiento, tales como los Convive u otros de tipo productivo.

- b) Formas de trabajo del equipo facilitador. El trabajo fue poco dinámico, lo que agotó al grupo y, en algunos casos, muy expositivo, generalmente por la presión del tiempo con uso de muchos tecnicismos, lo que no favoreció la comprensión de los temas. Cuando el equipo se acercó a los grupos, flexibilizó sus programas y se adaptó a las necesidades de éstos, se logró mayor avance y satisfacción.
- c) Cercanía de la operadora con los grupos. Los talleres más exitosos, con mejor convocatoria, fueron aquellos en donde la operadora estuvo más presente, más cercana.
- d) Incompatibilidad entre las dinámicas del proyecto Convive y la comunitaria. La distancia de varios meses entre uno y otro taller genera desencanto en la gente, que al mismo tiempo va adquiriendo nuevos compromisos, por lo que es más difícil el seguimiento.

Finalmente, respecto a los avances en términos de la aplicación de la perspectiva de género en las herramientas metodológicas y planeación, no en todos los lugares se logró incluir como hilo conductor, observándose poca experiencia en la aplicación de este enfoque en la práctica de algunas facilitadoras.

#### 4.2.5. Logros de la segunda etapa

Al preguntar a los grupos cuáles fueron los principales logros del taller, éstos casi siempre coinciden con lo que han retomado y aplican en diversos aspectos de su vida, personal, grupal o comunitaria. Así que para este documento se citarán por región los logros que no quedaron contemplados dentro de los conocimientos utilizados y, posteriormente, lo que se aplica.

#### SUR

De forma individual, los talleres cambiaron la vida de muchas personas, les ayudaron a ser mejores personas: “los talleres son una reconfiguración al alma y al espíritu y a la persona misma, porque esto te hace sentir”.<sup>22</sup> Ahora tienen nuevos conocimientos, saben a dónde acudir para recibir orientación y apoyo.

A través de la metodología para elaborar proyectos aprendieron pasos que antes no sabían. Ahora tienen más herramientas para su trabajo: “hoy tengo una herramienta, tengo un machetito para cortar mi zacate, mañana tengo una podadora y así... para mí, son las herramientas que me dan, para mejorar mi trabajo, mi calidad de vida y como ser humano.”

En la familia, los esfuerzos de algunas mujeres se consideran un ejemplo para sus hijas e hijos. Pero también les benefició como grupo, en particular a los Convive, que obtuvieron más elementos sobre perspectiva de género para incorporar en sus proyectos.

Los grupos aprendieron a trabajar en equipo y de forma organizada, reconociendo las capacidades de cada integrante. Pero la oportunidad del encuentro, de la convivencia con otras personas a través de los talleres sobre liderazgo, es un aspecto muy valorado por diversas asistentes. Comentan: “somos más abiertos con los chavos y chavas”; les tratan con equidad y eso facilita la apertura y que se involucre más gente.

En el nivel comunitario, los temas de violencia y equidad de género se comentan en reuniones específicas. Además, aprendieron que el liderazgo debe ejercerse por el beneficio colectivo, que una o un líder debe actualizarse.

<sup>22</sup> Mujer de Peto, Yucatán.

Los talleres constituyeron la oportunidad para darle un enfoque de género a las actividades que se desarrollaban en los ayuntamientos, en sus instituciones, en sus aulas.

Hubo quien utilizó el análisis FODAS para evaluar proyectos.

### **CENTRO**

Logros en el nivel individual:

- Se dieron tiempo y oportunidad de conocer cosas nuevas y saber que hay una vida mejor.

En el nivel grupal:

- El respeto y la valoración entre compañeras y compañeros.
- Se conformaron y se fortalecieron como grupos.

En el nivel comunitario:

- Adquirieron nuevos conocimientos y se mejoró la aceptación comunitaria, lo cual les permite avanzar en su trabajo.
- Se modificó de forma positiva el valor de la mujer.
- Aprendieron a desenvolverse y a saber que todas y todos pueden ser líderes.
- Están conscientes de la importancia de evitar la discriminación.

### **NORTE**

Debido a que se contó con poca información por dificultades en la convocatoria para la evaluación, los comentarios de las pocas personas entrevistadas se refirieron a la aplicación, y se han incorporado en el cuadro respectivo.

### **a) Percepción del equipo facilitador en los talleres**

Como organizaciones:

- Algunos grupos manifestaron su interés de formalizarse como tales, y dar seguimiento. Llegaron incluso a proponer fechas de siguientes reuniones.
- Se definieron algunas problemáticas a atender como grupo.
- Los grupos se involucraron en los talleres, cumplieron con sus ejercicios a pesar de que para muchas personas eran totalmente nuevos, y que en algunos casos los iniciaron con temor de no poder realizarlos.

En el Encuentro nacional de mujeres y hombres líderes:

- Asumieron la responsabilidad de representar a sus grupos y estados.
- Se reconocieron problemas, pero también posibilidades y herramientas para resolverlos.
- Las mujeres descubrieron que no están solas, que hay otras mujeres y hombres en ese camino.
- Conocer otras experiencias de proyectos productivos y de servicios, y otras experiencias de vida.
- Que las puede respaldar una institución.
- La importancia de trabajar en lo individual y lo colectivo.
- Experimentaron la negociación para ausentarse varios días de sus hogares, la mayoría sin sus hijas o hijos.
- Darse cuenta de que pueden hablar y ser escuchadas.

### **b) Aplicación de conocimientos**

En esta etapa de la evaluación, se preguntó a los grupos de forma específica qué aprendieron y qué les sirvió para aplicar en los siguientes niveles:

SUR		
PERSONAL	FAMILIAR	COMUNITARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mejoró la autopercepción, se quitó el miedo de hablar.</li> <li>• Se hicieron tareas no consideradas en los roles de género tradicionales.</li> <li>• Se aprendió a reconocer y a respetar a las mujeres y sus capacidades.</li> <li>• A escuchar, a discutir y reconocer errores.</li> <li>• A razonar y compartir</li> <li>• Los conocimientos de planeación se utilizan en el trabajo.</li> <li>• Los de equidad, autoestima y comunicación asertiva para solucionar un conflicto.</li> <li>• Saber cuáles son sus derechos como mujeres: "me sentí muy fuerte de poder tener derechos." (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El respeto entre hombres y mujeres.</li> <li>• La familia las ve como alguien que les puede orientar o ayudar.</li> <li>• Se les platica a los papás sobre los derechos de las mujeres.</li> <li>• Se relacionan mejor entre hermanos. Educar a los hijos e hijas con equidad de género.</li> <li>• Cooperan en las tareas del hogar y se practica la equidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de los talleres decidieron trabajar aspectos como el machismo y los derechos.</li> <li>• Llevar el proyecto de reciclaje de plástico al municipio con el Ayuntamiento y a algunas escuelas, desde esta nueva visión que involucra a todos y a todas por igual. Al respecto, ya han gestionado apoyos con autoridades locales y estatales.</li> <li>• Se realiza un proyecto con esposas de migrantes a Estados Unidos. (**)</li> <li>• Se pretende dar seguimiento a un proyecto sobre cuidado de medio ambiente, donde se involucre a la niñez y, si es necesario, promoverían de forma específica la equidad entre géneros.</li> <li>• Primero, se platica lo aprendido y se tienen algunos planes de proyecto, como sensibilizar y promover la igualdad de derechos y oportunidades, la justicia. Lo aprendido se transmitió en las reuniones de sus organizaciones, pero también a través de su trabajo institucional se hicieron nueve proyectos de la Secretaría de la Reforma Agraria con este enfoque para mujeres. (***)</li> <li>• Aprendieron a ser buenos líderes.</li> </ul>

(\*) Mujer, Champotón, Campeche.

(\*\*) Peto.

(\*\*\*) Oaxaca.

CENTRO		
PERSONAL	FAMILIAR	COMUNITARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar otras ideas, entender y comunicarse con las demás personas.</li> <li>• Adquirieron confianza en sí mismos/as, lo que ahora facilita su desenvolvimiento.</li> <li>• Encontraron formas para solucionar problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar a los hijos e hijas en equidad y procurar una relación de amistad, de confianza y entendimiento.</li> <li>• Traducir la igualdad y la equidad en la división de los quehaceres en el hogar.</li> <li>• Ser tolerantes y más empáticas con la pareja, han aprendido a sobrellevarse.</li> <li>• Rectificar cosas que se han hecho mal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar organizados y participar colectivamente.</li> <li>• En materia de equidad de género, se facilita y se "gana tiempo al tiempo".</li> <li>• Ayudar a víctimas de violencia y entender sus causas.</li> <li>• Hablar de los derechos de las mujeres.</li> <li>• Interés de gestionar una guardería (Presas, Hidalgo).</li> <li>• Cambiar la forma de liderazgo hacia uno equitativo y todos y todas pueden ser líderes.</li> </ul>



NORTE		
PERSONAL	FAMILIAR	COMUNITARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante entender a otras personas, no juzgarlas.</li> <li>• Se aprendió a hablar, a comunicarse de forma asertiva.</li> <li>• Cambia el carácter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha cambiado la relación con el esposo, ha dejado de ser una relación de sumisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha ayudado a vecinas con problemas.</li> <li>• Para cambiar aspectos en la comunidad, hay que enseñar con el ejemplo.</li> <li>• Ayudó en su trabajo de funcionaria pública.</li> <li>• A ver problemas comunitarios que antes no veían, a darles mejor atención o canalizarlos.</li> </ul>

Predomina la aplicación de conocimientos de los primeros módulos porque ya había pasado tiempo de que los cursaron, y en esta ocasión los grupos se evaluaron inmediatamente después de que concluyeron los talleres, y había pasado poco tiempo del Módulo V.

La gente de las tres regiones aplica sus conocimientos en el nivel individual, sobre todo para comunicarse de forma asertiva y relacionarse mejor, y puso en la práctica roles distintos a los tradicionales; se mejora la autovaloración, la cual fue un hallazgo frecuente en los talleres, particularmente entre las mujeres.

En la familia, coinciden en aplicar su aprendizaje en la educación sobre la equidad de género hacia las hijas e hijos, así como en la división de tareas en el hogar. Pero también hay modificaciones parciales en sus relaciones de pareja, mayor comprensión y menos sumisión:

*...Dice mi esposo que yo... soy diferente... quizá porque antes me quedaba muchas cosas, me callaba... yo misma pensaba que así tenía que ser... obediente...pero aprendí que una tiene que hablar y lo que tiene uno que decir al momento, no después, porque luego ya de nada sirve... me cambió el carácter gracias a esos cursos... como dice una prima mía, hay que ser sumisa, no su mensa. En la vida familiar, por supuesto que me cambió. (Navolato, Sinaloa)*

Aunque también los cambios son lentos y hay resistencias: “Después de haber recibido un reconocimiento como líder, llegué muy contenta de la ciudad de México y me dice... y qué hoy no va a haber de cenar... y yo le pongo los folletos de derechos de las mujeres a un lado de su plato.”<sup>23</sup>

En el nivel comunitario, los casos que se concretaron fueron sobre todo para quienes pertenecían a algún grupo Convive, inclusive quienes tenían a su cargo estudiantes; también aquellos lugares en donde la operadora dio seguimiento tenían cargos municipales o contacto con grupos, por lo que los talleres ayudaron a su trabajo y les fortalecieron mediante esta nueva visión: “cuando yo empiezo a ser síndico me ayudó muchísimo y me enseñó cómo hacer esto y lo otro, los proyectos.”<sup>24</sup> En los otros casos, de la “población abierta”, las ideas sobre el qué hacer en ese nivel de las comunidades se quedaron sólo en intenciones, aún no concretadas al momento de la entrevista.

Por otro lado, el cambio en la visión de liderazgo, como ya se ha comentado, modifica la visión de quienes lo son. El incremento de conocimientos, el fortalecimiento y la autovaloración, incluso pueden potenciar nuevos liderazgos: “...como le digo, a mí me ayudó a hablar en público y bueno, ya hasta el micrófono agarro, apenas lo hice en una reunión de padres de familia y siento que hablé muy bien porque estaban enojadas algunas personas por los problemas que hay en la escuela y sentí que hablé muy bien, los calmé y hasta me aplaudieron y la verdad me sentí muy bien.”<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Mujer de Champotón, Campeche.

<sup>24</sup> Mujer de Villa Benito Juárez, Navolato, Sinaloa.

<sup>25</sup> Mujer de Navolato, Sinaloa.



## 5. Convergencia de acciones

### MUNICIPIOS SEDE DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO, EN LOS QUE HUBO CONVERGENCIA DE ACCIONES, 2003-2004

REGIÓN	ENTIDAD / LÍDERES	LIDERES	GRUPOS CONVIVE	ASISTENCIA TÉCNICA
NORTE	<b>SINALOA</b>			
	A) Guasave	1	2	0
	B) Navolato	1	0	0
CENTRO	<b>TLAXCALA</b>			
	A) San Pablo del Monte	1	2	1
	<b>HIDALGO</b>			
	A) Tezontepec	1	3	1
	B) Huejutla	1	1	0
	<b>PUEBLA</b>			
	A) Xicoteppec	1	2	2
B) Los Reyes de Juárez	1	1	1	
SUR	<b>CAMPECHE</b>			
	A) Escárcega	1	1	0
	B) Champotón	1	3	0
	<b>OAXACA</b>			
	A) Miahuatlán	1	0	0
	B) Pinotepa Nacional	1	2	2
	<b>YUCATÁN</b>			
	A) Peto	1	12	0
	B) Oxkutzcab	1	3	0

Los talleres de liderazgo tuvieron un impacto importante sobre todo en los grupos Convive, los cuales tuvieron tiempo de incorporar aprendizajes aun en sus proyectos en marcha; y en aquellos donde se logró involucrar a los de asistencia técnica, tal es el caso de los municipios de Los Reyes de Juárez y Xicoteppec de Juárez, ambos de Puebla.

Aunque en otros se coincidió, no se logró el mismo compromiso para que participaran los grupos de asistencia técnica; esa posibilidad se debió en gran

medida a la cercanía que tuvieron las y los operadores con los diversos grupos y a las dinámicas locales. De este modo también se sensibilizó sobre perspectiva de género a agrupaciones de mujeres; y apoyar el trabajo del equipo técnico que asesoró en la elaboración o fortalecimiento de sus proyectos.

Las observaciones generalizadas de los grupos Convive fueron que los cursos se impartan antes de que realicen sus proyectos.

## 6. Lecciones

### a) Aciertos

Respecto a la convocatoria:

- Que las invitaciones se hicieran de forma directa, personalizada y reforzada.
- Que se invitara a hombres y a mujeres.
- Se dio información sobre los beneficios que les daría la capacitación en el nivel individual, familiar, grupal y comunitario.

En relación con el desarrollo de las sesiones:

- Ajustar los planes de sesión sin perder los objetivos, para avanzar al ritmo del grupo.
- Que la gente, aun con poca experiencia en estas dinámicas de trabajo, probó nuevamente su capacidad para resolver retos, como los ejercicios.
- Se les enseñó la importancia de elaborar proyectos, ordenados y bien sustentados, así como lo valioso de la planeación.

Respecto al equipo facilitador, que:

- Conocen el programa de formación.
- Algunas integrantes tienen conocimientos teóricos y prácticos sobre la perspectiva de género.
- Tienen conocimientos sobre herramientas metodológicas y planeación.
- Saben trabajar con población de comunidades.
- Conocen de metodologías participativas.

En cuanto a los aprendizajes:

- La gente obtuvo conocimientos que aplica a su vida personal: se fortaleció la autovaloración, en particular se adquirió una visión positiva de ser mujer.
- Se reconocieron problemas, pero también posibilidades y herramientas para resolverlos.

- Aprendió a comunicarse de forma asertiva y a manejar conflictos de forma no violenta. Estos conocimientos se aplican en su entorno familiar, en sus grupos.
- Se adquirió conciencia de la importancia de promover la equidad de género en las comunidades, tarea que se inició de manera incipiente.
- Se obtuvieron conocimientos sobre los pasos para la elaboración formal de proyectos.
- Las y los líderes que participaron en el proceso tienen una nueva perspectiva y se descubrieron nuevos líderes.
- Identificaron otros temas necesarios para el trabajo en comunidades, relacionados con el desarrollo humano.
- Las mujeres descubrieron que no están solas, que hay otras mujeres y hombres en busca de mejores relaciones de género.
- Se valora la importancia de trabajar de forma colectiva, como grupo, a la par de su esfuerzo individual.
- Los grupos Convive se fortalecieron, con conocimientos sobre perspectiva de género.
- Los hombres participantes se sensibilizaron.
- La gente valora la capacitación.

## 7. Programa Convive: iniciativas comunitarias para promover la equidad y la no violencia de género

El programa Convive tiene como objetivo fundamental promover la equidad de género, mediante el apoyo a organizaciones de la sociedad civil y comunitarias, de ciudades pequeñas y medias de todo el país interesadas en proponer y llevar a cabo acciones orientadas a propiciar la convivencia armoniosa entre hombres y mujeres, con tolerancia y respeto a las diferencias entre géneros, edades, etnias, clases sociales, culturas, preferencia sexual, filiación política y creencias religiosas.

A través de este programa se apoyaron iniciativas emanadas de grupos organizados de las comunidades, con el fin de fortalecer la organización social y la generación de mecanismos locales que promuevan la equidad entre hombres y mujeres; una mayor aceptación y reconocimiento de la participación de las mujeres en la vida de sus comunidades y la difusión de prácticas que apoyen la resolución no violenta de los conflictos. El diseño del proyecto incluyó los siguientes elementos:

ESQUEMA DEL PROGRAMA CONVIVE		
ENFOQUE	ESTRATEGIA	MECANISMOS E INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunitario:</b> propiciar la participación de grupos y orientar su trabajo para difundir la equidad de género y la no violencia.</li> <li>• <b>Participativo:</b> para garantizar la corresponsabilidad y autonomía de los grupos, en la realización de sus actividades, así como la apropiación de su proceso.</li> <li>• <b>Formativo:</b> que propicie el desarrollo de mecanismos locales para intervenir en los problemas comunitarios y que fortalezca la organización colectiva, sus conocimientos, habilidades y actitudes.</li> <li>• <b>Voluntario:</b> los grupos interesados y seleccionados participan de manera libre e informada en el alcance de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Convocatoria abierta a la población de las ciudades seleccionadas, que contenga las normas y los criterios para regular la participación.</li> <li>b. Un esquema de participación incluyente y voluntario.</li> <li>c. Mecanismos para que los grupos comunitarios tengan las mismas oportunidades de obtener los apoyos económicos del programa Convive.</li> <li>d. Criterios y mecanismos de revisión y calificación de las propuestas de proyectos recibidas.</li> <li>e. Esquema de manejo financiero, que establezca las responsabilidades y compromisos de los grupos; así como el marco administrativo institucional para el otorgamiento de apoyos.</li> <li>f. Informar, promover y apoyar las actividades y a los grupos.</li> <li>g. Fortalecimiento de las organizaciones y asesorarlas para orientar su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir la convocatoria en diferentes medios de comunicación (prensa nacional y local y radiodifusoras locales), así como a través de canales institucionales estatales y municipales (carteles y trípticos) de las ciudades seleccionadas.</li> <li>• Identificación, promoción y vinculación directa con los grupos locales y con las autoridades de las ciudades de los ocho estados de concentración.</li> <li>• Esquema financiero y de operación del programa Convive.</li> <li>• Integración del equipo revisor de las propuestas recibidas y dictaminación del Comité Dictaminador de Iniciativas Comunitarias con los lineamientos para la revisión y dictaminación.</li> <li>• Notificar a los grupos los resultados de la selección y entrega de recursos a las organizaciones cuyos proyectos fueron aprobados.</li> <li>• Seguimiento y apoyo a las organizaciones comunitarias durante la ejecución de sus proyectos, en los procedimientos administrativos y de gestión.</li> <li>• Esquema para apoyar la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias.</li> </ul>

Se otorgaron apoyos por un monto máximo de 100 mil pesos a las organizaciones cuyo proyecto respondiera a las características y requisitos de la convocatoria y aprobado por el Comité Dictaminador de Iniciativas Comunitarias con Perspectiva de Género (CODIPEG), de acuerdo con los lineamientos establecidos para el efecto.

Las ventajas del esquema diseñado son:

- Garantizó la inclusión de todos los grupos y sectores, sin importar el tipo de figura legal o asociativa de las agrupaciones.
- Permitió la participación de organizaciones con o sin experiencia en la ejecución de proyectos sociales y en la aplicación del enfoque de género.
- Incluyó las temáticas más sensibles y susceptibles de ser llevadas a cabo.
- Contó con un esquema para el manejo financiero de los recursos.
- Contó con mecanismos para garantizar la transparencia en el uso y transferencia de recursos a las organizaciones seleccionadas.

## 7.2. La convocatoria

La campaña de lanzamiento del programa Convive inició con la difusión de la convocatoria en periódicos de circulación nacional, prensa y radio local; se distribuyeron carteles y trípticos a través del equipo operativo y a dependencias locales y estatales (presidencias municipales, casas de cultura, DIF, institutos estatales de la mujer e IMJUVE, entre otros).

El medio por el que se enteró el mayor número de organizaciones fue a través de las dependencias locales y estatales; seguido por los carteles y el periódico; en el rubro de otro se ubican las organizaciones que recibieron la información de persona a persona,

principalmente de las y el promotor Convive en los estados bajo su responsabilidad.

Medio/Canal	Porcentaje
Periódico	20.0
Radio	6.2
Cartel	21.5
Dependencia	30.8
Otro	21.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

La respuesta a la convocatoria fue aceptable: se recibieron 198 propuestas. Del total de proyectos recibidos, 53.3 por ciento cumplió con los requisitos de la convocatoria (cobertura, actividades y documentación). De las propuestas que pasaron el primer filtro y fueron calificadas (106), un tercio no se aprobó (33.4 por ciento) y finalmente se seleccionaron 70 proyectos.<sup>26</sup>

La convocatoria tuvo buena acogida, ya que sólo en tres entidades no hubo respuesta (Aguascalientes, Nayarit y Tamaulipas). Las ciudades que presentaron el mayor número correspondieron a los estados de Campeche, Coahuila, Oaxaca, Puebla, Sonora y Yucatán.

Nivel de respuesta a la convocatoria del programa Convive	
Entidades con 10 o más propuestas	6
Entidades con 5 a 9 propuestas	11
Entidades con menos de 5 propuestas	12
Entidades con ninguna propuesta	3
<b>Promedio total por entidad (promedio de proyectos presentados)</b>	<b>3.7</b>
<b>Tasa de participación</b>	<b>94%</b>

De las 53 ciudades consideradas para el programa Convive, en 66 por ciento de ellas se aprobó y apo-

<sup>26</sup> Se seleccionaron 70 proyectos, sin embargo, en el transcurso del primer trimestre de operación se dio de baja un proyecto del estado de Hidalgo. Por tanto, concluyeron satisfactoriamente 69 proyectos.

Distribución de las ciudades seleccionadas y con proyecto aprobado, por rangos de población y número de proyectos aprobados			
Población	Marco de ciudades incluidas en la convocatoria	Ciudades con proyecto aprobado	Número de proyectos
15 000 a 19 999	17	10	22
20 000 a 29 999	26	18	34
30 000 a 39 999	6	4	9
40 000 a 49 999	4	3	5
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>35</b>	<b>70</b>

yó algún proyecto; 80 por ciento de los proyectos aprobados y apoyados por el programa Convive se ubica en aquellas cuya población es menor a 30 mil habitantes.

De las 35 ciudades en donde se seleccionó y apoyó algún proyecto, en cerca de la mitad (42.8 por ciento) sólo se seleccionó un proyecto; en 34.3 por ciento dos y en 22.9 tres o más proyectos. Las ciudades con el mayor número de proyectos aprobados se ubican en el sureste: Champotón, Campeche con cuatro; Oxkuzcab, en Yucatán también con cuatro, y la ciudad con el mayor número de proyectos aprobados es Peto, en Yucatán, con ocho iniciativas de grupos

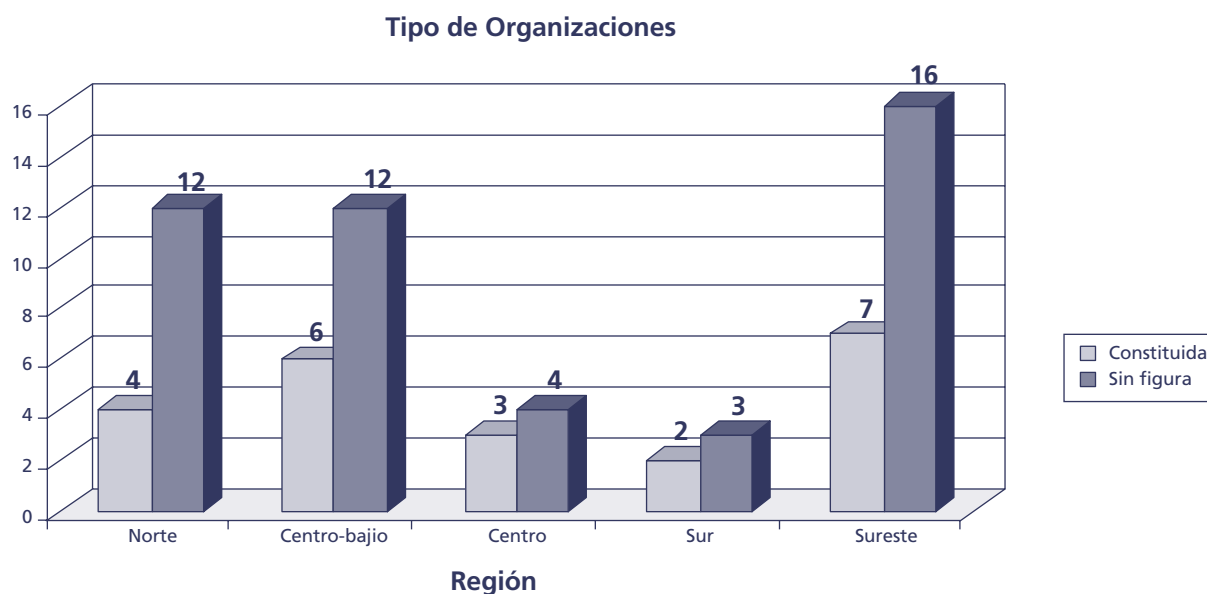
comunitarios. Las ciudades con tres iniciativas aprobadas son: en Michoacán, Nueva Italia y Tacámbaro; Felipe Carrillo Puerto en Quintana Roo; Tezontepec en Hidalgo y Huatabampo en Sonora.

Distribución de las ciudades de acuerdo con el número de proyectos aprobados	
Ciudades	Núm. de proyectos aprobados
15	1
12	2
5	3
2	4
1	8

Zona	Estados	Localidades	Proyectos ejecutados	Organizaciones con figura jurídica	Organizaciones constituidas por región (%)
<b>NORTE</b>	8 (B.C., B.C.S., Coahuila, Colima, Durango, Nuevo León, Sinaloa, Sonora)	10	16	4	25
<b>CENTRO</b>	2 (Hidalgo, Puebla)	4	8	4	50
<b>CENTRO-BAJÓ</b>	7 (Guanajuato, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Querétaro, Tlaxcala)	10	18	6	33.3
<b>SUR</b>	4 (Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Veracruz)	4	5	2	40
<b>SURESTE</b>	4 (Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán)	7	23	7	30.4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>70<sup>1</sup></b>	<b>23</b>	<b>32.8</b>

### 7.3. Perfil de los proyectos y de las organizaciones

Para llevar a cabo su proyecto Convive, las organizaciones apoyadas son en su mayoría grupos de trabajo o grupos comunitarios; 47 de ellos no cuentan con figura jurídica, mientras que 23 sí la tienen, como se observa en la siguiente gráfica:



En relación con el total de organizaciones por región y aquellas constituidas legalmente, la mitad de ellas en la región centro cuentan con una figura legal; le siguen las del sur (40 por ciento), el centro-bajo con un tercio y el sureste con 30 por ciento. El nivel más bajo se ubica entre las organizaciones del norte.

Composición de los grupos	
Sólo mujeres	9
Mixtas	
Más mujeres	46
Igual	6
Más hombres	8

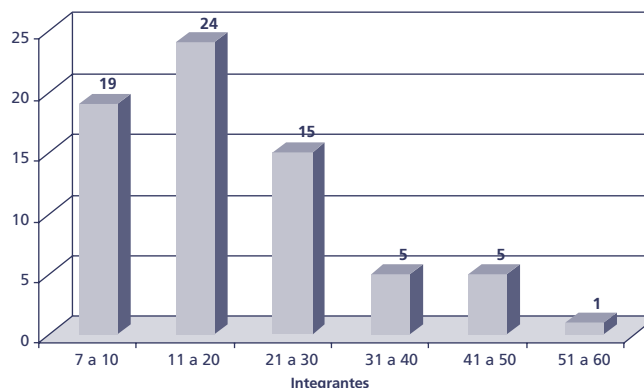
#### 7.3.1. Composición y tamaño de los grupos y organizaciones Convive

La mayoría de las organizaciones y grupos están integradas por mujeres y hombres (87 por ciento); sólo 13 por ciento lo integran mujeres.

La mayoría de los grupos mixtos están integrados por un mayor número de mujeres.

En cuanto al número de integrantes, se trata en su mayoría de agrupaciones pequeñas de no más de 20 integrantes (62.3 por ciento).

**Distribución de las organizaciones de acuerdo al número de integrantes**

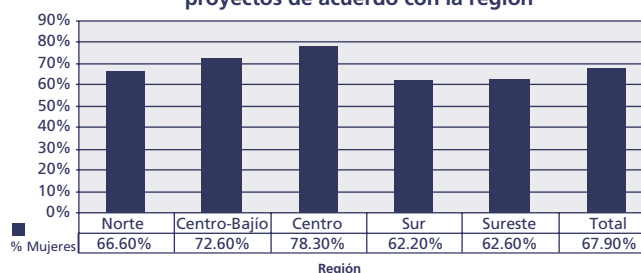


En total, participan en estas agrupaciones 1,410 personas, el promedio por organización es de 20 integrantes; las de mayor tamaño se ubican en el sur y en el norte del país.

Integrantes por región				
	Mujeres	Hombres	Total	Promedio de integrantes
Norte	259	130	389	24.3
Centro-bajío	281	106	387	21.5
Centro	108	30	138	23
Sur	79	48	127	25.4
Sureste	231	138	369	16
<b>Total</b>	<b>958</b>	<b>452</b>	<b>1410</b>	<b>20.4</b>

La participación de mujeres es de 68 por ciento en el total de los proyectos; en el nivel regional, la zona centro registra el mayor nivel de participación femenina, con 78 por ciento, mientras que el sureste es la de menor proporción, con 62.6, como se observa en la siguiente grafica:

**Proporción de mujeres participantes en los proyectos de acuerdo con la región**





#### 7.4. Análisis de los proyectos

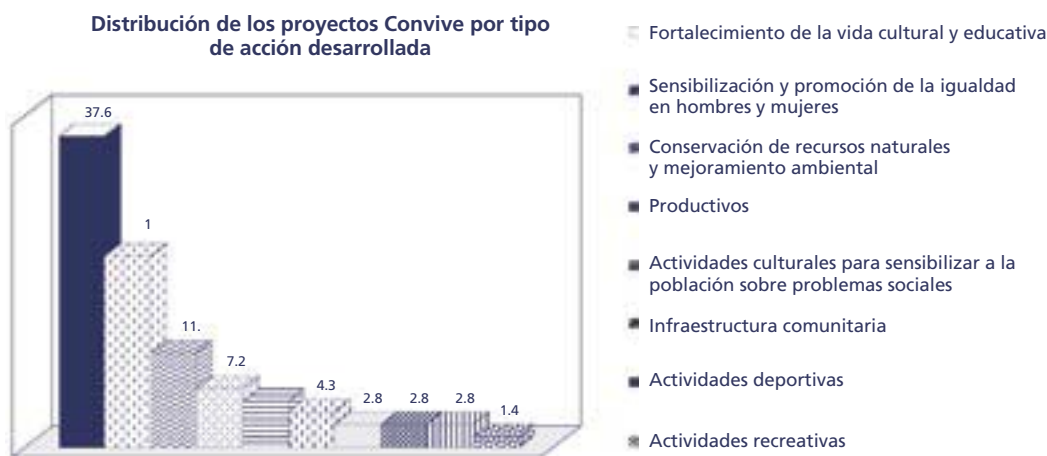
El mayor 37.6 por ciento de proyectos impulsó acciones dirigidas a fortalecer la vida cultural y educativa de las comunidades; destacan los grupos que impulsaron proyectos tales como cine-debate, grupos de teatro, danza y literarios entre otros. Estos proyectos fortalecieron la convivencia comunitaria y generaron espacios de organización en torno a estas actividades, y en algunos casos se realizaron actividades de capacitación; en otros casos combinaron estas acciones con actividades recreativas, y algunos de estos grupos incorporaron el enfoque de género dentro de su actividad específica, por ejemplo, el caso de Peto en Yucatán o de Xicotepec, en Puebla.

Le siguen en importancia los dirigidos a llevar a cabo acciones para la sensibilización y promoción de la igualdad entre hombres y mujeres: 23.1 por ciento del total. En este rubro se realizaron actividades de

capacitación y promoción, principalmente en relación con los temas de derechos humanos y violencia. Éstas fueron impulsadas sobre todo por ONG y por grupos promovidos por los institutos estatales de la mujer, donde destaca el caso del estado de Michoacán.

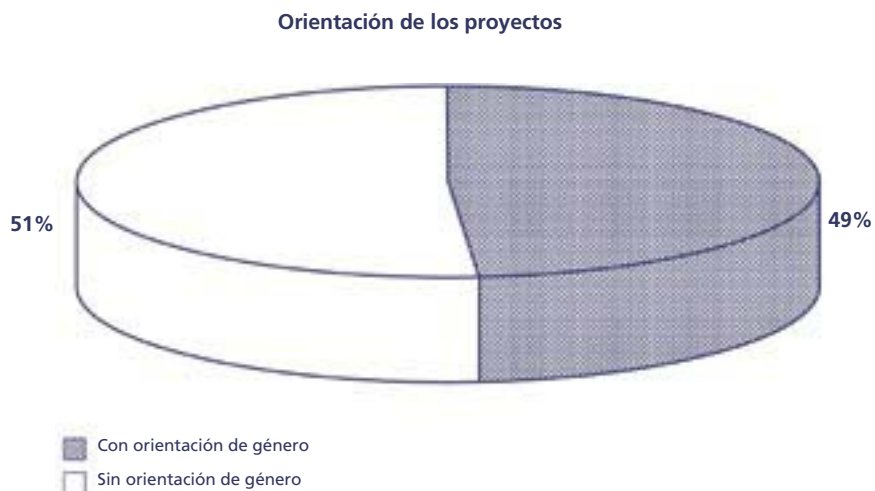
Otros grupo es el que realizó actividades encaminadas al mejoramiento ambiental; 11.5 por ciento de las actividades realizadas por estos grupos fueron encaminadas principalmente a la promoción y sensibilización sobre el tema, y a instalación de centros de reciclaje y compostaje; en lo que se refiere a estos últimos, tienden a convertirse en productivos.

Entre las actividades culturales para sensibilizar a la población sobre problemas sociales, 7.2 por ciento del total, destacan las acciones encaminadas a informar a la población sobre alcoholismo y drogadicción. Estos proyectos fueron impulsados principalmente en las regiones centro-bajío y norte.



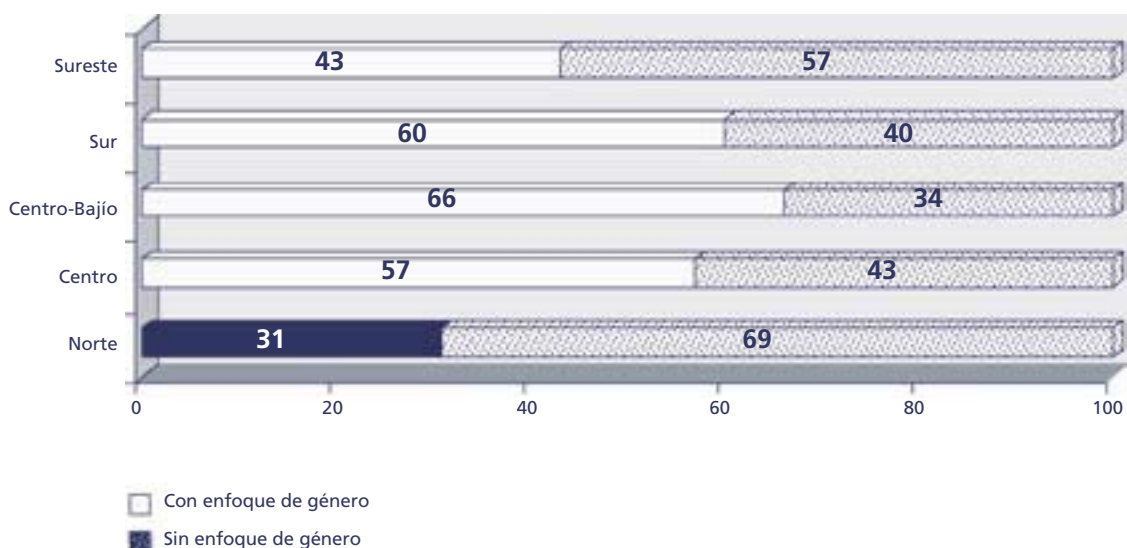
La definición del giro del proyecto se tomó con base en las actividades centrales del proyecto. Cabe señalar que algunos proyectos realizaron una combinación de acciones, por ejemplo, productivo con recreativo, culturales y deportivos, entre otros.

En lo que se refiere a la orientación de género en los proyectos, se observa que 49 por ciento de ellos tiene de manera explícita este contenido; en su mayoría, los temas que se trabajaron en este rubro estuvieron relacionados con la promoción de los derechos humanos y la prevención de la violencia. En este aspecto es importante señalar que los grupos que asistieron a la Capacitación de Líderes (correspondientes a las ciudades de los estados de Campeche, Chihuahua, Hidalgo, Oaxaca, Puebla, Sinaloa, Tlaxcala y Yucatán) lograron un buen nivel de sensibilización; y fue de particular relevancia el apoyo e intervención de los y las operadoras, quienes ayudaron a reorientar las acciones; destaca el caso del estado de Puebla.



En las regiones se observan algunas variaciones: la región centro-bajío es la que presenta mayor porcentaje de proyectos con orientación explícita del enfoque género (66 por ciento); y, por el contrario, la zona norte registra 31 por ciento.

**Relación porcentual de la orientación de los proyectos por región**



### 7.5. Características de los grupos

Pueden clasificarse en:

- Comunitarios
- Organizaciones sociales
- Organizaciones en vías de constituirse en ONG
- Organizaciones no gubernamentales
- Promovidos por alguna autoridad local.

Las características de los grupo influyeron en la forma en que se llevó a cabo la planeación y la definición de los problemas a resolver, así como en los temas que finalmente se trabajaron. En este sentido, puede señalarse que en los dos últimos las comunidades participaron como receptoras o beneficiarias de los servicios que ofrecía el proyecto, es decir, tuvieron poca o nula participación en la planeación y ejecución del proyecto. Sin embargo, esta situa-

ción no significa que los proyectos promovidos no respondan a alguna necesidad de las comunidades donde trabajaron.

Cabe resaltar que en algunos casos los proyectos fueron promovidos por personal de instituciones educativas, como en Durango, en la comunidad de El Salto; e Hidalgo, en Huejutla; en otros se observa una presencia de personal de instituciones estatales o locales, entre las que destacan: Michoacán, en donde el Instituto Michoacano de la Mujer promovió proyectos; en Quintana Roo, con la participación de la Comisión Nacional de Pueblos Indígenas; o Yucatán, especialmente en el municipio de Peto. El acompañamiento que dieron estas instituciones fue fundamental para el fortalecimiento de los grupos y el desarrollo del proyecto.

En las zonas norte y centro-bajío se observó mayor presencia de las organizaciones no gubernamentales o de aquellas en vías de constituirse en ONG, mientras que en el sur, sureste y centro predomina la presencia de organizaciones de origen comunitario; la mayoría no cuenta con reglamento interno, aun cuando éste no es un elemento que permita medir el nivel organizativo de los grupos. Lo que define la consolidación de los grupos a partir de la instrumentación de los proyectos Convive es el nivel de su participación en el proceso de desarrollo de los proyectos y sus logros obtenidos a partir del programa.

Convive ayudó en la mayoría de los casos a reforzar procesos organizativos, generó y fomentó la participación de la mujeres; como se observa, la mayoría de los grupos son mixtos, con un mayor porcentaje de mujeres. Resulta particularmente importante el he-

cho de que intentaron, en un gran número de casos con mucho éxito, incluir en la agenda comunitaria la importancia de la equidad de género y la convivencia basada en el respeto. Sus acciones condujeron a la apertura de espacios de convivencia, formación y promoción.

Es importante resaltar el papel de las ONG en esta convocatoria, que podemos dividir en dos:

- a) ONG con sede en las localidades del proyecto, en cuyo caso tienen arraigo y conocen la problemática local; su trabajo fue de gran apoyo para la promoción de la equidad, para fortalecer su trabajo y para beneficiar a la población de sus ciudades.
- b) Organizaciones de la sociedad civil que no tienen sede en las localidades y, por tanto, poco o nulo arraigo en ellas. Algunas presentaron la característica de impulsar proyectos que no fueron planeados y consensuados con las localidades, sino que se trató de proyectos que ya estaban elaborados, o bien de acciones adecuadas para la convocatoria y dirigidas a estas ciudades, para aprovechar la oferta de recursos institucionales; y la aplicación de los mismos se destinó, en mayor medida, a honorarios. Esta situación provocó que las beneficiarias fueran receptoras de los servicios de estas organizaciones y con un menor compromiso sobre el trabajo y destino de los recursos en las comunidades. Si bien fueron pocos casos (cuatro), son suficientemente ilustrativos de la importancia del arraigo y reconocimiento de éstas en las localidades donde desarrollan su labor; ya que el impacto de sus acciones depende en gran medida de su arraigo en la zona.

## 8. Principales logros de los grupos

Los logros obtenidos en el proceso de ejecución de los proyectos se dividen en dos: los personales, los cuales se relacionan con un impacto en la autoestima, en el mejoramiento de sus relaciones familiares, en el desarrollo de empoderamiento y en la obtención de nuevas habilidades relacionadas con el tipo de proyecto (administrativas, técnicas, etcétera). La segunda está relacionada con los logros de grupo, entre los cuales destacan los que fortalecieron la organización, los que les dieron mayor presencia y reconocimiento comunitario, la obtención de aprendizajes tanto en lo que se refiere a las metodologías para trabajar como a los de carácter técnico y administrativo, la apertura de espacios para trabajar el enfoque de género y la generación de expectativas para seguir trabajando a futuro.

### 8.1. Personales

- Se expresan más, se dieron cuenta que ya no deben de aguantarse y callarse todo.
- Participar con el grupo les ha ayudado a valorarse como mujeres, se dan cuenta que son capaces de hacer muchas cosas, no solamente el proyecto; han aprendido a respetarse ellas mismas y a sus compañeras.
- Se dieron cuenta de que tienen derechos.
- Aprendieron a tomar decisiones.
- En su vida familiar han aprendido a relacionarse, ha propiciado el acercamiento y la comunicación les ha dado reconocimiento familiar. También ha cambiado la forma de educar y relacionarse con sus hijos.
- En su vida personal, les sirve para defender sus derechos en muchos ámbitos: salud, contra el abuso de autoridad, en contra del maltrato de los niños.
- Al sentirse valoradas por realizar un trabajo, aprendieron a expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos.
- Se sienten contentas y contentos con tener un espacio para desarrollarse como personas; les ayuda a salir de la rutina.

- Se sienten más valoradas por su familia y se sienten mejor con sus maridos e hijos.
- Tienen más confianza y seguridad en sí mismas.
- Aprendieron a valorarse, a respetarse a sí mismas y a los demás.
- En los hombres, se ha convencido que es sano, bueno y productivo en cuanto a su relación con la familia.
- A los hombres les ayudó a revalorar a la mujer como un ser que tiene el privilegio de dar vida, darle el lugar que merece, apreciada, amada y tratada con respeto.
- El proyecto modifica su estilo de vida al permitir interactuar con la comunidad, compartir los problemas y al mismo tiempo ayudar a resolverlos, genera mejor convivencia entre la comunidad.
- Es un espacio para el desarrollo y apoyo a la mujer.
- Las participantes manifiestan que al término de sus reuniones se sienten más relajadas y tranquilas, lo que propicia menos discusiones y peleas en casa.
- Tuvieron la oportunidad de conocer temas sobre los cuales no conocían (alcoholismo, drogas, equidad de género, medio ambiente, aspectos administrativos del proyecto).
- Perdieron miedo a hablar al momento de gestionar o solicitar información a alguna autoridad.
- Algunas mujeres desarrollaron la capacidad de ser instructoras de talleres.
- Al aplicar el proyecto, las mujeres de la comunidad mejoraron su nivel de vida al percibir más dinero y participar en el gasto de familiar.
- En algunos casos de organizaciones no gubernamentales, trabajar en las localidades señaladas por la convocatoria les llevó a replantearse que necesitaban una reestructuración para funcionar mejor.
- Al trabajar en este proyecto aprendieron que es muy importante tener al corriente la justificación y el registro de gastos, les resultó muy conveniente hacerlo por mes.
- Han resuelto problemas de la comunidad con la información que ellos han obtenido a través de los talleres. Asimismo, consideran que los proyectos responden a una necesidad de la comunidad a través de las actividades realizadas.
- Abrir espacios para dar a conocer la equidad de género y el valor del ser humano y sensibilizar a la población sobre los temas de violencia y derechos humanos.
- Se ha desarrollado el respeto por las ideas de cada persona, además del desarrollo personal de cada integrante del grupo.
- Se ha fortalecido su imagen en la comunidad.
- En el caso de las organizaciones no gubernamentales, el proyecto les generó motivación para continuar con sus trabajos que ya tenían iniciados y que se les abriera la perspectiva de continuidad, pues en la mayoría de los casos no contaban con recursos para desarrollar sus actividades. En otros casos, les ayudó a abrir un campo de trabajo que no tenían o a trabajar con otros sectores de población.
- En el caso de los grupos comunitarios y en vías de constituirse en organización no gubernamental, el recibir los recursos les generó una gran seguridad en sí mismos de que si podían lograr algo que creían inalcanzable, y les abrió una mayor expectativa ya sea para constituirse legalmente o para impulsar otros proyectos.
- Les ha abierto expectativas para realizar otros proyectos.
- En todos los casos, el recurso les sirvió para lo que estaba programado y en algunos alcanzó para ampliar metas.
- En algunos casos se integraron grupos de trabajo para dar continuidad (Axochiapan, Morelos; Tacámbaro, Michoacán).

## 8.2. De grupo

- Reforzó y consolidó la organización, se reorganizan, se fortalecen y se unen más
- En el caso de los grupos constituidos principalmente por mujeres, hacer el proyecto les mostró que las mujeres sí pueden hacer algo por la comunidad, en cualquier campo social.
- Los miembros se han sensibilizado, se aportan conocimientos a la población, lo cual les proporciona seguridad y apertura para comunicar los problemas y pedir ayuda.
- Aprendieron a trabajar en grupos en las comunidades.

## 9. Aprendizajes

- Contar con una metodología de trabajo
- Convivir con la comunidad
- Tener una estructura organizacional
- Administrar un proyecto
- Manejar recursos
- Contar con la ayuda solidaria de la comunidad
- Aprendieron a hacer un proyecto
- Reconocimiento de las comunidades y las autoridades al trabajo que estaban realizando. En algunos casos, como en Escárcega, les ayudó a obtener recursos para continuar su proyecto
- Consolidar los grupos, reglamentar sus actividades
- Darse a conocer
- Les ayudó a ampliar su visión de su trabajo, como en el caso de Pinotepa, donde vieron la importancia de concienciar sobre el tema de género para fomentar la participación y la toma de decisiones.
- Aprendieron a administrar recursos públicos.

### a. Convocatoria

- El que la convocatoria abriera la posibilidad para que participaran organizaciones que no contaban con figura jurídica, dio la oportunidad a grupos que están excluidos de otros programas o que están en proceso de integración; tuvieron la posibilidad de contar con recursos para desarrollar o ampliar actividades que venían desarrollando o que no habían realizado. Asimismo, permitió consolidar a los grupos y en algunos casos ampliar el número de miembros, lo cual demuestra la necesidad de la existencia de este tipo de convocatoria ya que fomentan y ayudan a desarrollar organizaciones.
- La temática propuesta en la convocatoria posibilitó la instrumentación de proyectos que abrieron espacios de reflexión y formación sobre temas muy importantes, como la violencia y el no respeto a los derechos humanos, temas en donde se reflejan con

mayor crudeza las inequidades de género y limitan la participación igualitaria de las mujeres.

- La difusión de la convocatoria llegó principalmente a través de autoridades o instituciones locales o porque otra organización les avisó o la encontraron en Internet (las ONG se enteraron principalmente por esta vía) , lo cual provocó que algunos grupos comunitarios no tuvieran relación con las autoridades o acceso a medios electrónicos o no se enteraran.
- El impacto más efectivo de difusión de la convocatoria se dio a través del trabajo que realizaron las operadoras en sus zonas: ellas pegaron carteles en instituciones locales, hablaron con autoridades y realizaron visitas, lo cual permitió que las localidades seleccionadas para participar y grupos comunitarios se enteraran del programa.

#### **b. Perspectiva de los grupos**

- En todos los grupos se plantea que el proyecto fortaleció el proceso organizativo y, por lo mismo, una de las principales metas manifestadas es continuar con ello. Salvo en el caso de las mujeres del Pedregoso, en Michoacán, en donde plantearon abiertamente que no continuarían con el proyecto, ya que existió mucha deserción: sólo quedaron dos mujeres, a las cuales el proyecto les significó trabajo y problemas familiares.
- En el caso de los grupos en vías de constituirse como organización no gubernamental, su principal meta es constituirse legalmente, ya que con ello ven la posibilidad de obtener otros recursos y continuar con el proceso de consolidación de su organización.
- Los grupos no cuentan con los recursos en un corto plazo para dar continuidad a sus proyectos, aunque se manifestó la voluntad de los grupos de trabajar para conseguir recursos.

- En los grupos comunitarios, se habló de la necesidad de impulsar otro tipo de proyecto.
- En algunos casos, para las organizaciones no gubernamentales, la delimitación de temas, así como de lugares que señalaba las reglas de operación, llevó a que las organizaciones trabajaran con población con la que no habían tenido contacto, así como en algunos temas no tratados anteriormente. Ello las ha llevado a revisar sus metodologías de trabajo, como en el caso del grupo de Santa Isabel, en Baja California, y el de Nueva Italia en Michoacán.
- En la actualidad, la mayoría de los proyectos siguen funcionando y los grupos ven como perspectiva el dar continuidad a través de la gestión de otros financiamientos.
- En algunos grupos, la experiencia los llevó a plantearse la constitución legal como vía para consolidar su organización y dar continuidad a sus proyectos (Guanajuato, Querétaro, B.C.S.)

#### **c. Orientación del enfoque de género en los proyectos**

Entre los principales temas de género promovidos por los proyectos destaca el de derechos humanos y violencia intrafamiliar, situación que responde a la principal problemática que viven en las distintas regiones. Como se señala en algunos proyectos, no se manejó el enfoque de género como una línea específica de trabajo o actividad a realizar, sin embargo, es importante resaltar que de acuerdo con los logros señalados, el crear o reforzar espacios de organización en donde se promueve la participación de mujeres, con formas de trabajo participativas, fortalece algunos elementos que propician y promueven la equidad de género, como es el fomento a la toma de decisiones, el crear seguridad, reconocimiento y aprendizajes nuevos en las mujeres.

En los proyectos donde se trabajó el tema de género, la apertura de espacios de reflexión y formación,



así como la integración de grupos de trabajo con un objetivo, permitieron generar condiciones prácticas que propiciaron la igualdad y el respeto entre los integrantes de los grupos, así como reflexionar sobre algunos temas que anteriormente eran censurados en las comunidades, como es el caso de la violencia, la cual se manifestó como la principal problemática vivida por las mujeres.

#### *Incorporación del enfoque de género*

- La incorporación del enfoque de género estuvo orientada, principalmente, a la promoción de los derechos humanos y el combate a la violencia intrafamiliar; quienes la trabajaron, fueron sobre todo las organizaciones no gubernamentales y las que están en vías de constituirse en ONG. Esta situación se debe a que, por un lado, tal vez las organizaciones comunitarias, sociales y las promovidas por autoridades e instituciones, no cuentan con elementos metodológicos para trabajar estos temas; y por el otro, en el proceso de dictaminación no se analizó con cuidado que las actividades a desarrollar estuvieran relacionadas con el enfoque.
- La sensibilidad que se logre en el tema de equidad de género propicia una participación igualitaria, no sólo en número mujeres y hombres, sino también en aspectos cualitativos, dado que genera mayor autoestima y empoderamiento, y produce una mayor conciencia sobre la importancia de la participación de las mujeres.

#### *Proyectos donde hubo combinación de acciones del componente*

Para los grupos Convive que participaron en la capacitación a líderes, se reforzó la capacidad organizativa de los grupos y se generaron cambios de actitud en lo que se refiere a fomentar una participación igualitaria entre hombre y mujeres. Este elemento ayudó principalmente a aquellos proyectos en donde no hubo una línea de trabajo de género; la combi-

nación de capacitación en liderazgo con apoyo a sus procesos organizativos propició el fortalecimiento de la organización interna, así como la autonomía y el futuro de los grupos y proyectos. Cabe resaltar que estos grupos, en su mayoría, manifestaron que continuarían trabajando en los proyectos.

#### **d. Orientación de proyectos y los recursos**

- Como ya se señaló, la mitad de los proyectos no tienen orientación de género. En estos proyectos, la orientación temática se centró en proyectos de mejoramiento ambiental, promoción cultural (grupos de danza, teatro, talleres literarios, promoción de casas de cultura, entre otros); en el caso de los primeros, el recurso fue destinado para la compra de materiales y equipamiento, algunos de los cuales tienden a convertirse en productivos, como es el caso de Tuxpan, Jalisco, Puente de Ixtla en Morelos y Oxkutzcab en Yucatán. Para los segundos, el recurso fue orientado a la adquisición de implementos y vestuario necesarios para realizar sus actividades.
- Se promovieron proyectos que fomentaron la inversión en infraestructura comunitaria, como es el caso de Gabriel Leyva Solano en Sinaloa, en donde se construyó una escuela de artes y oficios y un dispensario médico; o los proyectos de Huatabampo en Sonora, con la construcción de un centro de convivencia comunitaria y un ciber-café.
- En los proyectos donde predominó la orientación de género, los recursos fueron destinados al pago de instructores, alimentación de participantes, materiales didácticos y de difusión.
- Los proyectos consistieron en temas específicos, los cuales generalmente no los conjugaban con el enfoque de género, pero cabe resaltar la experiencia de proyecto de mejoramiento ambiental del municipio de Oxkutzcab, en Yucatán, donde se combinó la capacitación técnica con la sensibilización de

género y se tradujo en buenos resultados entre los participantes.

#### **e. Perfil de los grupos y su relación con los proyectos**

- Los distintos tipos de grupos que participaron llevaron a que la definición de los problemas a tratar en los proyectos tuviera distintos orígenes; en algunos casos surgió como una necesidad comunitaria y en otros reflejó los intereses que los grupos tienen sobre algunos temas o que ya contaban con los proyectos elaborados, por lo que se hace necesario que la convocatoria incluya lineamientos diferenciados para organizaciones comunitarias y para ONG.
- En relación con la situación de contar con figura jurídica, las ventajas que los grupos ven son: poder obtener recursos financieros de distintas instituciones para el desarrollo de las acciones que realizan, así como rendir cuentas públicas del dinero que reciben; las desventajas es que son muchos requisitos para constituirse legalmente y el costo es muy alto.
- Para aquellos grupos que no habían tenido experiencia en el manejo de recursos, el proceso de ejecución de los mismos les generó un aprendizaje valioso que les apoyó para organizarse mejor.
- Para algunas ONG, la experiencia, el tipo de población y el tipo de proyecto les generó aprendizajes, desarrollo de metodologías de trabajo y replanteamientos en su misión y visión.

#### **f. Seguimiento institucional de los proyectos**

El seguimiento a los proyectos, de acuerdo con la opinión de los grupos, fue fundamental para garantizar la operatividad de los proyectos, principalmente para llevar a cabo la ejecución y el cumplimiento de los aspectos administrativos que se requieren. Todos los grupos, excepto uno (en Baja California), fueron visitados y asesorados.

En el caso donde hubo operadora, su participación fue fundamental para la promoción de la convocatoria, la orientación para la planeación e integración del proyecto, así como para la detección de problemas e instrumentación de medidas para su solución.

#### **g. Papel de autoridades**

En la mayoría de los casos, no hubo acercamiento con las autoridades para el desarrollo del proceso de ejecución de los proyectos. En los casos que sí lo hubo, éste fue un elemento que garantizó la continuidad de los proyectos (Peto y Escárcega).

#### **h. Elementos que definen el grado de éxito de los proyectos**

- Los proyectos que reflejan mayor grado de éxito son aquellos en donde la mayoría de los integrantes del grupo participaron en la planeación y la ejecución de los proyectos, alguna o algunas autoridad se involucraron en el apoyo a los grupos, existió acompañamiento institucional o se dio un proceso de sensibilización sobre la temática de género, aunque también influye la trayectoria del grupo.

#### **i. Generación de productos**

- Algunos grupos generaron productos metodológico para el tratamiento de algunos temas, así como productos impresos: Estado de México, trabajo domestico; Coahuila, violencia intrafamiliar; Michoacán, tratamiento de los derechos humanos con los jóvenes; Querétaro, diagnóstico de las mujeres; Puebla, taller literario; Catemaco, folletos sobre el tema de medio ambiente.

#### **j. Diferencias regionales**

- En las zonas norte y centro-bajío se dio mayor participación de organizaciones no gubernamentales, las que están en vía de constituirse en ONG y de las promovidas por autoridades. Se observa un mayor

manejo de los medios electrónicos ya que la mayoría se enteró de la convocatoria por Internet o través de otra organización; el nivel de organización de los grupo fue bueno. Tal vez esta situación definió que en esta zona se trabajara en un mayor número de proyectos el enfoque de género, el cual se trabajó en 31 por ciento de los proyectos de la zona norte y en 66 por ciento de la zona centro-bajío. Las dos regiones representaron 47 por ciento del total de proyectos en el nivel nacional que trabajaron este tema.

- En la zona centro, en los grupos hubo participación equilibrada de grupos comunitarios con ONG. La respuesta a la convocatoria se dio principalmente por el trabajo realizado por las operadoras; el nivel de los grupos es bueno. Esta región es la que presentó menor porcentaje(25) de proyectos que trabajaron el enfoque de género.
- En la región sur también se observa una participación equilibrada de OnG y de grupos comunitarios; los proyectos fueron promovidos en su mayoría por iniciativa de los grupos; el nivel de los grupos es bueno y el enfoque de género se trabajó en 60 por ciento de los proyectos de la región.
- En la región sureste existió mayor participación de organizaciones comunitarias; también se observa mayor apoyo de las autoridades e instituciones estatales y locales en el proceso de ejecución de los proyectos, así como en la promoción de los mismos; el nivel de organización fue bueno y el enfoque de género se trabajó en 60 por ciento de los proyectos de la región.

### 9.1. Problemática y obstáculos enfrentados

Los problemas expresados en las distintas regiones se dividen en dos: los personales, relacionados principalmente con la posición, condición y roles de género de las mujeres participantes, con

su nivel de autoestima y aspectos económicos; este último, principalmente para el caso de los hombres. Los segundos son los de grupo, y se relacionan con la estructura organizativa, la falta de conocimientos administrativos, la carencia de una metodología de trabajo, la ausencia de apoyo de autoridades e instituciones locales y discriminación para el caso de grupos indígenas y algunos de mujeres, como podemos observar en los siguientes apartados.

#### a. Personales

- No contar con la aprobación de la familia o los esposos para participar. En algunos casos, no se les permitía participar, existía enojo de los esposos o presión familiar
- No tener el tiempo suficiente para participar debido a problemas familiares (necesidad de realizar trabajo doméstico y atender a la familia)
- Rechazo de otros miembros de la comunidad
- Sentir que no se tiene la capacidad o conocimientos necesarios para participar
- Muchas personas enfrentan problemas económicos, lo que las obliga a tener que trabajar y desertar del grupo
- Les falta orientación sobre el problema de género.

#### b. De grupo

- En la mayoría de los casos, no contaban con una estructura organizacional que les permitiera ejecutar y administrar el proyecto
- No contaban con conocimientos básicos de administración
- Les costó trabajo comprobar y administrar el proyecto
- En general, las autoridades los apoyaron sólo para dar el aval para el proyecto, pero se mantuvieron al margen y no apoyaron otras actividades. Salvo en el caso del municipio de Peto, donde el apoyo de las autoridades ayudó a que los proyectos avanzaran
- En algunos casos no creían en sus capacidades

- En muchos casos existió deserción de las y los participantes, principalmente debido a problemas familiares y económicos
- La mayoría no cuenta con reglamento interno, lo cual ha generado problemas porque no quedan claras las responsabilidades de los y las integrantes de los grupos
- En algunos casos no se contó con una metodología para hacer la planeación del proyecto, lo que provocó fallas en la selección de temas y su relación con la comunidad
- Los grupos conformados por población indígena marcaron como constante la discriminación étnica.

## 9.2. Recomendaciones

- Dar un tratamiento diferenciado a organizaciones no gubernamentales no sólo en relación con el tipo de documentación que deba entregar, sino principalmente a analizar cómo se desarrolló el proceso de planeación de los proyectos que presentan y su vinculación con las comunidades en donde trabajarán.
- Solicitar la realización de un diagnóstico comunitario que garantice el conocimiento de las condiciones de vida y género de las mujeres y hombres, para que las acciones definidas en los proyectos respondan a un enfoque de género que garantice condiciones de igualdad.
- Definir lineamientos básicos de orientación o elementos de dictaminación (proceso de planeación, organización del grupo, si responde a una necesidad comunitaria, si se realizó diagnóstico, enfoque de género y análisis de la dirección de los recursos, entre otros aspectos) para que los proyectos dictaminados sean congruentes con los objetivos de la convocatoria y se garantice un mayor éxito de las actividades.
- Detectar aquellos grupos en donde es necesario dar una capacitación u orientación puntual para la planeación de sus proyectos, ya que ayudaría a garantizar una mejor operatividad de los proyectos.
- Incorporar todos los proyectos al proceso de capacitación de líderes o proporcionar formación puntual en el tema que les permita visualizar de qué forma se incorpora el enfoque de acuerdo con su tipo de proyecto.
- Buscar los mecanismos para que exista participación de las instituciones y autoridades locales. Esto es de enorme valor para el éxito de los proyectos y la consolidación de los grupos.
- Ofrecer otras alternativas en la presentación de los formatos de comprobación de recursos y presentación de informes, dado que no todos están familiarizados con el uso de archivos magnéticos y de Internet.
- Realizar una revisión administrativa y acompañamiento en tres etapas: al inicio de la operación del proyecto, a la mitad del proceso y previo al cierre del ejercicio, lo cual permitirá detectar posibles problemas y ayudará a los grupos en la operación y ejecución.
- Rescatar las experiencias en donde se desarrollaron metodologías y procesos organizativos exitosos, con el fin de que al Instituto le puedan servir para apoyar otros procesos que algunas instituciones estatales estén desarrollando.
- Fortalecer el proceso de acompañamiento de los grupos con un enfoque de género que permita reorientar los proyectos hacia el cumplimiento de los objetivos del Convive.

**Instituto Nacional de las Mujeres  
INMUJERES**

Patricia Espinosa Torres  
Presidenta  
[presidencia@inmujeres.gob.mx](mailto:presidencia@inmujeres.gob.mx)

Secretaría Ejecutiva  
[secretariaejecutiva@inmujeres.gob.mx](mailto:secretariaejecutiva@inmujeres.gob.mx)

Dirección General de Administración y Finanzas  
[administracion@inmujeres.gob.mx](mailto:administracion@inmujeres.gob.mx)

Dirección General de Planeación  
[planeacion@inmujeres.gob.mx](mailto:planeacion@inmujeres.gob.mx)

Dirección General de Promoción y Enlace  
[promocionyenlace@inmujeres.gob.mx](mailto:promocionyenlace@inmujeres.gob.mx)

Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico  
[evaluacion@inmujeres.gob.mx](mailto:evaluacion@inmujeres.gob.mx)

Dirección General Adjunta de Asuntos Internacionales  
[internacional@inmujeres.gob.mx](mailto:internacional@inmujeres.gob.mx)

El libro *Experiencias en la promoción de la equidad de género*  
se imprimió en diciembre de 2005 en Talleres Gráficos de México,  
Av. Canal del Norte 80, Col. Felipe Pescador,  
delegación Cuauhtémoc, 06280, México,  
D. F., tels.: 5789 9011 y 5789 9110  
ventas@tgm.com.mx

La edición consta de mil ejemplares