

# Una mirada a los procesos de profesionalización y género de las Organizaciones de la Sociedad Civil

**Adriana G. García Cruz**  
**Amelia D. Hernández Velázquez**  
**Marlene B. Molotla López**  
**Janet Saavedra Vázquez**  
**Violeta Vargas García**





**UNA MIRADA A LOS PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN Y GÉNERO  
DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**INICIATIVA GLOBAL PARA LA EQUIDAD, LA JUSTICIA  
Y LA ECOLOGÍA, A.C.**

**UNA MIRADA A LOS PROCESOS DE  
PROFESIONALIZACIÓN Y GÉNERO DE LAS  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Adriana G. García Cruz

Amelia D. Hernández Velázquez

Marlene B. Molotla López

Janet Saavedra Vázquez

Violeta Vargas García



**Indesol**

Instituto Nacional de Desarrollo Social

---



## **Una mirada a los procesos de profesionalización y género de las Organizaciones de la Sociedad Civil.**

*“Título derivado del proyecto Una mirada a los procesos de profesionalización de las OSC en México para fortalecer e impulsar la igualdad de género en su quehacer institucional” registrado en el convenio CS-09-I-VI-023-12.*

Primera edición 2012

INGLOBAL, A.C.

Dr. Atl 78, Santa María La Ribera, Distrito Federal, 06400

[iniciativaglobal@yahoo.com.mx](mailto:iniciativaglobal@yahoo.com.mx)

ISBN en trámite

Impreso en México

OVERPRINT

Calle Piña # 244, Col. Nueva Santa María. Del. Azcapotzalco,  
C.P. 02800, D.F. México

Tel. 26 31 76 20

*“Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las autoras del presente trabajo.”*

**INGLOBAL, A.C.**

## **CRÉDITOS**

**Adriana G. García Cruz**

Investigadora y Coordinadora del Proyecto

**Amelia D. Hernández Velázquez**

**Marlene B. Molotla López**

**Janet Saavedra Vázquez**

**Violeta Vargas García**

Investigadoras y coordinadoras del trabajo de campo

**Luciano Mendoza Cruz**

Investigador Auxiliar

**Rafael Espinosa Morales**

Metodología, Estadísticas y gráficos

**José Antonio Salomón Ramírez**

Base de datos y gráficos

**Jimena Castrejón Chavarría**

**Dorisela Ríos Portillo**

Captura de cuestionarios

**Irma Herrera Quiroz**

Trabajo de campo

**Juan Carlos Espinosa Morales**

Transcripción de entrevistas

**María Hope**

Corrección de estilo y cuidado editorial

**Rafael Espinosa Morales**

Diseño editorial





---

**ÍNDICE**

Prólogo y agradecimientos.....	11
Introducción.....	13
Capítulo I. La sociedad civil en México: un panorama general.....	15
Capítulo II. Marco conceptual: Género, Cultura Institucional e Institucionalización .....	35
Capítulo III. Metodología.....	55
Capítulo IV. Resultados de la investigación.....	67
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	103
Bibliografía .....	117
Anexo I. Cuestionario .....	121
Anexo II. Guía de entrevista.....	126
Anexo III. Listado de personas y organizaciones participantes .....	128



## PRÓLOGO

En el marco del Programa de Coinversión Social del INDESOL llevamos a cabo esta investigación para contribuir a la visibilización de las necesidades de las organizaciones de la sociedad civil y de sus avances en materia de profesionalización, incorporación de la perspectiva de género tanto al interior como hacia su incidencia social.

Es un primer acercamiento basado en estudios de caso de cuatro estados de la República Mexicana: Baja California, Guerrero, Yucatán y San Luis Potosí y ofrece un panorama general del grado de institucionalización de las organizaciones de la sociedad civil.

Buscamos que sea un referente de consulta que permita contribuir a que las organizaciones logren su misión a través del fortalecimiento y profesionalización cada vez más necesarios para potenciar su impacto en la resolución de la problemática que atienden y, en este sentido, se consolide su papel como actor de incidencia política y social en el país.

También tiene como objetivo que se visibilice la importancia de la inclusión de la perspectiva de género en el ciclo de los proyectos, en la ejecución de los mismos y en su impacto, de tal manera que estos se encaminen a disminuir las brechas de desigualdad de género existentes en nuestra sociedad, a partir de las temáticas que abordan las organizaciones de la sociedad civil como actoras fundamentales para el desarrollo y bienestar de la población en este país.

Esta investigación no habría sido posible sin la colaboración que hemos establecido INGLOBAL, A.C. y Acción Afirmativa en Movimiento, A.C. para desarrollar investigaciones, manuales, estudios, procesos de sensibilización y capacitación que apoyen los procesos de inclusión de la perspectiva de género en los proyectos y quehacer de las organizaciones. Por ello, este trabajo se llevó a cabo con investigadoras de ambas instituciones y en el marco de la Red de Trabajo por la Inclusión de la Perspectiva de Género en el Quehacer de las OSC.

No queremos cerrar este prólogo sin reconocer la colaboración de un gran número de organizaciones de la sociedad civil que, convencidas de que la única forma de lograr un cambio social y cultural en cada una de sus comunidades solo será posible a través de su participación

activa y propositiva, compartieron generosamente con nosotras su tiempo, su experiencia y sus inquietudes.

En especial, queremos agradecer a las siguientes personas que, en los cuatro estados de la República donde realizamos el estudio, nos brindaron su apoyo incondicional para llevar a buen término este trabajo: Urbano Lucas Santamaría, Olimpia Jaimez López, Karina Saavedra Vázquez, Rosario Cetina Amaya, Luisa Teresa Denegre Vaught Charruf, Flavio Ulises Pérez Chi y Patricia Guerrero nuestro agradecimiento.

Gracias también a María Amparo García Cruz, Elena M. Espinosa Morales y María Hope por la revisión de este trabajo, sus aportes y comentarios.

## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) resulta cada vez más apremiante fortalecerse institucionalmente en lo que hace a su estructura, profesionalización y enfoques.

Es un hecho que el acceso a financiamientos públicos y privados exige un mayor grado de especialización de las OSC para incidir y potenciar el impacto de su quehacer.

Además, cada vez es más visible la necesidad de profundizar en el análisis acerca de la desigualdad que existe en el acceso a oportunidades de bienestar y desarrollo para las mujeres, así como de las repercusiones que puede tener un proyecto social que no incorpore la perspectiva de género en su planteamiento.

Esta investigación busca contribuir a visibilizar, a partir de estudios de caso, el estado actual de los procesos de profesionalización e incorporación de la perspectiva de género en la vida organizacional y el quehacer cotidiano de las OSC.

El presente libro está estructurado en cinco capítulos. El primero de ellos aporta un panorama general del desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil y de sus procesos de transformación, en virtud de los cuales se han ido adaptando a las cambiantes circunstancias, modificando sus esquemas institucionales y su relación con otros actores del ámbito público y privado.

El capítulo II aborda lo que se entiende por género y perspectiva de género, así como los enfoques que enmarcan las acciones que se realizan a favor de la disminución de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres; también se exponen los diferentes enfoques de género en las políticas públicas y su relación con la incidencia en la agenda de gobierno por parte de las OSC.

En el capítulo III se presenta la metodología que desarrollamos para este estudio, incluyendo algunos datos que caracterizan a las organizaciones, así como las técnicas de recolección de datos empleadas en los cuatro estados donde realizamos la investigación.

El capítulo IV se refiere a los resultados de la investigación y el V aporta las conclusiones y recomendaciones.

Por último, presentamos en anexos el Cuestionario aplicado y la Guía de Entrevista, así como el listado de las organizaciones participantes y de las entrevistas realizadas.

México, D.F. diciembre de 2012.

---

## CAPÍTULO I

### LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO: UN PANORAMA GENERAL

El concepto *sociedad civil* tiene distintos significados según la época de que se trate, el contexto al que se alude y la perspectiva político-filosófica desde la cual se aborda. La historia de su evolución sería materia de una exposición amplia y profunda que abordara la distinción entre lo público y lo privado y, como parte de ello, los cambios que esta dicotomía ha experimentado en el tiempo, así como los procesos de constitución, consolidación y transformación del Estado moderno y las formas de gobierno, que son referencia básica en toda definición de sociedad civil. Aquí nos limitaremos a tratar algunos aspectos específicos para la comprensión del fenómeno de las Organizaciones de la sociedad civil en el México contemporáneo.

El tratamiento teórico del término se ha enriquecido; su significado ha cambiado de acuerdo con las circunstancias históricas y los distintos autores que han reflexionado sobre el mismo, de tal suerte que ha llegado a tener incluso un significado opuesto al que tuvo originalmente. Veamos. En la antigüedad griega, por ejemplo, el concepto de sociedad civil designaba a la ciudadanía que actuaba en el ámbito público, el de la política. En épocas posteriores también fue utilizado en contraposición a los conceptos de sociedad religiosa y sociedad política, para diferenciar a la sociedad “en general” de dichos ámbitos de poder, en particular, la iglesia católica y las iglesias protestantes (poder religioso) y el Estado y sus instituciones (poder político), y como opuesto a grupos humanos considerados “bárbaros”, “primitivos” o “no civilizados”.

En la actualidad, hablar de sociedad civil es referirse a la contraparte del Estado. Ambos conceptos –sociedad civil y Estado– forman parte de un grupo de dicotomías conceptuales de las ciencias sociales cuyos significados están de tal forma asociados que no es posible, sin detrimento de su complejidad, comprender aisladamente.

La definición de sociedad civil como “lo que no es el Estado” surge en el siglo XIX; así, esta contraposición distingue y separa lo que pertenece a la esfera política y lo que no. Por sociedad



civil se entiende, entonces, el conjunto de relaciones no estructuradas por ni desde el Estado y, por consiguiente, como todo lo que queda “fuera” de éste, una vez que se ha delimitado bien el ámbito del poder estatal.

Es en este “espacio exterior” al Estado donde surgen, operan y se desarrollan las que ahora se denominan organizaciones de la sociedad civil. La diferenciación con el Estado es significativa, pues en la actualidad estas organizaciones se dan a sí mismas –y el resto de la sociedad así lo espera– la función de vigilar al Estado, de calificar su funcionamiento y evaluar su desempeño en áreas específicas, lo que involucra asignación de recursos, diseño y funcionamiento de programas institucionales y presentación de resultados, entre otras cosas.

Esto, que empezó como una vigilancia desconfiada que enfrentaba a sujetos contrarios, se ha ido transformando hasta convertirse en una colaboración en virtud de la cual una parte (la sociedad civil, a través de sus organizaciones) no solo vigila sino apoya, contribuye y participa en la atención de problemas para los que el Estado destina fondos públicos.

## **1. LA SOCIEDAD CIVIL HOY**

Dadas las consideraciones anteriores acerca del origen del término y su evolución, queda claro que el concepto de sociedad civil tiene una acepción amplia que es preciso delimitar. Norberto Bobbio ofrece esta aproximación de definición:

“...es el lugar donde surgen y se desarrollan los conflictos económicos, sociales, ideológicos, religiosos, que las instituciones estatales tienen la obligación de resolver mediándolos, previniéndolos o reprimiéndolos. Los sujetos de estos conflictos y por tanto de la sociedad civil, precisamente en cuanto contrapuesta al Estado, son las clases sociales, o más ampliamente los grupos, los movimientos, las asociaciones, las organizaciones que las representan o que se declaran sus representantes; al lado de las organizaciones de clase, los grupos de interés, las asociaciones de diverso tipo con

fines sociales e indirectamente políticos, los movimientos de emancipación de grupos étnicos, de defensa de derechos civiles, de liberación de la mujer, los movimientos juveniles, etcétera.” (Bobbio: 2006).

Las clases, grupos, movimientos, asociaciones y organizaciones sociales son colectivos de difícil aprehensión, que dan una idea de conjuntos sustentados de acuerdo a tal o cual referencia teórica. No bastan, sin embargo, estas referencias ni la clásica contraposición a la esfera estatal para comprender de forma cabal lo que la sociedad civil significa en la actualidad; muchos de los autores que estudiaron el tema se refirieron a fenómenos históricos que ya no existen, ya sea porque las condiciones se transformaron o porque ganaron complejidad, por lo que se requieren referentes contemporáneos para tratar el tema.

Larry Diamond ofrece un listado de colectivos, grupos formales e informales que, desde su perspectiva, conforman la sociedad civil y que ayuda a tener más claro el concepto en términos del presente:

- Económicos: productores y comerciantes, asociaciones y cámaras relacionadas.
- Culturales: religiosos, étnicos, comunales, que defienden valores, derechos colectivos, fe, credos y símbolos.
- Informativos y educativos: productores y difusores de conocimientos, ideas, noticias e información.
- De interés: defienden intereses comunes para sus integrantes (por ejemplo: trabajadores, profesionistas, personas jubiladas).
- De desarrollo: buscan la mejora de la infraestructura, las instituciones y la calidad de vida de la comunidad.

- Temáticos: orientados a favor de la protección del medio ambiente, reforma agraria, protección del consumidor o de un grupo social (por ejemplo: mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, minorías étnicas).
- Cívicos: buscan la mejora del sistema político y mayor democracia por medio de la observación y el monitoreo de situaciones en ámbitos de carácter específico (por ejemplo: electoral, educativo, de derechos humanos, combate a la corrupción). (Fernández: 2003)

En las últimas décadas, el concepto se ha delimitado y delineado con mayor precisión. Así, se entiende como sociedad civil a las organizaciones ciudadanas que existen y operan con independencia del gobierno y sin fines de lucro, con el fin principal de beneficiar a terceros. John Keane expone de la siguiente manera el concepto de sociedad civil:

“...describe y concibe un ensamble complejo y dinámico de instituciones no gubernamentales legalmente reconocidas que tienden a ser no violentas, autoorganizadas, autorreflexivas y en permanente tensión entre sí, y que en el marco de las instituciones estatales se permite y regulan sus actividades.” (Keane: 1999)

Por último, cabe mencionar que es necesaria la confluencia de ciertos elementos para que las organizaciones a las que nos referimos puedan crearse, desarrollarse y realizar sus funciones de vigilancia y cooperación con el Estado. Básicamente se requiere de tres circunstancias favorables:

- La existencia de un Estado de derecho lo suficientemente sólido para garantizar la protección de los individuos y las organizaciones ante los abusos del poder.
- La presencia de organizaciones no estatales que vigilen que no sucedan estos abusos, así como los mecanismos institucionales para denunciarlos con efectividad.

- La existencia de un pluralismo balanceado entre las organizaciones y redes de la sociedad civil, de tal forma que no se establezca con dominio amplio ningún tema, ninguna organización ni conjunto de ellas. (Mouzelis en Fernández: 2006).

## **2. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO**

La historia reciente de las Organizaciones de la sociedad civil en México es referencia necesaria para el trabajo que aquí se presenta. Los antecedentes son variados y extensos; no es nuestro propósito hacer un recuento de ellos sino dar tan solo alguna información general de utilidad que posibilite la comprensión del fenómeno en el México contemporáneo.

El estudio del desarrollo del Estado Mexicano en el siglo XX toma como punto de partida la Revolución Mexicana. Una vez pacificado el país, con diferentes fuerzas y caudillos integrados a la institucionalidad que nació con el fin del movimiento armado, las instituciones estatales iniciaron un proceso de desarrollo peculiar, pues coincidió en el tiempo con fenómenos internacionales relevantes que crearon condiciones favorables para su fortalecimiento. Estos fenómenos fueron principalmente los siguientes:

- La Segunda Guerra Mundial. Las potencias internacionales estaban involucradas en la contienda y ello permitió que el desarrollo institucional mexicano se consolidara sin presiones externas. En el plano económico, el crecimiento de diversas ramas de producción fue posible, entre otras cosas, por el retiro parcial o total de inversionistas externos. En el plano institucional, los esfuerzos se encaminaron a la promoción y expansión de la industria nacional.
- El Estado de Bienestar. El modelo desarrollado en occidente después de la guerra, en el periodo conocido como “la época de oro del capitalismo”, dio énfasis a la atención de las principales necesidades sociales en

aras de atemperar la posición de las fuerzas políticas de izquierda, que tomaron impulso al finalizar el conflicto por la posición de la URSS y el fortalecimiento de los partidos y organizaciones de cada país. En México esta situación significó la creación y el desarrollo de diversas instituciones y leyes de carácter social en temas de educación, salud, vivienda, empleo, que atendieron de forma insuficiente pero significativa las necesidades de la población.

La legislación y las instituciones de carácter social operaron con relativo éxito por algunas décadas, hasta que el modelo entró en crisis y se hizo insostenible, a partir de los años setenta. Hasta entonces, las circunstancias habían hecho no solo poco viable, sino también innecesario el surgimiento de organizaciones ciudadanas independientes. Sin embargo, a partir de mediados de los setenta las Organizaciones de la sociedad civil se vuelven un fenómeno relevante.

Un poco antes, en la década de los sesenta, ya se vislumbraban factores que apuntaban al agotamiento del modelo. Movimientos sociales tan diversos como los de los ferrocarrileros, médicos, maestros o estudiantes retaron al sistema político, que fue incapaz de dar entrada a las nuevas formas de manifestación social y reaccionó de manera autoritaria y violenta. En la lógica del sistema, cualquier forma de organización que escapara de su control corporativo podía ser considerada una amenaza. Por ello, su reacción primera, y luego, un relativo y gradual abandono de las políticas sociales durante los años setenta, cuando, después del llamado “halconazo” de 1971, la represión deja de ser masiva y se vuelve más discreta y selectiva.

A continuación presentamos un resumen del desarrollo de las Organizaciones de la sociedad civil a través de cuatro décadas, así como referencias acerca de su grado de institucionalización. Algunos de estos elementos fueron retomados de la secuencia que presenta Rubén Aguilar en su texto sobre la sociedad civil en México (Aguilar: 2012)

- Los años setenta

A partir de esta década, las organizaciones existentes se delinearán en función de dos formas de operar: las que trabajan de manera recurrente en los temas de los que habitualmente se han ocupado y las que, además, intentan influir en las políticas públicas, orientando sus esfuerzos al cambio de las estructuras políticas, económicas y sociales que producen las condiciones de injusticia que buscan combatir. Estas dos variantes produjeron métodos de participación diferentes que en ocasiones estaban unidos y en otras, separados, y que podían, o no, coincidir en objetivos y trabajo: un ala que tiende a la institucionalización, especializando sus servicios profesionales y técnicos para el trabajo en favor de la gente en torno a los temas que manejaban de forma directa; y otra ala que tiende al activismo, donde los participantes se especializan como actores políticos o activistas profesionales que buscan un área de influencia que les permita intervenir en la toma de decisiones sobre asuntos públicos.

En esta década aparecieron nuevas formas de organización en respuesta a la insuficiente o nula atención del Estado en diversos temas, en particular los temas eje del desarrollo social, y sumando otros, como la defensa del medio ambiente o la lucha por los derechos de los jóvenes, de las mujeres y de las minorías sexuales o étnicas.

También a partir de estos años se comienza a ver un fenómeno de gran trascendencia para el funcionamiento de las Organizaciones de la sociedad civil y su interlocución con el gobierno: la aparición de redes, colectivos y grupos que aglutinaron a las organizaciones con el objetivo de planear acciones conjuntas, defender posiciones, construir escenarios de negociación, socializar el conocimiento y la experiencia de trabajo del resto, y comparar, articular o incluso homologar demandas para tener mayor fuerza en su interlocución con el Estado.

¿Cómo se ven las organizaciones a sí mismas? En los 70 se conciben con la capacidad de hacer un trabajo político y educativo, acompañando a movimientos urbanos o campesinos, para mostrarles, casi siempre desde una perspectiva de izquierda marxista, cuáles son las

condiciones en las que se desenvuelven, adiestrarlos para la lucha contra la opresión y ofrecerles alternativas jurídicas, de organización, de capacitación, todo ello englobado en el propósito amplio de “organizar y concientizar al pueblo”.

En el aspecto organizacional, la institucionalización suele ser precaria, sin objetivos claros, metas específicas, jerarquía organizativa ni evaluación de resultados. En la mayoría de las experiencias subyace la concepción de “ayudar al pueblo” al educarlo y organizarlo, pero no hay método claro.

- Los años ochenta

A partir de los años 80 el panorama se modificó de manera muy visible; cambiaron las formas de proceder y de organización de la sociedad civil, pero también la forma de relacionarse con el gobierno y con el resto de la sociedad. El agotamiento del esquema del Estado de Bienestar y los errores propios del sistema político mexicano llevaron a que el desarrollo económico y social de los 70 fuera conocido como “la década perdida”, tiempo durante el cual se perdieron o se detuvieron muchos avances de las décadas anteriores; los indicadores económicos y sociales mostraron una disminución en ocasiones violenta.

A lo largo de los años 80, ocurrieron hechos que abonaron a la consolidación y multiplicación de organizaciones de la sociedad civil : pérdida de poder adquisitivo del salario, congelamiento salarial o aumentos mínimos, inflación desproporcionada, insuficiencia de creación de empleos, disminución acelerada de gasto social del gobierno, etcétera. Estos factores derivaron en la crisis del sistema político - económico, que se aunó al cambio de paradigma que finalmente se impuso en el mundo occidental y del que México no se sustrajo: la aplicación de políticas públicas consistentes en grandes recortes de gasto social y privatización de empresas públicas, entre otras medidas que ahondaron el déficit de atención a las carencias sociales de la población.

Ante este escenario, el número y la fuerza de las Organizaciones de la sociedad civil se multiplicó, pues ahora llenaban un espacio necesario de apoyo a las comunidades que

se defendían de la pérdida o acotamiento de sus derechos, motivados en un inicio por los problemas económicos, pero después también por otros problemas, lo que diversificó la agenda de las organizaciones y nutrió las redes y asociaciones. Este sector se consolidó como una alternativa a las vías tradicionales para obtener beneficios sociales en el esquema de los gobiernos postrevolucionarios: presión política y apoyo en la base del sistema corporativo. Ahora aparecían organizaciones independientes que eran capaces, desde fuera del gobierno, de gestionar servicios, bienes y posiciones que permitieran subsanar una parte de las necesidades de la población que el gobierno no podía, no quería o no sabía resolver.

Cabe destacar que a las demandas básicas de bienes y servicios, hasta entonces parte central del trabajo de las organizaciones, se añadieron otras vinculadas a los temas de la época, entre estos, el establecimiento, legislación, institucionalización y respeto de derechos específicos de grupos de población particulares, asunto que le dio una nueva perspectiva al conjunto de las organizaciones.

Ya se ha hecho tradicional indicar que el año de 1985 fue un parteaguas en la historia moderna del país. Los sismos de septiembre y sus consecuencias tuvieron un alto impacto en la Ciudad de México. Ante la incapacidad del gobierno de hacer frente a la emergencia, se produjo la participación masiva de la ciudadanía, participación que se canalizó en gran parte a través de las organizaciones existentes y de otras de reciente creación que decidieron sumarse al trabajo no partidario, no religioso y no gubernamental en defensa de derechos. Este empuje fue aprovechado por la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas en 1988 en su enfrentamiento con el PRI, logrando una cantidad de votos hasta entonces inédita para un candidato de oposición.

Para finales de la década de los 80, atravesada por los sismos del 85 y las competidas y polémicas elecciones del 88, dentro del mundo de la sociedad civil se afirma el consenso de que, además del trabajo sobre los temas específicos de cada organización, el fin último de éstas debe ser influir en el diseño de políticas públicas y constituirse en interlocutor destacado y contrapeso del gobierno.



Sin embargo, al interior de las organizaciones surge la duda de su identidad, del papel que juegan y deberían jugar en la sociedad, lo que hace necesario un proceso de autoevaluación y diagnóstico que habría de llevarlas a dar los primeros pasos hacia una institucionalización general.

En este contexto, se hacen encuentros y discusiones acerca de cómo deben trabajar y atendiendo a qué referencias y objetivos. También se cuestiona específicamente el “acompañamiento” de movimientos sociales con los que se tienen coincidencias y desencuentros. Uno de los puntos climáticos de la discusión es el papel de las agencias de cooperación, que financian a una parte considerable de las organizaciones.

Las organizaciones empiezan a validarse más por su trabajo y profesionalización y no por su capacidad o voluntad de “ayudar al pueblo”, lo que muestra con claridad la necesidad de sumarse de lleno a la legalidad y completar su institucionalización.

- Los años noventa

Al inicio de los 90 se pudo observar la tendencia en las organizaciones a preocuparse por constituirse en una de las figuras legales posibles para el ejercicio de su trabajo, lo que constituye un relevante punto de inflexión en el camino de su institucionalización. Así, toman la ruta de la profesionalización, dejando atrás la tendencia de manejarse en la informalidad como un modo de desprecio al sistema político-legal.

El inicio de la institucionalización permitió otro avance importante en esta década: la apertura de las organizaciones, que diversificaron sus contactos, sus aliados, sus interlocutores y, a través de este contacto y del diálogo, enriquecieron las posibilidades de trabajo y financiamiento. En esta época inicia la normalización del contacto (que comienza con tropiezos) de las organizaciones con el gobierno, primero solo con el nivel federal, y con la iniciativa privada. De ambos sectores obtendrán recursos económicos de forma legal, cada vez más clara, con rendición de cuentas y comprobaciones, lo que implicó una vuelta de tuerca al proceso de institucionalización.

En esta década también se consolida y se ahonda el fenómeno de las redes, aparecidas desde los 70, pero ahora de carácter amplio, como red de redes o redes temáticas.

Las organizaciones son reconocidas por la legalidad, al someterse a esquemas de regulación y evaluación que repercuten en un mayor acceso a beneficios fiscales e incluso a fondos públicos, lo que tiene un alto impacto en sus posibilidades de financiamiento.

Desde esta nueva lógica, se comienzan a dar las circunstancias para el logro, al menos parcial, del objetivo escogido en la disyuntiva de los 80: influir en la definición de las políticas públicas. Al entrar de lleno en la legalidad, diversas instancias de gobierno empiezan a tomar en cuenta a las organizaciones para hacer propuestas sobre el contenido de algunos programas, y para el monitoreo y evaluación de otros. Además, las organizaciones empujan para formar parte de un mecanismo de vigilancia y auditoría de instituciones y programas públicos.

Asimismo, la labor de las organizaciones se visibiliza ante el resto de la sociedad, algo que, a su vez, se constituye en un componente relevante de su actuación: darse a conocer, tomar un lugar en el imaginario comunitario sobre un tema específico, hacer que la gente de cierta localidad sepa y reconozca el trabajo que la organización hace.

El reconocimiento también debe buscarse en círculos más amplios, para la obtención de financiamientos en gobiernos, fundaciones y agencias de cooperación internacional, búsqueda que impele a las organizaciones a reforzar sus mecanismos de institucionalización, otorgando un papel más relevante a la planeación, a la definición de objetivos y metas, a la reestructuración de procesos, a la pertenencia a círculos profesionales, tales como asociaciones o redes locales, nacionales e internacionales, y a la participación en encuentros, congresos y eventos organizados lo mismo por el gobierno y por las propias redes o asociaciones.

- Siglo XXI

En el año 2000 se da otro fenómeno que cambia el escenario: el triunfo de Vicente Fox como Presidente y, en consecuencia, la salida del PRI del gobierno federal. Posiblemente el hecho de mayor trascendencia en este periodo haya sido la promulgación, en 2004, de la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la sociedad civil*, que otorga a las organizaciones reconocimiento legal y obliga al gobierno a apoyarlas bajo ciertas premisas; a tal efecto, se elaboró un padrón nacional y se establecieron bases institucionales para su apoyo financiero con fondos públicos.

Esto operó en favor de la consolidación del proceso de institucionalización, pues para participar en convocatorias de fondos públicos se hizo muchas veces necesario contar con ciertas características y procesos que no dependieran de la voluntad de cambiar o mejorar, sino que se volvieron un requisito legal.

En estos años las organizaciones terminaron de incorporarse al panorama político y social, participando de forma activa en asuntos nacionales y locales, a la vez que obteniendo reconocimiento del gobierno y de la sociedad.

En el ámbito legislativo, tanto nacional como estatal, las organizaciones suelen ser consultadas sobre temas de su incumbencia cuando se realizan modificaciones legales o se hacen leyes nuevas. El sector social se sumó a otros tradicionalmente consultados para los temas públicos, como la academia o el sector privado.

En el camino de la institucionalización, muchas organizaciones se diversificaron, unas veces sobre el tema que ya les era propio y otras, sobre el tipo de trabajo a realizar, y extendieron sus horizontes para hacer no solo trabajo social, sino también vender sus servicios como consultores, asesores especializados y evaluadores de programas públicos.

---

En la actualidad se ha llegado a una situación en la cual las organizaciones gozan de un marco legal y de reconocimiento oficial y social de forma tal que difícilmente se hubiera previsto en los años 70; pero ahora deben enfrentar otras circunstancias adversas: la competencia creciente por los recursos públicos y privados, dado el aumento considerable de organizaciones. Esta circunstancia hace que sus mecanismos de planeación y evaluación deban ser más estrictos y técnicamente mejores.

En algunos rubros se ha producido, incluso, la saturación por el creciente número de organizaciones, proyectos o acciones alrededor de un mismo tema, lo que lleva al replanteamiento de objetivos y de formas de plantear el trabajo.

Aunque falta corregir muchos vicios y problemas en la relación de las organizaciones con el gobierno, lo que ahora se hace cada vez más evidente es la necesidad de fortalecer institucionalmente a las organizaciones.

### **3. APUNTES SOBRE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

El concepto de fortalecimiento institucional es un concepto derivado del ámbito empresarial y atañe a definiciones y estrategias para la mejora en el funcionamiento de las empresas con el objetivo de maximizar las ganancias, reducir costos, mejorar procesos de producción y dar a los empleados elementos de capacitación y bienestar en el trabajo.

En las décadas pasadas se realizaron esfuerzos en el mundo para hacer más eficientes las estructuras burocráticas. Una herramienta fue la adaptación al sector público del modelo empresarial de fortalecimiento institucional. De ahí se tomó la iniciativa para mejorar los sistemas y procesos de las organizaciones de la sociedad civil, al estar relacionadas con gobiernos (federal, estatales y municipales), particularmente en asuntos de regulación, financiamiento y apoyo a programas.

El proceso de fortalecimiento también tiene como objetivo modernizar y optimizar la capacidad institucional de los organismos. La modernización abarca, entre otras cosas, el diseño de procesos, la definición de estructuras y de normas de gestión, y la aplicación de sistemas

de capacitación permanente. Con estos elementos se busca mejorar el impacto que las organizaciones tienen en la sociedad, lo mismo que su eficiencia y su coherencia interna.

Existen diversos postulados sobre los cuales se verifica el avance de un proceso de fortalecimiento institucional. Aquí los presentamos en seis grupos generales que tienen elementos y nombres diferentes en diversas propuestas de lo que se concibe como fortalecimiento institucional. No corresponden a ningún método ni propuesta específica, solo agrupan temas en conceptos generales. Al presentarlos de esta forma tenemos la intención de dar una idea general de qué aspectos son los que deben estar bajo la observación de las mismas organizaciones, pues de ello depende su mejoría, y que se alcance el logro de sus objetivos y una posición de ventaja en su relación con el Estado, con otras organizaciones y con la sociedad en general.

- Principios y referencias éticas

Estos elementos están relacionados con el conjunto de principios rectores de cada grupo o individuos que sostienen el actuar, la creación de la organización y su proceder. Muchas organizaciones tienen un origen religioso cercano a la iglesia católica, por lo que sus principios suelen ser los de esta institución. Otros no tienen origen religioso pero sí valores éticos muy claramente establecidos. Sin embargo, a través de los años, al darse el proceso de institucionalización de las organizaciones, los principios y referencias éticas también se transforman, tienden a hacerse menos dogmáticos, más flexibles y suman los principios que apuntan de manera específica a los temas eje a los que se dedican (por ejemplo, derechos de la infancia o de las mujeres). En los años más recientes se han incorporado los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Este aspecto se materializa en proyectos y acciones que también han variado en el tiempo. De la voluntad de “luchar” o trabajar “por la justicia”, como idea general y abstracta, se pasa a la necesidad de hacer proyectos alternativos de desarrollo social, derechos humanos o cualquiera que sea el tema y después se transita a la etapa de vigilar lo que el Estado hace en el rubro y a colaborar a través de la ejecución de proyectos, la evaluación de programas públicos e incluso, de la participación en el diseño de estos programas.

- Competitividad y especialización

La mayor parte de las Organizaciones de la sociedad civil comenzaron sus actividades sumando a gente interesada, a amigos con intereses comunes, independientemente de su profesión o nivel de estudios. Esto propició que en el inicio, sin buscarlo, las organizaciones fueran espacios multidisciplinarios, lo que en un aspecto las benefició al tener enfoques y habilidades variados, pero por otro lado les impidió abordar los problemas desde una perspectiva profesional y proponer alternativas específicas.

En una etapa posterior se vio la necesidad y/o conveniencia de contar con profesionales especialistas en los temas que se trataban y en asuntos específicos, como la administración, la comunicación social, la procuración de recursos y los temas legales. Esto significó un adelanto en la institucionalización que quizá antes no se buscaba, y si pasaba no se admitía, pues había una resistencia a convertir las organizaciones en centros de trabajo formales. Tal situación se reflejaba en varios aspectos de la vida organizacional, pero en el de la profesionalización se venció la resistencia y se comenzó a reclutar a especialistas.

En los últimos años, cuando el concurso por recursos del Estado, de fundaciones y organismos internacionales se ha vuelto cada vez más competido, la profesionalización y especialización de la gente de las organizaciones resalta como una ventaja, pues se requiere de trabajo profesional, no solo comprometido, capaz de competir con otras organizaciones. También se requiere la calidad laboral para colaborar con programas públicos, evaluarlos o sumarse a propuestas conjuntas.

- Relación con el Estado

Este punto es central en el camino a la institucionalización de las organizaciones de la sociedad civil. Hemos afirmado que este término que califica a las organizaciones surgió y evolucionó teniendo como referencia principal –e incluso como antagonista– al Estado. Es por ello que la dicotomía conceptual cobra especial relevancia en estos tiempos, cuando las relaciones entre organizaciones de la sociedad civil, vistas como un todo, y gobiernos se encuentran en un periodo de especial reconocimiento mutuo y colaboración.

Pero esto no fue siempre así. En un comienzo, cuando las Organizaciones de la sociedad civil comenzaban a agruparse en redes y a tener presencia pública, la relación con el Estado era básicamente de rechazo; a éste se le concebía como origen de los problemas, como una entidad corrupta, oscura, con intenciones de represión y de obstaculizar o incluso impedir su trabajo.

Esta posición cambió a finales del siglo pasado por la necesidad de acceder a los fondos y colaborar con las instituciones públicas: monitorear y evaluar sus programas y participar en el diseño de políticas públicas. Estos hechos, en conjunto, han posibilitado que las organizaciones, las redes y la sociedad civil en general tengan un mecanismo de influencia en las políticas públicas, con lo que muchos de los viejos temores de represión o cooptación han quedado superados. Incluso, se han dado casos en los que el gobierno en turno ha consultado a las organizaciones para el nombramiento de la o el responsable de una oficina pública de peso relacionada con temas del interés de algunas de ellas.

- Remuneración

En el mismo sentido que otros puntos, la concepción de la remuneración económica a los integrantes de las Organizaciones de la sociedad civil –esto es, el salario– se ha transformado.

En un inicio, era mal visto recibir pago por el trabajo que se hacía en beneficio de la sociedad o de un grupo específico de población o una causa particular que daba motivación a la existencia de la organización. Esto hacía que una parte significativa de los colaboradores fuera gente que no necesitaba el salario para vivir o que participaba en sus tiempos libres, en un momento distinto al de su trabajo remunerado. Como resultado, se daban muchos casos de medios tiempos y tiempos indefinidos, así como de falta de un compromiso completo, pues la motivación podía ser alta, pero no es posible exigir cuentas a un trabajador que colabora gratis o por poca paga o por tiempos laxos o imprecisos.

---

A medida que se institucionalizaron otros aspectos de la vida de las organizaciones, se reconoció la necesidad y la conveniencia de formalizar las relaciones de trabajo, tomando como eje el salario. La primera barrera que hubo que derribar fue la idea misma de recibirlo. Si era necesario disponer de un trabajador de tiempo completo, profesional y especializado, era obligado pagarle. Además, otras circunstancias permitían a las organizaciones tener o aspirar a tener una relativa estabilidad económica para poder ofrecer salario a sus colaboradores.

Con la profesionalización y especialización derivadas de la creciente competencia y la necesidad de mejorar el trabajo, la remuneración también tuvo que mejorar. En general, las organizaciones no cuentan con recursos suficientes para pagar sueldos o prestaciones, pero muchas de ellas ya pueden ofrecerlos e intentan mejorarlos. Como la mayoría de las organizaciones sufre para conseguir recursos y estos no suelen llegar de forma regular, se da una situación paradójica en la que, por un lado, se buscan mejores condiciones de vida, de justicia, para la población, pero, por el otro, no se pueden ofrecer condiciones adecuadas a los colaboradores, en cuanto a salarios y prestaciones, y muchas veces ni en la forma de contratación: las modalidades de honorarios y honorarios asimilados abundan en la forma de pago de este sector.

- Liderazgo y toma de decisiones

Es común que en el grueso de las organizaciones el liderazgo lo haya ejercido quien la fundó y esta misma persona haya ejercido como la principal o la única tomadora de decisiones, aún cuando hubiera mecanismos para evaluar y decidir de forma institucional, colectiva, pues estos líderes fundadores solían ejercer una influencia decisiva en la organización; sus virtudes solían ser políticas, propiamente de liderazgo, de conducción y relaciones hacia el exterior, pero no necesariamente de carácter técnico o profesional.

El siguiente paso en el camino a la institucionalización consistió en añadir habilidades profesionales a los requisitos para ejercer el liderazgo, circunstancia que, además, se vio mediada por mecanismos establecidos para escoger a quien habría de encabezar la



organización: convocatorias abiertas o sistemas de elección interna, lo mismo que la aparición de grupos colegiados de gobierno o de toma de decisiones. Al mismo tiempo, el proceso de especialización condujo, en el interior de la organización, a la aparición de áreas específicas de trabajo, con lo que la mayoría de las decisiones fueron delegadas a personal experto.

En la etapa actual, las y los líderes deben tener capacidades administrativas y de conocimiento específico del tema eje, así como facilidad para establecer relaciones externas y gestionar ante otros. Existen patronatos, consejos o grupos similares que toman las decisiones más trascendentes y se han añadido dos factores de importancia al obrar en este ámbito: la normatividad estatal y la rendición de cuentas y la transparencia.

- Estructura

Es en la estructura en donde se verifican y ocurren los cambios en los otros rubros (liderazgo, profesionalización, etcétera), y donde el grado de institucionalización puede medirse con mayor claridad. La forma en que se constituye y opera una organización refleja necesariamente los otros campos referidos en los incisos anteriores.

Por supuesto, la estructura de las organizaciones también cambió en el tiempo; al principio había un rechazo generalizado a establecerse con una forma de organización formal que asemejara a la burocracia. Con la evolución en los otros rubros, se hizo pertinente y/o necesario plasmar las nuevas formas de concebir los asuntos en la estructura de la organización, elaborando y aplicando reglas mínimas para distintas cuestiones.

Poco a poco, lo que empezó como necesidad para resolver asuntos específicos se adueñó de la organización. La forma como se estructura una organización es siempre significativa y define asuntos de relevancia.

Algunos aspectos de la estructura ahora dependen y/o se verifican a través o con la participación de agentes o factores externos, como la normatividad estatal, la pertenencia

a redes o asociaciones, o las mismas instituciones públicas con las que se tiene contacto o colaboración (tal es el caso de los factores de cultura institucional retomados del Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública Federal y que usamos en este estudio). Además de otros factores como sistematización de experiencias, evaluación y seguimiento, vinculación con otros actores políticos, entre otros, que amplían las categorías que buscan fortalecer y potenciar el papel de las organizaciones y que cada vez cobran mayor relevancia, sobre todo en esta nueva relación entre gobierno/sociedad civil.

Como se puede apreciar, los indicadores de institucionalización son vastos y se refieren a un conjunto de aspectos de mayor amplitud y complejidad que la que ahora se expresa. Aquí se mencionan brevemente de forma general, y se dividen en aspectos específicos que permiten particularizar en ellos y atender a asuntos que requieran especial atención o sean más relevantes por alguna circunstancia y que no se reducen a los mencionados, como veremos más adelante en los resultados de esta investigación.

En este capítulo sólo pretendemos hacer una presentación general sobre la naturaleza y significado de la sociedad civil, las circunstancias históricas y políticas en que surgieron las organizaciones en México y su desarrollo e institucionalización a lo largo de varias décadas para, en los capítulos siguientes, abordar los resultados de la investigación.



---

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL: GÉNERO, CULTURA INSTITUCIONAL E INSTITUCIONALIZACIÓN

Tal como hemos visto en el capítulo anterior, en las últimas décadas los escenarios políticos, económicos, sociales y culturales se han ido transformando al ritmo de una creciente transición democrática y de una acelerada reforma del Estado, teniendo entre sus principales protagonistas a las organizaciones de la sociedad civil.

Esta realidad obedece a que la dinámica social, tanto en el ámbito público como en el privado, ha superado en muchos sentidos la capacidad de las instituciones vigentes; por tanto, es claro que uno de los principales desafíos para las organizaciones de la sociedad civil es contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa, igualitaria y, por ende, más democrática, para lo cual busca dar respuesta a una serie de problemas que históricamente se han agravado a causa de la desigualdad que priva en nuestra sociedad.

Es necesario, sin embargo, tener presente que los efectos de la desigualdad afectan en mayor medida a las mujeres, debido a las relaciones asimétricas que subyacen entre hombres y mujeres en todos los órdenes; es por ello que, aun cuando compartan condiciones de desigualdad, son ellas quienes tienen mayores dificultades para acceder y controlar los recursos y beneficios que se generan en la comunidad, tomando como referencia su condición de género.

#### 1. GÉNERO

El género, como concepto, ayudó a develar cómo es que cada sociedad y cultura le ha asignado un significado y valor desigual a la diferencia sexual-anatómica-fisiológica, y cómo es que de acuerdo a ésta se ha elaborado un conjunto de ideas, discursos y representaciones que permiten reglamentar y condicionar nuestra conducta (Amorós: 2001) a un modelo masculino o femenino hegemónico que impone la única forma “válida” de ser mujeres u hombres en la sociedad, independiente de su voluntad e históricamente determinada.

En otras palabras, el concepto de género nos permite entender que las desigualdades entre mujeres y hombres no se pueden explicar por las diferencias anatómicas, sino por un trato y valoración social inequitativa, que se traduce en una desigual distribución del poder que existe entre los sexos, tanto en el ámbito privado como en el público. De acuerdo a Joan Scott, se puede afirmar que:

El género es el conjunto de relaciones sociales basadas en las diferencias percibidas entre los sexos, que se traducen en símbolos culturales, conceptos normativos, instituciones y organizaciones sociales e identidad subjetiva (Scott: 1996).

En este sentido, se entiende que “las relaciones de género varían según los contextos culturales e históricos y de ellas derivan diferentes roles, responsabilidades, oportunidades, necesidades y limitaciones para hombres, mujeres, niñas y niños” (Baratta: 2000).

Por otra parte, cuando nos referimos al concepto de sexo estamos haciendo alusión a un conjunto de características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas que “permiten” definir a quién se le puede considerar mujer y a quién hombre; es decir, con este concepto nos estamos refiriendo a todas aquellas diferencias biológicas entre mujeres y hombres.

Estas diferencias se traducen en una diferenciación sexual que por sí sola no determina lo que puede o debe sentir, pensar o hacer una persona con cuerpo de mujer u hombre, ni mucho menos justifica que, con base en dicha diferenciación, se establezca la superioridad de un sexo sobre otro o se sustente la desigualdad social que existe entre mujeres y hombres.

“Los dos conceptos son necesarios: no se puede ni debe sustituir sexo por género. Son cuestiones distintas. El sexo se refiere a lo biológico, el género a lo construido socialmente, a lo simbólico” (Lamas 1996)

En este sentido, comprender la relación entre lo biológico y lo social es indispensable, ya que no se trata de negar las diferencias que existen entre mujeres y hombres sino de reconocer que lo que determina una condición desigual entre mujeres y hombres es una cuestión de

---

género y que demanda que desde distintos frentes se diseñen e implementen acciones para contribuir a revertir dicha condición desigual.

Después de revisar estos dos conceptos, queda claro que se ha utilizado un discurso “biologista” que busca justificar la división sexual del trabajo, la diferenciación de la vida social en pública y privada, la distribución de los bienes y servicios y el acceso o restricción a los recursos como hechos “naturales” e “inmutables”. Por el contrario, el concepto de género alude a costumbres, expectativas, ideas, actitudes y prácticas preestablecidas socialmente, encaminadas a reproducir diversas condiciones que reproducen la desigualdad de género, y que, por lo tanto se aprenden y, sobre todo, pueden cambiarse.

La desigualdad de género se reproduce teniendo como base las relaciones que mujeres y hombres establecen a partir del ejercicio desigual del poder, mediante el cual se coloca en una posición de superioridad a lo masculino en relación con lo femenino; por lo que se considera socialmente válido que a ellas se les subordine, margine, domine y excluya.

La concentración del poder en manos masculinas “conlleva a una desigualdad en la distribución de costos y beneficios, en el acceso a servicios y recursos, en la capacidad de control y en la participación e intervención en la toma de decisiones” (INMUJERES: 2007), tanto en el ámbito público como en el privado, y es con base en esta organización jerárquica que se preserva y reproduce la desigualdad de género.

Es decir, la desigualdad de género se hace presente de diversas formas y en todos los ámbitos en los que nos desarrollamos, debido a que existe ante ella una gran tolerancia y aceptación social lo cual coloca a las mujeres en una posición de vulnerabilidad social.

Una de las principales dificultades a las que nos enfrentamos para saber dónde y cómo se expresa la desigualdad de género es precisamente su identificación, ya que para la mayoría de las personas es “normal” la situación de marginación en la que se encuentran las mujeres, la exigua valoración de los trabajos femeninos, la responsabilidad exclusiva que se les atribuye sobre el trabajo doméstico, la discriminación laboral que viven, las escasas oportunidades de formación profesional; es tan “normal”, que no se cuestiona o denuncia porque “siempre ha sido así”.

Por tanto, se hizo necesario contar con una perspectiva de análisis que incorporara el género, a fin de explicar la desigualdad de género, su persistencia y la forma en la que se perpetúa en una sociedad como la nuestra.

## **2. ¿QUÉ ES LA PERSPECTIVA DE GÉNERO?**

La perspectiva de género es una herramienta teórica-metodológica que permite identificar cuáles son las diferencias sexuales que se traducen en inequidades (de acceso, de control de recursos, de capacidad de decisión, de oportunidades, de retribuciones, de reconocimiento), con la intención de ubicar sus raíces, manifestaciones y consecuencias, para que de este modo se puedan buscar estrategias específicas que tengan por objetivo revertirlas, lograr una igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y mejorar sus condiciones de vida (García, Hernández, Saavedra, Vargas: 2012).

En otras palabras, la perspectiva de género permite “ver” que las mujeres y los hombres<sup>1</sup> tienen distintos roles y responsabilidades, diferentes necesidades e intereses, que no cuentan con las mismas oportunidades para acceder a los recursos y beneficios, que no tienen acceso total a los espacios donde se toman decisiones y que se construyen relaciones en las que se hace un ejercicio desigual del poder.

Por tanto, la importancia de la perspectiva de género radica en que permite mirar y analizar diversas situaciones, develando las desigualdades sociales que existen entre mujeres y hombres, y que desde otro punto de vista parecerían normales y naturales. Pero no solo eso; también hace posible visualizar nuestra capacidad para intervenir en la generación de cambios personales y sociales que beneficien igualmente a mujeres y hombres, encaminando nuestros esfuerzos hacia la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En tal sentido, esta perspectiva proporciona elementos para entender que la diferencia no significa desigualdad, ya que nada determina que lo diferente deba calificarse y jerarquizarse como inferior o superior.

<sup>1</sup> Al utilizar la perspectiva de género es necesario incorporar en el análisis tanto a las mujeres como a los hombres, así como la forma en la que se relacionan en un contexto determinado, ya que abordar un problema como si fuera exclusivo de las mujeres limitaría la comprensión de la problemática, así como las propuestas de solución.

“El enfoque de género nos brinda una visión holística, que examina la organización social como un todo, el ámbito económico, social, político y cultural, para comprender ciertos aspectos de la sociedad. Así, esta posibilidad teórica no se circunscribe a una variable, por el contrario, es una categoría de análisis que trabaja sobre la vida familiar, la estructura política y económica de hombres y mujeres en la sociedad.” (Aguilar: 1995)

Una vez que se reconoce que las relaciones de desigualdad entre los géneros adquieren expresiones concretas en todos los ámbitos de la vida en sociedad, ya se trate de la política, la economía, el arte, la ciencia, la cultura, las empresas, las organizaciones, el trabajo, la educación, la salud, la familia, la sexualidad o la vida en pareja, la perspectiva de género contribuye a construir una sociedad más justa y equitativa, lo cual, sin duda, es el objetivo final de las organizaciones de la sociedad civil.

### **3. POLÍTICAS PÚBLICAS**

Cuando hablamos de políticas públicas nos referimos al conjunto de acciones dirigidas, desde o en concierto con los distintos órdenes de gobierno, a resolver problemas significativos para la sociedad, tales como el empleo, salud, vivienda, educación, seguridad, etc. y en cuya definición, diseño, implementación, evaluación y seguimiento el Estado juega un papel predominante; sin embargo, esto no significa que otros actores o grupos sociales organizados no tengan un papel decisivo en dicho proceso.

El concepto de política pública ha tenido, a lo largo del tiempo, un sinnúmero de acepciones diferentes, lo cual ha conducido a fijar ciertos límites teóricos que tienen importantes repercusiones en su aplicación práctica. Para efectos de la presente investigación partimos de la definición propuesta por Luis Aguilar Villanueva.

“Una política pública es un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, en tanto se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha



tenido lugar entre el gobierno y sectores de la ciudadanía; acciones que han sido decididas por las autoridades públicas legítimas; acciones que son ejecutadas por actores gubernamentales o por éstos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad” (Aguilar: 2007)

Para este autor, algunos elementos fundamentales de cualquier política pública son los siguientes:

- Son resultado de un conjunto de decisiones encaminadas a satisfacer alguna necesidad social o prevenir algún problema que afecte al bienestar común.
- Parten del estudio y análisis de una realidad concreta, en la que se pretende incidir.
- Son definidas, diseñadas e implementadas en espacios gubernamentales y no gubernamentales, aún cuando las acciones públicas sean implementadas por autoridades elegidas en coordinación con otros actores sociales.
- Se desarrollan en el marco jurídico vigente, lo cual conlleva a que se ejecuten dentro de un determinado Estado de Derecho, con todo lo que ello implica.

Ahora bien, en relación con el carácter público de las políticas, Nora Rabotnikoff (2005) sostiene que existen por lo menos tres planos en los que se puede entender lo público (Rabotnikof: 2005):

- 1) En primer lugar, se refiere a “lo que es de interés o utilidad común a todos los miembros de una comunidad”; es decir, que se trata de todos aquellos cursos de acción dirigidos a resolver problemas comunes o de interés general, aunque no siempre se resuelvan y/o los enfoques no funcionen o se profundicen el problema.

- 2) En segundo lugar, establece que debe de considerarse política pública a “todas aquellas estrategias de resolución de problemas, formuladas de forma transparente y sujetas al escrutinio público”.
- 3) En tercer lugar, retoma el sentido de lo público como las estrategias destinadas a resolver de forma exclusiva aquellos problemas que, por sus características, solo pueden ser resueltos mediante una acción conjunta.

En una sociedad democrática, estos tres aspectos están atravesados, por decirlo de algún modo, por el derecho de la ciudadanía a participar en la formulación, implementación y seguimiento al desarrollo de una política pública en cada una de sus fases, así como en los cursos de acción que representen su verdadero interés.

El término política pública da cuenta, en este sentido, de un proceso que involucra espacios, tiempos, acciones, sujetos y diálogo entre diversos actores de la vida pública (gobierno, sociedad y sector privado), quienes van definiendo los objetivos a seguir y los medios que se van a utilizar para solucionar o prevenir determinadas problemáticas, a través de las instituciones gubernamentales en sus diferentes niveles.

La definición de dichos objetivos debe tener como prioridad el bienestar común, por lo que han estar dirigidos a revertir las desventajas sociales y responder a las necesidades de quienes integran una sociedad, haciendo posible la universalización de los derechos humanos y cristalizando así la igualdad de oportunidades, condiciones imprescindibles para poder construir una democracia sólida.

En México persisten altos niveles de desigualdad social que se manifiestan en situaciones de exclusión, marginación y pobreza, así como en una distribución desigual del ingreso, de acceso a la educación, al empleo, a la salud, a la previsión social, a la vivienda, a la cultura y al entretenimiento. El costo de estas desigualdades se acentúa en las mujeres debido a las construcciones de género imperantes en nuestra sociedad. Históricamente, las mujeres han tenido menor acceso a la educación y al empleo, o, cuando lo tienen, sus salarios son en muchos casos más bajos que los de los hombres en el mismo puesto, además de que sus posi-

bilidades de acceder a créditos, e incluso a servicios básicos como la salud y vivienda, están más limitadas.

Ante este panorama, destacan los esfuerzos por incluir la perspectiva de género en la resolución de problemas sociales y en las políticas que se implementan, pues constituye un elemento fundamental para explicar, analizar y corregir las desigualdades sociales que se han generado con el pretexto de la diferencia sexual, así como para implementar una serie de medidas orientadas a promover el ejercicio y respeto de los derechos humanos de las mujeres y lograr una igualdad entre mujeres y hombres.

En este contexto, hasta hace algunas décadas las políticas públicas excluían a las mujeres y sus necesidades de los temas prioritarios de las agendas públicas; garantizar que los derechos, necesidades, intereses y propuestas de las mujeres fueran, al igual que los de las de los hombres, considerados en la formulación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas tampoco era una prioridad.

Desde la perspectiva de género, las políticas públicas se pueden dividir en:

- Políticas ciegas al género: Se trata de todas aquellas políticas que no consideran las necesidades e intereses de las mujeres. Este tipo de políticas se presentan como neutras; es decir, como acciones públicas que tienen como objetivo beneficiar a toda la población, haciendo caso omiso de sus posibles efectos discriminatorios para las mujeres.
- Políticas específicas para mujeres: Son aquellas políticas creadas para mujeres, sin tomar en cuenta sus distintas necesidades e intereses, por lo que se corre el riesgo de reproducir y perpetuar las desigualdades de género ya que se pierde de vista que este problema radica en la desigual distribución de poder y en el establecimiento de relaciones jerárquicas entre mujeres y hombres. En suma, se trata de aquellas políticas que se encuentran dirigidas específicamente a las mujeres como grupo homogéneo y se encuentran enfocadas principalmente a incorporar a las mu-

---

jeros al proceso de desarrollo económico, sin cuestionar y transformar las relaciones desiguales que se establecen entre mujeres y hombres.

- Políticas sensibles al género: Son aquellas que toman en cuenta las necesidades de mujeres y hombres, a fin de introducir cambios en el ejercicio desigual del poder. Principalmente, sus objetivos se encuentran orientados a modificar estructuralmente la desigualdad y, en concreto, a cuestionar y transformar las relaciones de género que se establecen en el ámbito familiar, laboral, escolar, etc.

En cada uno de estos espacios buscan cuestionar y transformar un modelo masculino y femenino tradicional, división entre lo público y lo privado, y sobre todo la edificación de relaciones jerárquicas entre mujeres y hombres.

Ahora bien, desde hace algunos años se ha estado trabajando fuertemente para incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas; es decir, se ha buscado promover el análisis de los efectos diferenciados que tiene para mujeres y para hombres cualquier tipo de política, plan, programa o acción pública. Asimismo, se ha reconocido la importancia de esta perspectiva para hacer de los intereses y necesidades de mujeres y hombres un insumo indispensable en la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas a fin de alcanzar la igualdad de género.

En este contexto es preciso subrayar que uno de los fines principales de las políticas públicas con perspectiva de género es lograr la igualdad entre mujeres y hombres en las múltiples dimensiones en que se desarrollan. Para efectos de claridad conceptual, nos detendremos en los términos igualdad y equidad. Equidad es un principio que busca garantizar un trato justo, tanto en las oportunidades de desarrollo como en el acceso a los recursos materiales y simbólicos, para todas las personas; supone, por tanto, brindar un trato diferenciado, y en ocasiones, preferencial, a quienes se encuentran en desventaja, para que tengan la oportunidad de lograr sus objetivos en condiciones de igualdad en relación con otras personas. La equidad es la antesala para alcanzar la igualdad por encima de las diferencias que puedan existir entre unas personas y otras. Tal como lo señala Evangelina García Prince:

“La igualdad de género supone que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se consideren, valoren y promuevan de igual manera. Ello no significa que mujeres y hombres deban convertirse en iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de si han nacido hombres o mujeres (...) La igualdad de género implica la idea de que todos los seres humanos, hombres y mujeres, son libres para desarrollar sus capacidades personales y para tomar decisiones. Un medio para lograr la igualdad es la equidad de género, entendida como la justicia en el tratamiento a mujeres y hombres de acuerdo a sus respectivas necesidades” (García: 2011).

En este sentido, la igualdad de género, fruto de la aplicación de la perspectiva de género, ocupa ya un lugar protagónico en el discurso político y académico, al punto de que cada vez más se prefiere el término de políticas de igualdad de género en lugar de los de políticas de género o con perspectiva de género.

Las políticas públicas de igualdad de género se definen como “el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres” (Bustelo: 2004).

#### **4. ENFOQUES DE POLÍTICAS PÚBLICAS CON PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO**

En el desarrollo de las políticas públicas de igualdad de género se pueden identificar tres enfoques distintos que hacen la diferencia en las acciones que se han instrumentado a lo largo de estos años y que han evolucionado de esta manera, no obstante, una no descarta a la otra, ya que puede ser que los tres tipos de enfoques se estén implementado y/o combinando para lograr la igualdad de género. Por ello es importante enunciarlas para los efectos de este estudio.

- **Políticas de igualdad de trato**

Están centradas en el principio básico de que “todas las personas somos iguales”, de tal suerte que ninguna puede ser tratada de forma diferente considerando los derechos inalienables al

ser humano. Se basan en garantizar un trato “igualitario” y no reconocen la necesidad de emprender acciones **diferenciadas** para garantizar que en los hechos esta igualdad se refleje en la realidad. También se le conoce como igualdad de jure. No obstante estas políticas de igualdad de trato tienen varias limitaciones:

- Toman como punto de referencia los derechos de los que gozan los hombres, invisibilizando la necesidad de que las mujeres cuenten con derechos específicos.
- No están encaminadas a transformar los marcos normativos existentes ni disponen de mecanismos que permitan garantizar su aplicación y realizar un seguimiento para verificar la disminución en la brecha de género.

- **Políticas de igualdad de oportunidades**

Surgen como una alternativa frente a las limitantes del enfoque de igualdad de trato, para compensar las desigualdades de género. Buscan construir una base más equitativa para las mujeres, a través de medidas específicas para nivelar sus oportunidades en relación con las de los hombres, considerando que ellos tienen mayores oportunidades en el acceso a empleo, educación, seguridad, vivienda, etc.

Estas medidas específicas reciben el nombre de “acciones afirmativas”, las cuales buscan acelerar el proceso para lograr una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, contrarrestando las condiciones de desigualdad que son consecuencia de prácticas discriminatorias.

En concreto, este tipo de política busca elevar la cantidad de mujeres que ocupan puestos de decisión y representación política e incrementar sus oportunidades para acceder a créditos, empleos y servicios, entre otros; se trata de acciones focalizadas que son incorporadas a las políticas públicas, pero no modifican en esencia su dirección.

- **Políticas de transversalización**

También conocido como *gender-mainstreaming*, este enfoque propone la incorporación y aplicación del principio de igualdad de género en todos los órdenes del poder público, en todas las políticas, en todos los niveles y en todos los momentos.

El término hace alusión a la necesidad de incorporar la perspectiva de género en la corriente principal de las políticas públicas, considerando el impacto diferenciado que éstas puedan tener en mujeres y hombres, a fin de transformar las relaciones jerárquicas que reproducen y perpetúan la desigualdad de género, así como el carácter androcéntrico que rige todo tipo de instituciones sociales.

“Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que podría tener para mujeres y hombres y sus interacciones, cualquier acción planeada, incluyendo la legislación, las políticas y programas en todas las áreas de la vida social. Es una estrategia para lograr que las preocupaciones y experiencias, tanto de las mujeres como de los hombres, se conviertan en dimensión integral de las políticas en su diseño, implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación, de manera que ambos, mujeres y hombres, se beneficien igualmente y no se perpetúe la desigualdad. La meta final es lograr la igualdad a través de la implementación de políticas de equidad (...) Esto supone un cambio cultural, el cual debe ser promovido a través de procesos parciales cuyos logros sucesivos faciliten la profundización de los cambios y la apertura hacia nuevos espacios de pensamiento y de formas de hacer políticas sociales, de manera progresiva, sistemática y permanente” (De Negri, Huggins, Vegas, Bazó: 2002).

La transversalidad significa la aplicación de la perspectiva de género a la acción pública como una metodología para detectar y solucionar la desigualdad de género en el acceso a los servicios y recursos, a través de una intervención interinstitucional, aplicando los recursos de distintos mecanismos para la consecución de un mismo fin.

“...avanzar en la transversalidad de género implica considerar el conjunto de demandas de igualdad entre los sexos, movilizadas por distintos actores sociales a nivel nacional y global, y articularlas y negociarlas o contraponerlas con las propuestas de gobernabilidad y de reformas del Estado. En este sentido, la transversalidad está estrechamente relacionada con la generación de nuevos mecanismos de interlocución entre el Estado y la sociedad, en los que participan las mujeres como sujetos sociales” (Guzmán: 2004).

La incorporación de la perspectiva de género de forma transversal en la corriente principal de las políticas públicas ha buscado tener un mayor impacto en los procesos que intervienen en todo su proceso: formulación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación; sin embargo, también busca influir en la cultura organizacional de las dependencias, entidades y organizaciones de la sociedad civil, ya que las ideas, valores, conductas y prácticas de sus integrantes se reflejan en cada uno de los procesos que conforman estas políticas.

Asimismo, el principal reto de la transversalidad de la perspectiva de género apunta a generar una red de actores con el propósito de sumar esfuerzos y voluntades para romper con las inercias institucionales que reproducen, al interior y al exterior, la desigualdad de género e impiden el diseño de acciones integrales que contribuyan al desarrollo de una cultura de igualdad entre mujeres y hombres.

En este sentido, uno de los principales retos es lograr una negociación efectiva entre los diversos actores que se encuentran comprometidos en la definición, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las políticas públicas con perspectiva de género, tanto de las diferentes unidades de la Administración Pública como del sector privado y de la sociedad civil organizada.

Es necesario construir redes sociales que permitan y garanticen la participación equitativa de cada uno de los actores mencionados en una escala local, regional y nacional, de modo que sea desde estos ámbitos donde se identifiquen las necesidades reales de las comunidades y donde los diferentes grupos sociales sean tomados en cuenta. Sólo desde ese lugar se podrá elaborar una agenda viable que permita impulsar y garantizar la promoción de la igualdad de



oportunidades y de una mayor calidad de vida que haga posible que las y los ciudadanos que sean partícipes de los servicios y recursos necesarios para su desarrollo integral.

## 5. CULTURA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL<sup>2</sup>

Definimos **cultura institucional** (INMUJERES: 2009), en términos amplios e inclusivos, como el conjunto de valores, creencias, estructuras y normas compartidas en mayor o menor grado por el personal de cada una de las organizaciones de la sociedad civil y que determinan qué hacer, cómo hacerlo y qué es lo aceptado en el funcionamiento de cada una y en el comportamiento de quienes la conforman. Cada organización hace una interpretación y aplicación de la cultura institucional de las OSC, cristalizándola en una estructura, normas y reglamentos con características propias que constituyen su cultura organizacional única, pero que comparte con la cultura de las otras organizaciones sociales.

Ahora bien, ¿qué entendemos por **institución**? Se define como las normas y convenciones, formales e informales, que regulan la relación entre los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando la realización de unos fines o propósitos con determinados medios para conseguir, en teoría, el mayor beneficio para el grupo.

Por otro lado, entendemos por **organización** la forma y estructura de la institución, es decir, el conjunto de actividades conscientemente coordinadas por personas que cumplen y ejecutan funciones especializadas, formando una estructura sistemática de relaciones de interacción que producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad. En tanto proceso, la organización coordina, dispone y ordena los recursos humanos, financieros, físicos, de poder y las actividades necesarias, de tal manera que se alcancen los fines para los que fue creada.

Siguiendo la lógica conceptual, planteamos el término **cultura organizacional** como:

“El conjunto de conocimientos, ideas, relaciones sociales, normas y valores compartidos por las personas que integran una organización” (Murguialday en Gelambi: 2000).

---

<sup>2</sup> Para este apartado retomamos algunos conceptos que maneja el Programa de Cultura Institucional del Instituto Nacional de las Mujeres.

---

La cultura organizacional, en este sentido, determina las convenciones y reglas no escritas de la organización, sus normas de cooperación y conflicto así como sus medios para ejercer influencia. Es, por tanto, un conjunto de valores, creencias, conductas y normas compartidas por las personas que integran la organización y que les indica qué hacer, cómo hacerlo, discernir lo correcto de lo que no lo es.

Visibilizar la cultura organizacional de una OSC sugiere un cambio organizacional y colectivo que transforme los conceptos propios del quehacer institucional y el paradigma de la construcción de género, que coloca en una situación de desigualdad a las mujeres frente a los hombres, tanto en el ámbito privado como en el público.

Por otro lado, el concepto de **fortalecimiento institucional** se vincula a un mejoramiento de la capacidad institucional y se aplica al “desempeño general de la organización, sus posibilidades de funcionamiento y la capacidad de la organización de adaptarse al cambio.” Puede definirse también como “un proceso por el que las organizaciones, las instituciones adquieren la capacidad de ejercer sus responsabilidades, de fijarse objetivos y de poner en práctica los medios para alcanzarlos en los dominios que corresponden a sus competencias (D’Elia: 2003).

En esta investigación se concibe el fortalecimiento institucional como un proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos, el entorno en general y los resultados que esperan conseguir.

Además, hemos considerado tres aspectos que propician la vulnerabilidad y precariedad organizacional: a) la institucionalización precaria, b) la profesionalidad insuficiente y c) el financiamiento discontinuo.

La **profesionalización** es una de las bases a partir de las cuales se construyen capacidades técnicas y organizativas, se logra eficiencia en el uso de los recursos y mecanismos de sustentabilidad económica; también posibilita el uso de tecnologías y la aplicación de procesos de evaluación, y facilita la toma de decisiones estratégicas. Si las OSC no cuentan con un grado suficiente de profesionalización e institucionalización, poco podrán incidir en el cumplimiento de sus objetivos.

Otro elemento a considerar en la profesionalización es la necesidad de incluir la formación en género para el personal como una forma de contribuir al robustecimiento de las OSC tanto interno (en su cultura organizacional) como externo (en su incidencia política y social), ya que la creciente complejización de la realidad en que están inmersas y, en consecuencia, de los proyectos que llevan adelante, exige perfiles más profesionales.

- **Incidencia social de las OSC**

La gama de causas por las que se crean las OSC es muy amplia y en ocasiones su abordaje es complejo. Esto puede deberse a que el trabajo de las organizaciones busca dar respuesta a las demandas de diversos grupos sociales, las cuales se relacionan con los derechos humanos de las personas y de las colectividades. Por esta razón, podemos decir que la defensa y promoción de los derechos humanos concierne a todas las OSC, fundamentan su quehacer y, por ende, sus valores, misión y visión. Las Organizaciones de la Sociedad Civil se crean para contribuir a una causa que es el ideal al cual consagran sus esfuerzos. La Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (Diario Oficial de la Federación: 2012), reconoce los siguientes campos de acción:

- Asistencia social
- Apoyo a la alimentación popular
- Promoción de la participación ciudadana en asuntos de interés público
- Asistencia jurídica
- Desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
- Equidad de género
- Servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad
- Desarrollo comunitario
- Defensa y promoción de los derechos humanos
- Promoción del deporte
- Atención a la salud y cuestiones sanitarias
- Aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, preservación y restauración del equilibrio ecológico
- Promoción del desarrollo sustentable en los ámbitos regional y comunitario
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico

- 
- Mejoramiento de la economía popular
  - Protección civil
  - Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por la ley
  - Promoción y defensa de los derechos de los consumidores

La mayoría de las organizaciones adoptan un Modelo de Intervención Social alrededor del cual se estructura su visión, misión y objetivos de trabajo:

“La intervención social es un proceso de actuación sobre la realidad social y educativa que tiene como finalidad lograr un desarrollo, cambio o mejora de situaciones, colectivos, grupos o individuos que presentan algún tipo de problema o necesidad para facilitar su integración social o su participación activa en el sistema social a nivel personal, económico-laboral y/o político.” (Blanco: 2002)

Las OSC inciden socialmente a través de programas, servicios y proyectos dirigidos a grupos humanos determinados, que se orientan a satisfacer necesidades concretas, mejorar la calidad de vida de personas y comunidades y transformar la realidad buscando la permanencia de sus efectos en el tiempo.

Las organizaciones que integran la perspectiva de género logran tener mayor impacto, ya que consideran las diferentes condiciones de vida de hombres y mujeres, así como las repercusiones que tienen para unos y otras el trabajo que realizan. Esta es otra de las razones por las que resulta necesario conocer la forma en que repercuten socialmente, con objeto de identificar las principales rutas que siguen y las necesidades que deben atender con miras a una mayor incidencia social.

## **6. SUPUESTOS DE LOS QUE PARTE ESTA INVESTIGACIÓN**

El estudio de las organizaciones desde una perspectiva de género es bastante reciente. No fue sino hasta finales de la década de los 70, en el siglo XX, que se planteó el hecho de que en el funcionamiento organizativo estuvieran presentes las normas de género. A partir de ese momento se emprendieron numerosas investigaciones, tanto teóricas como empíricas, la mayor

parte de ellas referidas al ámbito de las relaciones laborales, que defienden la importancia del género en la configuración de las organizaciones modernas (Kanter: 1977; Connell: 1987).

Un elemento que ha sido puesto de manifiesto en algunas investigaciones sobre género y organizaciones es la referida a la desigualdad entre mujeres y hombres. Se han analizado principalmente dos factores, los externos y los internos. Entre los primeros se destaca que las organizaciones son parte y a la vez reflejo de la estructura social existente; éstas no operan en el vacío sino que están influidas por el entorno en el que se mueven, de tal manera que las desigualdades sociales entre hombres y mujeres condicionan en cierta medida la participación de unos y otras dentro de las mismas. Además, las organizaciones forman parte del espacio público y, como sabemos, la participación de las mujeres en este ámbito se ha visto frenada por la tradicional discriminación de género y condicionada por sus responsabilidades en el espacio privado. Los factores internos, por su parte, tienen que ver con las funciones y actividades que desempeñan hombres y mujeres en las organizaciones, los procedimientos de trabajo, las formas de relación formales e informales y la cultura organizativa que se promueve en el interior de las mismas.

Otros estudios se han centrado en comprender el significado teórico del concepto de género y sus implicaciones, a fin de explicar cómo se producen y reproducen las relaciones de desigualdad en el interior de las organizaciones y cómo se construyen las relaciones de género en el funcionamiento cotidiano de las mismas. Otros más, se han centrado en el análisis de la cultura organizacional (Wilson:1997), así como en las dinámicas que se generan en las organizaciones, especialmente los cambios o transformaciones que experimentan y el modo como dichos cambios afectan a las relaciones de género (Martin: 2006).

Algunos estudios han profundizado en las consecuencias de las desigualdades de las mujeres en el interior de las organizaciones y han puesto de manifiesto un doble y paradójico efecto: la invisibilidad de las mujeres dentro de las mismas y, a la vez, su excesiva visibilidad (Simpson:1997). El primer efecto es bastante conocido, la desigualdad de género provoca la invisibilidad de las mujeres. Pero en ocasiones ocurre precisamente lo contrario, se sobredimensiona

---

su presencia al formar parte de un grupo minorizado<sup>3</sup>, tal como explican Kanter<sup>4</sup> (1977) y Simpson (1997). Este planteamiento conecta con la idea de Foucault (1976), quien sostiene que el poder se hace invisible en tanto que forma parte de la norma y, en este sentido, lo que se sale de la norma se visibiliza. Lo que Kanter y Simpson encuentran es una ambivalencia entre la visibilidad e invisibilidad de las mujeres en las organizaciones.

\* \* \*

Lo que plantea esta investigación es que las OSC no son entes ajenos a las relaciones de género; de un modo o de otro, también contribuyen a la reproducción de las mismas. Algunos estudios mencionan que las OSC están feminizadas, en comparación con las empresas u otras organizaciones, como sindicatos o partidos políticos, donde existe una mayor presencia de hombres.

Se parte de la hipótesis de que la perspectiva de género se está incorporando gradualmente en las organizaciones, pero todavía no es un elemento constitutivo de su estructura, ni de sus procedimientos, ni de su cultura institucional y organizativa. Aun las organizaciones que la asumen en el plano del discurso, no identifican bajo que tipo de enfoque lo hacen.

Para llegar a esta reflexión, antes de incursionar propiamente en el análisis de cómo incorporan la perspectiva de género, consideramos una serie de indicadores de institucionalización que planteamos en la metodología (capítulo III). Y que, como mencionamos, amplían los bloques presentados en el capítulo I.

Estudiar a las OSC y su participación en la transformación de la realidad social desde una perspectiva de género es relevante por las trascendentes repercusiones que tiene su quehacer en la vida de mujeres y hombres, tanto al interior de la organización, esto es, en su

---

3 Minorizado es un neologismo empleado por la sociolingüística para designar la relación de subordinación de una lengua o comunidad lingüística ante otra que es dominante, sea aquella mayoritaria o minoritaria. Por extensión, se utiliza para expresar relaciones de subordinación/dominación entre grupos sociales que no necesariamente son minoría.

4 Parte de la obra de Kanter (1977) se centra en analizar la posición privilegiada de los varones y la posición subordinada de las mujeres y algunas minorías étnicas en las empresas estadounidenses, llegando a plantear que la menor presencia numérica de las mujeres y de las minorías en las empresas produce su aislamiento en las mismas.

cultura institucional (cultura organizacional, profesionalización e institucionalización), como al exterior, a través de los servicios que ofrecen a la población en general (incidencia social).

Los idearios de las OSC afirman trabajar para la justicia, el respeto a los derechos humanos, el desarrollo humano sostenible, y la igualdad. Resulta evidente, entonces, que la discriminación de las mujeres y las desigualdades de género son o debieran ser uno de los ejes estratégicos y/o transversales del quehacer de las organizaciones de la sociedad civil.

Las OSC han llevado a la agenda pública la igualdad entre mujeres y hombres, pero hay pocos elementos para determinar si con ello han contribuido a un cambio favorable en la vida de las y los integrantes de las instituciones en su ámbito laboral y en la elaboración de sus proyectos de desarrollo social, y si así fuera, cómo y de qué manera lo han logrado.

En síntesis, la trascendencia de las OSC radica en que son estructuras que fortalecen a la sociedad por medio de acciones y de sus relaciones con otros actores o instituciones. Sin embargo, aun cuando cada vez se profesionalizan más, tal como lo refieren diversos indicadores para medir el grado de institucionalización a escala nacional (si tienen misión, visión, figura jurídica, etcétera), hay aspectos que se desconocen; por ejemplo, el avance que la profesionalización en género ha tenido en las OSC en relación a su incorporación en su quehacer institucional y en su dinámica interna.

Esto supone conocer dónde y cómo se sitúan hombres y mujeres en la estructura organizativa de las OSC y qué tipos de trabajos se asigna a cada quien, así como analizar los procedimientos institucionales, los cuales incluyen las actividades diarias, la rutina asociada a diferentes momentos del ciclo del programa o proyecto de una organización, y las normas que gobiernan las acciones dentro o entre las organizaciones y las personas. Esta investigación pretende, a través del estudio de 100 organizaciones de Baja California, San Luis Potosí, Yucatán y Guerrero, aportar elementos que fortalezcan el papel social y de incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil.

---

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

Para establecer las líneas de acción que guiaron este proyecto de investigación, se definieron los siguientes aspectos: 1. Ejes de la investigación; 2. Tipo de análisis adecuado a los propósitos de este trabajo (investigación cualitativa); 3. Población de estudio (lo que supuso elegir en qué estados y qué organizaciones) y 4. Ruta a seguir para el logro de resultados, es decir, la metodología de trabajo. A continuación desarrollamos cada uno de los puntos señalados:

#### 1. EJES DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha referido en los capítulos previos, la incorporación de la perspectiva de género es un quehacer que debe estar implícito en todo actuar, más aún en las instituciones públicas o sociales que trabajan por el bien de mujeres y hombres en cualquier ámbito de su competencia. Por ello, la presente investigación consideró tres ejes fundamentales:

- La profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil para avanzar en su grado de institucionalización

Si bien las organizaciones de la sociedad civil se han caracterizado por ser especialistas en los temas del ámbito de su competencia, resulta importante analizar cómo han avanzado gradualmente en su institucionalización. Así, en la investigación trabajamos los siguientes indicadores al respecto:

- Constitución legal y autorización para ser donante
- Operatividad
- Misión, Visión, Objetivos y Planes Operativos Anuales
- Temáticas
- Registros y presupuestos
- Espacio físico
- Infraestructura y mobiliario
- Contratación de personal



- Personal contratado por sexo y tipo de contratación
  - Acceso a financiamiento
  - Financiamiento del PCS
  - Evaluación y seguimiento
  - Sistematización de experiencias
  - Vinculación con otros actores políticos
  - Redes
  - Incidencia en política pública
  - Profesionalización
  - Formación de personal
  - Necesidades de capacitación
- La perspectiva de género en las organizaciones de la sociedad civil

Tener una mirada que permita a las organizaciones percibir y comprender las desigualdades aún existentes entre mujeres y hombres en los diversos entornos en los que actúan y dilucidar las tácticas para contribuir con proyectos sociales que disminuyan dichas brechas, ya que son partícipes clave en el cambio social. En este sentido, la *capacitación y profesionalización en género, la visibilización de las brechas existentes en la sociedad entre mujeres y hombres* y los temas relacionados con ello, también son materia de interés y énfasis en la investigación.

- La cultura institucional<sup>5</sup> de las organizaciones de la sociedad civil

Es en las instituciones donde se crea y recrea la cultura. En los diferentes ámbitos donde nos desarrollamos reproducimos la manera como fuimos educadas las personas. Así transmitimos valores, símbolos, formas de ser y hacer. Por ello es sumamente importante conocer cómo se incorpora la perspectiva de género a través de las diferentes formas del funcionamiento de su maquinaria organizacional. Y esto lo agrupamos en los siguientes indicadores:

---

<sup>5</sup> Los aspectos medulares de este apartado y lo que en adelante se presenta bajo este rubro en los resultados (Capítulo IV), son tomados de los factores organizacionales en los que se busca incidir para analizar la incorporación de la perspectiva de género del Programa de Cultura Institucional del INMUJERES y, aunque se asemejan a los que planteamos en el capítulo I de fortalecimiento institucional, los presentamos por separado pues nos interesa dar cuenta de ellos desde las repercusiones que tiene para hombres y para mujeres su aplicación en el quehacer institucional de las OSC.

- 
- Políticas institucionales y diagnósticos de cultura institucional con perspectiva de género.
  - Conocimiento de las leyes en la materia
  - Clima laboral
  - Cargas de trabajo
  - Comunicación y lenguaje incluyente
  - Ingreso del personal
  - Prestaciones laborales
  - Puestos y salarios
  - Promoción de puestos
  - Evaluación del desempeño
  - Necesidades de capacitación
  - Horarios y permisos para el personal
  - Acoso y hostigamiento sexual

## **2. TIPO DE ANÁLISIS: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Investigar los fenómenos sociales no es tarea fácil; su diversidad, complejidad y continua transformación representan un constante desafío a los postulados teórico-metodológicos de las ciencias sociales. Cuando se estudia un fenómeno social, es preciso seleccionar una metodología pertinente que haga posible alcanzar los fines que se pretenden, pues, si bien las ciencias sociales no establecen, ni pretenden hacerlo, verdades absolutas o universales, si proporcionan instrumentos y técnicas que permiten hacer inferencias y establecer correlaciones que generen conocimiento científico acerca de los complejos procesos sociales.

Considerando lo anterior, se establecieron los alcances de esta investigación y las necesidades que se busca satisfacer con ella y, sobre esta base, se ponderaron los métodos cuantitativo y cualitativo para indagar, recolectar información, analizar los datos, comparar y, en suma, generar resultados que permitieran hacer inferencias extensivas a un ámbito más amplio.

Así, se prefirió investigar los casos de organizaciones y su quehacer desde una perspectiva cualitativa, con el fin de conseguir información más amplia y profunda que permitiera conocer

sus procesos organizativos y sus avances en cuanto a su profesionalización e incorporación de la perspectiva de género; si bien es cierto que también es posible obtener esta información mediante el método cuantitativo, se consideró que su planteamiento podría quedar a deber para los objetivos de la investigación.

## 1. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Una vez determinado el tipo de investigación que se implementaría, se procedió a seleccionar los estados donde se llevaría a cabo la investigación y las organizaciones a estudiar. A continuación se describe este proceso.

En primer lugar, se consideró el número de organizaciones de la sociedad civil acreditadas por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., (CEMEFI) en su “Lista de OSC acreditadas con el nivel óptimo de Institucionalidad y Transparencia”, 2009. Así, Baja California, por ejemplo, ocupaba en ese año el segundo lugar, con 23 OSC acreditadas; San Luis Potosí, el décimo, con tres; Guerrero y Yucatán el último, ambos con cero OSC acreditadas.

En segundo lugar se consideró el grado de desarrollo social, a partir de los indicadores contenidos en los mapas de pobreza y rezago social del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 2005, el Índice de Desarrollo Humano por entidad de 2007 y del número de OSC inscritas en el REGISTRO 2009 que tiene el INDESOL.

Entidad	Pobreza			Grado de rezago social	Posición según IDH	IDH	OSC %
	alimentaria	de capacidades	de patrimonio				
<b>Guerrero</b>	42	50.2	70.2	Muy alto	30	0.74	1.4
<b>San Luis Potosí</b>	25.7	33.3	55.5	Alto	19	0.79	1.5
<b>Yucatán</b>	18.1	26.2	51.7	Alto	20	0.78	1.7
<b>Baja California</b>	1.3	2.3	9.2	Muy bajo	3	0.84	3.8

Tabla 1.

---

Ahora bien, un elemento constitutivo de esta investigación es el referido a determinar el universo de estudio de la gama de organizaciones de la sociedad civil que existen en lo que hace a su definición jurídica.

Respecto a las organizaciones seleccionadas, uno de los elementos que se tomaron en consideración es que se encontraran legalmente constituidas en términos del Código Civil Federal, bajo la figura de Asociaciones. Así, comprenderemos como tales aquellas en las que *“varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”*. (Art. 2670, Título Décimo Primero, Numeral I De las Asociaciones).

A manera de síntesis, de acuerdo al ordenamiento en comento, las OSC, cuentan con estatutos inscritos en el Registro Público, en los que se determina, razón social (nombre de la Organización), su objeto social (fin para el cual se han constituido), cuentan con Asamblea General, director/a (s), y se prevén las formas de inclusión de otras personas, calidad de asociados(as) y formas de disolución o extinción.

Así, una vez establecidas estas condicionantes, se recurrió al Padrón de Beneficiarias de la página web del Indesol, así como a los directorios de CEMEFI y de organizaciones con las que se tiene algún contacto en estos cuatro estados; de esta manera, se conjuntó la información en un solo directorio, al cual se invitó vía telefónica y vía correo electrónico, mediante un oficio, a participar en el estudio, dándoles a conocer las fechas en las que el equipo de investigación de campo estaría visitando sus estados, de tal suerte que se pudiera concertar con antelación una cita para la aplicación del cuestionario y/o la entrevista.

## **2. RUTA METODOLÓGICA**

El desarrollo de la investigación siguió el curso que a continuación se detalla.

- Revisión Documental

En esta primera parte de la investigación, se realizó un arduo trabajo de gabinete en el que se revisó la documentación, tanto de carácter normativo como de índole conceptual, acción

básica y fundamental, porque lo recolectado en este momento sirvió como pilar teórico en toda la investigación.

Asimismo, para conocer estado de cosas relativo al objeto de estudio, se procesaron búsquedas que dieran cuenta de la evolución histórica de las organizaciones de la sociedad civil, el papel que han desempeñado y desempeñan en la política social y de gobierno, su nivel de institucionalización, el marco normativo que rige su labor, así como la incidencia de sus prácticas a favor de la igualdad entre mujeres y hombres.

Con estos elementos se establecieron y construyeron los conceptos clave que dieron sustento teórico al trabajo, entre ellos: lo público, política pública, agenda pública, organizaciones de la sociedad civil (su definición y su papel histórico), igualdad de oportunidades y de trato, cultura institucional, perspectiva de género y transversalidad de la perspectiva de género. La revisión documental también brindó elementos para establecer las categorías de análisis y generó los insumos para la elaboración de instrumentos para la recolección de información.

- Diseño de los instrumentos para la recolección de información

Dados los fines cualitativos de la investigación, se decidió elaborar dos instrumentos de recolección de información: cuestionario y guión de entrevista<sup>6</sup>.

Ambos instrumentos fueron redactados de manera estandarizada de modo tal que fueran comprensibles para cualquier persona, sin importar su contexto sociocultural. A continuación se detallan ambos instrumentos:

- Cuestionario: Este instrumento cuenta con 77 reactivos, en su mayoría de respuesta cerrada, pero con un amplio abanico de opciones de respuesta en los casos en que así se requiere. El cuestionario está dividido en cuatro partes, con un encabezado para recopilar desde el inicio los datos generales, esto es, el nombre de la OSC, la problemática que atiende, su población objetivo, el tiempo de operación, entre otros.

---

<sup>6</sup> Ver Anexos I y II.

La primera parte del cuestionario, luego del encabezado, indaga sobre la Institucionalización, es decir, el grado en que las organizaciones se han encaminado a ser cada vez más consistentes en su estructura organizacional y en sus indicadores de profesionalización. Así, en este punto se recolectó información sobre particularidades que atañen al funcionamiento normativo y administrativo de la propia organización, entre otras: si cuentan con Acta constitutiva, si están autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como donatarias internacionales, si cuentan con Manuales operativos, si tiene un con Consejo Consultivo y si han puesto por escrito su Misión, Visión y Objetivos.

En la segunda parte del cuestionario, los reactivos giran en torno a la Perspectiva de Género, para indagar si las acciones y programas que implementan están encaminadas con una perspectiva que satisfaga las necesidades de las mujeres y de los hombres.

El tercer momento del cuestionario aborda los Procesos de Profesionalización del Personal de las OSC; en este punto se recolectó información acerca de la capacitación que reciben los trabajadores, el perfil que tienen, las modalidades de contratación, entre otros.

Finalmente, la cuarta parte abarca el tema de Cultura Institucional, para averiguar cómo es el proceder interno de la organización; se plantean preguntas sobre el ambiente laboral, equidad salarial, mecanismos de evaluación de desempeño, entre otras.

- Entrevista de profundidad: Para este instrumento de investigación se elaboró un guión en el que se establecieron 41 preguntas y se previó que cada entrevista tuviera una duración de dos a tres horas, en promedio.

A diferencia del instrumento anterior, la entrevista se divide en dos grandes temas, además de considerar, por supuesto, la recolección

de los datos generales. Así, una primera tanda de preguntas gira sobre el Trabajo de la OSC; en este punto se hicieron cuestionamientos sobre las problemáticas y necesidades; proyectos y actividades; y capacitación. La segunda parte atiende al tema de Género y Cultura Institucional para conocer cuales son las políticas institucionales en beneficio del personal, el ambiente laboral, la transversalización de la perspectiva de género, entre otros.

- Trabajo de Campo

El trabajo de campo inició con la búsqueda de directorios de las OSC de las cuatro entidades federativas seleccionadas y la concertación para el apoyo en la aplicación del cuestionario y en la aplicación de la entrevista.

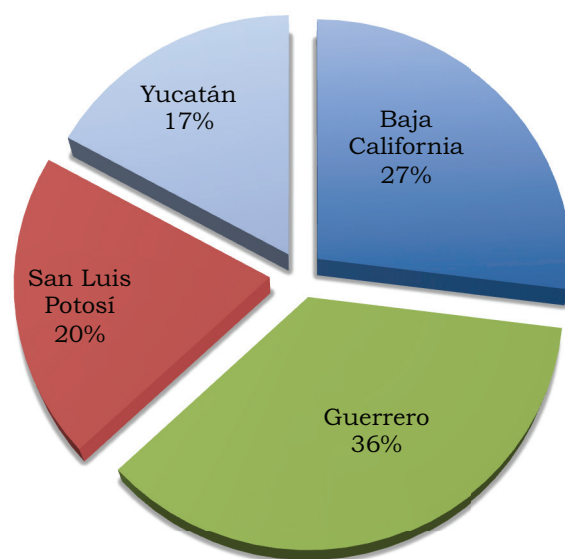
Cabe destacar que producto del interés de las OSC por participar y conocer más de la investigación y de los temas de la misma, se dieron procesos de sensibilización sobre elaboración de proyectos con perspectiva de género no contemplados inicialmente en el proyecto; esto ocurrió fundamentalmente en Guerrero y Yucatán.

- Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, primero se generó una base de datos en excel, con los ítems del cuestionario, para facilitar su procesamiento. Una vez recolectada la información de los cuestionarios, ésta fue procesada en una matriz de información para su posterior análisis. Así, en esta fase de la Investigación, se establecieron las variables que tendrían las bases de datos.

Es preciso señalar que el procesamiento de la información consistió en la captura de 100 cuestionarios, los cuales generaron la siguiente información estadística acerca de las características generales de las organizaciones.

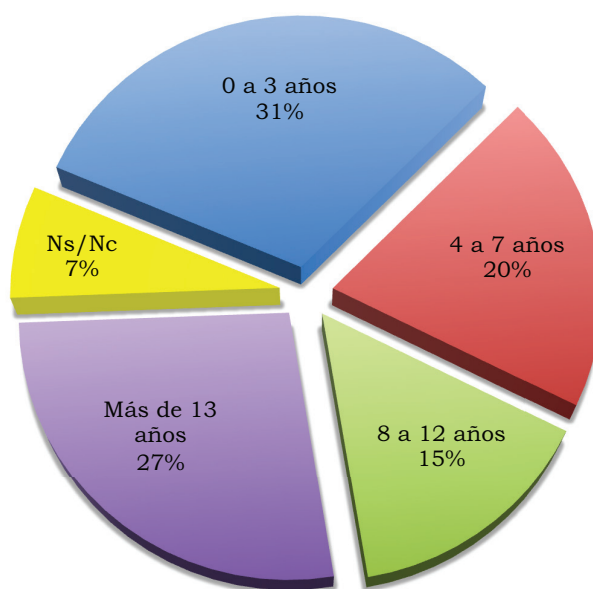
El levantamiento de la información en los cuatro estados se distribuyó de la siguiente manera:



Gráfica 1. Levantamiento de información por entidad federativa

Del total de cuestionarios, 36% se levantó en el estado de Guerrero, 27% en Baja California; 20% en San Luis Potosí y 17% en Yucatán.

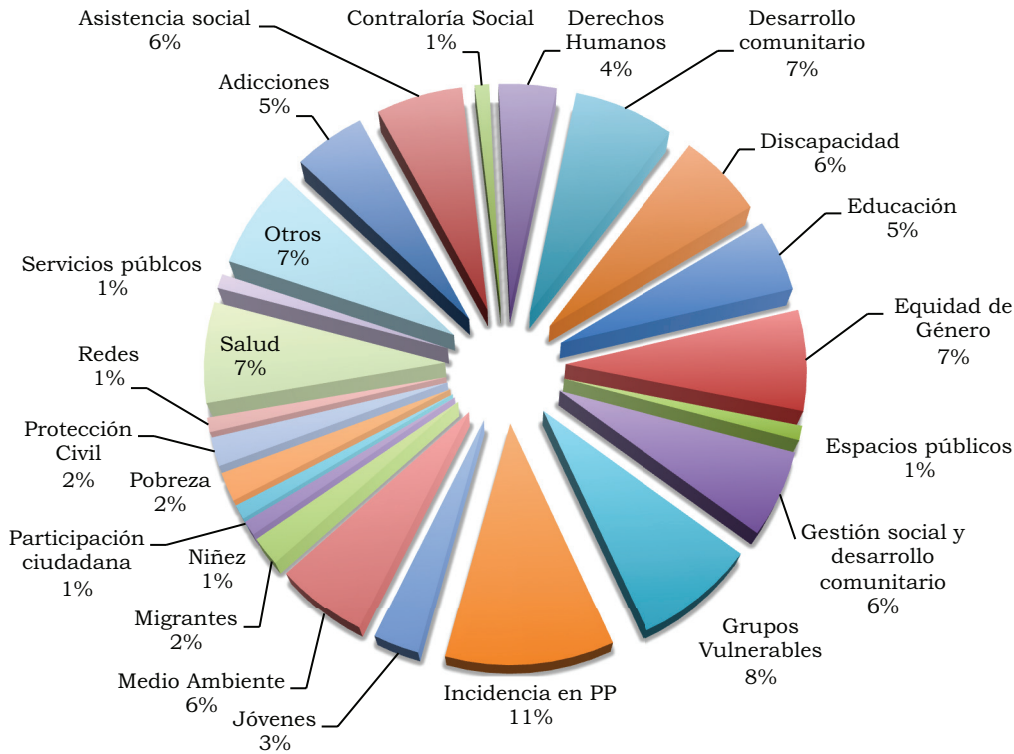
La distribución de las OSC según sus años de existencia es la siguiente:



Gráfica 2. Distribución de las OSC de acuerdo a sus años de operación



Con respecto a las temáticas, se evidencia una gran diversidad, además de que en varios casos las OSC atienden a varias simultáneamente. Para efectos de tener una idea general de dónde recae su mayor incidencia, se agruparon de la siguiente manera:



Gráfica 3. Distribución de las OSC de acuerdo a su temática de incidencia

En lo que respecta a las entrevistas a profundidad, se procesaron las respuestas de los diez casos de estudio. Estas se realizaron ya concertadas conjuntamente con quienes aceptaron y de acuerdo al cronograma establecido para ir a los estados elegidos para la investigación.

Ahora bien es importante, para efectos de lo que indaga esta investigación, mencionar que éste fue contestado en su mayoría por personal directivo y que el porcentaje de mujeres fue del 65% y de hombres de 35%.

- Análisis de la Información

Si bien ésta es una investigación de tipo cualitativo, se buscó generar información estadística con la finalidad de visibilizar similitudes y diferencias entre las organizaciones. Así, se

emplearon cuatro modalidades de análisis: análisis estadístico de los cuestionarios; análisis cualitativo de los cuestionarios; análisis cualitativo de las entrevistas a partir de lo cual se integró el capítulo de resultados, conclusiones y recomendaciones.



---

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación realizada con las organizaciones de la sociedad civil de en cuatro entidades de la República Mexicana: Baja California, Guerrero, San Luis Potosí y Yucatán en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2012.

#### 1. GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN

- **Constitución legal y autorización para ser donante**

Las organizaciones de la sociedad civil aportaron datos acerca de su grado de institucionalización, entendido como el cumplimiento de indicadores relativos a la situación jurídica y normativa, así como de regulación organizacional; de propósito, temáticas y/o problemáticas que aborda; personal y formas de contratación; fuentes de financiamiento, e infraestructura, entre otros. Estos resultados se presentan a continuación.

La mayoría de las organizaciones de los cuatro estados donde se realizó esta investigación, 94%, está constituida legalmente ante notario público; el 6% restante son organizaciones formadas fundamentalmente en torno a una problemática, que aún no deciden y/o no cuentan con los elementos para constituirse como asociación civil.

Para ser donatarias autorizadas y tener acceso a recursos nacionales e internacionales, las organizaciones de la sociedad civil deben contar con autorización ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; una vez acreditadas, pueden acceder a esos recursos. En torno a este tema, solo 36% de las organizaciones consultadas tiene autorización ante la SHCP para recaudar fondos nacionales y 20%, para ser donatarias internacionales.

De lo anterior se desprende que es muy alto el porcentaje de las organizaciones que no tiene autorización para ser donatarias nacionales (64%) e internacionales (80%), con lo que sus oportunidades de acceso a recursos se reduce considerablemente.

- **Operatividad**

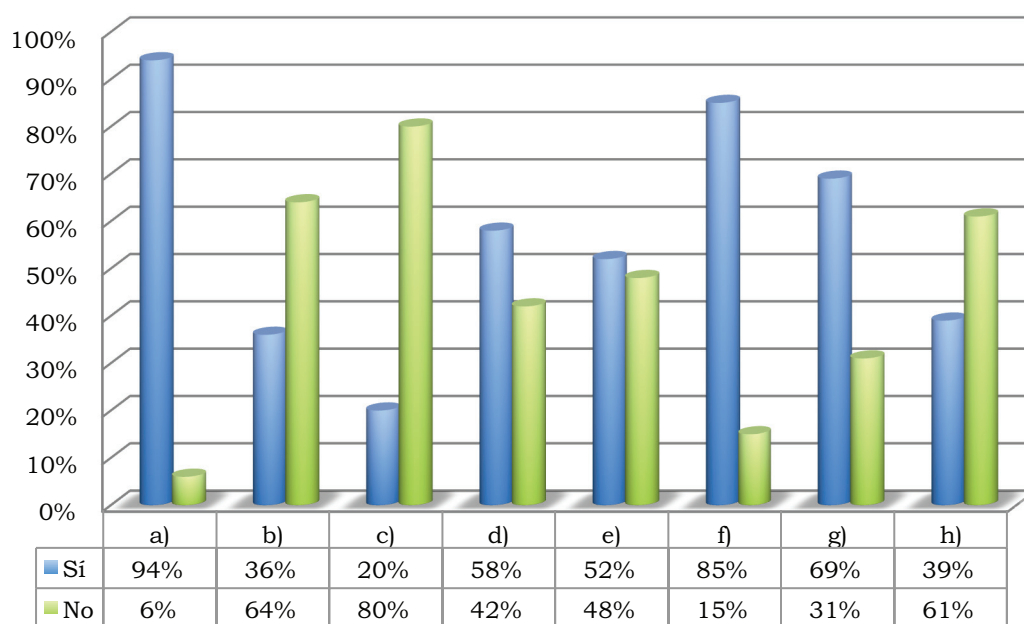
Nombramos así al conjunto de elementos que requiere una organización para operativizar su trabajo y que tiene que ver con: reglamento interno, manual operativo, estructura organizativa, consejo consultivo o directivo y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Al respecto, las organizaciones mostraron un grado de operatividad superior a 50%, lo que les permite un funcionamiento ágil. 58% de ellas cuenta con un reglamento interno establecido por escrito y 52% dispone y hace uso de manuales operativos. La mayoría, 85%, tiene una estructura organizativa claramente definida y 69%, esto es, más de dos terceras partes del conjunto de organizaciones entrevistadas, ha formado un consejo consultivo y/o directivo.

Las cifras anteriores evidencian la necesidad que aún tienen numerosas organizaciones de mejorar su operatividad institucional. 42% de ellas no cuenta con reglamentos internos; 48% carece de manuales operativos, y 15% no ha logrado precisar con claridad su estructura organizativa, circunstancias todas que pueden obstaculizar y/o entorpecer su quehacer. Es pertinente señalar que cada vez más las agencias nacionales e internacionales y, en general, los organismos que procuran fondos para las OSC, exigen a las organizaciones crear estos mecanismos operativos para que su accionar se conduzca bajo preceptos puntualmente establecidos.

Aunado a esto, cabe resaltar que un elemento que da credibilidad y solidez a las organizaciones es la presencia de un consejo consultivo o directivo, lo que habla de su grado de institucionalización. 31% de las OSC entrevistadas en los cuatro estados objeto de este estudio no cuenta con esta figura en sus organizaciones.

Un último indicador en este tema es el relativo a la transparencia y rendición de cuentas. En este aspecto, las cifras muestran un panorama poco alentador. Sólo 39% de las organizaciones realiza auditorías anuales de su ejercicio presupuestal, frente a 61% que no lo hace, no obstante que se trata de una actividad cada vez más exigida por quienes aportan recursos a las OSC.



- a) Acta constitutiva registrada ante notario público
- b) Autorización de la SHCP como donataria nacional
- c) Autorización de la SHCP como donataria internacional
- d) Reglamento interno del personal
- e) Manual operativo
- f) Estructura organizativa
- g) Consejo Consultivo y/o Directivo
- h) Auditorías anuales

Gráfica 4. Las OSC cuentan con...

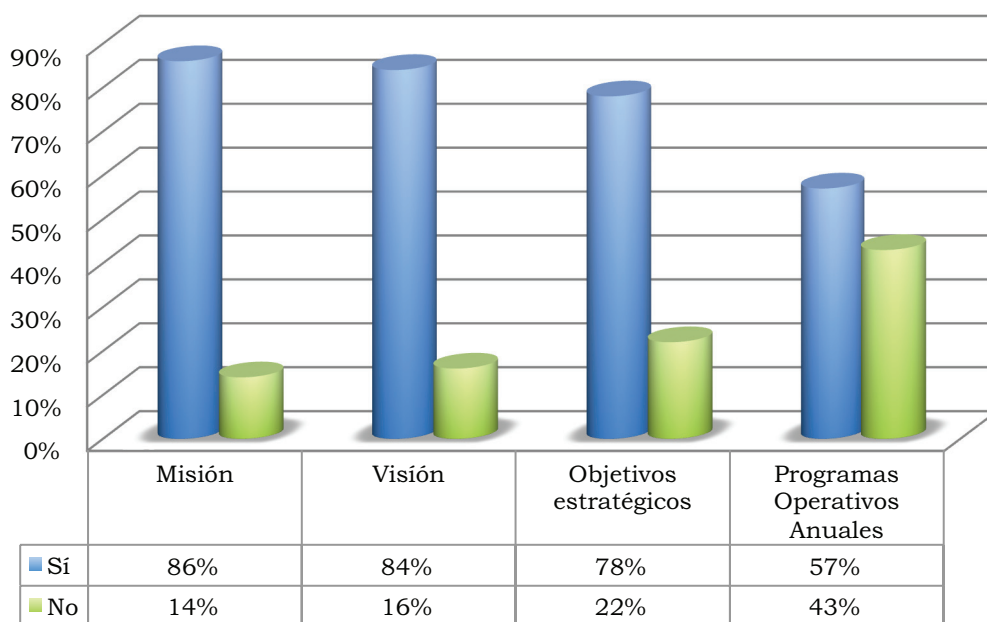
• **Misión, visión, objetivos estratégicos y programas operativos anuales**

Cuando hablamos de la misión, visión y objetivos de las organizaciones nos referimos a lo que da sentido a su creación, es decir, a su propósito central, a su alcance en el largo plazo (objetivos futuros más allá de su entorno actual) y a la concreción de su cumplimiento a través de la definición de objetivos y la programación de actividades anuales.

En cuanto a estos puntos, 86% de las organizaciones entrevistadas tiene definida su misión; 84% tiene su visión claramente establecida; 78% elabora objetivos estratégicos para el cumplimiento de su misión, y solo 57% lo plasma en programas operativos anuales.

Como puede apreciarse, hay un importante número de organizaciones que no tiene claro su propósito o misión (14%) o no sabe hacia dónde van o cómo se visualizan en el largo plazo (16%). Además, 22% no elabora objetivos estratégicos, por lo que actúa más de acuerdo con la coyuntura, y un grupo significativo de organizaciones (43%) no realiza programas operativos anuales, es decir, no plasma en un ejercicio de

planeación las estrategias y acciones que se propone llevar a cabo en un determinado periodo; cabe resaltar que éste es el indicador que más bajo se presenta para el conjunto de las organizaciones (ver gráfica).

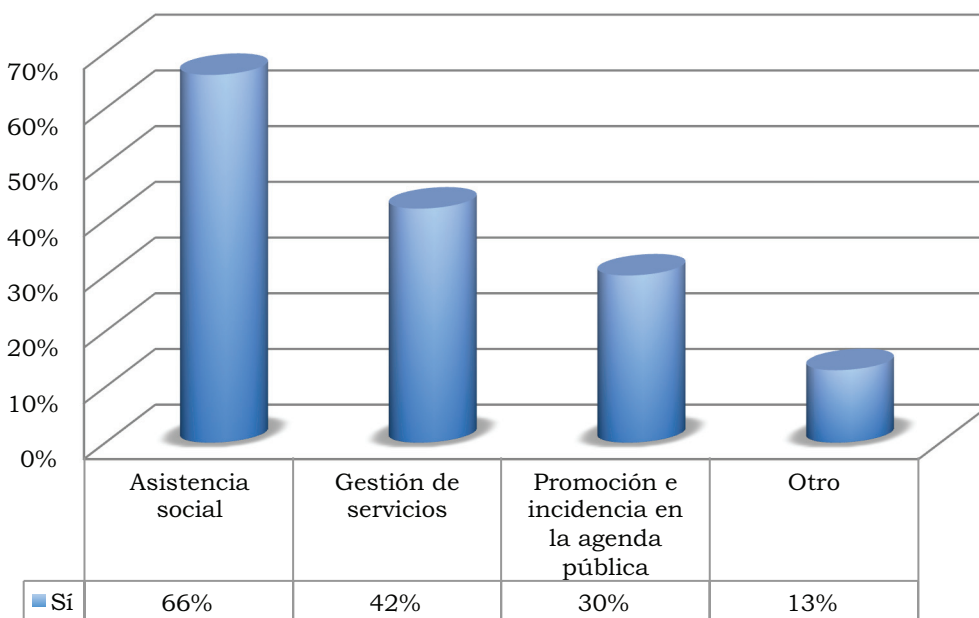


Gráfica 5. La organización cuenta con...

- **Temáticas que abordan**

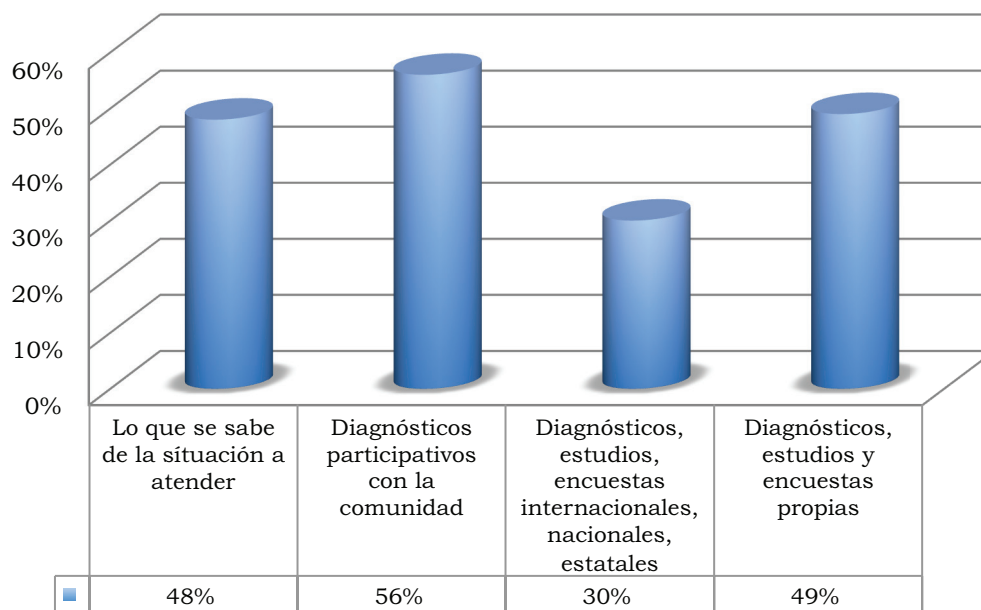
Para efectos de este estudio, clasificamos a las OSC en tres grupos distintos: el primer grupo está constituido por aquéllas que, en términos generales, están enfocadas a “apoyar” a grupos vulnerables a partir de donativos de personas, empresas o grupos; el segundo se refiere a las organizaciones que buscan incidir en la agenda pública, es decir, las de carácter político o de incidencia en las políticas públicas, y el tercero está compuesto por las organizaciones abocadas a la gestión de servicios, es decir, las que, en grado colaborativo, realizan su trabajo con otras y otros actores civiles y/o gubernamentales.

A tal efecto, solicitamos a las organizaciones que nos indicaran cuál o cuáles son las temáticas y/o problemáticas en las que buscan influir. 66% de ellas se autodefinió como organización dedicada a la asistencia social; 30% dijo buscar la promoción e incidencia en la agenda pública y 42% se ubicó en el ámbito de la gestión de servicios.



Gráfica 6. Considera que la OSC se encamina principalmente a...

Un elemento fundamental en las OSC es la manera como elaboran sus proyectos, programas y/o actividades. Al respecto, 56% de las organizaciones entrevistadas indica que para elaborar sus proyectos realizan previamente diagnósticos participativos con la comunidad; 49% los hace a partir de diagnósticos, estudios y encuestas propias; 48%, a partir de lo que sabe de la problemática que se va a atender, y 30% a través de diagnósticos, estudios y encuestas estatales, nacionales e internacionales.



Gráfica 7. Para establecer sus proyectos, programas y/o actividades se basan en...

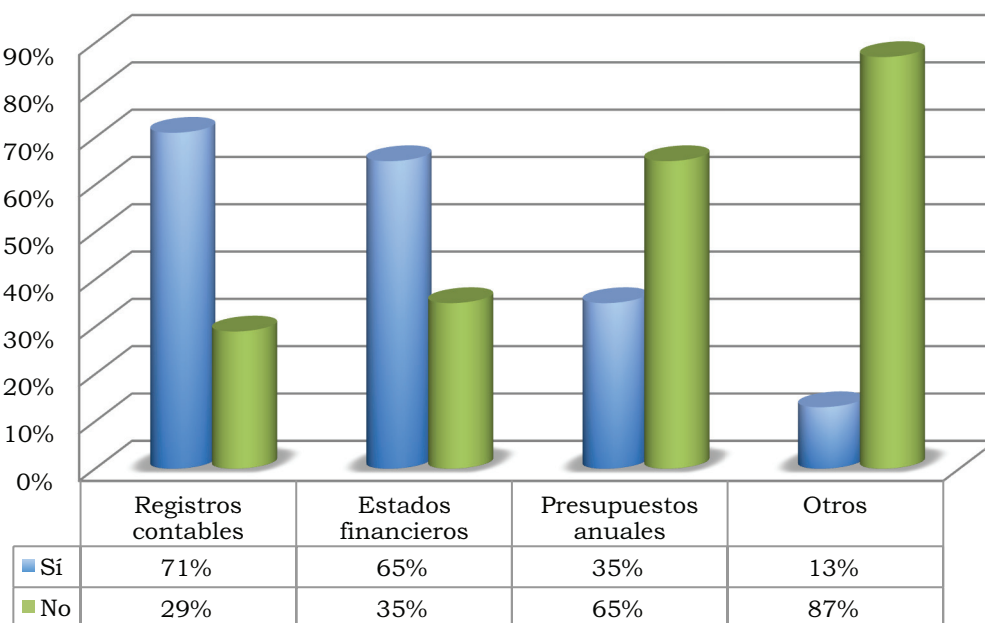


• **Registros y presupuestos**

Para manejar sus recursos, las organizaciones disponen de tres herramientas administrativas contribuyen a un mejor desempeño: registros contables, estados financieros y presupuestos anuales.

De las organizaciones entrevistadas en Baja California, Guerrero, San Luis Potosí y Yucatán, 71% lleva registros contables de sus recursos; 65%, cuenta con estados financieros, y apenas 35% elabora presupuestos anuales.

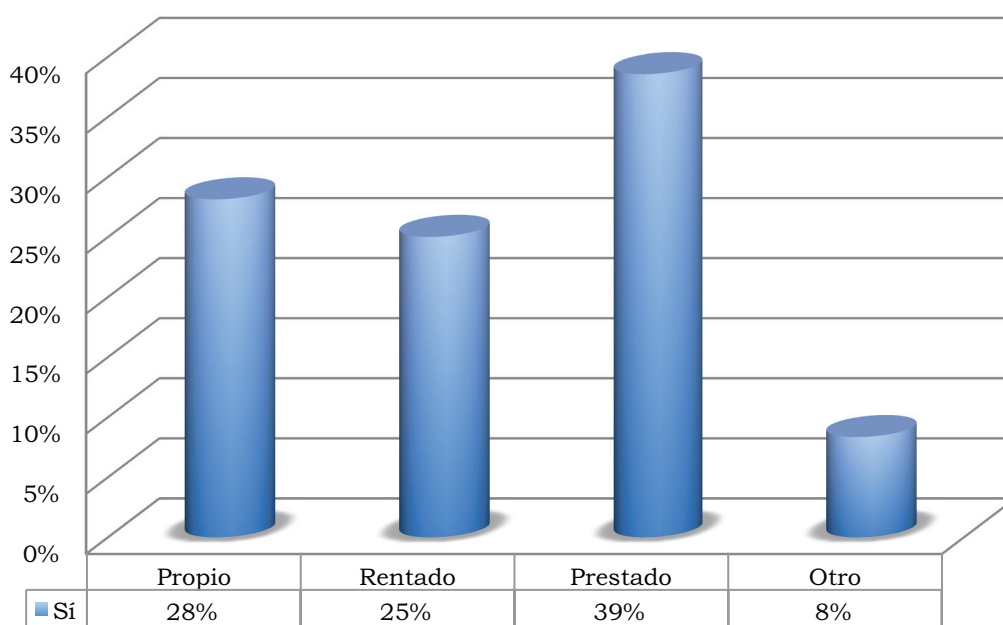
Las cifras mencionadas revelan que un significativo número de organizaciones difícilmente puede hacer un ejercicio de planeación presupuestal, lo que les permitiría tener una mayor claridad de sus necesidades financieras para un periodo determinado. En esta situación se encuentra 65% de las organizaciones que no realizan presupuestos anuales, 29% que no lleva registros contables y 35% que carece de estados financieros.



Gráfica 8. En la administración de recursos cuentan con...

• **Espacio físico**

Para las organizaciones, un elemento que resulta fundamental es el espacio físico donde labora y el grado de estabilidad para sostenerlo en el tiempo. Por ello, preguntamos a las organizaciones cuál es la situación del espacio donde tienen su sede y desde el cual operan. Solamente 28% de las organizaciones tiene un lugar propio para realizar sus actividades; 25% lo renta; 39% lo tiene en préstamo y 8% no lo especificó. De las cifras se desprende que hay un grado alto de inestabilidad en cuanto a la permanencia de las organizaciones en un mismo espacio físico desde el cual prestan sus servicios.

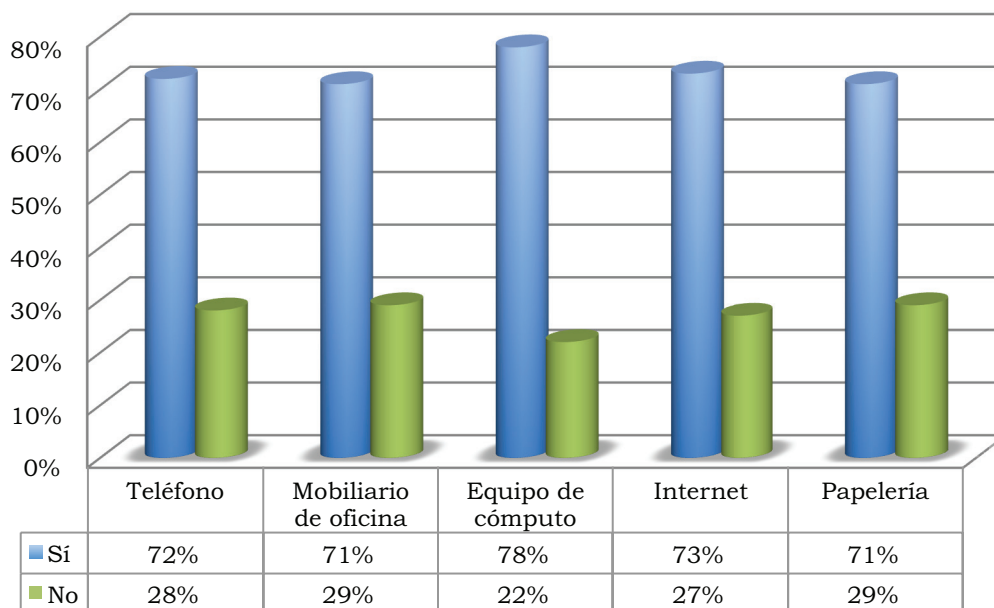


Gráfica 9. El espacio físico en el que laboran formalmente es...

• **Infraestructura y mobiliario**

La infraestructura y mobiliario con que cuentan las organizaciones es otro elemento de fortaleza que abona a su sostenimiento y difusión. En este aspecto, se tiene que 72% de las organizaciones cuenta con teléfono fijo; 71%, con mobiliario de oficina; 78%, con equipo de cómputo; 73% tiene internet para sus actividades de comunicación y difusión y 71% dispone de una provisión suficiente de papelería para su ejercicio diario.

Si bien a primera vista podría concluirse que la mayoría de las organizaciones disponen de infraestructura y mobiliario básicos, lo cierto es que el número de organizaciones que no cuentan con estos elementos, que son básicos para poder acceder a recursos de mayor alcance o cobertura, resulta muy significativo: 28% no dispone de línea telefónica; 29% carece de mobiliario ni equipo de oficina; 22% no cuenta con internet y 29% no tiene un stock de papelería para sus actividades.



Gráfica 10. En sus instalaciones cuenta con...

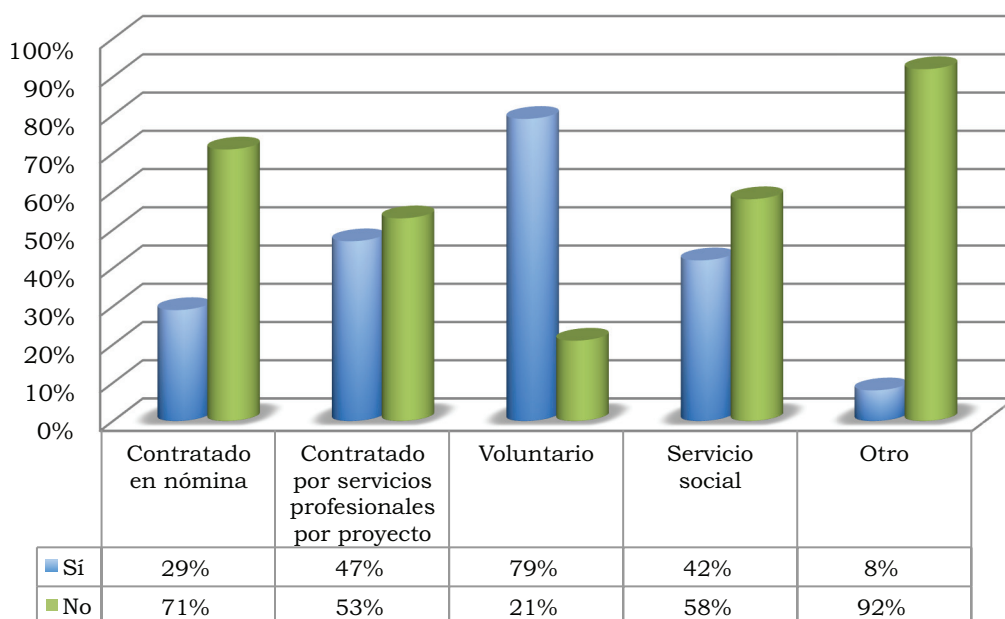
- **Contratación de personal**

Las organizaciones de la sociedad civil entrevistadas refieren que cuentan con personal y que éste colabora bajo diferentes esquemas de contratación y/o estatus. Dado que las agencias financiadoras subsidian cada vez menos los contratos por nómina, el porcentaje de personal que está bajo este régimen en las OSC es de apenas 29%, frente a 71% que no tiene personal bajo esta personal modalidad.

La mayoría de las OSC prefiere el esquema de contratación por servicios profesionales, conforme al régimen de honorarios, y de acuerdo a los proyectos que tiene y para los que cuenta con financiamiento. Consultadas al respecto, 47% de las organiza-

ciones manifestó que contrata a su personal bajo esta modalidad, en tanto que 53% refirió no utilizar esta figura.

Es fundamental mencionar aquí el papel que juega el voluntariado en la vida de las organizaciones y en sus posibilidades de incidencia. 79% de las OSC entrevistadas tiene personal voluntario para realizar sus actividades y 42% cuenta con personal que presta su servicio social, otra modalidad de la que se valen las organizaciones para sostener sus acciones al no contar con recursos suficientes para contratar personal. Ahora bien, 21% no tiene personal voluntario trabajando en sus organizaciones y 58% no recurre a personas que realizan su servicio social.

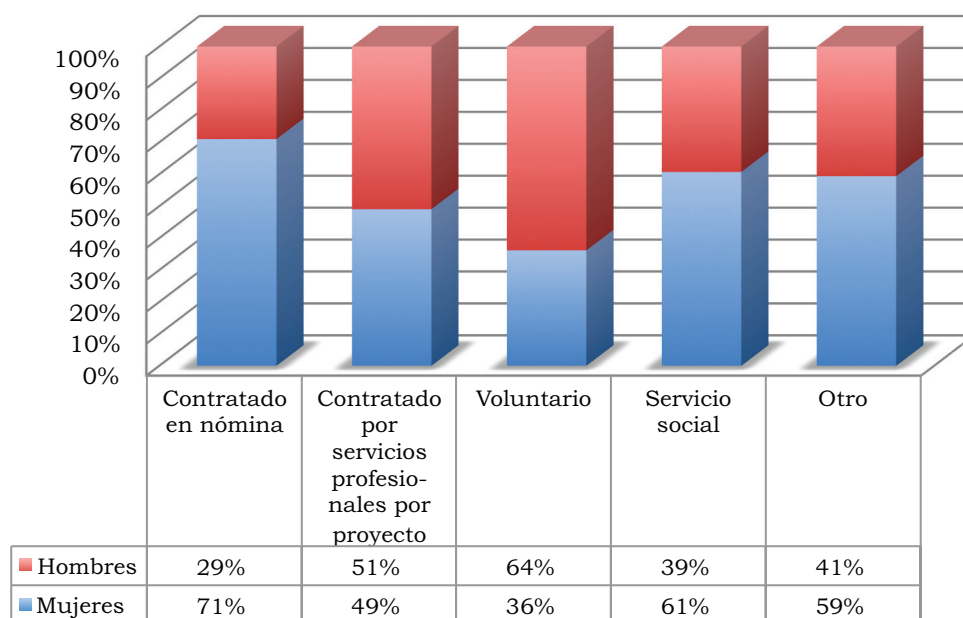


Gráfica 11. Cuenta con personal...

• **Personal contratado por sexo y por tipo de contratación**

Cuando realizamos un análisis acerca del tipo de contratación por sexo, encontramos datos muy interesantes. De todas las personas contratadas por nómina, las mujeres representan una franca mayoría (71%), mientras que en el caso de los hombres la cifra es de 29%. En cuanto a la contratación por servicios profesionales, los datos desagregados por sexo son muy similares: 51% son hombres y 49%, mujeres.

Algo que nos resultó sorprendente es que, redondeando, por cada mujer que realiza trabajo voluntario hay dos hombres que lo hacen. 64% del personal voluntario incorporado a alguna organización es masculino mientras solo 36% femenino. En cambio, en el servicio social es más alto el porcentaje de mujeres (61%) que de hombres (39%). Es importante mencionar que un significativo número de hombres (41%) y de mujeres (59%) no especificó el tipo de contratación bajo la cual participan; esto puede deberse a que depende de los proyectos que se tengan y/o a que pueden ser socios/as de las organizaciones y por tanto no se identifican con ninguno de estos tipos de contratación.

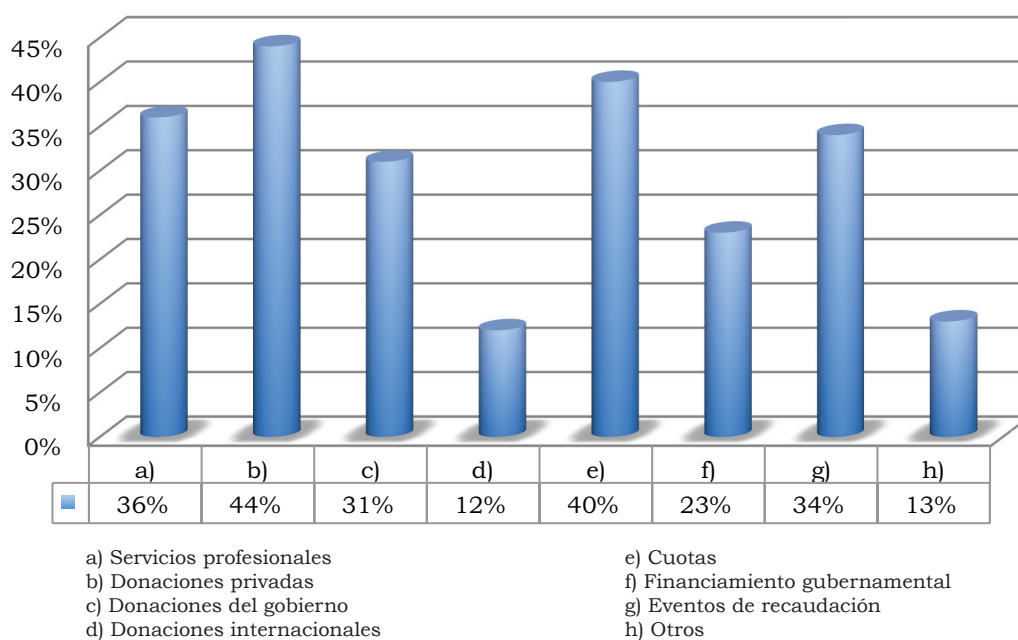


Gráfica 12. Tipo de personal por sexo

- **Acceso a financiamiento**

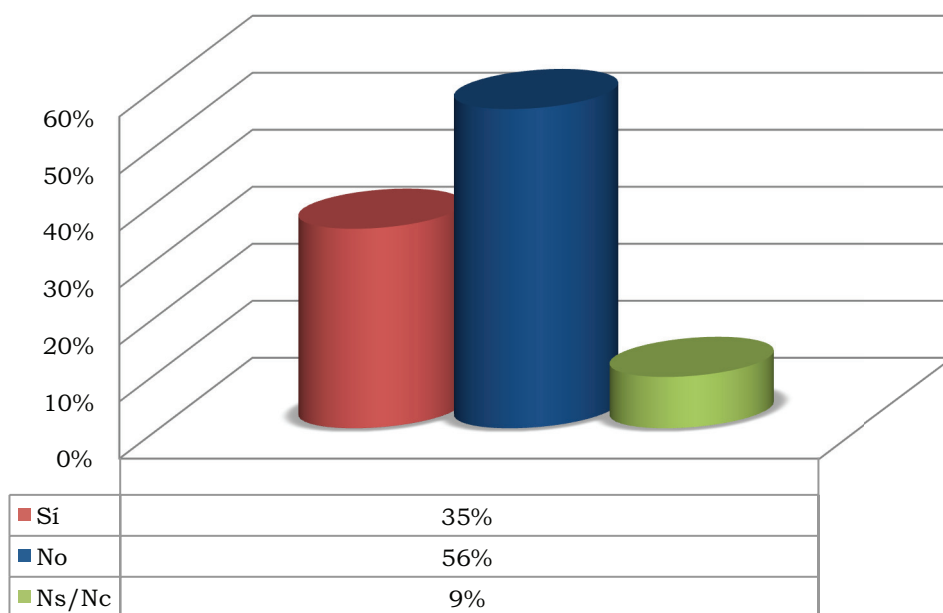
Las organizaciones de la sociedad civil, generalmente y, como hemos visto a lo largo de los capítulos anteriores, buscan tener acceso a varias fuentes de financiamiento para su sostenimiento. Al respecto, las organizaciones entrevistadas dan cuenta de las diferentes vías de financiamiento a las que recurren. Cabe precisar que una no descarta a las otras; lo que interesa destacar es de qué fuentes procede la mayor parte del financiamiento de las organizaciones. En este sentido, se tiene que la obtención de recursos más alta de las OSC procede de donaciones privadas de personas

físicas o morales y de las cuotas de recuperación; a ellas acuden 44% y 40% de las organizaciones, respectivamente; Por otro lado, las organizaciones también obtienen recursos ofertando servicios especializados; así lo hace el 36% de las OSC para allegarse fondos para su sostenimiento institucional. Además, 34% organiza eventos de recaudación y 31% busca donaciones o subsidios gubernamentales, como, por ejemplo, los que se otorgan a través del Programa de Coinversión Social del Instituto de Desarrollo Social (Indesol), del gobierno federal. Por último, las organizaciones que obtienen sus recursos de donantes internacionales representan un porcentaje mínimo (12%), y 13% no especificó cómo atraen sus recursos.



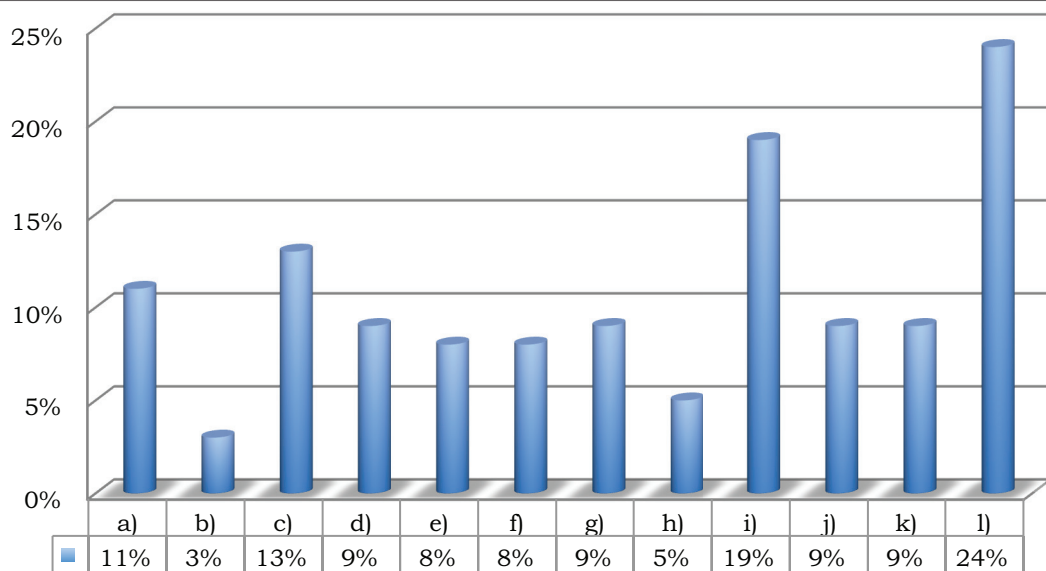
Gráfica 13. Los ingresos de la OSC provienen de...

Ahora bien, en lo que toca específicamente a la obtención de recursos a través del Programa de Coinversión Social (PCS) del Indesol, se tiene que solo 35% de las organizaciones entrevistadas ha accedido a este recurso; 56% no ha sido beneficiada por las convocatorias del PCS, y 9% prefirió no contestar.



Gráfica 14. ¿Han sido beneficiadas con recursos derivados de las convocatorias PCS?

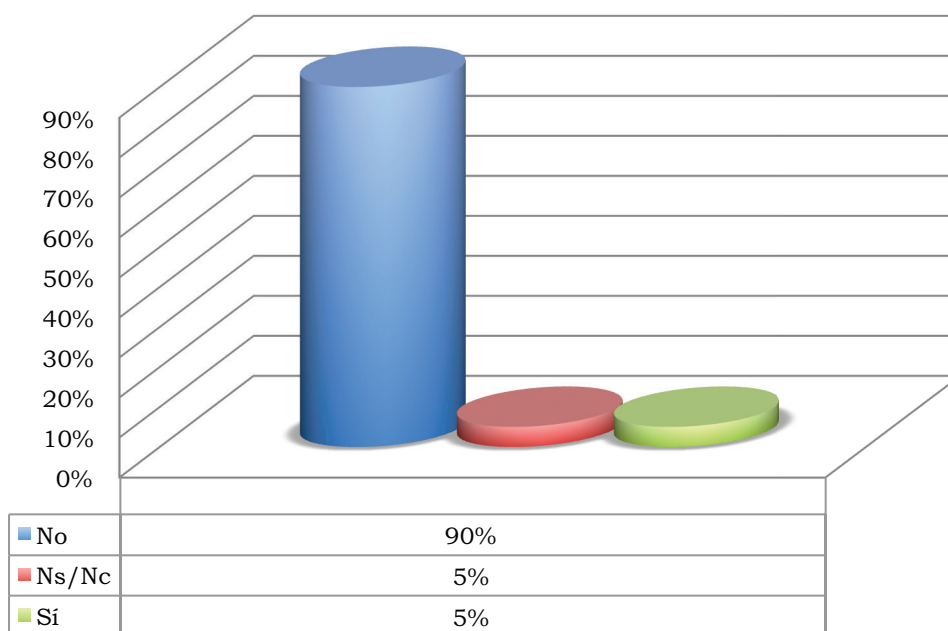
A pregunta expresa sobre las causas por las que consideran no haber sido beneficiadas por el PCS, las organizaciones manifestaron un conjunto de razones que expresan, de algún modo, las carencias con las que viven. 19% no cuenta con personal especializado en la formulación de proyectos; 13% no dispone del tiempo necesario para formular una propuesta; 11% tiene poco conocimiento para elaborar un presupuesto en los términos requeridos por el PCS; 9% considera que el formato de solicitud es muy complejo; un porcentaje igual reconoce que carece de herramientas metodológicas para elaborar el proyecto, desconoce la metodología de marco lógico para formularlo o tiene dificultades para articular los objetivos y metas con los resultados e impacto del proyecto. Por otro lado, 8% de las organizaciones manifiesta que no tiene claridad para incorporar la perspectiva de género en acciones concretas y otro 8% admite que su documentación jurídica tiene algún problema que les impide pasar a la siguiente etapa de revisión del proyecto. Por último, 3% especificó que se quedó con pendientes de cierre del año anterior con el Programa (entrega de informes, materiales probatorios, entre otros) que le impidieron acceder a la convocatoria de este año. 24% de las organizaciones no especificó las causas por las que consideran que no han sido beneficiadas por el PCS.



- a) Poco conocimiento para formular un presupuesto
- b) Pendiente de cierres del año anterior con el PCS (entrega de informes, materiales probatorios)
- c) Poco tiempo para poder desarrollar las propuestas
- d) El formato de solicitud es muy complejo
- e) Poca claridad para incorporar la perspectiva de género en acciones concretas
- f) Documentación jurídica con algún problema
- g) Herramientas metodológicas para elaborar el proyecto
- h) Herramientas conceptuales para formular el proyecto
- i) Equipo humano especializado para elaborar proyectos
- j) No conocer la metodología de marco lógico para formular un proyecto
- k) Dificultad para articular los objetivos, metas con los resultados e impacto del proyecto
- l) Otras

Gráfica 15. ¿Cuáles son las causas para no ser beneficiarias por el PCS?

Para cerrar esta parte cabe destacar que 90% de las organizaciones manifestó que tanto sus recursos humanos como financieros y materiales son insuficientes para el desempeño de su labor.



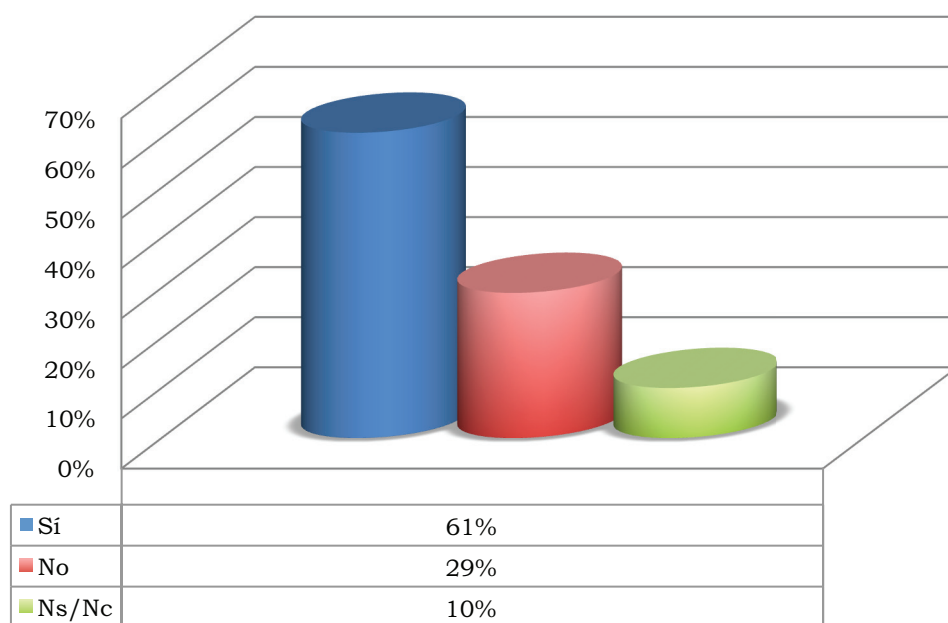
Gráfica 16. Los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la OSC son suficientes para el desempeño de su labor?



• **Evaluación y seguimiento**

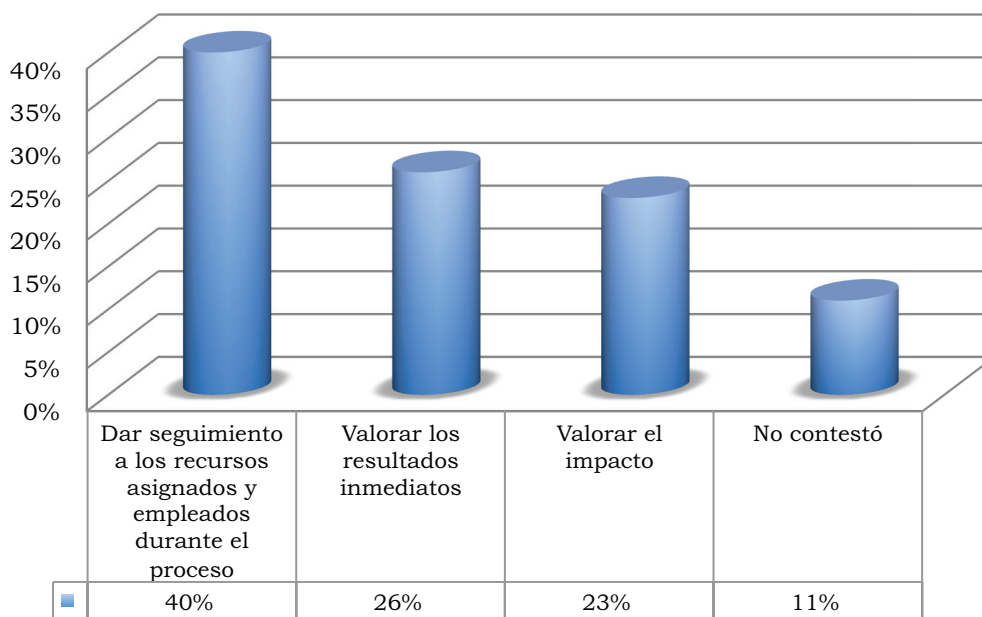
Estos dos indicadores de institucionalización resultan fundamentales en la legitimidad y credibilidad de la organización con respecto a su capacidad de incidir en las problemáticas que abordan, pues permiten medir su impacto en el corto, mediano y largo plazo, así como documentar su práctica con la finalidad de socializar su aprendizaje y/o generar buenas prácticas que puedan ser replicadas por otras OSC.

En este sentido, observamos que 61% de las organizaciones cuenta con mecanismos de evaluación y seguimiento de sus proyectos y actividades, en tanto que 29% carece de ellos; 10% no contestó.



Gráfica 17. ¿Cuenta con mecanismo de evaluación y seguimiento de los proyectos y actividades?

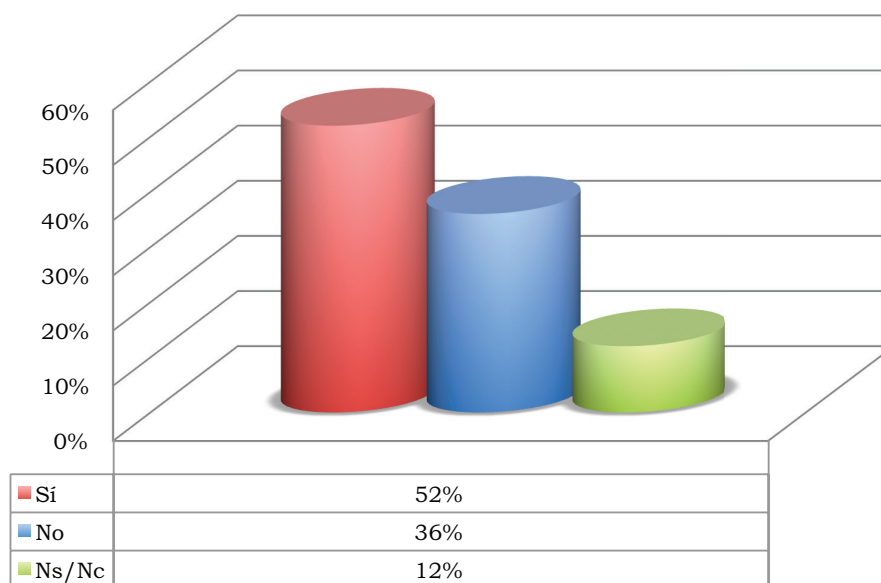
Entre las organizaciones que cuentan con estos mecanismos, 40% se enfoca principalmente a dar seguimiento mediante el monitoreo de acciones, mientras que 26% prioriza la evaluación de sus resultados inmediatos (resultados en un periodo corto). Es más bajo, aunque no por eso menos importante, el porcentaje de quienes establecen sus indicadores para medir el impacto que tiene su trabajo (23%). 11% no contestó al respecto.



Gráfica 18. Sus indicadores los formulan para...

- **Sistematización de experiencias**

La sistematización de experiencias es una práctica que cada vez se profesionaliza más y se exige de manera recurrente por parte de las financiadoras, ya que es una manera de demostrar la trayectoria de la organización, así como su capacidad de generar metodologías, experiencias replicables y buenas prácticas. En este sentido, de las organizaciones que entrevistamos para este estudio, 52% documenta y/o sistematiza su experiencia; 36% no lo hace, y 12% no aportó información al respecto.

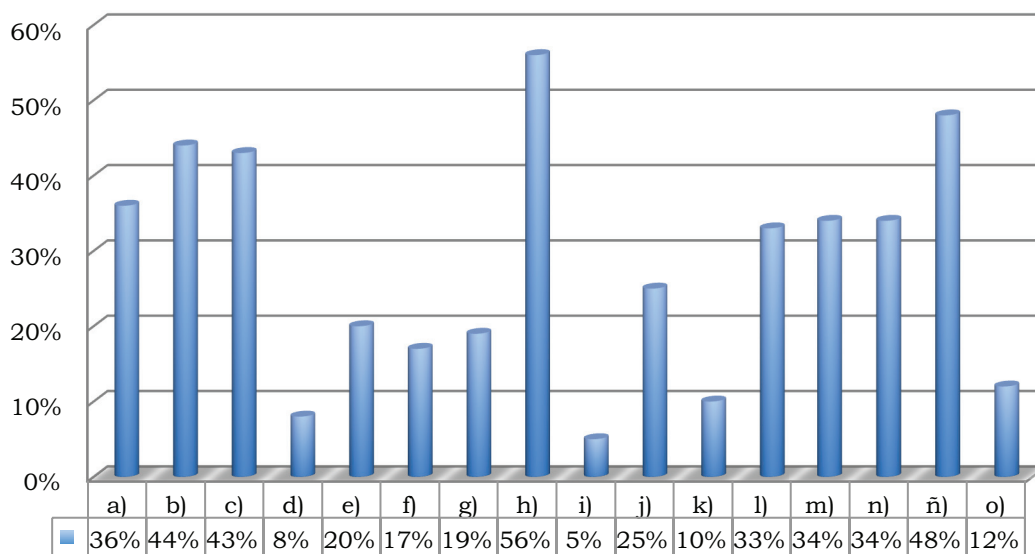


Gráfica 19. Desde su creación, ¿se ha documentado o sistematizado su experiencia?

• **Vinculación con actores políticos**

Para lograr una mayor incidencia e impacto político en sus acciones, las organizaciones requieren de la vinculación con actores públicos y privados. Es uno de los objetivos estratégicos de las organizaciones para potenciar su quehacer y contribuir, efectivamente, a la generación de políticas públicas asertivas, en colaboración con diferentes actores políticos.

Al respecto, las organizaciones manifestaron que se han vinculado con diferentes actores para facilitar y potenciar su labor. Para los fines de este análisis, agrupamos las respuestas según el número de veces que mencionan a algún actor con el cual se vinculan y las ordenamos de mayor a menor. Así, tenemos que 48% se vincula con líderes comunitarios para su labor; 44%, con la administración pública federal; 43%, con la administración pública estatal; 34% lo hace con grupos organizados; otro 34%, con la iniciativa privada; 33%, con instancias religiosas; 20%, con el Congreso federal; 19%, con el cabildo, y 17%, con el Congreso estatal. Asimismo, se observa que solo 12% se vincula con población abierta; 10%, con la academia, y 8% con la administración pública municipal. El número de OSC que se vinculan por sus coincidencias temáticas o estratégicas con otras organizaciones, representa un porcentaje mínimo (5%).

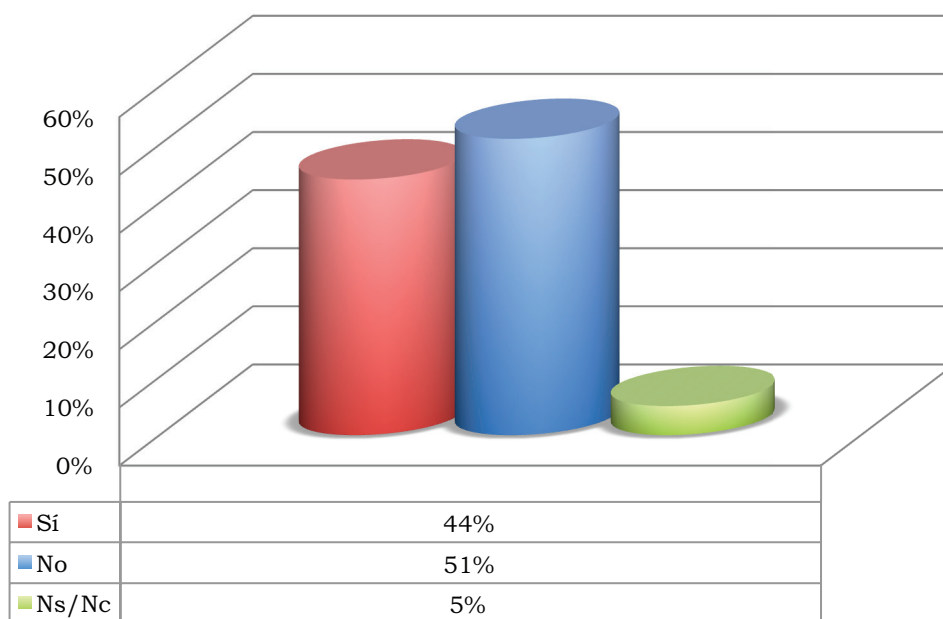


- |                                     |  |                                       |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| a) Administración pública federal   | f) Cabildo                             | l) Iniciativa privada                 |
| b) Administración pública estatal   | g) Organismos internacionales          | m) Grupos organizados                 |
| c) Administración pública municipal | h) Organizaciones de la sociedad civil | n) Líderes y/o lideresas comunitarias |
| d) Congreso federal                 | i) Partidos políticos                  | ñ) Población abierta                  |
| e) Congreso estatal                 | j) Academia                            | o) Otras                              |
|                                     | k) Instancias religiosas               |                                       |

Gráfica 20. Los principales actores con los que se han vinculado para facilitar y potenciar su labor son...

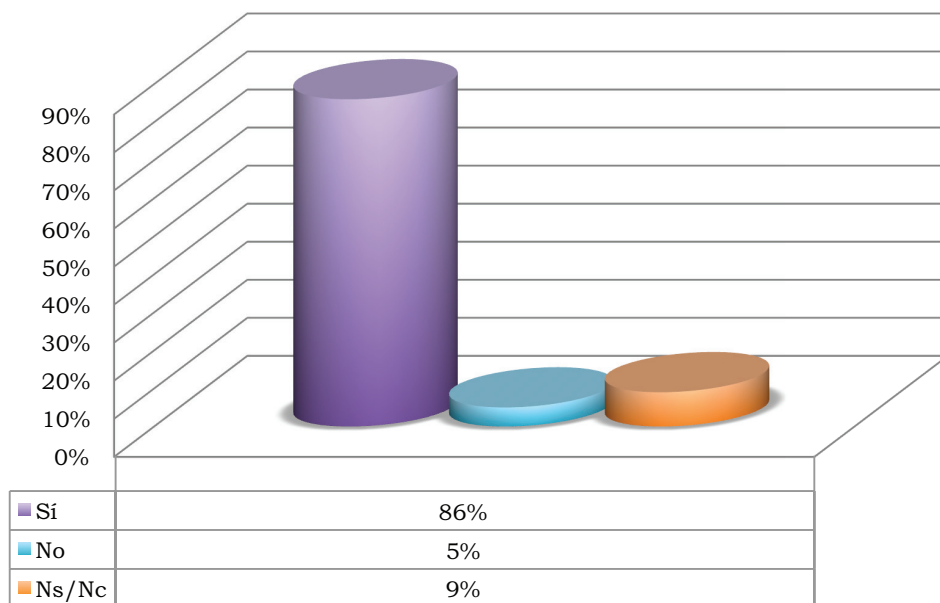
• **Redes**

El trabajo en red supone una relación estratégica con otros actores políticos (privados y públicos) que redundan en un mayor impacto e incidencia para la resolución de las problemáticas de su interés. No obstante, menos de la mitad de las organizaciones participantes en este estudio trabajan en red. De acuerdo con los datos obtenidos, solo 44% forma parte de una red, mientras que 51% opera de manera aislada y no pertenece a red alguna. Ante esto, es conveniente recalcar la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para la formación de redes.



Gráfica 21. ¿Pertenece a alguna red formal?

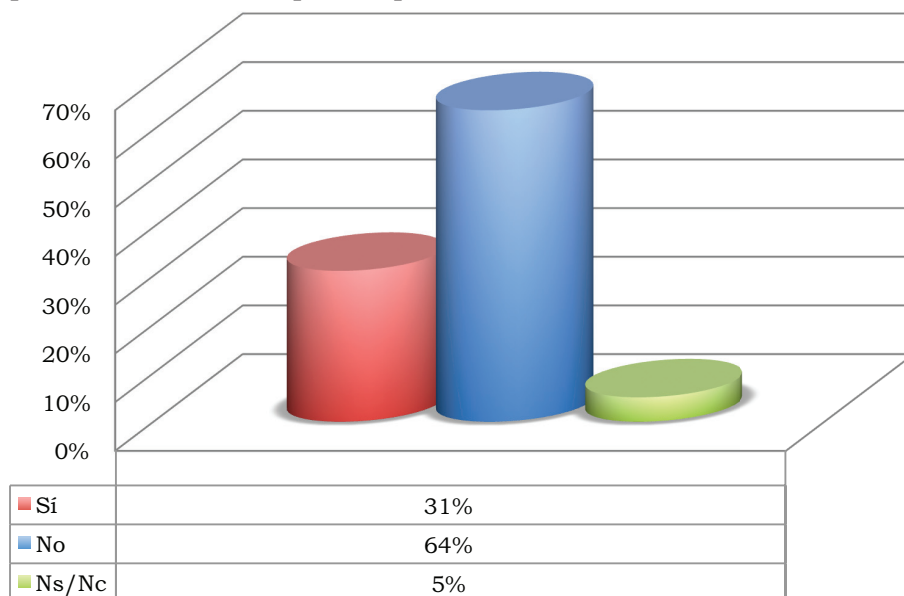
Aún cuando la mayoría de las organizaciones no está integrada a ninguna red, 86% considera que es estratégico para potenciar su misión y ampliar sus posibilidades de acceder a recursos, en tanto que 5% cree que no es así. 9% no contestó.



Gráfica 22. ¿Considera que el trabajo en red es estratégico para potenciar su misión y acceder a recursos?

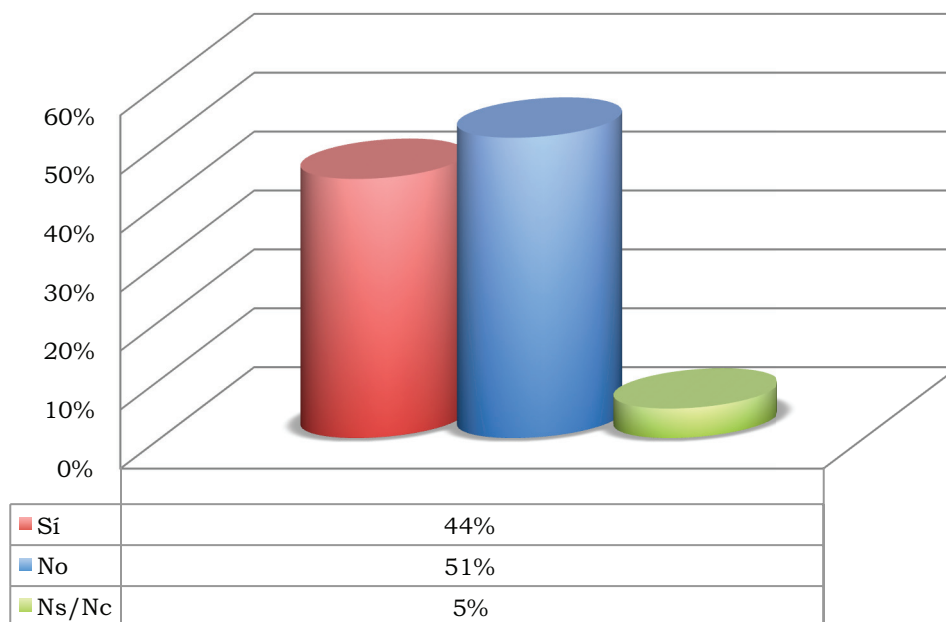
- **Incidencia en política pública**

Aún cuando consideramos que el trabajo que las organizaciones de la sociedad civil realizan incide y/o contribuye, de una u otra forma, a la generación de políticas públicas, les preguntamos si han participado directamente con el gobierno en la formulación y/o estructuración de decisiones de política pública. Es ilustrativo que solo 31% lo ha hecho, mientras 64% realiza su trabajo de manera independiente del gobierno en lo que toca a asuntos de política pública.



Gráfica 23. ¿Han participado con el gobierno en la formulación y estructuración de decisiones y/o políticas públicas?

Un factor importante que permite un posicionamiento equilibrado con respecto al gobierno es la capacidad de las organizaciones para participar con recursos propios. 44% de las OSC dispone y hace uso de esta capacidad, mientras 51% no.



Gráfica 24. ¿Han participado en asuntos públicos con recursos propios?

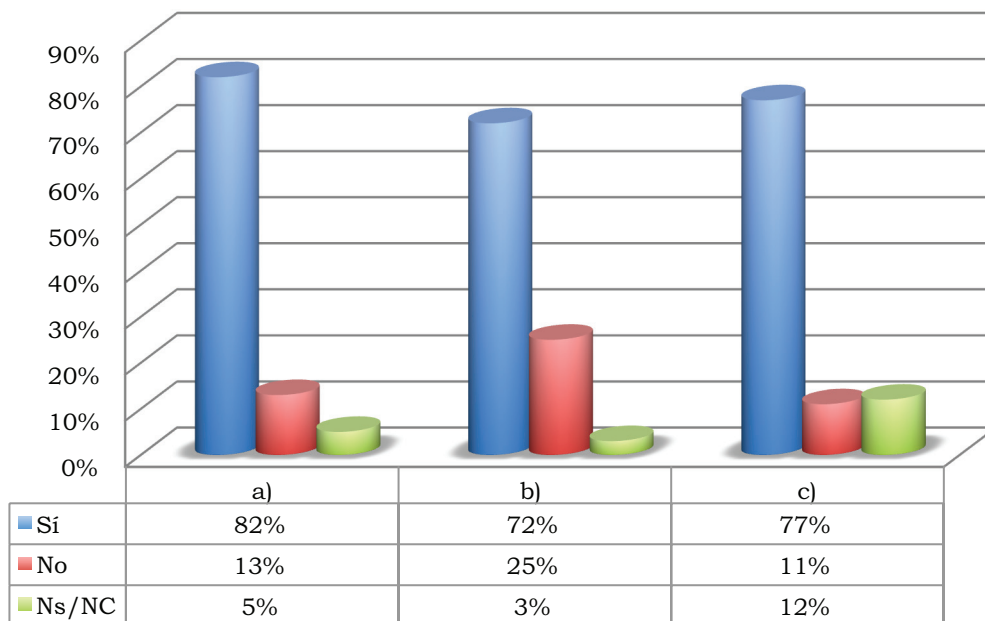
La profesionalización de las tareas y la capacitación del personal son dos condiciones fundamentales del fortalecimiento institucional. Dada su relevancia, las retomamos ahora en un apartado específico, pues consideramos que ahí reside la posibilidad de generar nuevos procesos de conocimiento y actualización, así como la oportunidad de profesionalizarse y capacitarse en perspectiva de género o en otras temáticas, metodologías, etcétera.

- **Profesionalización**

Respecto a este indicador, 82% de las OSC considera que el personal cuenta con el perfil necesario para atender la problemática o necesidad objetivo de su organización, en tanto 13% opina lo contrario y piensa que hace falta atender este punto para lograr un mayor impacto en sus acciones. 5% no contestó.

Por otro lado, 72% de las organizaciones asegura contar con recursos humanos especializados en su estructura organizacional, 25% señala que no cuenta con ellos y 3% no contestó.

Respecto a la incorporación de nuevas personas a las OSC y su proceso de sensibilización inicial, 77% dice que se realiza esta sensibilización, 11% no lo hace y 12% no contestó.



a) ¿El personal que colabora en la OSC cuenta con el perfil necesario para atender la problemática o necesidad objeto de su organización?

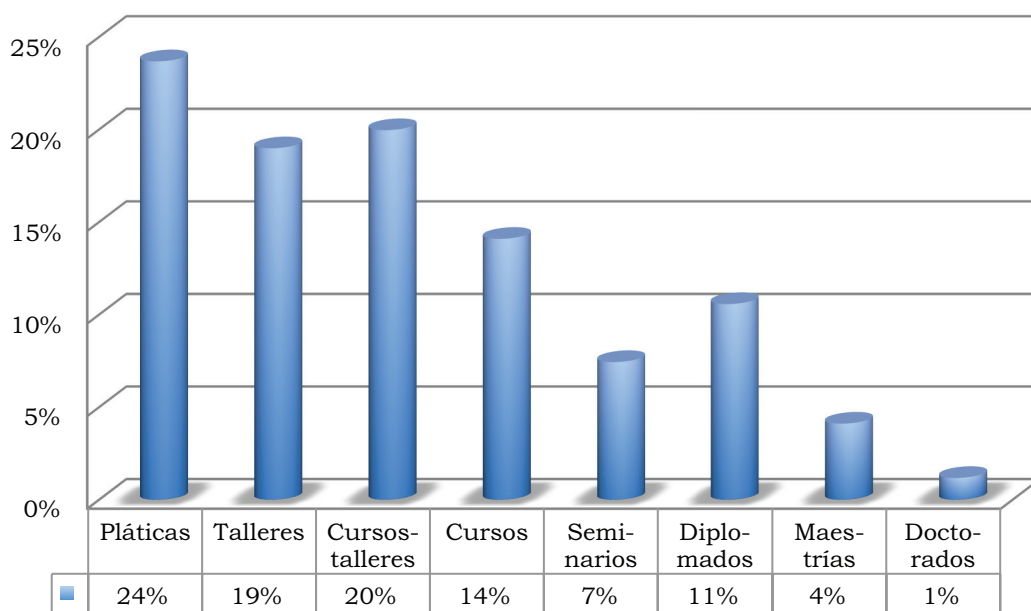
b) ¿Cuentan con recursos humanos especializados en su estructura organizacional?

c) ¿Cuando se incorporan nuevas personas a la OSC se les sensibiliza y capacita?

Gráfica 25. Proceso de profesionalización del personal

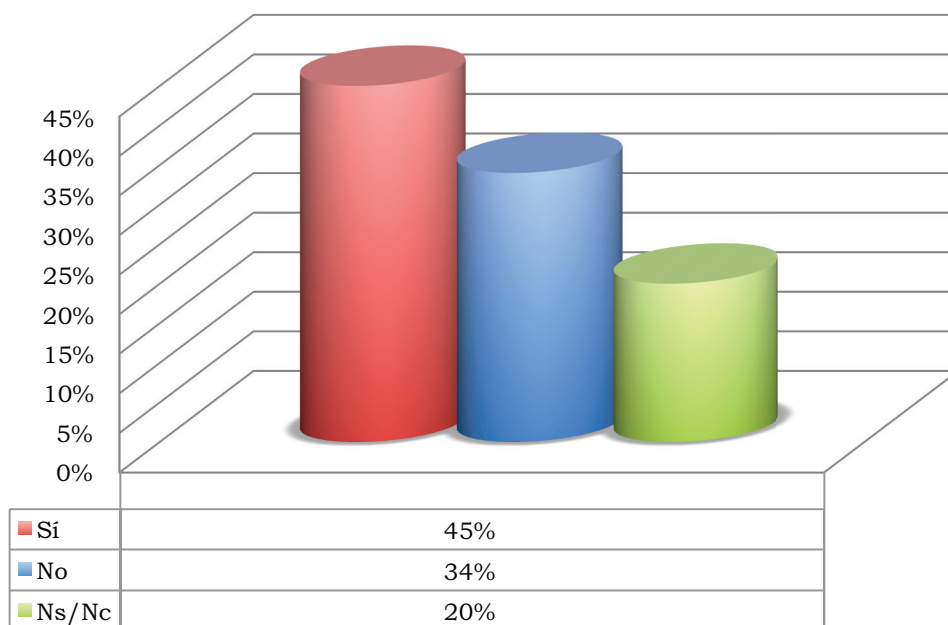
#### • Procesos de formación de personal

Los procesos de capacitación y formación que se brindan al personal de las organizaciones se da fundamentalmente a través de pláticas (24%); cursos/taller (20%); talleres (19%) y cursos (14%). En menor porcentaje figuran los procesos de formación a través de diplomados (11%), seminarios (7%), maestrías (4%) y doctorados (1%).



Gráfica 26. Procesos de formación para el personal

El grueso de las OSC, 45%, afirmó que estos procesos de capacitación son permanentes, mientras que 34% dijo que no lo son; 20% no contestó.



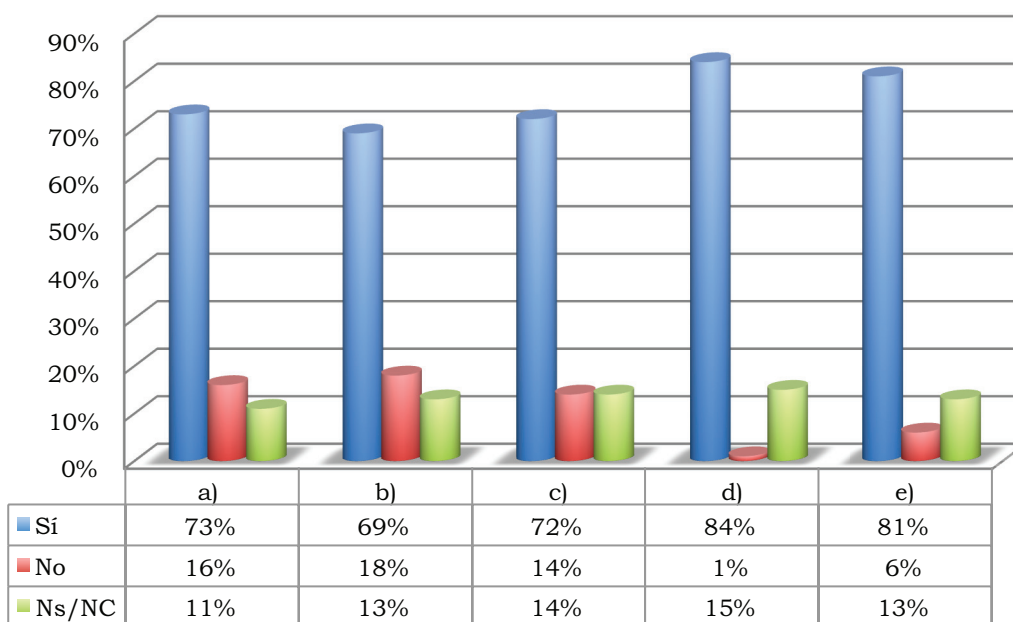
Gráfica 27. ¿Son permanentes los procesos de capacitación?



• **Necesidades de capacitación**

Si bien la profesionalización suele girar en torno al tema o a la problemática que atienden las organizaciones, existen temas focales que permean de manera transversal los procesos de profesionalización, y en esa medida, los potencian. A pregunta expresa respecto de cuáles podrían ser dichos temas, las respuestas arrojaron lo siguiente: 73% considera oportunos los temas de género; 69% se refirió al marco lógico con perspectiva de género, y 72% apuntó a la elaboración de proyectos con perspectiva de género.

Cabe mencionar que 84% de las organizaciones consultadas sostiene la necesidad de emprender estos procesos y tiene disposición para llevarlos a cabo; ese mismo porcentaje de OSC dijo que enviaría a su personal a tomar la capacitación y/o le brindaría la posibilidad de hacerla en línea, y 81% aseguró que el personal estaría dispuesto a profesionalizarse en perspectiva de género.



- a) ¿Considera oportuna la capacitación del personal en temas de género?
- b) ¿Considera oportuna la capacitación del personal en marco lógico con perspectiva de género?
- c) ¿Considera oportuna la capacitación del personal en la elaboración de proyectos con perspectiva de género?
- d) En caso de existir esta posibilidad de capacitación, ¿enviaría a su personal? O le daría tiempo para capacitarse en línea?
- e) ¿Observa disposición del personal para la profesionalización con perspectiva de género?

Gráfica 28. Proceso de profesionalización del personal

---

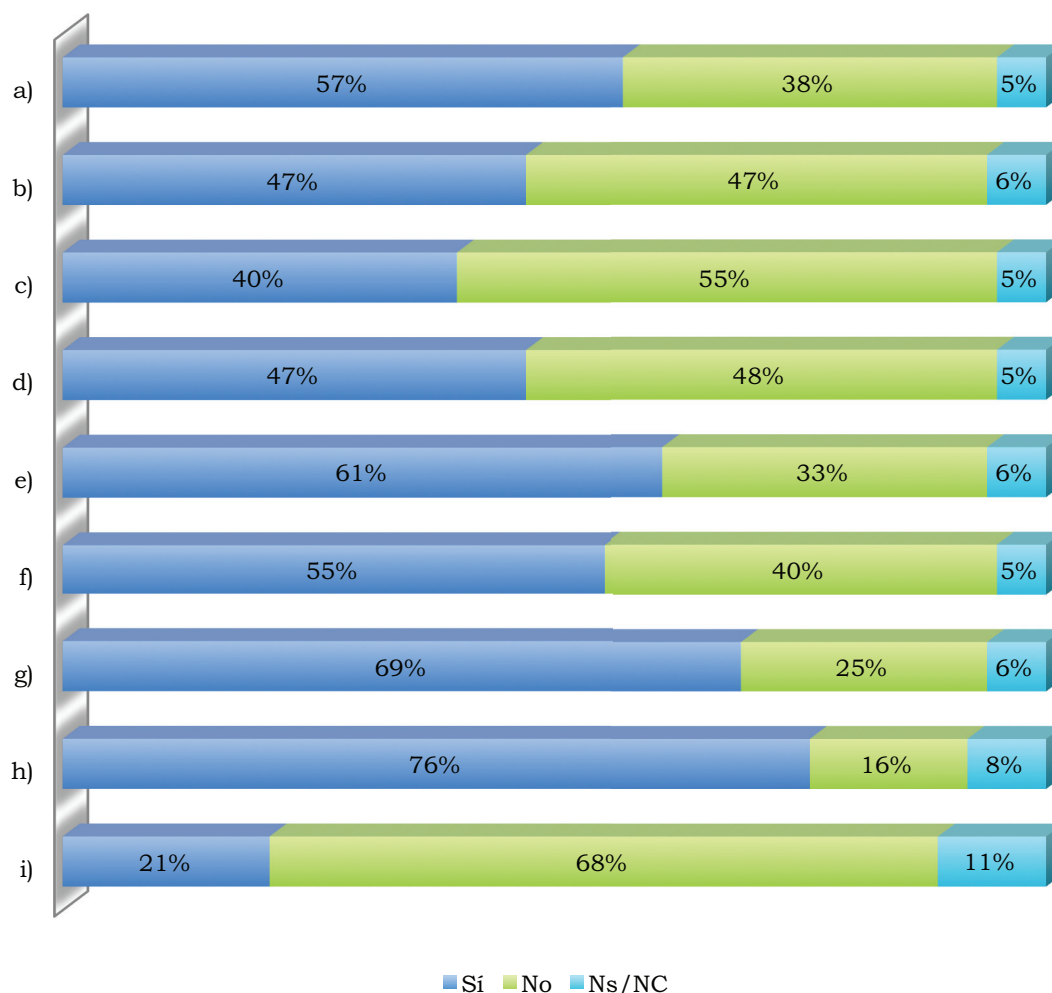
## 2. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

En páginas anteriores hablamos de lo que significa el concepto de género y su uso como categoría de análisis, así como de lo que entendemos por perspectiva de género. Aquí expon-dremos de qué manera se incorpora la perspectiva de género en las organizaciones objeto de este estudio. Este análisis lo realizamos a través de preguntas que nos permitieran detectar si, en el ciclo de elaboración de sus proyectos y de su trabajo directo con la población, son consideradas estas diferencias entre mujeres y hombres, con la finalidad de visibilizar qué tanto se considera la perspectiva de género en sus programas, en sus actividades, en la desagregación de datos, en los beneficios para mujeres y hombres, en la problemática detectada, en el análisis de sus causas y consecuencias y en sus objetivos al elaborar los proyectos. La gráfica siguiente da cuenta de sus respuestas.

- **Incorporación de la perspectiva de género en la incidencia social de las organizaciones**

La mayoría de las OSC, 57%, afirmó que los proyectos, programas y/o actividades que rea-lizan en la comunidad los hacen considerando las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres; 38% admitió no hacerlo de este modo, y 5% no contestó. Asimismo, 47% de las organizaciones manifestó que desagregan la información por sexo; un porcentaje similar no lo hace y 6% no contestó.

Cuando los proyectos sociales se plantean desde una postura “neutral” al género, es decir, cuando no incorporan la perspectiva de género, pueden profundizar las brechas de desigualdad. Al respecto les preguntamos a las organizaciones si al elaborar sus proyectos sociales toman en cuenta que su aplicación traerá beneficios diferenciados para las mujeres y los hombres y si esto es considerado en su análisis. 40% dice que sí hace una diferenciación por sexo de los beneficios que arrojará la ejecución de un proyecto; 55% no lo hace así, pues considera que los beneficios que redunden de un proyecto son iguales para todas las personas, y 5% no contestó.



- a) ¿En los proyectos, programas y/o actividades que realizan se encuentra definidos y orientados a la comunidad diferenciando las necesidades de las mujeres y hombres?
- b) ¿Cuándo elaboran sus proyectos utilizan y/o generan datos desagregados por sexo?
- c) ¿En sus proyectos hace una diferenciación de los beneficios que tendrá para mujeres y hombres la ejecución del mismo?
- d) ¿Al elaborar sus proyectos, programas y/o actividades analizan previamente las causas y consecuencias de la problemática o necesidad a atender diferenciándola para hombres y mujeres?
- e) ¿El Análisis de la problemática o necesidades a atender se visualiza desde la forma en que impactan a las mujeres y a los hombres?
- f) ¿Se considera dicha diferencia de las causas y consecuencias de la problemática o necesidad a atender entre mujeres y hombres para la construcción de los proyectos, programas y/o actividades?
- g) ¿Al elaborar sus proyectos, programas y/o actividades se definen objetivos generales y específicos que buscan beneficiar a mujeres y hombres la problemática y necesidades a atender?
- h) ¿Los objetivos generales y específicos de los proyectos, programas y/o actividades buscan beneficiar a mujeres y hombres según la problemática o necesidades a atender?
- i) ¿Cuentan con indicadores desagregados por sexo para valorar el impacto de las acciones entre mujeres y hombres? ¿profesionalización con perspectiva de género?

Gráfica 29. Perspectiva de Género

Cuando se desarrolla el análisis de un proyecto, una condición previa es determinar las causas y consecuencias de la problemática sobre la cual se busca incidir y/o la

---

necesidad que se quiere atender. Agregar la perspectiva de género es añadir al análisis la diferenciación entre mujeres y hombres. Sin embargo, 48% de las OSC no la incorporan y quienes sí lo hacen representan 47%. 5% no nos aportó su opinión. De igual modo, 61% de las OSC analiza el impacto diferenciado que tiene el proyecto para las mujeres y los hombres, en tanto que 33% no lo hace. 6% no contestó.

Ahora bien, cuando elaboramos un proyecto para incidir en un problema social, partimos de identificar las causas y las consecuencias que lo han originado. Esto se puede hacer desde un enfoque neutro o considerando que hay una connotación de género en el origen de un problema y, por tanto, en sus consecuencias. 55% de las y los entrevistados asegura hacer un análisis considerando las repercusiones que ha tenido para las mujeres respecto los hombres cuando diagnostica un problema. 40% admite no hacerlo así y 5% no contestó. Por otro lado, 69% considera que sí incorpora en el planteamientos de sus objetivos la inclusión de la perspectiva de género, 25% no lo hace y 6% no contestó.

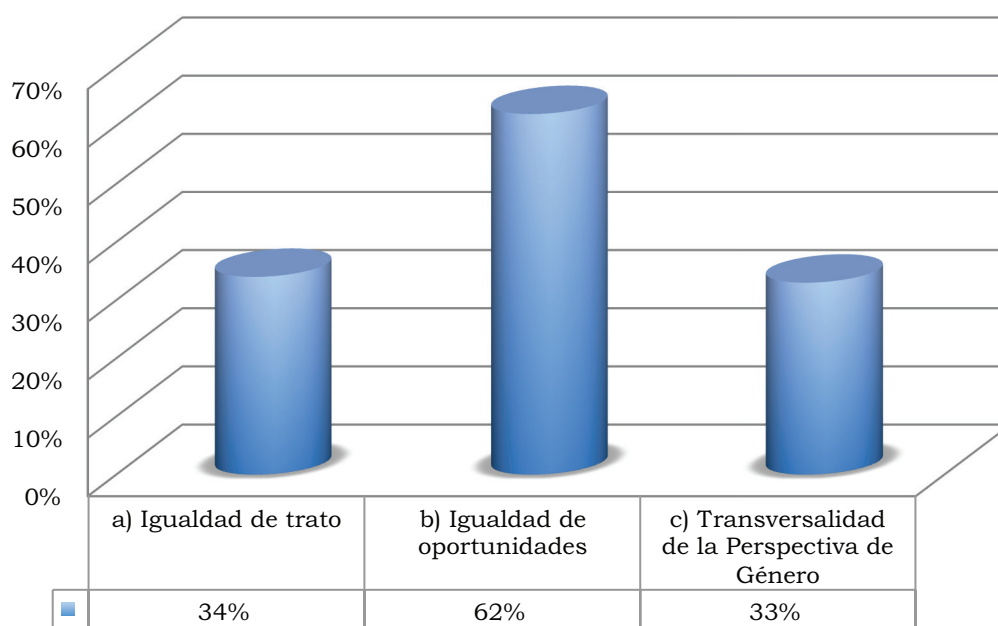
Un elemento a considerar es la importancia de desagregar los indicadores por sexo para valorar el **impacto (largo plazo)**. En líneas anteriores dimos cuenta de que 47% de las OSC desagregan sus datos cuando realizan su proyecto, pero cuando evalúan el impacto de sus acciones este porcentaje baja considerablemente; 21% de las organizaciones sí lo realizan y/o le dan continuidad con base en el ciclo del proyecto y 68% no desagrega estos datos, con lo que es difícil conocer el impacto diferenciado que para las mujeres y los hombres.

Como puede observarse, los resultados muestran que las organizaciones han comenzado a incorporar la perspectiva de género en el análisis de sus proyectos, si bien no en todos los procesos que su trabajo implica. En promedio, la mitad de las OSC entrevistadas incorpora esta perspectiva desde la detección del problema; donde se detecta más debilidad es en el análisis del impacto y en la generación de indicadores que permitan medir las repercusiones diferenciadas que tiene, para mujeres y hombres, la puesta en marcha de un proyecto de largo plazo.

• **Enfoques de género**

Para dar contexto a lo vertido por las organizaciones, valga mencionar aquí los tres enfoques de género de los que hablamos en el capítulo II, y que dan sustento teórico al análisis que presentamos en este estudio: a) el enfoque de igualdad de trato; b) el enfoque de igualdad de oportunidades y c) el enfoque de transversalidad de la perspectiva de género.

El enfoque de la mayoría de las organizaciones entrevistadas, concretamente, de 62%, es el de la igualdad de oportunidades, lo que se traduce en llevar a cabo acciones afirmativas para disminuir las desigualdades de acceso a oportunidades de desarrollo de las mujeres respecto a los hombres; en 34% de las organizaciones prevalece el enfoque de igualdad de trato o *de jure*, y en 33% el de transversalidad de la perspectiva de género, lo que ubica sus acciones en la corriente principal de sus políticas.



Gráfica 30. ¿Bajo qué enfoque de género realiza sus actividades y/o proyectos?

**3. CULTURA INSTITUCIONAL**

Como se menciona en el capítulo II, la cultura institucional es un pilar fundamental de las organizaciones de la sociedad civil; es fuente de valores, símbolos, actitudes y posi-

---

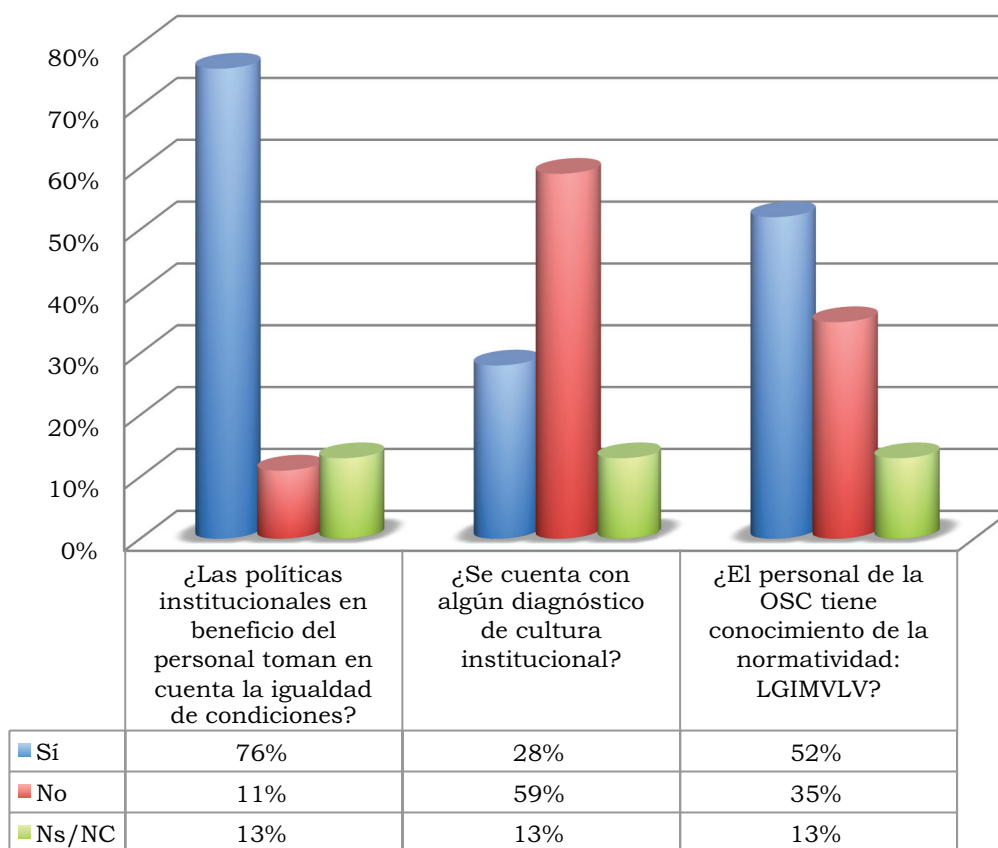
bilita la transmisión de formas de ser y hacer que se instituyen en las organizaciones. Inscrita en la más amplia cultura de una sociedad y una época determinadas, también puede reproducir desigualdades de género o coadyuvar a disminuirlas. Por eso, este apartado pone especial relevancia en lo que las organizaciones promueven en su quehacer cotidiano. Hemos agrupado las gráficas para una mejor lectura de los resultados del cuestionario y las entrevistas de acuerdo con indicadores que dan cuenta de la incorporación o no de la perspectiva de género en la cultura institucional de las organizaciones consultadas.

- **Políticas institucionales y diagnósticos de cultura institucional con perspectiva de género**

El 76% de las OSC sostiene que sus políticas institucionales en beneficio del personal sí toman en cuenta la búsqueda de la igualdad de condiciones entre mujeres y hombres, aunque solamente 28% ha realizado un diagnóstico que ofrezca los elementos para instrumentar en la práctica este enfoque de igualdad, mientras 59% no tiene ningún documento al respecto. 11% mencionó que no se toma en cuenta, en las políticas institucionales, la igualdad de condiciones entre mujeres y hombres. Valdría la pena analizar si esto se hace considerando el trabajo que todavía se carga a las mujeres en el ámbito privado, aunque estén laborando en el ámbito público; esto hablaría de un avance más concreto hacia la igualdad. Otro 11% dice que no se instrumentan estas políticas y 13% no contestó.

- **Conocimiento de las leyes en la materia**

Un elemento importante es el acervo de conocimientos de que disponen las organizaciones en cuanto a las leyes en la materia, particularmente las que operan en el ámbito nacional para el logro de la igualdad de género: La Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Así, tenemos que más de la mitad de las organizaciones (52%) conoce estas leyes, mientras 35% no sabe de ellas. 13% no contestó al respecto.

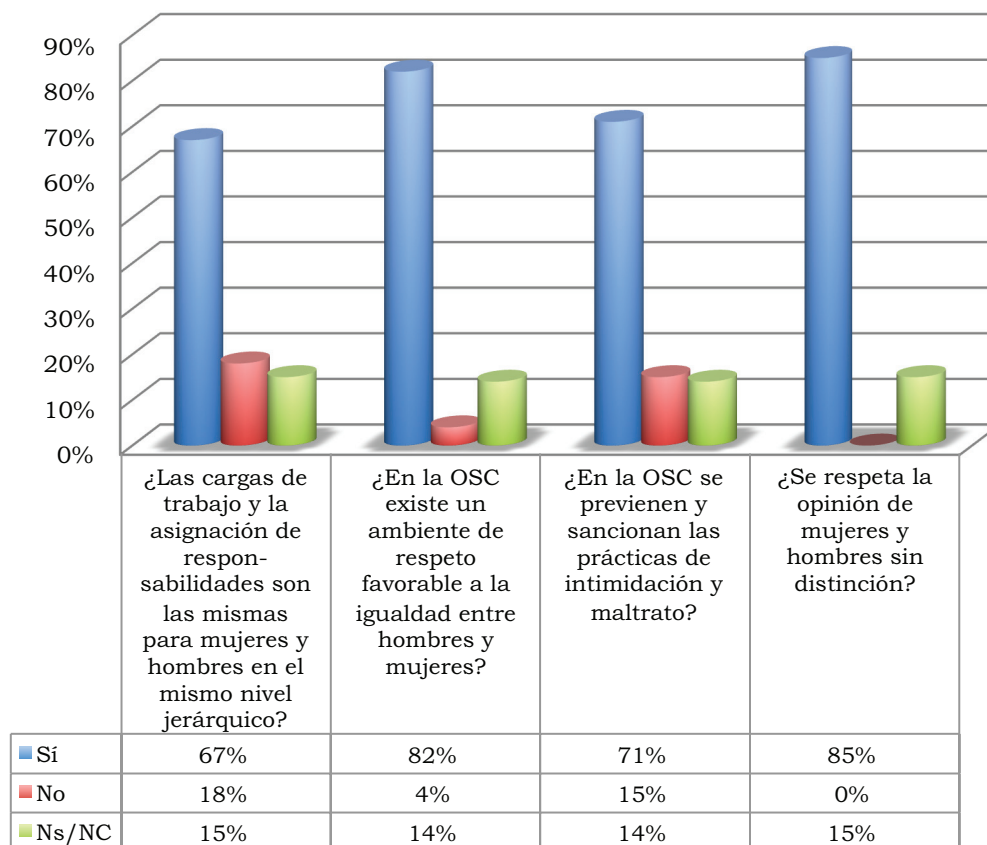


Gráfica 31. Conocimientos de las leyes en la materia

• **Clima laboral y cargas de trabajo**

En lo que toca a este punto, 82% del personal entrevistado opina que en las OSC existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres; 71% considera que se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato –aunque no existan mecanismos concretos que lo garanticen– y 85% afirma que se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.

Al respecto, es importante también considerar el porcentaje de quienes opinan que las cargas de trabajo no son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico (18%); que no se da un ambiente de respeto (4%) y que no se previenen las prácticas de intimidación y maltrato (15%).

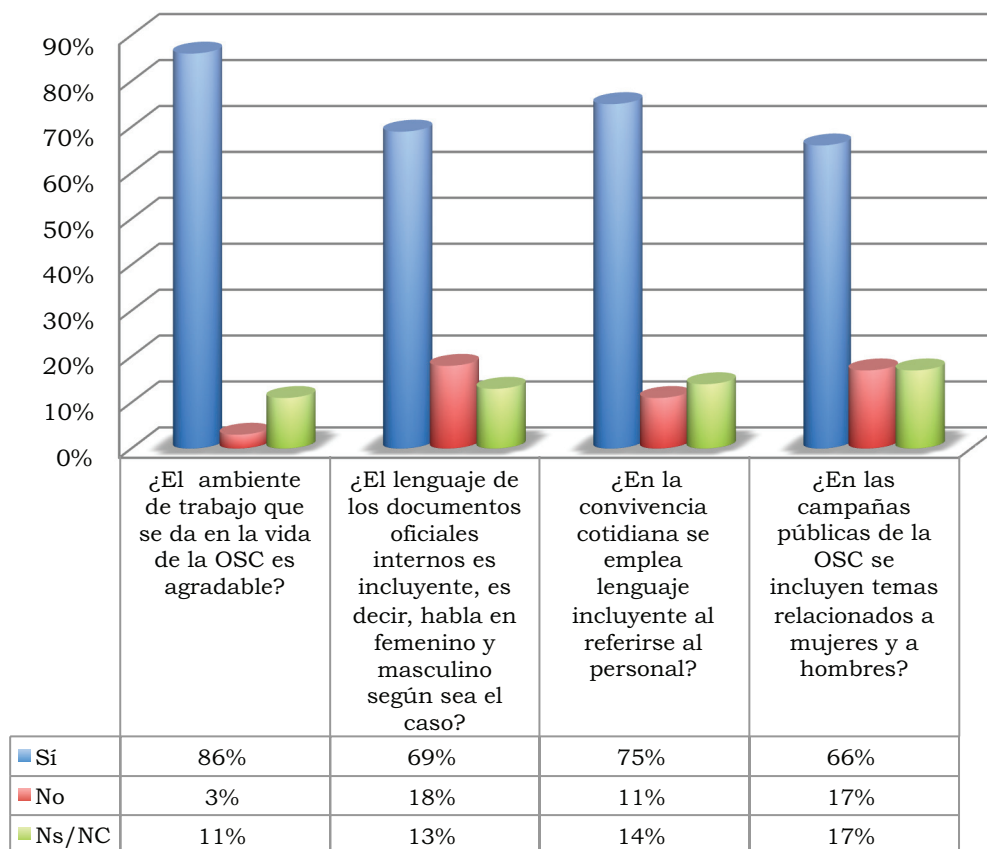


Gráfica 32. Clima laboral y cargas de trabajo

• **Comunicación y lenguaje incluyente**

En cuanto al ambiente, comunicación y lenguaje incluyente, un elevado porcentaje del personal de las organizaciones tiene una opinión favorable. 86% señala que en las OSC el ambiente de trabajo es agradable, frente a 3% que dice lo contrario; 69% apunta que el lenguaje de los documentos internos es incluyente, es decir, que se habla en masculino y femenino; 66% asegura que en las campañas de comunicación que realiza su organización se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres y 75% percibe que en la convivencia cotidiana se emplea el lenguaje incluyente al referirse al personal.





Gráfica 33. Comunicación y lenguaje incluyente

Una categoría clave que se maneja en la cultura institucional de las organizaciones es el que se refiere a las políticas de ingreso del personal, puestos, salarios y en las prestaciones, ya que ahí es donde se reproducen también las desigualdades de género. Veamos cada uno.

- **Ingreso del personal**

Con respecto al ingreso de personal, las organizaciones reportaron lo siguiente: 72% de las y los entrevistados señala que para seleccionar al personal de nuevo ingreso se toman en cuenta sus conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si es hombre o mujer; 10% dice que sí se toma en cuenta si es hombre o mujer, independientemente de sus conocimientos, habilidades y aptitudes; 18% no respondió. Resulta pertinente mencionar aquí que, en algunas ocasiones, como parte de las acciones afirmativas para disminuir la brecha entre mujeres y hombres, es deseable “dar preferencia” a las

---

mujeres, por ejemplo, en lo que hace a puestos de toma de decisiones; está demostrado que, por la condición de género, son menos las mujeres que acceden a puestos directivos o de toma de decisiones, que los hombres. Ahora bien, 50% considera que el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres, aunque 28% apunta lo contrario: que no hay una concepción tradicional (por ejemplo, jefe/hombre, secretaria/mujer) para otorgar un puesto. Y 22% prefirió no contestar.

- **Prestaciones laborales**

67% considera que en sus organizaciones se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres; 6% opina que no es así, mientras que 27% no contestó.

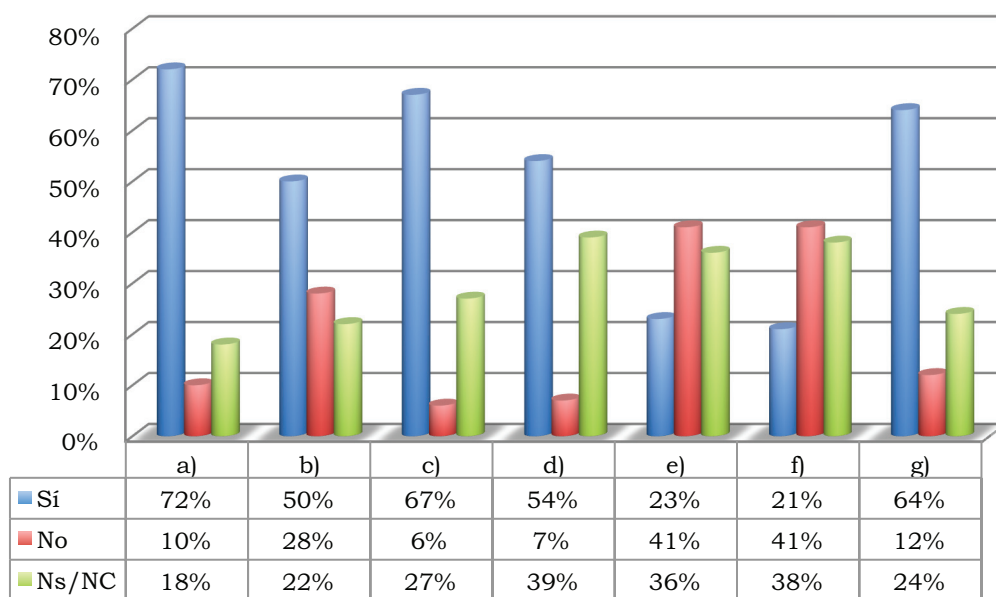
- **Puestos y salarios**

Al respecto, 54% dice que tanto hombres como mujeres, cuando ocupan el mismo puesto, perciben el mismo salario. No hay, en este sentido, una desigualdad de género; 7% opina que sí se dan estas diferencias salariales por el mismo puesto, en desventaja de las mujeres frente a los hombres; 39% prefirió no compartir su opinión.

Aunque la mayoría de las personas entrevistadas asegura que las prestaciones que se otorgan al personal no obedecen al género, una parte significativa opina lo contrario. 41% expresa que las prestaciones a las mujeres no obedecen a su condición de mujeres y una cifra equivalente opina lo mismo respecto de las prestaciones que se otorgan a los hombres; por el contrario, 23%, en el caso de las mujeres y 21% en el caso de los hombres, opina que sí, mientras que 36 y 38%, respectivamente, prefirió no contestar. Estos datos resultan interesantes en el sentido que se puede percibir o inferir que en las OSC hay un elemento de impulso a la igualdad de género, considerando que sí se toma en cuenta si eres hombre o mujer para el otorgamiento de prestaciones, situación que podría estar relacionada, por ejemplo, con los permisos de paternidad, con los horarios flexibles, etcétera. Y que en algunas de las entrevistas nos lo hicieron saber.

• **Promoción de puestos**

En otro orden, 64% de las y los entrevistados considera que el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores sí se promueve; 12% señala que no y 24% no contestó. Es importante señalar que en esta acepción no se tomó en cuenta el sexo de quienes respondieron, un indicador que habría aportado más elementos para discernir a quién es favorable esta promoción a puestos de mayor nivel.



- a) ¿Se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si es hombre o mujer?
- b) ¿El ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres?
- c) ¿Se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres?
- d) ¿Las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salarios?
- e) ¿El personal tiene prestaciones considerando su condición de mujeres?
- f) ¿Tiene prestaciones por su condición de hombres?
- g) ¿Se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores?

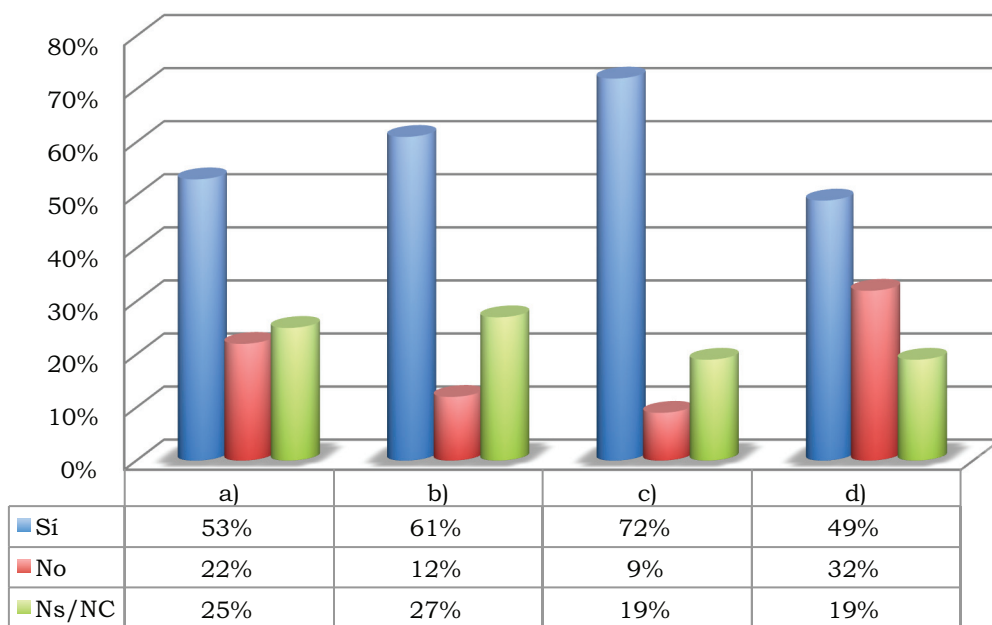
Gráfica 34. Promoción de puestos

• **Evaluación del desempeño**

A pregunta expresa sobre si existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres, 53% opinó que sí, 22% dijo que no y 25% prefirió no contestar.

• **Necesidades de capacitación**

Para 61% del personal, la organización sí brinda respuesta a sus solicitudes de capacitación y formación profesional y 12% no lo considera así; sin embargo, 32% señala que no existen procesos permanentes de capacitación y sensibilización para el personal. Por otro lado, 72% afirma que sí se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres, pero 9% no está de acuerdo con dicha afirmación y 19% no contestó.



a) ¿Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres?

b) ¿Hay respuesta a mis solicitudes de capacitación y formación profesional?

c) ¿Se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres?

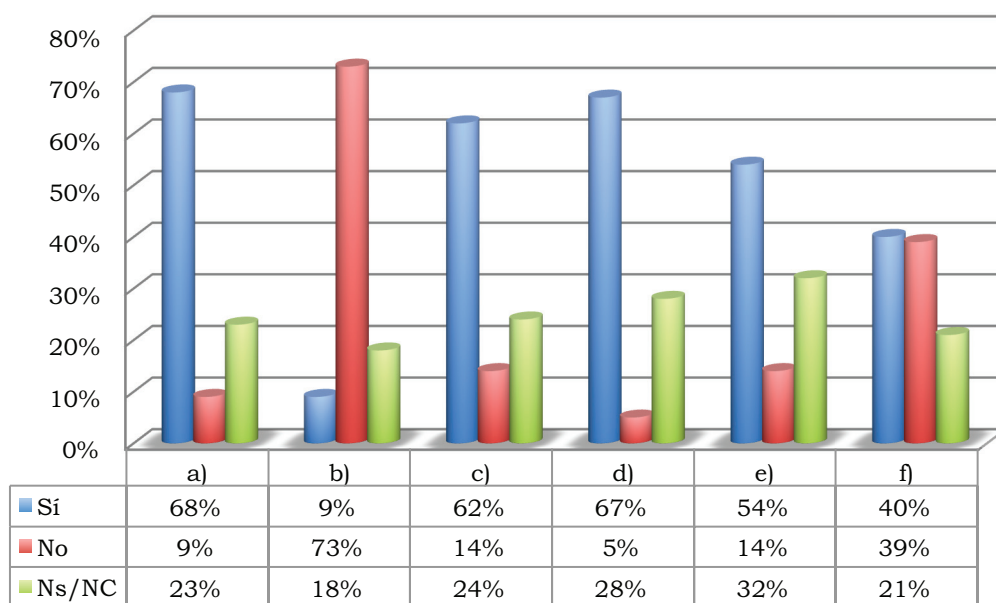
d) ¿Existen procesos de capacitación y sensibilización permanentes para el personal?

Gráfica 35. Evaluación de desempeño y necesidades de capacitación

• **Horarios y permisos para el personal**

En lo que respecta a horarios y permisos, se tienen los siguientes resultados: 68% considera que el horario de trabajo establecido respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres, 9% no lo cree así y 23% no contestó. 73% no califica negativamente que se solicite permiso para atender asuntos familiares o personales, 9% sí

lo juzga así y 18% no contestó. Ahora bien, 40% expresa que en sus organizaciones se cita a reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborales, 39% dice que no es así y 21% no contestó. Para 62% de las y los entrevistados, se debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal: 67% sostiene que se debe respetar el permiso o licencia por maternidad y 54% expresa lo mismo respecto del permiso por paternidad, mientras que 14%, considera que no se debe promover la conciliación de estas esferas sociales; 5% no cree que deba respetarse el permiso por maternidad y 14% desestima el permiso de paternidad.



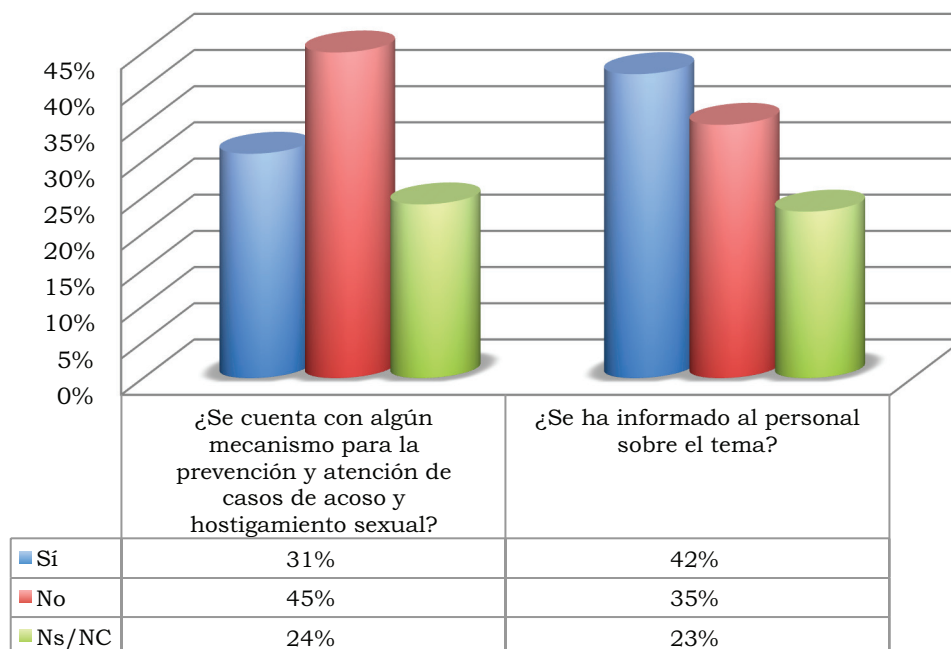
- a) El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres  
 b) ¿Se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales?  
 c) ¿Se debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal?  
 d) ¿Se respeta el permiso o licencia por maternidad?  
 e) ¿Se respeta el permiso o licencia por paternidad?  
 f) ¿Se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborales?

Gráfica 36. Horarios y permisos para el personal

• **Acoso y hostigamiento sexual**

Respecto al acoso y hostigamiento sexual, 31% señala que se cuenta con algún mecanismo para la prevención y atención de estos casos, pero 45% apunta que no se cuenta con esto y 24% no contestó. También es importante mencionar que 42% de

las y los entrevistados afirma haber recibido información sobre el tema, pero 35% asegura que no ha sido así y 23% no contestó.



Gráfica 37. Acoso y hostigamiento sexual

Hasta aquí el análisis de lo que las entrevistas y cuestionarios arrojaron respecto de la opinión de las y los representantes de las OSC de los cuatro estados donde desarrollamos este estudio. A continuación presentamos una serie de conclusiones y recomendaciones producto de este trabajo e intercambio con las organizaciones.



---

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

- **Grado de institucionalización**

- Las Organizaciones de la Sociedad Civil entrevistadas muestran, en general, en su dinámica institucional y en su trabajo en pro de la atención a las necesidades y problemáticas específicas que les dieron origen, una realidad sensible. Dada la relevancia social de su práctica con diversos grupos sociales, la situación merece una atención particular. Aquí presentamos el escenario observado.

- Las asociaciones entrevistadas son relativamente jóvenes en cuanto a su institucionalización: 50% tiene, en promedio, entre 3 y 7 años de estar legalmente constituida y 27% tiene más de 13 años. Así, la mayoría de ellas cuenta con una trayectoria y una experiencia mucho más amplias de lo que se deduce de sus actas constitutivas, ya que desde antes y por muchos años actuaron como movimientos u organizaciones no formales.

- Los temas (problemáticas o necesidades) que abordan son diversos: pobreza, participación ciudadana, migrantes, niñez, medio ambiente, jóvenes, asistencia social, adicciones, derechos humanos, desarrollo comunitario, contraloría social, incidencia en políticas públicas, equidad de género, espacios públicos, gestión social y desarrollo, educación, grupos vulnerables, discapacidad, red, protección civil, entre otros.



- El número de personas que constituyen a las diferentes organizaciones es muy variado; hablando en términos de su pertenencia legalmente reconocida, lo mismo figura una que solo tiene cuatro personas, que otra con 56; aunque es imposible establecer un promedio, resulta revelador que en muchas de las organizaciones quienes laboran cotidianamente son solo dos o tres personas, o en el caso de la más grande, hasta 10 o 15.
  
- Son pocas las que tienen una plantilla de trabajadoras(es) y que ofrecen salarios regulares, lo que dificulta el funcionamiento de la organización y frena las posibilidades de incidencia constante en la problemática o necesidad que les ocupa. En este sentido, poco se puede hablar de que cuentan con una estructura organizativa formal.
  
- Las personas que trabajan en las organizaciones no se someten con regularidad a procesos de selección bajo criterios previamente establecidos; por el contrario, suelen ser aceptadas por el interés que expresan tener en participar de la labor que realiza la organización y pocas de ellas son capacitadas con propósitos de inducción a las tareas de su competencia, aunque hay un dato importante de quienes nos hacen saber que sí hay un proceso de inducción y capacitación previo a su ingreso a la organización.
  
- Se observa cierta correlación entre la problemática o necesidad que cada organización atiende y la presencia en ellas de un mayor o menor número de mujeres u hombres; así, por ejemplo, en temas relacionados con el género femenino son mujeres las que direccionan estos organismos, mientras en temas relacionados con la gestión social en proyectos agropecuarios y ganaderos, o que atienden necesidades comunitarias en general, prevalece la presencia masculina. Las personas entrevistadas atribuyen esta situación, al menos en parte, a la persistente resistencia

de los hombres para mirar estos movimientos como parte de una búsqueda de la igualdad y a la percepción, en determinados casos, de que se trata de organizaciones que sostienen posturas radicales.

- Los recursos económicos de los que disponen las organizaciones son sumamente escasos, lo que limita su profesionalización e institucionalización.

- **De su misión, visión y objetivos**

- Por otra parte, las organizaciones entrevistadas observan una realidad crítica, sobre todo en las comunidades rurales de municipios con mayor arraigo tradicional, donde prevalecen los usos y costumbres: la nula participación de las mujeres para ser beneficiadas por las organizaciones. No asisten a las reuniones informativas de los servicios que promueven las asociaciones ni tampoco acceden a ellos; todo ello, porque los varones de la comunidad siguen teniendo derechos sobre sus vidas, mientras ellas carecen de autonomía.

- Este marco de realidad observado por las y los entrevistados en su cotidiana vida laboral es el parámetro en el que la mayoría de las organizaciones sustenta la elaboración y gestión de programas, proyectos y servicios; son muy pocas las que, además, hacen uso de otros apoyos, tales como datos estadísticos y/o diagnósticos participativos, para construir un marco de referencia más preciso que posibilite una mejor planeación y ejecución de acciones.

- En esta lógica, y consistente con la información vertida en las entrevistas, se observa que, los proyectos, programas y/o actividades que realiza el grueso de las organizaciones de la sociedad civil que fueron objeto de este análisis no se encuentran definidos ni orientados a atender necesidades particulares de las mujeres y/o de los hombres de la comu-

nidad con el objetivo de impulsar, paralelamente, relaciones y condiciones más igualitarias entre unos y otras, lo que hace que los beneficios de su práctica sean desiguales.

- Por otra parte, se evidenció la escasa o generación de indicadores desagregados por sexo; las y los propios entrevistados reconocen la falta de parámetros de resultados así como de mecanismos para evaluar el impacto diferenciado de las actividades entre mujeres y hombres de la población con la que trabajan, lo que les impide tener elementos concretos que les permitan fortalecer o resignificar su actuar; de igual forma, se ven en la imposibilidad de contar con resultados cuantitativos y cualitativos sistematizados que sirvan como referentes para nuevas integrantes en las organizaciones, aunque cada vez se va convirtiendo en una práctica recurrente la sistematización de sus experiencias.

- Es de resaltar que el enfoque de género poco a poco va teniendo resonancia en sus organizaciones, sin embargo, hablar con ellas de igualdad de trato, igualdad de oportunidades y transversalidad de la perspectiva género (PEG) les resultó novedoso. Sin embargo, aunque carecen del conocimiento teórico básico sobre la perspectiva de género, varias lo trabajan de manera empírica y otras han iniciado procesos de formación en la materia, ya porque atañe a su tema de acción, ya por la necesidad encontrada en las comunidades. Y esto lo vemos en las gráficas donde sí identificaron enfoques con los que trabajan, aunque no los habían visualizado de esa manera.

- Mención especial merecen las dificultades que han encontrado las organizaciones que atienden problemáticas y/o necesidades de género, sobre todo en Guerrero, donde las dirigentes han tenido que cambiar su discurso frente al público y los medios de comunicación, para evitar posibles reacciones violentas de quienes lo viven como algo amenazante.

---

Los entrevistados comentaron que, debido a amenazas hacia su persona o hacia algún familiar, algunas mujeres se han visto orilladas a abandonar sus labores al frente de las organizaciones o a dejar su localidad o el estado; otras han tenido que recibir protección gubernamental y algunas más han sido asesinadas sin que hasta el momento se sepa quiénes son los victimarios ni si éstos forman parte de algún grupo de delincuencia organizada, grupos de poder dentro de la comunidad, o si se trata de gente más cercana (sus parejas, por ejemplo). De hecho, muchas personas a quienes se les solicitó responder el cuestionario y/o conceder una entrevista para los propósitos de este trabajo, prefirieron rechazar la solicitud por el temor a hablar.

- No obstante el clima de inseguridad en el que operan, y aun en medio de limitaciones económicas (la mayoría depende de las aportaciones de sus dirigentes y sus miembros) y falta de personal, las organizaciones consideran que su labor debe continuar, pues tiene efectos positivos observables sobre las poblaciones atendidas, al producir cambios favorables importantes aunque paulatinos en las personas beneficiadas y en sus familias. Esto sobre todo lo expresaron las organizaciones del estado de Guerrero.

- Se debe acentuar que todas ellas reconocen que su papel es medular como enlaces entre la población y el gobierno, y en consecuencia la vinculación de las organizaciones con las dependencias de gobierno, e incluso entre otras organizaciones es medular en el proceso de construcción de políticas públicas. En este punto es de señalarse, que la mayoría de las personas entrevistadas y que fungen como dirigentes de las organizaciones (setenta por ciento), tuvieron o tiene algún puesto político o público lo que las hace reconocer la importancia de trabajar con el gobierno tanto municipal como estatal e incluso federal como estrategia clave para el alcances de sus objetivos. Las organizaciones aquí estudia-

das admiten jugar un papel central como enlaces entre la población y el gobierno, así como entre la población y otras organizaciones, un hecho de suma relevancia, toda vez que esta vinculación es medular en el proceso de construcción de políticas públicas. En este punto cabe señalar que la mayoría de las personas entrevistadas y que fungen como dirigentes de las organizaciones (70%) tuvieron o tienen algún puesto político o público, circunstancia ésta que les permite reconocer la importancia de trabajar con el gobierno, no solo con los niveles municipal y estatal sino también con el federal, como estrategia clave para el alcance de sus objetivos.

- **Profesionalización y capacitación**

- En lo que refiere a los procesos de profesionalización, hay evidencia de dos realidades; por un lado, están las organizaciones que admiten que la capacitación es necesaria pero no la consideran una prioridad, o la descartan por falta de recursos y tiempo; y aquellas que buscan capacitarse con cierta frecuencia o lo hacen cada vez que encuentran una oportunidad, aun cuando no forme parte de las actividades periódicas programadas. La capacitación se costea con los propios recursos generalmente.

- Quienes se capacitan son principalmente quienes dirigen las organizaciones, ya que tienen particular interés y suelen disponer de tiempo y recursos, aunque también se busca que el resto de los miembros lo haga cuando así lo deseen o tengan la posibilidad.

- Por lo regular, la capacitación se produce en torno a los temas que atañen a la labor especializada que cada una realiza, pero ya se han abierto a temas que atraviesan el trabajo de cualquier organización, como pueden serlo los temas de género y derechos humanos de las mujeres, que ahora se reconocen como elemento esencial para

una mejor atención a la comunidad. El tema de elaboración de proyectos con perspectiva de género también empieza a aparecer en los procesos de profesionalización de las organizaciones entrevistadas.

- Estos procesos de formación constituyen estrategias pedagógicas acotadas a tiempos breves y suelen producirse en forma de seminarios, talleres, cursos o pláticas que en ocasiones son gestionados por las mismas organizaciones como parte de los servicios de atención a las poblaciones con las que trabajan y en los cuales los propios miembros participan.

- **Perspectiva de género**

- Hay una percepción general en las OSC en lo que hace a la concepción de género. Y en este sentido, se identifica que el género en tanto construcción social es modificable; se puede deconstruir y, en este sentido, vivir en una sociedad más justa y equitativa.

- Aun cuando la perspectiva de género pone de manifiesto que generalmente la desigualdad afecta en mayor medida a las mujeres respecto a los hombres, esto no significa que su aplicación en el análisis y abordaje de los problemas tenga como propósito beneficiar aislada y exclusivamente a las mujeres. Y hay una percepción en las OSC por analizarlo así, aunque aún existen resistencias en su aceptación.

- **Cultura institucional**

- La autoevaluación no se ha instalado de manera periódica en las organizaciones; el esfuerzo por subsistir, las demandas del trabajo diario -casi siempre superiores a sus posibilidades- y la falta de tiempo, personal y recursos no crean un clima propicio para ello. Hasta ahora

son escasas las experiencias de diagnósticos institucionales que tengan como finalidad emprender procesos de mejora y solución de problemas.

- En materia de género, se carece de mecanismos para la prevención, atención y sanción del acoso y el hostigamiento sexual, el lenguaje empleado empieza a ser incluyente, son escasas las prestaciones sociales y apenas se empieza a cuestionar que no se tenga o haya desarrollado una política institucional que considere la igualdad de condiciones y oportunidades para las mujeres y hombres que laboran en dichas organizaciones, atendiendo a su condición de género.

- El estudio aquí presentado permite concluir que las organizaciones de la sociedad civil entrevistadas tienen que luchar contra marea, trabajando en condiciones precarias, a veces con el apoyo de sus familias, a veces teniendo a la familia como obstáculo; la suya es una realidad en la que el motor principal es el compromiso con la comunidad y con el asunto o la problemática que han decidido abanderar; una realidad en la que, en ocasiones, las pérdidas parecen más grandes que las ganancias, pues la vida personal, y hasta familiar, se ven mermada por la falta de tiempo o por los cuestionamientos a los usos y costumbres que se oponen a los cambios que desde estas organizaciones se intenta impulsar.

- Y sin embargo, las y los entrevistados refieren, sin excepción, que, aun en medio de este escenario adverso, el trabajo realizado “vale la pena” por el cambio favorable que se produce en las personas, en las familias y en las comunidades, un cambio que tal vez sea lento o pequeño, pero no por ello es menos significativo. Como dijo una de las personas entrevistadas: “poder incidir en una sola persona es ya una razón para continuar”.

- Por último, diremos que la necesidad de estar a la vanguardia del conocimiento en la materia, para incorporar elementos teóricos, concep-

tuales y procedimentales al quehacer social en beneficio de la población de forma directa o indirecta, redundará en mejores prácticas estratégicas y vinculantes y, por tanto, en un mayor impacto.

## **2. RECOMENDACIONES**

Un número importante de las recomendaciones que a continuación se vierten procede de las mismas organizaciones; algunas son propuestas sobre las que habían reflexionado previamente; otras surgieron al momento de las entrevistas. Otras más son producto del estudio realizado y generadas a través del análisis de los resultados del mismo.

- La primera recomendación es central: considerar los temas de derechos humanos y perspectiva de género como transversales en el quehacer de las organizaciones; independientemente de la problemática que cada cual atiende, todas consideran que su labor es en beneficio de mujeres y hombres y sus resultados impactan de forma diferenciada.
- Consecuencia lógica de la primera, la segunda recomendación es impulsar procesos internos de capacitación en materia de derechos humanos, perspectiva de género e identificando los enfoques de igualdad de trato, de oportunidades y transversalidad de la perspectiva de género.
- Socializar el conocimiento existente respecto de todas las instituciones públicas y privadas internacionales, nacionales y estatales que otorgan financiamiento, pues este panorama es desconocido para la mayoría y por lo mismo se pierden oportunidades de apoyo.
- Socializar el conocimiento sobre los componentes y requisitos que posibilitan el acceso al financiamiento; esto conlleva brindar capacitación en la elaboración de proyectos y en la metodología del marco lógico, así como en el uso y análisis de estadísticas e indicadores relativos a la materia de los proyectos, entre otros campos.



- Brindar capacitación en el uso específico de estadísticas e indicadores de género, existentes en bases de datos primarias y secundarias, así como en la construcción y empleo de diagnósticos cualitativos y cuantitativos, que constituyen un referente inicial no solo para sustentar y justificar la viabilidad de los proyectos, sino también para su programación estratégica.
- Impulsar el desarrollo de organigramas claros dentro de cada organización, al margen del número de personas que laboran ellas; un organigrama bien definido y estructurado constituye una pieza clave que permite visualizar el rol que juega cada quien dentro de la estructura organizacional, no con fines de jerarquización sino de asignar y delimitar la responsabilidad que cada cual tiene que desempeñar.
- Poner por escrito lo que las organizaciones ya tienen muy presente: el porqué y el para qué de su existencia, esto es, la misión, visión y objetivos estratégicos que persiguen, para tener una brújula que guíe su labor y, sobre todo, les permita medir el impacto que alcanzan con su quehacer cotidiano.
- Establecer procesos de seguimiento y evaluación, para resignificar las acciones que realizan, fortaleciéndolas, ajustándolas o modificándolas si no han sido de utilidad para los fines que persiguen; es en estos procesos donde adquiere sentido la generación de indicadores de género.
- Impulsar la sistematización de su experiencia; esto permite cumplir con tres propósitos: construir una memoria que abone al autoconocimiento, fincar un precedente para las futuras organizaciones y disponer de un referente para que las próximas generaciones o quienes se integren por primera vez a la organización conozcan el camino andado.
- Impulsar la conformación de redes, consejos o cualquier otro mecanismo vinculante entre organizaciones. A lo largo del país existen miles de organizaciones de la sociedad civil, muchas de las cuales trabajan temas afines o

complementarios a la labor que cada una realiza; la creación de estos mecanismos potencia el trabajo de las organizaciones participantes y repercute en mayores los beneficios para la población.

- En concordancia con la anterior, la undécima recomendación se expresa con una sencilla oración: sumar esfuerzos. Las organizaciones en lo individual, pero principalmente articuladas unas con otras, deben ser un puente de alianza con las instancias de gobierno, responsables de dar respuesta a las problemáticas y a las necesidades que las organizaciones atienden; antes que diluir los esfuerzos en confrontaciones, es apremiante conjuntarlos y buscar confluencias.
- Generar mecanismos de sensibilización, capacitación y, sobre todo, de profesionalización, entendida ésta como un proceso de mayor especialización en el tema de su competencia y en los temas colaterales que atraviesan a las organizaciones (reclutamiento, gestión y procuración de fondos, derechos humanos, etcétera); a este fin se pueden ofrecer diplomados, maestrías u otros procesos de formación que den cabida a todas las personas que forman parte de las organizaciones.
- Promover el intercambio de bienes y servicios entre las distintas organizaciones, con la finalidad de sortear la falta de recursos, tanto de la organización como de sus integrantes, carencia que representa una de las principales limitantes para su profesionalización; estos intercambios pueden promoverse como parte de los acuerdos de las redes, consejos o mecanismos de vinculación. Un ejemplo de este tipo de acciones es lo que han hecho distintas casas de estudios, con las que se han establecido acuerdos para disminuir los costos y/o para certificar procesos de formación de las organizaciones.
- Priorizar los procesos graduales y paulatinos de inducción, capacitación y profesionalización de las y los integrantes de las organizaciones; las personas de reciente ingreso a una organización deben ser informadas, capacitadas y

profesionalizadas paulatinamente, pues ello reeditaré una mayor ganancia al contribuir con mayores y más sólidos conocimientos que fortalecerán la misión y visión de la organización.

- Es imperante que exista un reglamento interior que establezca lo que es permitido y lo que no en el actuar de sus integrantes y de la propia organización como un todo. La existencia de un reglamento apegado a la ética de la organización y congruente con su misión y visión constituye un elemento clave de su institucionalización y profesionalización, al margen de que tengan, o no, una oficina o espacio destinado específicamente al trabajo y a las reuniones.
- Programar reuniones periódicas donde participen las personas que integran la organización, con miras a revisar su sentir como parte del proyecto en común; esto contribuirá a crear importante pues de un clima laboral saludable, toda vez que éste depende, en gran medida, del logro de los objetivos y de la capacidad de enfrentar y resolver las dificultades que se presentan en las actividades cotidianas.
- Programar periodos de descanso. Si bien las tareas y los desafíos de cualquier organización son muchas y variadas, y el personal, los recursos y el tiempo son por completo escasos, es menester hacer altos en el camino para recobrar fuerzas, descansar y posibilitar que las y los miembros de la organización dispongan de tiempo para compartir con las y los suyos (su familia, sus amistades, etcétera); el rendimiento e impacto hacia la población beneficiada se vería mermado si se produce a costa de un impacto negativo en la vida de las y los integrantes de la organización y de su familia.
- Establecer una política institucional que considere la igualdad de condiciones y oportunidades para las mujeres y hombres que laboran en la organización, siendo el respeto y la igualdad dos de los principios rectores que deben estar presentes.

- Como medida cautelar, y a pesar de no existir casos reportados de hostigamiento y acoso sexual y laboral, debe considerarse el establecimiento de algún mecanismo de prevención, atención y sanción de estas prácticas dentro de las organizaciones; ello contribuirá al beneficio y tranquilidad de la gente que trabaja por la gente.



---

**BIBLIOGRAFÍA**

- AGUILAR, Lorena R. (1995), “Género, realidad o ficción”, en *¿Feminismo en Costa Rica? Testimonios, reflexiones, ensayos*, Edit. Mujeres, San José, Costa Rica, pp. 13-26
- AGUILAR, Luis F (1996), *Antología de políticas públicas: Introducción a las políticas públicas*, Tomo 1, Miguel Ángel Porrúa, México.
- AGUILAR, Rubén. (2012), *La Sociedad Civil En México*. Gobierno Del Estado De Hidalgo-Miguel Ángel Porrúa. México.
- AMORÓS, Celia (2005), “La Gran Diferencia Y Sus Pequeñas Consecuencias... Para Las Luchas De Las Mujeres”, *Colección Feminismos*, Madrid, Ediciones Cátedra.
- \_\_\_\_\_ (2001), *Feminismo: Igualdad Y Diferencia*, “Prólogo Martha Lamas “UNAM/PUEG. México.
- \_\_\_\_\_ (1997), “Tiempo De Feminismo. Sobre Feminismo, Proyecto Ilustrado Y Postmodernidad”, *Colección Feminismos*, N° 41, Madrid, Ediciones Cátedra.
- \_\_\_\_\_ (1985), “Hacia Una Crítica De La Razón Patriarcal”, *Pensamiento Crítico/Pensamiento Utópico*, N° 15, Barcelona, Editorial Anthropos.
- ASTELARRA, Judith (2004) *Políticas de Género en La Unión Europea. Algunos apuntes sobre América Latina*, CEPAL, Serie Mujer y Desarrollo, N° 57, Santiago de Chile.
- BARATTA, Alessandro (2000), “El Paradigma De Género”, *Las Trampas Del Poder Punitivo*, Birgin Haydée (Comp.), Buenos Aires, Biblos.
- BOBBIO, Norberto (2006). *Estado, Gobierno y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México.
- CONNELL, Robert (1987), *Género y Poder*. Cambridge University Press.
- D’ELIA, Yolanda (2003), *La Equidad y El Desarrollo Humano*, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Caracas, Venezuela.
- DE NEGRI, A. et al., (2002), *Estrategia de Promoción de la calidad de vida*,

MSDS/GTZ, Caracas, Venezuela.

- Comisión de Género de la FCONGD, *Estudio Diagnóstico: La perspectiva de género en la ONGD Catalanas*, Federación Catalana de ONG de Desarrollo.
- FERNÁNDEZ Santillán, José (2003), *El despertar de la Sociedad Civil*. Editorial Océano. México.
- FRAISSE, Geneviève (2002), “El concepto filosófico de género”, en *El género*, Editions Du Seuil, París.
- FOUCAULT, Michel (1976), *Historia de la sexualidad*, Ed. Gallimard, Paris.
- LEVY, Caren (1996), *Los procesos de institucionalización de género en las políticas y planeación*. Documentos de trabajo. Universidad de Londres.
- GARCÍA Prince (2008), *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?:*
- GUZMÁN, Virginia (2003), “Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible”, *Serie Mujer y Desarrollo*, N° 48 (LC/L.1962-P/E), Santiago de Chile.
- INCHÁUSTEGUI T. y Y. Ugalde (2007), *Guía metodológica para institucionalizar la perspectiva de género en la administración pública del estado de Hidalgo*, Instituto hidalguense de las mujeres.
- KABEER, Naila (1998), *Realidades trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*, PUEG-UNAM, Paidós, México.
- KEANE John (1999), *Democracia y sociedad civil*, Alianza Editorial, Madrid.
- LAMAS, Marta (2006), *Feminismo. Transmisiones y retransmisiones*, Ed. Taurus, México, D.F.
- \_\_\_\_\_ (1996), “La perspectiva de género”, *La Tarea*, Revista de educación y cultura de la sesión 47 del SNTE, No 8,.
- Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2012), Diario Oficial de la Federación.
- MARTIN, Patricia Y. (2006), *Género, trabajo y organización*.
- MONTAÑO, Sonia (2007), *Manual de capacitación. Gobernabilidad democrática e igualdad de género en América Latina y el Caribe*, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL.

- 
- MURGUIALDAY, Del Río, Aritua y Maoño (2000) *La perspectiva de género en las ONGD vascas*. Mugarik Gabe, EMAKUNDE, Comisión Europea, Ayuntamiento Vitoria Gasteiz, Hegoa, Bilbao.
  - INMUJERES, *Programa de Cultura Institucional* (2008), México
  - RUBIO, M. y J. Varas, (1999) *El análisis de la realidad en la intervención social*, Editorial CCS, Madrid.
  - WILSON, Elisabeth M (1997), “Explorando la cultura de género”, Hallinon Tutkimus Administrative Studies.
  - RUBIN, Gayle (1975), “El tráfico de mujeres. Notas sobre la economía política del sexo” en *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (comp.), Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG), México.
  - SCOTT, Joan (1996), “El género: una categoría útil para el análisis histórico”, *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (comp.), PUEG-UNAM, México, D.F.
  - SUBIRATS, Joan (1989), *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, España, 1994.
  - \_\_\_\_\_, (2008), “Las políticas públicas”, en *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*, Edit. Ariel, España.
  - VALCÁRCEL, Amelia (2001), *La memoria colectiva y los retos del feminismo*, Serie Mujer y desarrollo, N° 31 (LC/L.1507-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo.
  - ZAREMBERG, Gisela (2004), *Alpargatas y libros: estilos de gestión, género y política social en Argentina y Chile*, CEPAL, Serie Políticas Sociales N° 90, Santiago de Chile.





## ANEXO 1. CUESTIONARIO A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información que permita conocer los procesos de gestión, el quehacer institucional y el enfoque de género que manejan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en su actuar cotidiano. Los datos vertidos en dicho instrumento serán confidenciales y empleados única y exclusivamente para los fines de la investigación.

**Instrucciones:** No hay respuestas buenas o malas, por lo que le solicitamos marcar con una **X** la respuesta que refleje su experiencia, conocimiento y punto de vista. Existen tres tipos de cuestionamientos o información requerida. **1. Aquellos en los que se debe escribir la información solicitada (datos generales); 2. Aquellos en los que se debe marcar con una X sobre el Sí o No según se refiera y 3. Aquellas con respuestas múltiples en las que se debe marcar X sobre la opción que corresponda.**

DATOS GENERALES	
Nombre de la OSC	
Problemática que atiende	
Población objetivo	
Tiempo de operación de la OSC	
Domicilio fiscal (especificar estado y municipio)	
Cargo de quien responde el cuestionario	

INSTITUCIONALIZACIÓN									
1. La OSC cuenta con									
Acta constitutiva registrada ante notario público	Autorización de la SHCP como donatarias nacionales	Autorización de la SHCP como donatarias internacionales	Reglamento interno del personal	Manual operativo	Estructura organizativa	Consejo Consultivo y/o Directivo	Auditorías anuales		
2. La organización cuenta con...									
Misión		Visión		Objetivos estratégicos			Programas operativos anuales		
3. Considera que la OSC se encamina principalmente a...									
Asistencia social		Gestión de servicios		Promoción e incidencia en la agenda pública			Otro. Especificar		
4. El espacio físico en el que laboran formalmente es...									
Propio		Rentado		Prestado			Otro. Especificar		
5. En sus instalaciones cuenta con...									
Teléfono		Mobiliario de oficina		Equipo de cómputo	Internet		Papelería		
6. Cuenta con personal...									
Contratado en nómina	Contratado por servicios profesionales por proyecto		Voluntario			Servicio Social		Otro. Especificar	
7. De este personal señale ¿cuántos son hombres y cuántas mujeres?									
Contratado en nómina	Contratado por servicios profesionales por proyecto		Voluntario			Servicio Social		Otro. Especificar	
Muj	Hom	Muj	Hom	Muj	Hom	Muj	Hom	Muj	Hom
8. ¿Considera que los recursos humanos, financieros y materiales de la OSC son suficientes para el desempeño de su labro								Si	No

<b>9. ¿Porqué?</b>					
<b>10. En la administración de recursos, cuentan con...</b>					
Registros contables	Estados financieros	Presupuestos anuales	Otros. Especificar		
<b>11. Sus principales fuentes de ingreso son de... (Colocar 1 en la principal fuente de ingreso y numerar consecutivamente 2, 3... según sea el caso)</b>					
Servicios	Donaciones privadas	Donaciones de gobierno	Donaciones internacionales		
Cuotas	Financiamiento gubernamental	Eventos de recaudación	Otros. Especificar		
<b>12. ¿Han sido beneficiadas con recursos derivados de las convocatorias PCS</b>				Si	No
<b>13. En caso de NO haber sido beneficiada por el PCS o por otra instancia financiadora ¿cuál considera que fue el motivo o motivos PRINCIPAL(ES)?</b>					
Poco conocimiento para formular un presupuesto	Pendiente de cierres del año anterior con el PCS (entrega de informes, materiales probatorios)	Poco tiempo para poder desarrollar las propuestas	El formato de solicitud es muy complejo	Poca claridad para incorporar la perspectiva de género en acciones concretas	Documentación jurídica con algún problema (especifica cual)
Herramientas metodológicas para elaborar el proyecto	Herramientas conceptuales para formular el proyecto	Equipo humano especializado para elaborar proyectos	No conocer la metodología de marco lógico para formular un proyecto	Dificultad para articular los objetivos, metas con los resultados e impacto del proyecto	Otros. Especificar
<b>14. ¿Cuentan con mecanismos de evaluación y seguimiento de los proyectos y actividades</b>				Si	No
<b>15. Sus indicadores los formulan para...</b>					
Para dar seguimiento a los recursos asignados y empleados durante el proceso		Para valorar los resultados inmediatos		Para valorar a valorar el impacto	
<b>16. Desde su creación, ¿se ha documentado o sistematizado su experiencia?</b>				Si	No
<b>17. En caso de haber sido beneficiada por el PCS o por otra instancia financiadora, ¿cuáles son las tres condiciones fundamentales que considera fueron tomadas en cuenta para ser apoyadas?</b>					
17.a) 17.b) 17.c)					
<b>18. Los principales actores con los que se han vinculado para facilitar y potenciar su labor son...</b>					
Administración pública federal	Administración pública estatal	Administración pública municipal	Congreso federal		
Congreso estatal	Cabildo	Organismos internacionales	Organizaciones de la sociedad civil		
Partidos políticos	Academia	Instancias religiosas	Iniciativa privada		
Grupos organizados	Líderes y/o líderes comunitarias	Población abierta	Otras. Especificar		
<b>19. ¿Pertenecen a alguna red formal de OSC?</b>			Si		No
<b>20. ¿Considera que el trabajo en red es estratégico para potenciar su misión y acceder a recursos? ¿Porqué?</b>			Si		No
<b>21. ¿Han participado con el gobierno en la formulación y estructuración de decisiones y/o políticas públicas? De ser afirmativa, especifique por favor con qué nivel de gobierno</b>			Si	No	Especificar

22. ¿Han participado en asuntos públicos con recursos propios?		Si		No	
23. Para establecer sus proyectos, programas y actividades se basan en...					
Lo que se sabe de la situación a atender	Diagnósticos participativos con la comunidad	Diagnósticos, estudios, encuestas internacionales, nacionales, estatales y locales		Diagnósticos, estudios y encuestas propias	

PERSPECTIVA DE GÉNERO		
24. ¿En los proyectos, programas y/o actividades que realizan se encuentra definidos y orientados a la comunidad diferenciando las necesidades de las mujeres y hombres?	Si	No
25. ¿Cuándo elaboran sus proyectos utilizan y/o generan datos desagregados por sexo?	Si	No
26. ¿En sus proyectos hace una diferenciación de los beneficios que tendrá para mujeres y hombres la ejecución del mismo?	Si	No
27. ¿Al elaborar sus proyectos, programas y/o actividades analizan previamente las causas y consecuencias de la problemática o necesidad a atender diferenciándola para hombres y mujeres?	Si	No
28. ¿El análisis de la problemática o necesidades a atender se visualiza desde la forma en que impactan a las mujeres y a los hombres?	Si	No
29. ¿Se considera dicha diferencia de las causas y consecuencias de la problemática o necesidad a atender entre mujeres y hombres para la construcción de los proyectos, programas y/o actividades?	Si	No
30. ¿Al elaborar sus proyectos, programas y/o actividades se definen objetivos generales y específicos que buscan beneficiar a mujeres y hombres la problemática y necesidades a atender?	Si	No
31. ¿Los objetivos generales y específicos de los proyectos, programas y/o actividades buscan beneficiar a mujeres y hombres según la problemática o necesidades a atender?	Si	No
32. ¿Cuentan con indicadores desagregados por sexo para valorar el impacto de las acciones entre mujeres y hombres?	Si	No
33. ¿Bajo qué enfoque de género realiza sus actividades y/o proyectos: (puede marcar más de uno y aportarnos en su respuesta algún ejemplo).		
33.a) Igualdad de trato. Se refiere a acciones como incidir en el sistema de cuotas para equilibrar la proporción de cada uno de los sexos que participan en puestos públicos u órganos de representación; líneas de crédito especial para las empresas que contratan mujeres; iniciativas para garantizar que no se discrimine a las mujeres para acceder a crédito directo o a capacitación.		
Ejemplos:		
33.b) Igualdad de oportunidades. Se refiere a acciones sectorizadas, focalizadas o proyectos específicos de salud, de desarrollo comunitario, actividades productivas para mujeres, de combate a la pobreza, políticas para promover el acceso a la propiedad por parte de las mujeres, entre otros.		
Ejemplos:		
Transversalidad de la Perspectiva de Género. Se refiere a la aplicación del enfoque de género en todo el proceso de planeación de una política o programa (diagnóstico, formulación, diseño, implementación, evaluación), es decir, a preguntarnos siempre qué repercusiones tiene mi acción para acortar la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres. Ejemplos: Programa de Igualdad en la OSC; Política de desarrollo comunitario con perspectiva de género, entre otros.		
Ejemplos:		

PERSPECTIVA DE GÉNERO		
34. ¿El personal que colabora en la OSC cuenta con el perfil necesario para atender la problemática o necesidad objeto de su organización?	Si	No
35. ¿Cuentan con recursos humanos especializados en su estructura organizacional?	Si	No
36. ¿Cuándo se incorporan nuevas personas a la OSC se les sensibiliza y capacita?	Si	No
37. ¿Qué tipo de procesos de formación emplean para capacitar a su personal? (Colocar 1 en la principal forma de capacitación y numerar consecutivamente 2, 3,... según sea el caso. Si no emplean alguna de las formas sugeridas no numerar)		
Pláticas	Talleres	Cursos-Talleres
Seminarios	Diplomados	Maestrías
		Doctorados
38. ¿Son permanentes los procesos de capacitación?	Si	No

<b>39. ¿Con qué periodicidad se imparten estos procesos de formación?</b>		
Anual	Semestral	Trimestral
Bimestral	Mensual	Otro. Especificar
<b>40. En torno a qué temas</b>		
<b>41. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que observa en el personal de su OSC?</b>		
<b>42. ¿Considera oportuna la capacitación del personal en temas de género? No ¿Por qué?</b>	Si	No
<b>43. ¿Considera oportuna la capacitación del personal en marco lógico con perspectiva de género? ¿Por qué?</b>	Si	No
<b>44. ¿Considera oportuna la capacitación del personal en elaboración de proyectos con perspectiva de género? ¿Por No qué?</b>	Si	No
<b>45. En caso de existir esta posibilidad de capacitación ¿enviaría a su personal? O le daría tiempo para capacitarse en línea?</b>	Si	No
<b>46. ¿Observa disposición del personal para la profesionalización con perspectiva de género?</b>	Si	No

<b>CULTURA INSTITUCIONAL</b>		
<b>Considera que en su organización (marque con una X)</b>	Si	No
<b>47. ¿Las políticas institucionales en beneficio del personal, toman en cuenta la igualdad de condiciones y oportunidades para las mujeres y hombres que laboran en la OSC?</b>		
<b>48. ¿Se Cuenta con algún diagnóstico de cultura institucional que permita tener un referente de hacia dónde guiar sus acciones para una sana convivencia y mejores condiciones laborales?</b>		
<b>49. El personal de la OSC tiene conocimiento de la normatividad: Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida libre de Violencia.</b>		
<b>50. ¿Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico?</b>		
<b>51. ¿En la OSC existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres?</b>		
<b>52. ¿En la OSC se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato?</b>		
<b>53. ¿Se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción?</b>		
<b>54. ¿El ambiente de trabajo que se da en la vida de la OSC es agradable?</b>		
<b>55. ¿El lenguaje de los documentos oficiales internos es incluyente, es decir, habla en femenino y masculino según sea el caso?</b>		
<b>56. ¿En la convivencia cotidiana, se emplea lenguaje incluyente al referirse al personal?</b>		
<b>57. ¿En las campañas públicas de la OSC se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres?</b>		
<b>58. ¿Se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si se es hombre o mujeres?</b>		
<b>59. ¿El ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres?</b>		
<b>60. ¿Se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres?</b>		
<b>61. ¿Las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salarios?</b>		
<b>62. ¿El personal tiene prestaciones considerando su condición de mujeres?</b>		
<b>63. ¿Tiene prestaciones por su condición de hombres?</b>		
<b>64. ¿Se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores?</b>		
<b>65. ¿Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres?</b>		
<b>66. ¿Hay respuesta a mis solicitudes de capacitación y formación profesional?</b>		
<b>67. ¿Se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres?</b>		
<b>68. ¿Existen procesos de capacitación y sensibilización permanentes para el personal?</b>		
<b>69. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres</b>		

<b>70. ¿Se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales?</b>		
<b>71. ¿Se debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal?</b>		
<b>72. ¿Se respeta el permiso o licencia por maternidad?</b>		
<b>73. ¿Se respeta el permiso o licencia por paternidad?</b>		
<b>74. ¿Se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborales?</b>		
<b>75. ¿Se cuenta con algún mecanismo para la prevención y atención de casos de acoso y hostigamiento sexual?</b>		
<b>76. ¿Se ha informado al personal sobre el tema?</b>		
<b>77. En general, ¿cómo valora hoy día la cultura institucional de la OSC y que se puede hacer para fortalecer en ambiente laboral que propicie el desarrollo favorable de sus integrantes?</b>		

¡MUCHAS GRACIAS!

## ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

### DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el nombre de la OSC que representa?
3. ¿Qué cargo tiene dentro de la OSC?
4. ¿Cuánto tiempo tiene operando la OSC?
5. ¿Cuántas personas laboran en la OSC?
6. ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres

### TRABAJO DE LA OSC

7. ¿Qué problemática o necesidades atienden en su OSC?
8. ¿Considera que para atender esta problemática o necesidad es importante partir de información que muestre la situación que viven de forma diferenciada mujeres y en hombres? Si/No ¿Por qué?
9. ¿Los proyectos, programas y/o actividades que realizan se encuentra definidos y orientados a las necesidades de las mujeres y/u hombres de la comunidad? Si/No
10. ¿Considera que su práctica beneficia a mujeres y hombres de la comunidad de manera equitativa? Si/No
11. ¿Cuentan con indicadores desagregados por sexo para valorar el impacto de las acciones entre mujeres y hombres? Si/No ¿Cuáles son algunos de estos?
12. ¿Han evaluado la forma en que sus proyectos, programas y/o acciones impactan de manera diferenciada a mujeres y hombres? Si/No ¿Qué han encontrado en dicha evaluación?
13. Enfoques de género
  - ¿Conoce los enfoques de género? si/no
  - Las acciones que realiza en materia de género, bajo qué enfoque las realiza: Igualdad de trato; Igualdad de oportunidades (acceso a ....); Transversalidad de la PEG
  - ¿Qué tipo de acciones realiza?
  - ¿Porque considera necesario hacerlo así desde este enfoque?
  - ¿Qué beneficios ha traído para la población trabajar bajo este enfoque? ¿y cuáles para la OSC?
  - ¿Qué dificultades ha encontrado en la implementación de acciones desde éste enfoque?
  - ¿Con que actores se vincula para llevar a cabo estas acciones?
  - ¿Cuál considera que es el papel de las OSC en la contribución de la igualdad de género?
14. Profesionalización de las OSC
  - ¿El personal asiste a cursos seminarios, diplomados, especializaciones?
  - ¿Sobre qué temas?
  - ¿Con qué periodicidad se asiste a capacitación?
  - ¿Quiénes asisten a la capacitación? Personal directivo, técnico, mandos medios
  - De que manera contribuye la profesionalización del personal al trabajo que realiza la OSC
  - Que tipo de instancias?: académicas, instancias gubernamentales, municipales, estatales, federales.
  - Sobre qué temas considera que requiere la organización para profesionalizar el trabajo que realiza?
  - ¿Qué modalidad de formación requiere en mayor medida? Talleres, seminarios, cursos, diplomados, especialidades, maestrías...
  - ¿Que considera que hace falta para fortalecer la profesionalización del personal y de la OSC?

Qué tan oportuna consideran la capacitación del personal en temas de género? Y ¿Qué se requeriría?

### **GÉNERO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

15. Las políticas institucionales en beneficio del personal, ¿consideran la igualdad de condiciones y oportunidades para las mujeres y hombres que laboran en la OSC? Si/No ¿Nos podría dar un ejemplo de política interna?
16. ¿Cuentan con algún diagnóstico de cultura institucional que permita tener un referente de hacia dónde guiar sus acciones para una sana convivencia y mejores condiciones laborales? Si/No ¿Qué evidencia tal diagnóstico?
17. ¿Cómo valoraría el ambiente de trabajo que se da en la vida de la OSC? ¿Por qué?
18. ¿El lenguaje de los documentos oficiales internos es incluyente, es decir, habla en femenino y masculino según sea el caso?
19. ¿En la convivencia cotidiana, se emplea lenguaje incluyente al referirse al personal?
20. ¿Considera que se dan prácticas sexistas o de discriminación hacia mujeres u hombres?
21. ¿Cuáles son o han sido los principales criterios para la selección de personal?
22. ¿Cuántas mujeres y hombres existen en su OSC? ¿A qué se lo atribuye?
23. ¿Quiénes tiene los salarios más altos? ¿Por qué?
24. ¿Qué prestaciones tienen las trabajadoras de la OSC por su condición de mujeres?
25. ¿Qué prestaciones tienen los trabajadores de la OSC por su condición de hombres?
26. Por la labor social de la OSC, ¿a quién es mejor promover a puestos estratégicos para la toma de decisiones? ¿Por qué?
27. ¿Quiénes ocupan los puestos de toma de decisión actualmente en la OSC? ¿A qué atribuye esto?
28. Al integrarse un nuevo(a) integrante al equipo de trabajo, ¿existe un proceso de sensibilización y capacitación para la labor que va a desempeñar?
29. ¿Existen procesos de capacitación y sensibilización permanentes para el personal?
30. ¿Cuáles son los temas en los cuales se capacita más recurrentemente?
31. ¿Considera que el tema de género sea medular para la labor que realiza? Si/No ¿Por qué?
32. Cuando existe una convocatoria de capacitación, ¿son las mujeres o los hombres los que muestran mayor disponibilidad? ¿A qué se lo atribuye?
33. ¿Cuáles son los horarios de trabajo?
34. ¿Considera que éstos son respetados? Si/No ¿A qué se debe?
35. ¿Considera importante que el personal disponga de tiempo para actividades personales, familiares y/o profesionales? Si/No
36. ¿Esto se promueve o debe promoverse desde la OSC? Si/No ¿De qué manera?
37. ¿Existen espacios donde la familia del personal puede integrarse a la dinámica de la OSC? Si/No ¿Nos puede proporcionar algunos ejemplos?
38. ¿Considera que el tema de acoso y hostigamiento sexual deba ser atendido por la OSC para prevenir y atender algún caso que se pueda presentar? Si/No ¿De qué manera?
39. ¿Actualmente cuentan con algún mecanismo para la prevención y atención de casos de acoso y hostigamiento sexual?
40. ¿Se ha informado al personal sobre el tema?
41. En general, ¿cómo valora hoy día la cultura institucional de la OSC y que se puede hacer para fortalecer el ambiente laboral que propicie el desarrollo favorable de sus integrantes?

¿Algo más que desee agregar respecto al fortalecimiento y profesionalización de las organizaciones y/o de impulsar la perspectiva de género en sus organizaciones?



### **ANEXO III. LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y ORGANIZACIONES QUE RESPONDIERON EL CUESTIONARIO<sup>7</sup>**

Nombre de personas entrevistadas	Organización
Petra Hermillo Martínez	Red de Mujeres Empleadas del Hogar A.C.
María Luisa Garfias Marín	Colectivo Nosotras A.C.
Salvador Mojica Morga	Coalición Nacional Campesina y Urbana
Urbano Lucas Santamaría	Movimiento para el Desarrollo Comunitario
Vicente Bautista	Tekil A.C.
Olimpia Jaimes López	Mujeres Guerrerenses por la Democracia A.C.
Iván Xicoténcatl Pérez Guzmán	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA)
Luis Castillo	Guerrero Unido A.C.
Crescenciano Barragán González	Organización de Productores de Aguacates A.C.
María Dolores Morales Novelo	Fundación por la Salud en Yucatán
Angélica Montalvo	Savia Vegetariana
Luisa Teresa Denegre	Mundo y Conciencia
Adoración Cab Nicoli	Uniendo Manos por una Vida Mejor
Silvia Noemí Chil Romero	Casa de Ayuda a la Joven Estudiante

---

<sup>7</sup> Respetamos la decisión de las organizaciones de ser o no mencionadas en este trabajo; aquí se incluye la lista de las que nos autorizaron a poner sus datos.

---

**Organizaciones que respondieron el cuestionario**

- VIAJE EN RECUPERACIÓN, A.C.
- RED DE CIUDADANOS POR EL MEJORAMIENTO DE LAS COMUNIDADES
- ASOCIACIÓN DE BOMBEROS DEL ESTADO DE B.C.
- ORFANATORIO EMMANUEL, A.C.
- COORDINADORA DE ORGANIZACIONES Y MINISTERIOS CARCELARIOS DE MEXICO, A.C. “COMCARMEX”
- CENTRO DE TRATAMIENTO PARA LA MUJER MARAVILLOSO CORAZÓN A.C.
- CENTRO DE SERVICIOS COMUNITARIOS UIA (PROMOCIÓN DOCENCIA A.C.)
- RESCATE TIJUANA A.C.
- FUNDACIÓN LA PUERTA A.C.
- MUJERES CON MAYÚSCULA, A.C.
- CASA DEL MIGRANTE, A.C.
- CASA DEL ANCIANO SAN VICENTE
- ASOCIACIÓN FAMILIAR ASOFA A.C.
- ES POR LOS NIÑOS, A.C.
- CENTRO DE SERVICIOS SER, A.C.
- MAYAQUING ESPECIALISTAS EN COMERCIALIZACION, S.C.
- PATRONATO BAJA CALIFORNIA DEL HOSPITAL COLONIA INDEPENDENCIA
- PROCESOS PARTICIPATIVOS PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO A.C.
- PRO ESTEROS, A.C.
- CORREDOR HISTÓRICO CAREM, A.C.
- FUNDACIÓN LIBRE DE ADICCIONES, A.C.
- JCI TECATE, A.C.
- ÁNGELES CABALGANDO, A.C.
- FRENTE CIUDADANO POR LA TRANSPARENCIA, A.C.
- ANIDE GUERRERO, A.C.
- ASOCIACIÓN CIVIL INDEPENDIENTE PLAN DE AYALA, A.C.
- RED CIUDADANA TODOS UNIDOS HASTA LA META

- RED DE TRABAJO COMUNITARIO GREGORIO CARMONA SANCHEZ, S.C.
- TATA CHEE
- TRABAJAR POR GUERRERO TAREA DE TODOS, A.C.
- UNION DE EJIDOS Y DE COMUNIDADES DE TURISMO DE NATURALEZA ZONA NORTE DE GUERRERO, A.C.
- CASA HOGAR SAN JUDAS EUDES DE ACAPULCO, A.C.
- COORDINADORA DE CIUDADANOS POR LA DEMOCRACIA Y GESTIÓN SOCIAL, A.C.
- CAFÉ, MUJER Y COMUNIDAD, A.C.
- VALORES POR LA VIDA, A.C.
- ASOCIACIÓN DE DISCAPACITADOS Y OTROS GRUPOS VULNERABLES, A.C.
- GUERRERAS AL PODER, A.C.
- FRENTE CÍVICO PROGRESISTA DE COLONIAS Y COMUNIDADES DE CHILPANCINGO
- INGENIERÍA FORESTAL APLICADA, A.C.
- CONSEJO GUERRERENSE REGULADOR DEL MEZCAL, S.C.
- COCYP GUERRERO, A.C.
- O.P.C.G. ORGANIZACIÓN DE PUEBLOS Y COLONIAS DE GUERRERO
- UNIÓN DE PUEBLOS INDIGENAS DE LA MONTAÑA Y COSTA CHICA
- CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA SALUD Y DE LA FAMILIA MONS. JUAN NAVARRO RAMÍREZ, A.C.
- INCIDENCIA SOCIAL, A.C.
- COLECTIVO “NOSOTRAS”
- DEDICADOS A MEJORAR TU MAÑANA, A.C.
- CENTRO DE CAPACITACIÓN, INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS, A.C.
- COALICIÓN NACIONAL CAMPESINA URBANA
- RED DE MUJERES EMPLEADAS DEL HOGAR, A.C.
- MUJERES GUERRERENSES POR LA DEMOCRACIA, A.C.

- 
- MOVIMIENTO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO, A.C.
  - FUNDACIÓN TEKIL, A.C.
  - INTERCAMBIO SOCIAL, A.C.
  - INSTITUTO GUERRERENSE DE DERECHOS HUMANOS
  - GUERRERO UNIDO, A.C.
  - UNORCA UNIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS Y AUTÓNOMAS
  - UNION REGIONAL AGROPECUARIA FORESTAL Y DE AGROINDUSTRIAS DE EJIDATARIOS, COMUNEROS Y PEQUEÑOS PROPIETARIOS DE LA MONTAÑA DE GUERRERO, SSS
  - INSTITUCIÓN ASISTENCIAL BETANIA, A.C.
  - PROMOCIÓN HUMANA Y SOCIAL, A.C.
  - VIDA DIGNA POTOSINA, A.C.
  - GUARDERÍA MATEHUALA
  - FUNDACIÓN ITSKOATL DEL BAJIO, A.C.
  - CLUB ROTARIO SLP TANGAMANGA (ROTAMÉXICO UNIDO A.C.)
  - EDUCACIÓN Y CIUDADANÍA, A.C.
  - SOMOS AMIGOS DE LOS ANIMALES DE CIUDAD VALLES, A.C.
  - ANIMOS NOVANDI, A.C.
  - INSTITUCIÓN POTOSINA PRO-EDUCACION ESPECIAL, A.C.
  - PROMOCIÓN HUMANA Y SOCIAL, A.C.
  - ENFOQUE DE IGUALDAD, A. C.
  - BANCO DE ALIMENTOS
  - HOGAR DE LA JOVEN SANTA VICENTA MARIA
  - ESTRATEGIAS FAMILIARES EN ADICCIONES, A.C.
  - NUESTROS NIÑOS DE SAN LUIS, A.C.
  - DESARROLLO RURAL DE SAN LUIS POTOSÍ, A.C.
  - ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL Y EL IMPULSO DE INNOVACIONES, A.C.
  - COMITÉ SISTEMA PRODUCTO TRUCHA, A.C.

- REVOLUCIÓN EMPRENDEDORA, A.C.
- ALIANZA DE YUCATÁN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA NIÑEZ
- MU´UCH MEYAL LAAKIN CHEMAY, A.C.
- CONSTRUYENDO UNA MEJOR COMUNIDAD, A.C.
- EDUCARTE, A.C.
- FUNDACIÓN POR LA SALUD EN YUCATÁN, A.C.
- GRUPO KERIGMA, A.C.
- MÓDULO DE RIEGO PARA EL DESARROLLO RURAL TEMOZÓN, A.C.
- FUNDACIÓN DE APOYO INFANTIL YUCATÁN, A.C. (SAVE THE CHILDREN)
- UNIENDO MANOS POR UNA VIDA MEJOR, A.C.
- TS´UNU´UN CONSERVACIÓN Y DESARROLLO, A.C.
- KAIRÓS ASESORES EN LA SALUD, A.C.
- CIDOTURIXES
- ASOCIACIÓN ESTATAL DE PADRES DE FAMILIA DE YUCATÁN, A.C.
- MUNDO Y CONCIENCIA, A.C.
- CENTRO DE ATENCIÓN A MADRES SOLTERAS DE YUCATÁN, A.C.

“Una mirada a los procesos de profesionalización y género de las  
Organizaciones de la Sociedad Civil”

Se terminó de imprimir en Overprint

Calle Piña # 244, Col. Nueva Santa María. Del. Azcapotzalco,

C.P. 02800, D.F. México

Tel. 26 31 76 20

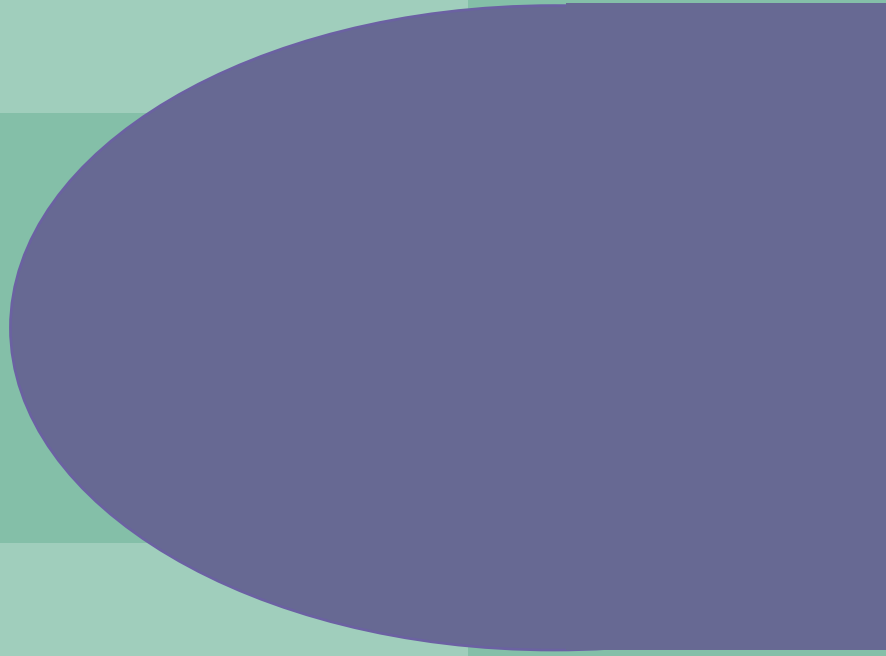
Portada: Rafael Espinosa.

Formación: Rafael Espinosa.

Cuidado de la edición: María Hope y Adriana García Cruz

México, D.F. diciembre de 2012

El tiraje consta de 500 ejemplares



**Indesol**

Instituto Nacional de Desarrollo Social



