



# La perspectiva de género en la sociedad civil

Informe de investigación



más sociedad más derechos



Financiado por la Unión Europea

### **Investigación y redacción del informe Flacso Uruguay:**

Ana Gabriela Fernández (coordinación)  
Magdalena Caccia  
Inés Martínez Echagüe  
Isabel Pérez de Sierra

### **Trabajo de campo Flacso Uruguay:**

Magdalena Caccia  
Isabel Pérez de Sierra  
Néstor Rodríguez

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de ANONG, y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Uruguay, 2022



# Índice

Índice .....	3
Índice de figuras .....	4
Prólogo .....	5
Introducción .....	6
Diseño de investigación y definiciones metodológicas .....	6
Diseño de investigación .....	7
Trabajo de campo .....	8
Análisis y discusión .....	8
Hallazgos y resultados .....	9
Conceptualización de género .....	9
Género en las organizaciones .....	17
Género en los proyectos .....	27
Conclusiones y recomendaciones .....	35
Conclusiones .....	35
Recomendaciones .....	37
Referencias bibliográficas .....	39
Anexo 1. Perfil sociodemográfico de las organizaciones .....	43

# Índice de figuras

Figura 1. Concepto de género con enfoque GED e Interseccional. ....	9
Figura 2. Concepto de género con enfoque MED. ....	10
Figura 3. Concepto de género invisibilidad de las mujeres. ....	10
Figura 4. División sexual del trabajo a la interna de la organización. ....	22
Figura 5. Adecuaciones laborales de las organizaciones durante la pandemia que contemplan necesidades de cuidado. ....	25
Figura 6. Inclusión de la PEG en el diseño de los proyectos. ....	27
Figura 7. Inclusión de la PEG en la formulación de proyectos. ....	27
Figura 8. Inclusión de la PEG en la implementación de proyectos. ....	28
Figura 9. Inclusión de la PEG en la evaluación de proyectos. ....	28

# Prólogo

Para la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG) es un gusto compartir esta investigación.

Desde nuestros comienzos en 1992 nos propusimos conformar un espacio de articulación colectiva, con el objetivo de fortalecer la participación e incidencia de la sociedad civil y su aporte a las políticas públicas.

Como plataforma política representamos un conjunto diverso de organizaciones comprometidas con el desarrollo y contribuimos permanentemente en el ciclo de las políticas públicas, abogamos por la inclusión de la perspectiva de derechos, mayores niveles de igualdad y de dignificación de las condiciones de vida de todas las personas de nuestro país.

Estamos convencidos que la consolidación del entramado de la sociedad civil, representando su heterogeneidad, es lo que nos garantizará una sociedad democrática, sólida y solidaria que podrá transitar hacia la garantía de derechos de las personas más vulnerables.

En épocas donde se da un cambio y repliegue de políticas sociales territoriales, donde surgen nuevas realidades definidas por la pandemia, donde existe poco o nulo reconocimiento el entramado social; desde ANONG redoblamos nuestro esfuerzo en aportar de manera rigurosa, colectiva basada en evidencias alternativas reales y posibles para un desarrollo que incluya a todas las personas.

Desde 2020 desarrollamos el proyecto *Fortalecer Participar Incidir: la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al Desarrollo activando la Agenda 2030*, que cuenta con la financiación de la Unión Europea. El proyecto, de tres años de duración, se propone contribuir al desarrollo sostenible en el marco de la agenda 2030 por medio del fortalecimiento de la participación activa y propositiva de la sociedad civil organizada, sus redes y coaliciones para la incidencia en la formulación, ejecución y monitoreo de las políticas públicas con enfoque de derechos humanos.

Este proyecto otorga la posibilidad de potenciar y sistematizar los conocimientos de las organizaciones de la sociedad civil, así como de investigar y producir insumos para una labor de incidencia más efectiva en su cometido de promover y proteger derechos de la ciudadanía, especialmente de los grupos más vulnerables de nuestra sociedad.

La presente investigación es producto del proceso de trabajo del grupo de Equidad de Género de ANONG, junto a FLACSO Uruguay. Es un documento que ofrece información acerca de la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones de la sociedad civil uruguayas. Se propone como una herramienta para el trabajo y la discusión para la construcción de una sociedad civil con mayor equidad de género.

## Introducción

El documento que se presenta contiene los resultados de la investigación que FLACSO Uruguay llevó adelante para ANONG, en el marco del Proyecto “Fortalecer, Participar, Incidir”, en alianza con la Unión Europea, con el fin de conocer si las organizaciones que pertenecen a esta asociación incluyen la perspectiva de género y de qué manera la incorporan. El trabajo de campo tuvo lugar entre los meses de febrero y julio de 2021 y contó con el apoyo de la Comisión de Género y Equidad de ANONG, así como de la Secretaría Ejecutiva del Proyecto “Fortalecer, Participar, Incidir”.

Este documento se divide en tres partes. La primera parte presenta el diseño de investigación y las definiciones metodológicas tomadas durante el proceso. En el segundo apartado se exponen los principales hallazgos y resultados a partir del análisis de los datos recabados en el trabajo de campo. En la tercera y última parte se abordan las conclusiones y recomendaciones.

## Diseño de investigación y definiciones metodológicas

El diseño metodológico, los instrumentos contruidos para la recolección de la información y la planificación del trabajo de campo fue presentada inicialmente a la contraparte y se realizaron las modificaciones que se entendieron pertinentes

durante el proceso, a partir de acuerdos alcanzados entre el equipo de investigación de FLACSO Uruguay y el Grupo de Trabajo de Equidad de Género de ANONG.

## Diseño de investigación

El diseño de investigación que se propuso buscó la producción de datos cuantitativos y cualitativos, combinando el análisis integrado de los resultados. Esta consideración metodológica tiene que ver con la necesidad de producir evidencia acerca del estado de situación de la integración de la perspectiva de género en las ONG que integran ANONG. Las organizaciones que pertenecen a ANONG presentan realidades muy diversas por lo que era necesario apuntar a un diseño que permitiera generar información acerca de los matices existentes, así como capturar la diversidad de experiencias que componen la fotografía actual de las organizaciones con este tema. A partir de esta definición se recurrió a dos técnicas complementarias para la recolección de la información: una encuesta online y la realización de grupos focales.

La unidad de análisis es la perspectiva de género en las organizaciones que integran la ANONG, para lo que se recurrió a las organizaciones como unidades de observación. Las fuentes fueron esencialmente testimoniales, y recogidas a partir de los discursos volcados en los grupos y las respuestas a la encuesta.

Los instrumentos metodológicos diseñados para la recolección de la información consistieron en una encuesta online autoadministrada y la realización de cuatro grupos de discusión de manera virtual. Esta encuesta estuvo dirigida a personal directivo, técnico y administrativo de las organizaciones. Con la Secretaría Ejecutiva del Proyecto “Fortalecer, Participar, Incidir”, se procuró que todas las organizaciones completaran la encuesta, con al menos un representante de algunos de los perfiles solicitados. Se contó en el proceso con un invaluable apoyo de la Secretaría Ejecutiva para el seguimiento de las organizaciones, alcanzando un muy buen resultado en la

cantidad de organizaciones representadas, si bien no todas las organizaciones que integran ANONG respondieron.

Para el diseño de la encuesta se concibieron diferentes dimensiones de análisis que se configuran en secciones: distribución por género y edad de quienes trabajan, cargos y remuneraciones, oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, así como prevención y respuesta ante situaciones de discriminación por razones de género, acoso laboral y/o sexual.

En cuanto a los grupos focales, a partir de la experiencia en investigaciones precedentes desde la perspectiva de género, el equipo valoró realizar 4 grupos de discusión en lugar de 2 como estaba previsto inicialmente, de manera de contar con las perspectivas segmentadas no sólo por perfiles dentro de las organizaciones, sino también por género. Anteriores investigaciones demuestran la necesidad de asegurar la participación simétrica en los grupos focales (Munday, 2014). Esta evidencia que muestran varias investigaciones feministas llevó a realizar un diseño de grupos separados: hombres por una parte y mujeres por la otra. A su vez, la otra segmentación consistió en personas en cargos directivos y personas en cargos técnicos de las organizaciones.

Asimismo, se tomó la decisión de realizarlos de manera virtual, dada la situación de pandemia y el alto número de casos positivos que presentaba el país durante ese período. La participación fue muy buena en términos generales, lo que también consideramos fue posible por el apoyo de gestión realizado desde la Secretaría Ejecutiva. Otra decisión que se tomó sobre la marcha fue la incorporación de un hombre para la conducción de los grupos de hombres, siguiendo recomendaciones de investigaciones precedentes.

**Grupo de hombres en puestos directivos**

**Grupo de mujeres en puestos directivos**

**Grupo de hombres en cargos técnicos**

**Grupo de mujeres en cargos técnicos**

## Trabajo de campo

La encuesta relevó datos de 28 organizaciones de las 45 que se encuentran nucleadas en ANONG, generando un diagnóstico cuantitativo sobre la incorporación de la perspectiva de género en las mismas. Recogió las percepciones de 51 personas con 3 perfiles diferenciados al interior de las organizaciones: administrativo, técnico y de dirección. Los datos aquí presentados dan cuenta de las percepciones y prácticas en las distintas organizaciones, a nivel interno y externo, con el fin de identificar vacíos y establecer recomendaciones.

Sobre los grupos de focales, se plantean a continuación algunas observaciones generales:

- **Grupo de hombres directivos.** La participación fue buena en número (11) y rica en intercambio. Sólo un participante se mantuvo con cámara apagada durante el intercambio.
- **Grupos de mujeres directivas.** Participaron 9 mujeres de cargos directivos y se produjo un buen intercambio. Varias de las participantes integran la Comisión de Género y Equidad de ANONG lo que puede significar un sesgo en la discusión. Asimismo, hubo participaciones que no estuvieron presentes durante todo el intercambio.
- **Grupos de hombres técnicos.** Es el grupo con menor número de participantes (6). Se realizó en día feriado lo que pudo ser factor de menor participación. Se produce igualmente un buen intercambio.
- **Grupos de mujeres técnicas.** Participan 9 mujeres en total, 8 de perfil técnico y 1 de perfil administrativo. Se produjo un buen intercambio que generó debate en varios momentos.

## Análisis y discusión

Para el procesamiento de la información, se recurrió, por un lado, a la construcción de datos cuantitativos en base a los resultados de la encuesta; y por otro al análisis de contenido con perspectiva de género, para los datos cualitativos recogidos en los grupos focales. Los resultados que se presentan constituyen los principales hallazgos de este trabajo. Se presentan en tres apartados según el diseño de la encuesta y la pauta para los grupos focales. El primer apartado refiere a la conceptualización de género, el segundo apartado a la manera en que las organizaciones incorporan el enfoque de género en su funcionamiento interno y, en tercer lugar, la manera de integrar la perspectiva de género en los proyectos y actividades que realizan las organizaciones.

En cada uno de estos apartados se ponen en diálogo los resultados de la encuesta y los discursos sostenidos en los grupos focales que reafirman, ilustran o contradicen las ideas de la encuesta.

# Hallazgos y resultados

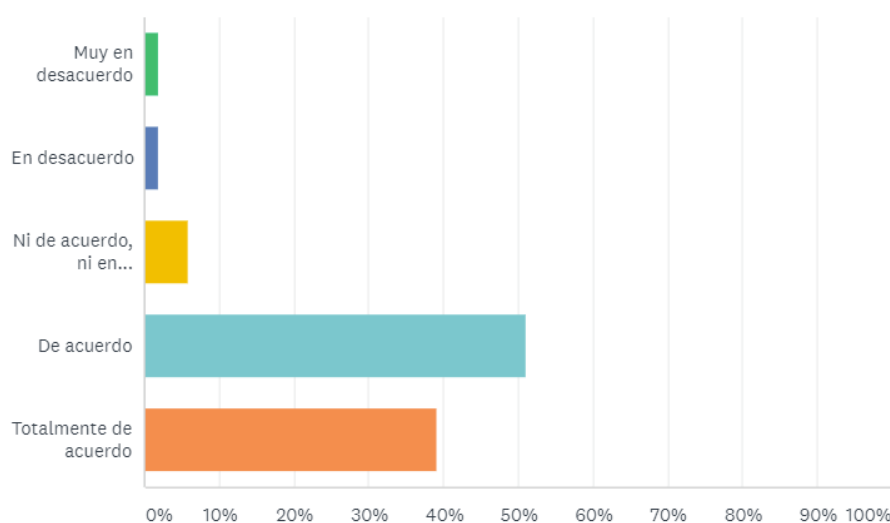
## Conceptualización de género

La encuesta planteaba tres afirmaciones que representan diferentes enfoques de género en el desarrollo o en acciones de políticas institucionales. En primer lugar, se debe afirmar que, desde el punto de vista discursivo, existe una gran mayoría de personas que consideran que las intervenciones afectan de manera diferente a la población según su condición de género. La frase cercana a un enfoque GED e Interseccional en el desarrollo propuesta en la encuesta era la siguiente: “Todos los aspectos de las políticas, proyectos,

acciones que implementan afectan de forma diferente a los diferentes colectivos. Por lo tanto, es necesario analizar en cada aspecto del trabajo su impacto diferenciado en hombres, mujeres e identidades disidentes”.

El 90% de las personas encuestadas estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. No obstante, 3 personas no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 2 estuvieron en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Figura 1. Concepto de género con enfoque GED e Interseccional.

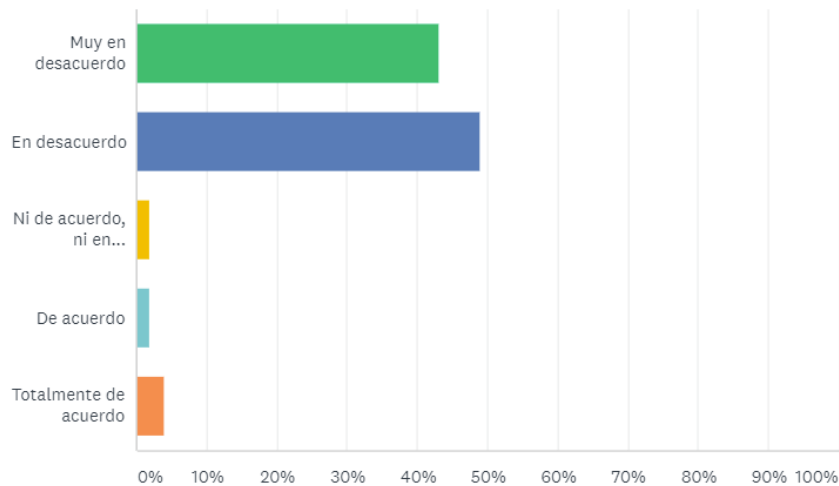


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

Si bien el posicionamiento discursivo es mayoritario a este enfoque, surge la preocupación sobre las personas que responden no estar de acuerdo y muy en desacuerdo porque pueden considerar que existen acciones supuestamente neutras desde el punto de vista de género. Las diferentes aportaciones de la literatura especializada, nos muestra que no existen las intervenciones o acciones neutras en términos de género (Cobo et al., 2009; García Prince, 2008).

En segundo lugar, la encuesta proponía una frase que refleja el enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED): “En cualquier grupo, organización, comunidad, ocuparse de las necesidades específicas de las mujeres puede crear divisiones y ser perjudicial para el desarrollo de las acciones que se quieran implementar”. Se observa que la amplia mayoría (el 92%) estuvo en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación, lo que demuestra también un gran acuerdo discursivo acerca de la necesidad de trabajar en acciones específicas hacia las mujeres u otros colectivos tradicionalmente discriminados por razones de género.

Figura 2. Concepto de género con enfoque MED.

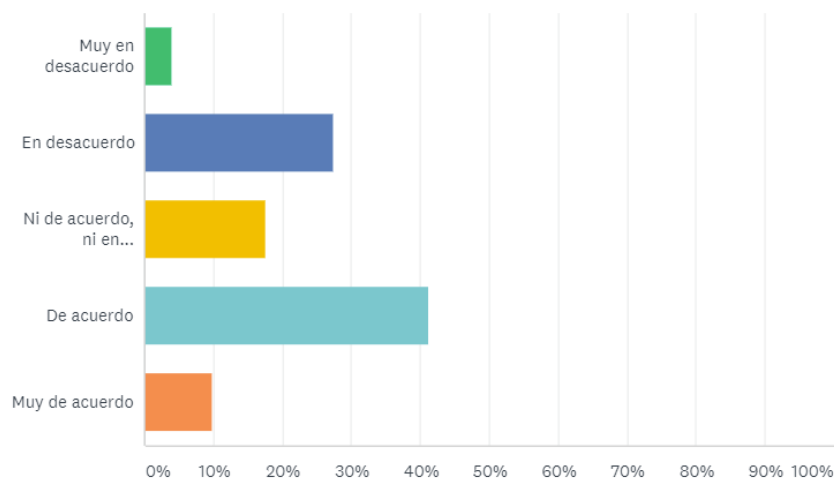


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

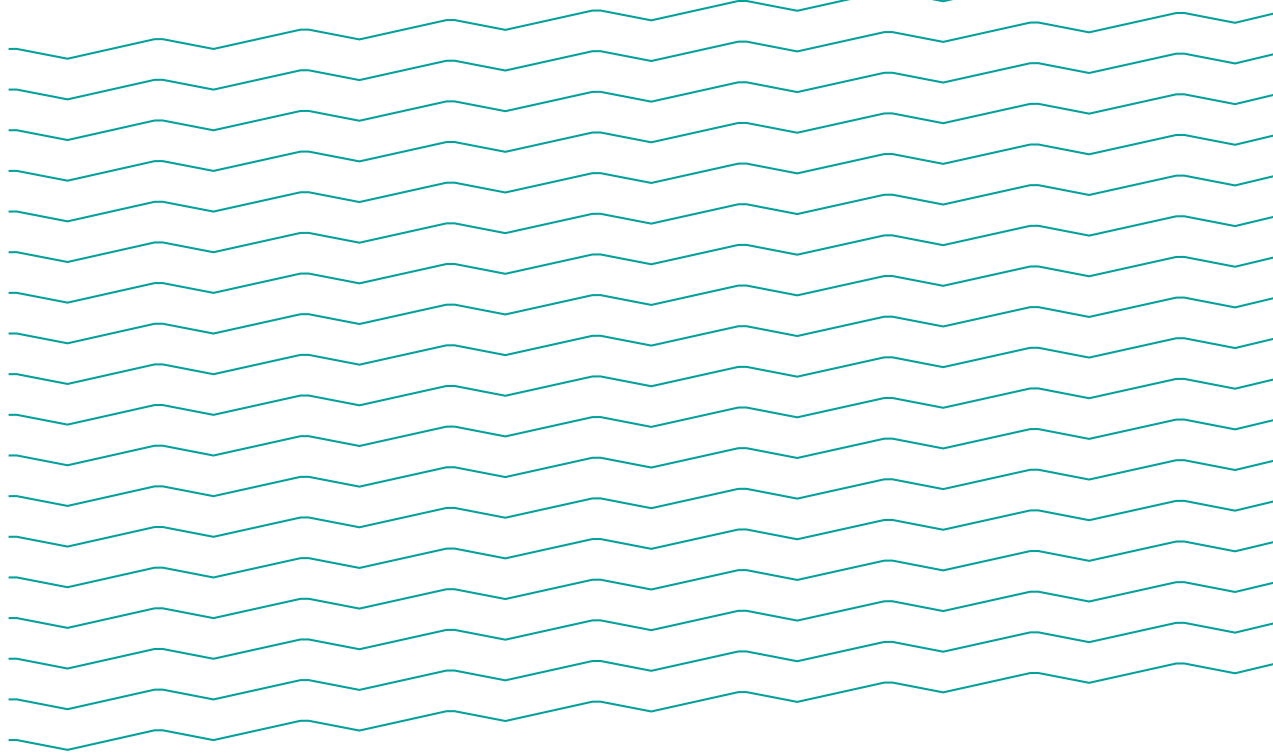
De esta gráfica se desprende, sin embargo, un elemento de preocupación vinculado a las respuestas que consideran que realizar acciones dirigidas específicamente a las mujeres puedan generar divisiones porque puede implicar un desacuerdo a implementar medidas específicas que mejoren las condiciones de vida de las mujeres.

Por último, la frase propuesta en la encuesta que refleja la invisibilidad de las mujeres en las acciones o proyectos: “Una acción/proyecto que beneficia a toda la comunidad beneficia también a las mujeres”. A pesar de tener un acuerdo discursivo bastante dominante en las otras dos afirmaciones, en este caso, el 51% de las respuestas estuvo de acuerdo o muy de acuerdo, 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 31% en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Figura 3. Concepto de género invisibilidad de las mujeres.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.



Llama la atención esta mitad de respuestas en acuerdo con la afirmación, tras la otra afirmación que parecía haber una idea que reconocía el impacto diferenciado de género de cualquier tipo de actuación. Una posible explicación puede ser la falta de reflexión respecto a estas cuestiones y que las frases generen confusión. Esto corresponde con uno de los hallazgos de los grupos focales en los que tanto a hombres como a mujeres les cuesta mucho llegar a una idea que defina lo que entienden por género. En varias ocasiones refieren a lo que no es género, pero sin llegar a una conceptualización personal o colectiva:

*“Sí, claro, tenemos perspectiva de género, pero eso ¿qué significa? y ¿cómo se traduce? Nosotros tenemos que trabajar el tema [...]” (Grupo de hombres directivos).*

Los discursos de los grupos muestran la necesidad de profundizar y reflexionar más de lo que se ha hecho hasta ahora. Tal vez, esto pueda ser una de las razones por lo que esta última afirmación de la encuesta haya tenido tanta aceptación, contradiciendo las respuestas anteriores. En este grupo se advierte además la distancia que existe en la práctica con la temática de género:

*“A veces se habla de la perspectiva de género como una entelequia, como un... el espíritu del género, ¿no? Como algo que nos va a bajar, nos ilumina y transversaliza automáticamente todo lo que hacemos” (Grupo de hombres directivos).*

Para ejemplificar de manera crítica la escasa profundidad con que se aborda la perspectiva de género en las organizaciones, los hombres directivos remiten a una imagen mítica o religiosa. La comparación parece demostrar que a menudo se

habla del tema sin conocer en profundidad de lo que se trata el concepto de género. Las figuras religiosas o míticas aluden a cuestiones que nadie puede definir con exactitud o incluso pueden ser producto de la imaginación. Asimismo, utilizando la ironía establecen un vínculo entre el género y la religión o el mito. Si bien muestran una crítica hacia quienes utilizan el tema de género solamente como declarativo, no deja de resultar una imagen llamativa, ya que dicha asociación puede colocar los temas de género en el mismo rango que el de las creencias.

El carácter meramente discursivo de la temática de género es también un tema que aparece de forma reiterada en el grupo de mujeres directivas:

*“Creo que ese es el desafío más grande que tenemos como organización, el no quedarnos sólo en el discurso, pensarlo cómo lo incorporamos, no solamente a nivel estratégico sino en la práctica cotidiana” (Grupo de mujeres directivas).*

El reconocimiento de la falta de reflexión y profundización en la temática de género en las organizaciones que pertenecen a ANONG parece admitirse tanto por hombres como por mujeres en puestos de dirección. No se observan diferencias significativas de género respecto a este tema y algunas confusiones en las respuestas de la encuesta respecto al concepto de género confirman estas opiniones. La pregunta que cabría realizar es, por qué, si hay acuerdo en que se debe trascender el discurso y profundizar en la temática de género, no se logra llevarlo a cabo. En los siguientes subapartados se intentará dar respuesta a través del análisis de los grupos focales.

## Género como mujer

Un discurso que permanece en la mayoría de los grupos sigue asociando los temas de género a las mujeres. Esto se constata tanto en los grupos de hombres como en los de mujeres, tal como lo expresa una técnica de una organización:

*“Pensamos género y pensamos en mujeres, en gurisas, no pensamos en los gurises con los que trabajamos, no pensamos en las masculinidades. Naturalizamos que trabajamos sólo con mujeres madres y que no hay varones [...]” (Grupo mujeres técnicas).*

Esta mujer reconoce que hay una idea asimilada de género a mujer y parece que interpela sus propias prácticas asumiendo que no hay un trabajo en lo que respecta a las relaciones de género como podría ser trabajar las masculinidades con los hombres jóvenes. En otro sentido, en el grupo de hombres directivos el concepto de género se asocia también a mujeres de manera directa:

*“Aparece, digamos, como uno de los elementos de la propuesta, el tema de género, el tema de la... de los derechos de las mujeres, el empoderamiento, digamos, de las mujeres” (Grupo hombres directivos).*

El discurso en este caso se refiere a relacionar los temas de género al terreno de los derechos de las mujeres y la estrategia de empoderamiento como temas que están en su organización. Al igual que se observó anteriormente, no específica de qué manera estas cuestiones están presentes, pero nos explica que lo asocian a los temas de las mujeres. La diferencia con la opinión de las técnicas es que en este caso no hay un cuestionamiento a esa asociación entre género y mujeres utilizados casi como sinónimos.

Otra cuestión ligada a la asimilación del concepto de género a mujer es que en todos los discursos de los cuatro grupos focales se plantea una visión dicotómica binaria: hombre - mujer, de la cuestión de género:

*“Se mira que el equipo sea igual de mujeres que de varones, que sea igual, incluso en cantidades, ¿no? [...] Eso es algo que ta, me llamó la atención porque en otras organizaciones donde yo había trabajado eso no... no se veía, no se tomaba en cuenta” (Grupo de mujeres técnicas).*

El discurso técnico femenino valora positivamente la composición paritaria de los equipos. Más allá de analizar si las cuestiones de la paridad numérica son relevantes, se coloca desde una percepción dicotómica de la realidad. La única excepción a la dicotomía binaria del concepto de género aparece en el grupo de hombres técnicos cuando plantean que no solamente se debe revisar el concepto de género asociado hacia las intervenciones que realizan, sino también en las prácticas entre los equipos:

*“Cómo eso también produce nuestras conductas, produce nuestras prácticas, produce lo que hacemos y conforma la cotidianidad, no solamente con nuestros compañeros de equipo, o nuestras compañeras o compañeres, sino también con las personas con las que trabajamos” (Grupo de hombres técnicos).*

Si bien la inclusión de la diversidad sexual puede ser meramente discursiva a través del lenguaje, la opinión fluye en un momento que están hablando de lo que significa el concepto de género y es la única referencia de todos los grupos focales que escapa a una concepción binaria de la perspectiva de género.

## Género como desigualdad

Otra idea que aparece de manera reiterada en los grupos es la asociación de los temas de género a la desigualdad entre hombres y mujeres. Los hombres que se encuentran en puestos directivos lo explican:

*“La perspectiva de género no nos ubica solamente en el tema de las mujeres, pero sí específicamente, está claro que..., la inequidad está basada o está planteada sobre todo en el tema de las mujeres, y por lo menos, por unos cuantos años nos va a tocar compensar a los hombres lo que son esas... esos procesos de... de inequidad [...] a responsabilidades, a salario, a reconocimiento de la sensibilidad de la mujer...” (Grupo de hombres directivos).*

Los directivos reconocen la desigualdad que viven las mujeres desde el punto de vista de los ingresos y las responsabilidades asignadas. Se sitúan además desde un discurso en el que asumen la responsabilidad como hombres y como directivos de las organizaciones de revertir esas desigualdades. En ese sentido, también recogen experiencias concretas sobre acciones que han llevado a cabo en sus organizaciones:

*“Para ser honesto, mi primera preocupación [...] era que hubiera equidad de profesionales de ambos sexos y que hubiera desde siempre equidad salarial, eso desde siempre, pero honestamente no era mucho más profundo que eso, era mucho más lo formal” (Grupo de hombres directivos).*

Los hombres de este grupo identifican que la igualdad formal es un primer paso para revertir las desigualdades que perjudican a las mujeres y las colocan en situaciones de desventaja como tener menores ingresos. Al mismo tiempo se han preocupado por mantener un balance de género en la integración de los equipos, sin embargo, también reconocen que no trabajaron otras cuestiones vinculadas a la desigualdad de género. En realidad, en este fragmento hacen referencia a las acciones desplegadas para eliminar las discriminaciones directas como definir que entre un número equitativo de hombres y mujeres a los equipos o suprimir las brechas salariales. Sin embargo, reconocen que con estas acciones no es suficiente, aludiendo a otros aspectos que no logran definir pero que refieren a lo que en la literatura especializada se denomina discriminaciones indirectas o los sesgos de género no conscientes (García Prince, 2008). A su vez, los hombres de los equipos técnicos que en definitiva tienen una relación de dependencia respecto de los puestos directivos parecen ser críticos con respecto a estas medidas:

*“Me parece que más allá de la cantidad de hombres o de mujeres que haya en los equipos, también está bueno como conocer la perspectiva de género, porque todos nosotros somos producidos por un sistema heteronormativo y patriarcal. [...]” (Grupo de hombres técnicos).*

En este caso, consideran que la paridad numérica no alcanza y que sería bueno profundizar acerca de qué se trata la perspectiva de género. En este fragmento, las opiniones se acercan a lo que Scott denomina el sistema sexo-género que opera en todas las sociedades como fundante de las relaciones sociales y que está presente en diferentes dimensiones del concepto de género (Scott, 1986).

## Desconocimiento de los temas de género

"El desconocimiento en relación a las acciones que se pueden realizar para profundizar el trabajo con perspectiva de género, fue otro de los aspectos que emergió de los grupos. En tal sentido, en el grupo de técnicos expresan:

*"1: Me parece que para identificar los sesgos habría que, previamente tener un bagaje para decodificar de ciertas perspectivas las cosas.*

*2: Previamente a identificar los sesgos, necesitaría poder visualizar en dónde se ejerce, por ejemplo, hay determinado ejercicio, así, violento del género, que capaz que ni lo veo, y no lo estoy visualizando, pero por un tema de no poder problematizar. Que me parece que eso es con otro, con alguien que tenga cierto bagaje, y que te pueda hacer visualizar las cosas desde otro lugar, desde otra perspectiva.*

*1: Sí me parece que es falta de herramientas, pero no de voluntad ni de desconocer y demostrar desinterés hacia eso. Me parece que, tenemos un desafío, quizás el desafío más importante de todos que es, avanzar nosotros."* (Grupo de hombres técnicos).

En este fragmento se observa la necesidad de formación que plantean los hombres técnicos. Es interesante igualmente que además de mostrar interés por el tema tienen la idea de tener actitudes discriminatorias o sexistas por carencia de reflexión. En el final llegan a la conclusión que necesitan herramientas prácticas y que desde su lugar de trabajo en organizaciones sociales tienen el imperativo ético de transformación personal. Esta posición de los varones técnicos resulta importante porque se posicionan desde dentro de la temática de género y vinculando el concepto de género en las organizaciones, pero también en el plano personal.

Respecto a la falta de formación o herramientas concretas las mujeres directivas también abordan esta dificultad, pero agregan otros elementos:

*"Y pasa un poco eso, también, hay gente le quiere entrar al tema y no sabe cómo o evita un poco el tema porque no sabe cómo entrarle, o porque tiene miedo de sentirse juzgado, o de decir algo y que la otra persona lo ataque, entonces me parece que por ahí estaría buenísimo ese rol de ANONG"* (Grupo de mujeres directivas).

Este fragmento es especialmente llamativo porque se plantea el miedo a la opinión externa al tratar el tema de género. Si bien la informante no especifica a quiénes se refiere, se pueden establecer algunas hipótesis. La primera es que, dentro de una misma organización hay personas que cuentan con mayor experiencia, formación o militancia en los temas de género y de allí pueden provenir algunos juicios de valor. En la actualidad, el movimiento feminista es muy amplio, diverso y existen numerosos debates intergeneracionales. No sería extraño suponer que muchas de las mujeres técnicas más jóvenes que trabajan en las ONG militan en el movimiento feminista y cuestionen a las direcciones de sus organizaciones. La segunda hipótesis, se vincula con las distintas trayectorias en las causas y temáticas feministas entre las organizaciones. Algunas ONG tienen además como tema principal las temáticas de género y desde una organización no especializada se podría percibir esta opinión reprobatoria. En cualquiera de los dos casos, al parecer aparece una especie de competencia velada acerca de la incorporación de los temas de género. Por el contrario, si esta especie de competencia se dejara a un lado, se podría avanzar a partir del intercambio llano y sin reservas entre las personas de los equipos de las instituciones y las propias organizaciones que integran ANONG.

## La deconstrucción masculina

En el discurso masculino tanto de los directivos como de quienes ocupan cargos técnicos, se observa una revisión personal vinculada a la temática de género en la que parecería estar buscando respuestas a una realidad cambiante que los interpela:

*"El tema de género es cosa de los varones y que nos tenemos que hacer cargo, eh... y bueno, y tratando de comprometer mis prácticas, leyendo, denunciando algunos privilegios"* (Grupo de hombres directivos).

Los directivos afirman que es un tema que exige un compromiso personal y de reconocimiento de los privilegios que han tenido como varones. Esta reflexión es importante ya que no se deposita el problema en otras personas, tampoco en un colectivo como puede ser "las mujeres" o en el sistema operante como pudo entenderse en otras opiniones. Al mismo tiempo, cuestionan algunas actuaciones que han tenido como respuesta cuando se quieren comprometer con la igualdad de género:

*“Me he sentido muy militante de la causa feminista y... he sentido rechazo también, por participar en acciones vinculadas con la causa, me he sentido como sapo de otro pozo, en muchos momentos [...] porque las mujeres no querían que participaran hombres, ahí me genera mucha contradicción esa exclusión, también, por más que la puedo interpretar y la puedo entender, pero me he sentido violentado en mi intención, en mis ganas de participar de hecho, en las marchas... a las marchas yo no he ido más (...)” (Grupo de hombres directivos).*

En este fragmento se muestran varias de las tensiones que existen actualmente en la sociedad. Por una parte, la necesidad del movimiento feminista de tener espacios de militancia exclusivos de mujeres y, por otra parte, los espacios de participación social como las ONG en que existe una gran diversidad de personas. Se llega incluso a utilizar el término violencia cuando expresan que no les dejaron participar de algunas acciones. A partir de esta intervención se pueden plantear algunas reflexiones. En primer lugar, no se conoce con exactitud el tipo de participación que reclaman estos hombres y cuáles fueron las respuestas que recibieron. En segundo lugar, si bien esta persona acata el límite que le ponen las militantes feministas, no le agrada y plantea su disconformidad. En tercer lugar, no se conoce a ciencia cierta la profundidad de su discurso cuando en este grupo (y en la mayoría) no se logra definir el concepto de género. Finalmente, esta situación podría leerse a la luz de otros procesos de participación ciudadana en los que la población, y en particular los varones, parecen no estar acostumbrados a que se les limite la participación en ciertos ámbitos, mientras que a la inversa continúa sucediendo de manera reiterada. Esta situación se reitera y agrava con colectivos de la diversidad sexual o personas que no responden al género binario. Estas posibilidades mencionadas entran en diálogo directo cuando en el mismo grupo reconocen que algunos lugares de su rol masculino de género les genera comodidad:

*“En el reparto de las tareas domésticas, ahí... me observo, ¿no? En realidad, intento... me doy cuenta de que estoy dejando de hacer cosas por comodidad que las termina haciendo mi compañera. Siempre trato de mejorar, ¿no? Pero ahí siento mucha contradicción entre mi discurso, mi posición y la acción.” (Grupo de hombres directivos).*

Este relato muestra la autocrítica masculina y la contradicción entre el discurso y la práctica. Mientras que en la situación anterior que no les dejaban participar en las acciones feministas les resultaba violento, esta situación de desigualdad en las tareas domésticas del hogar la perciben, pero no les violenta.

Anteriormente se expresó por parte de los hombres que desempeñan cargos técnicos que reconocen situaciones en las que ellos pueden cometer discriminación por razones de género y necesitarían mayor formación para detectarlas. Si bien en ambos grupos se sienten parte de las problemáticas en relación a las desigualdades de género, se colocan en diferentes lugares respecto del tema. En el caso de que los hombres directivos parecen apropiarse de las consignas feministas, plantean su compromiso y reclaman un lugar en esa lucha, pero también reconocen la comodidad en los privilegios de su rol. En el caso de los técnicos, plantean su desconocimiento y la necesidad de reflexionar sobre los sesgos no conscientes que pueden cometer en sus actuaciones cotidianas.

El grupo de hombres directivos reconoce también que las mujeres han venido reflexionando mucho acerca de estas temáticas y que les llevan ventaja:

*“Los varones nos debemos una revisión profunda que no hemos hecho. Que las mujeres vienen haciendo desde hace tiempo, me parece que también tiene que ver con las lógicas de los lugares y los privilegios, que los varones venimos como pateando. ¿No? Y analizamos desde múltiples variables, pero nos cuesta introducir estas variables ¿Qué nos pasa a nosotros? ¿Qué nos pasa a los varones en las organizaciones? ¿Qué pasa con la justicia también? ¿Qué pasa con romper con algunas cosas que nos han impuesto?” (Grupo de hombres directivos).*

Los hombres directivos se cuestionan a sí mismos acerca de las razones por las cuales no se logran incorporar elementos que están presentes en su reflexión en relación a las desigualdades de género. Además, se observa un reconocimiento hacia el recorrido que han realizado las mujeres en relación a la temática, lo que parecería indicar que no se observan los mismos avances en el caso de ellos. No parecen encontrar respuestas a su cuestionamiento, sin embargo, en este mismo grupo se afirman algunas cuestiones que podrían aportar a la reflexión que intentan realizar:

*“Vos terminás por querer aquello que el poder quiere que quieras. Entonces, te involucrás como una mujer técnica que tiene un discurso feminista muy potente, tengo muchas compañeras así, que la política institucional no las convoca. Cuando aparecen una, dos o tres, me parece razonable pensar en excepciones, cuando eso es tendencia, bueno, ahí hay una regularidad que sería para estudiar” (Grupo de hombres directivos).*

Al parecer, los hombres no comprenden las razones por las

cuales algunas mujeres que tienen un gran compromiso feminista no participan de las políticas institucionales y plantean que el fenómeno debe ser estudiado. Sin embargo, ya existen numerosos estudios en el ámbito nacional, regional e internacional que dan cuenta de los elementos por los cuales las mujeres no participan de los lugares de toma de decisiones y en la política de las instituciones o en la política partidaria (Beard, 2018; Pérez, 2015). Uno de los principales elementos se relaciona con el uso del tiempo y la triple jornada laboral ocasionada por la mayor carga de horas semanales que dedican las mujeres a las tareas domésticas y de cuidados.

Esas tareas que ellos manifestaron que las percibían, pero no se movían de ese lugar por comodidad a menudo restan la posibilidad a las mujeres de participar en los lugares de toma de decisión. Otros elementos identificados por los cuales las mujeres no ocupan lugares políticos tienen que ver con las formas masculinizadas del ejercicio de la política institucional y el ejercicio del poder. Dentro de las preguntas que se realizan los directivos no aparece el cuestionamiento acerca de la forma de funcionamiento de la política institucional. Finalmente, el discurso de los hombres directivos arriba a un elemento que la literatura especializada coloca en el centro de la discusión para el ejercicio de la política paritaria:

*“1: Uno de mis desafíos es, si yo me tengo que mover de este lugar, evidentemente tendría que quedar una compañera, ¿no? Y no son pocos los desafíos que tengo en ese tema.*

*2: No es tan simple invitar a alguien a participar de lo que no le gusta.” (Grupo de hombres directivos).*

Los hombres directivos se comprenden que, si se va a trabajar por la igualdad de género, ellos deben dejar lugares en la toma de decisiones. Trabajar por la igualdad de género también implica ceder lugares de poder en las instituciones y ellos lo expresan en términos de desafío: que los lugares que

tradicionalmente han ocupado los hombres los ocupen las mujeres. Sin embargo, la frase que cierra vuelve a plantear la idea expresada anteriormente acerca de la falta de interés de las mujeres en la política institucional. Resulta notorio, que el corrimiento de los lugares de toma de decisiones es un tema que al igual que en otros espacios de dirección también resulta costoso en las ONG. Es llamativa la ausencia al tema del poder en las organizaciones en el grupo de mujeres directivas. Este grupo esgrime diferentes explicaciones en relación al concepto de género, pero no se encuentra esta dimensión.

Finalmente, otra de las opiniones de las mujeres técnicas puede responder algunas de las preguntas que se realizaban los directivos:

*“Quiénes asumimos o a quiénes se nos adjudican algunas tareas tan simples como, no sé, dejar ordenada la sala de educadores, ¿no? [...] Como, desde esas cuestiones que parecen irrelevantes pero que hacen a, a bueno, a cómo vivimos las relaciones de poder, de género, los lugares, cómo vivimos, cómo se nos adjudica, cómo asumimos y cómo también muchas veces no, nos animamos a plantearlo” (Grupo de mujeres técnicas).*

Las mujeres que trabajan en los equipos técnicos expresan las desigualdades cotidianas que vivencian en sus organizaciones, identifican el problema del poder en las relaciones de género y manifiestan el miedo a evidenciar esas situaciones de discriminación. Se considera revelador este párrafo porque pone en evidencia que, pese al acuerdo discursivo a todos los niveles de las instituciones, los mecanismos de poder continúan operando y la discriminación persiste. Es la segunda vez que aparece la sensación de miedo en relación a los temas de género en las organizaciones, lo que pone en evidencia la necesidad de profundizar los cambios y la reflexión para alcanzar la igualdad sustantiva.

## Género en las organizaciones

Tal como afirma Dema Moreno, “Las ONG, como cualquier otro tipo de organizaciones sociales, reflejan las desigualdades de género en su estructura y funcionamiento interno” (2008: 119). Producir información acerca de las prácticas, los mecanismos y los discursos vinculados a lo organizacional y su relación con la igualdad/desigualdad de género, es por tanto fundamental. Sólo a partir del análisis de esta evidencia es posible el objetivo de construir espacios laborales más igualitarios. Transformar aquellas dimensiones en las que –como cualquier otro ámbito institucional–, las ONG que integran ANONG reproducen sesgos y estereotipos de género en su gestión y estructura interna como cualquier otro ámbito institucional. Transformar las diferentes dimensiones de la desigualdad y discriminación que operan en las instituciones se vuelve por tanto, un imperativo ético de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en proyectos sociales.

Del trabajo de campo se desprende un primer hallazgo significativo en relación a esta gran dimensión: ocupa una proporción en los discursos muy superior a las otras dos dimensiones relevadas, por lo que se torna central en las preocupaciones de quienes formaron parte de esta investigación. En los resultados de la encuesta se evidencia a su vez que las personas que la respondieron tienen una visión más crítica de la integración de la perspectiva de género respecto de la gestión interna que de la gestión externa de las organizaciones.

Esta presencia predominante de la dimensión interna puede interpretarse de diversas maneras. Una posible lectura es que la alta concentración en esta área se deba a la percepción de que es en el ámbito donde más está haciendo falta continuar trabajando, y, por ende, donde se concentran los desafíos de las organizaciones en relación a la integración efectiva de la PEG. No obstante, de los grupos también emerge que, si bien en los proyectos suele enunciarse la inclusión de esta perspectiva, luego no se dice de qué modo tiene lugar esta inclusión, por lo que cabría pensar que la dimensión externa es vista también como desafío para continuar profundizando el trabajo de las organizaciones respecto de la igualdad de género. La demanda de herramientas concretas para su incorporación efectiva en las prácticas, así como de espacios de reflexión que permitan seguir pensando las maneras en que esto puede hacerse, parecen ir en el mismo sentido. Sin embargo, el hecho de que la gestión interna de las organizaciones haya tenido un lugar privilegiado en los discursos de todos los grupos focales sin distinción de género o posición que ocuparan las personas enunciantes en su ONG, parece hablar a las claras de la demanda por reforzar el trabajo en esta dimensión.

La literatura especializada sobre género y organizaciones, que tiene un acumulado desde hace 50 años a esta parte, ha buscado, en buena medida, identificar cuáles son los factores que explican las desigualdades constatadas en múltiples investigaciones al interior de las instituciones. Así, se han analizado dos tipos de factores: externos e internos (Dema Moreno, 2008). Entre los factores externos el más claro es el atribuible a la cultura hegemónica patriarcal, que se traduce en una cultura organizacional que no puede estar ajena al contexto en el que se producen sus prácticas y mecanismos de interacción. A su vez, las organizaciones forman parte del ámbito público, espacio que, como sabemos, se encuentra fuertemente pautado por desigualdades referidas al orden de género, y la división sexual del trabajo, sobrecargando a las mujeres en la dimensión reproductiva y de cuidados, y obstaculizando sus posibilidades de desarrollo igualitario en el ámbito del trabajo remunerado y la actividad profesional. No obstante, en el ámbito de las organizaciones que componen ANONG parece primar la idea que, al ser el de la intervención social un ámbito fuertemente feminizado, tal desigualdad no se manifiesta con tanta fuerza.

Para Kergoat (2009), la división sexual del trabajo corresponde a una forma de división social del trabajo, que establece una separación entre actividades según el género. Según esta división simbólica que se materializa en la valoración de unas y otras actividades, el trabajo productivo está asociado a lo masculino y el trabajo reproductivo, a lo femenino. Esta separación es acompañada de una jerarquización, vinculada a la mirada androcéntrica que acompaña nuestras expresiones culturales. Así, el trabajo productivo aparece mejor valorado que el reproductivo. A pesar de que en lo concreto la división sexual del trabajo ha sufrido transformaciones en las últimas décadas, con el ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo, este cambio no tuvo como contraparte una mayor implicación de los hombres en la reproducción social (Hirata y Kergoat, 2008; Aguirre, 2009, Martínez Franzoni y Filgueira, 2017). Si esta realidad no genera mecanismos en las organizaciones que contemplen y establezcan un trato justo para enmendar esta desigualdad de oportunidades en el desarrollo del trabajo remunerado de las mujeres, la división sexual del trabajo y la desigualdad asociada a ella se ve reforzada.

Según las personas que participaron de la encuesta, en el 55% de las organizaciones el género ocupa un lugar muy importante, en el 39% un lugar secundario, en el 14% es el tema central, y solo en una organización de las relevadas no ocupa ningún lugar. Esto cristaliza que en una proporción importante (39%), las organizaciones no parecen otorgar al

género, y las desigualdades pautadas por él el lugar central que ocupan en la organización social, y por tanto en las organizaciones.

Tal como se explicita en el grupo de técnicas:

*“Creemos que porque como estamos trabajando con determinados participantes y determinada población lo tenemos (al tema género) súper claro. Pero en realidad cuando empezamos a cuestionar dentro de las organizaciones en sí mismas, vemos de que hay cosas que no están tan claras” (Grupo de mujeres técnicas).*

Esta afirmación confirma las ideas que se observaron en el capítulo anterior acerca de la falta de profundidad en el concepto de género.

### Percepciones sobre la gestión interna. El desafío de Institucionalizar la perspectiva de género

De las personas encuestadas, el 76% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación: “La organización en la que trabajo integra la perspectiva de género en la gestión interna de la institución.” El 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 12% en desacuerdo o muy en desacuerdo. Si desagregamos estos datos por género, encontramos que, quienes estuvieron en desacuerdo o muy en desacuerdo son todas mujeres, y quienes contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, son en su mayoría mujeres también. Este dato parece indicar, como lo veremos reforzado también en los grupos focales, que son las mujeres (fundamentalmente del grupo de perfil técnico) quienes tienen una mayor perspectiva crítica la dimensión de género al interior de las organizaciones. Esto se explica en buena parte porque son quienes protagonizan las situaciones en que sus derechos se ven afectados, pudiendo dar cuenta en sus relatos de experiencias concretas que evidencian los ajustes que sería necesario realizar.

*“En estos últimos años justo me tocó el tema de la maternidad, entonces ahí también entra otro enfoque. De ver con los compañeros todo el tema de organización del trabajo, la licencia maternal. Todo eso pasó formalmente por primera vez con mi caso, [...] entonces fue todo un aprender juntos [...] creo que si el tema estuviese más incorporado en la institución, tal vez hubiese sido distinto” (Grupo de mujeres técnicas).*

En cuanto a los avances o buenas prácticas en torno a la incorporación a nivel organizacional del enfoque de género, surgen algunos ejemplos interesantes expuestos en el

relevamiento: contar con un equipo de trabajo dedicado a transversalizar la perspectiva de género en la organización, representación paritaria, acciones específicas para abordar la temática, espacios de cuidado para las trabajadoras/es de la organización con hijos/as a cargo, su consideración en la toma de decisiones, son algunos de ellos. En los grupos focales también se pueden identificar relatos respecto de buenas prácticas (en general recientes) en este sentido:

*“En cuanto a la organización y cómo se trabaja el tema género, desde hace un año y medio dentro de la organización se creó una comisión de género para trabajar determinadas situaciones que iban sucediendo y que estaban como totalmente naturalizadas [...] tratamos de que sea como lo más diversa posible y que esté integrada por varios de los sectores de la organización” (Grupo de mujeres técnicas).*

Tanto del relevamiento como de los grupos focales surge que en otras organizaciones se trabaja la temática cuando hay una demanda y/o emergente específico, pero no hay un trabajo sistemático. Una de las organizaciones señala en la encuesta, por ejemplo, que están en proceso de incorporar políticas de género a la interna.

Del análisis de los instrumentos aplicados se evidencia una gran heterogeneidad tanto en el modo de entender la relevancia del género en las organizaciones, como en el desarrollo que ha tenido el trabajo en la incorporación de la PEG en los mecanismos internos de las ONG. De las discusiones grupales se desprende la demanda de recibir apoyo para encontrar caminos por los cuales transitar para hacerlo de manera institucionalizada.

*“(el trabajo con ANONG) me parece una oportunidad para las que somos socias: recibir capacitación en algunas temáticas que para algunas organizaciones nos son bastante lejanas o que no tenemos capacidades a la interna para resolver [...] cómo incorporar el enfoque de género. Sería súper útil...” (Grupo de mujeres técnicas).*

Una de las personas participantes de la encuesta señala: “En realidad el tema género no se trata, pero en mi opinión, al ser una institución que emplea científicos, los cargos que ocupan dependen de su conocimiento y no de su género.” En una línea semejante, otra persona responde: “La integración de la perspectiva de género se da naturalmente en la organización. No se debe realizar un esfuerzo extra por considerar el tema especialmente porque se generan ruidos en este sentido.” Esta afirmación da cuenta de una forma de entender el género como algo que cuando se señala genera malestar o resistencias, en lugar de algo que cuando se señala puede trabajarse. En

consonancia con los hallazgos del primer apartado en relación a la conceptualización de género, en ambos ejemplos se observa una escasa reflexión de los problemas que acarrea la idea supuestamente “neutral” tanto de la investigación social como de los proyectos de desarrollo que se implementan.

Los aportes en los grupos focales permiten construir un panorama más rico de los diversos modos en que el tema se viene abordando al interior de las organizaciones y los procesos que ha implicado. En el caso que se presenta a continuación, se explicita un trabajo procesual y participativo de construcción de una política de género a nivel de la organización:

*“Podemos decir que como organización... ha sido un tema que nos ha hecho reflexionar mucho, al punto de tener todo un proceso de construcción participativa de una política de género. [...] lo hicimos con ayuda externa [...] como organización [...] que integra una variada cantidad de gente que viene de diferentes lugares, implicó una reflexión interesante a la interna, escuchar a todos y ver qué entendía cada cual por perspectiva de género. [...] Se terminó en una política escrita que cada persona que ingresa a la organización debe leer y firmar [...] ahora estamos viendo de realizar una inducción un poco más formalizada de ingreso a la institución donde la política de género forma parte” (Grupo de mujeres directivas).*

En este caso, se observa un inicio del trabajo en temas de género con una amplia participación para definir la política institucional al respecto. Al parecer estamos ante un ejemplo en el que se involucra a toda la organización en el tema de género y se construye colectivamente. En otros ejemplos dan cuenta de procesos y producción de herramientas de carácter específico, como abordar el acoso o las situaciones de violencia a nivel organizacional:

*“En el área de acoso sexual y laboral desarrollamos un protocolo de actuación, hace dos o tres años, que fue el primer abordaje institucional, desde el cual incorporamos a los sistemas, los procesos internos” (Grupo de hombres directivos).*

Que las organizaciones cuenten con un protocolo de actuación supone un desarrollo específico a la interna de los temas de género, ya que para llegar a contar con esa herramienta debieron realizar un trabajo previo más allá de lo estrictamente declarativo.

En otro sentido, algunos discursos muestran que la incorporación de la perspectiva de género es aún un deber de las organizaciones en las que trabajan, al tiempo que expresan que la propia iniciativa de ANONG de generar información sobre el tema, movilizó la interna de las ONG asociadas, incentivando a comenzar a tratar el tema:

*“No veo un aparato, un equipo, unas personas o algo, que esté problematizando la temática de género. Me parece que estaría buenísimo que esté” (Grupo de hombres técnicos).*

*“En (la organización) no hay una perspectiva de género y es un tema que está de costado, pero nunca se ha discutido en realidad. Ahora a partir de esta movilización que hizo ANONG, de este movimiento, se ha planteado. Entonces ahora va a empezar a discutir a la interna de la organización” (Grupo de mujeres directivas).*

En definitiva, existe una diversidad de experiencias y acercamientos a la perspectiva de género al interior de ANONG. Algunas organizaciones cuentan con cierta institucionalización, otras han comenzado ese proceso y en otras existe cierta resistencia y/o desconocimiento. La visualización de ANONG como ámbito que puede jugar un rol en el acompañamiento a estos tres perfiles de organizaciones, se hizo presente en varios de los grupos focales.

### Lo transversal y lo específico

La literatura sobre institucionalización de la perspectiva de género coincide en que su logro depende de una combinación sistemática de estrategias de carácter específico y estrategias de carácter transversal. Ambas se entienden como complementarias y deben convivir en dichos procesos.

Tal como recuperan Rodríguez Gustá y Caminotti (2010), la Plataforma de la IV Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing (1995) fue el primer instrumento del derecho internacional que estableció la necesidad de conjugar dos grandes lineamientos estratégicos: las acciones afirmativas y la transversalización de género (*gender mainstreaming*). Mientras las estrategias específicas refieren tanto a la instalación de medidas afirmativas como a la creación de mecanismos y/o comisiones específicas que aborden los asuntos de género, las estrategias de transversalidad apuntan a la promoción de la igualdad integrando de manera sistemática el enfoque de género “en todos los sistemas y estructuras, las políticas, procesos y procedimientos” (Rees, 2005: 560).

Respecto de la institucionalización de la perspectiva de género a partir de la combinación de ambas estrategias podemos decir, por tanto, a partir de los resultados de la investigación, que las organizaciones de ANONG presentan un recorrido incipiente y aún poco sistemático en este sentido.

El 55% de las personas relevadas en la encuesta, expresa que su organización cuenta con un grupo específico o persona que trabaja en temas vinculados a la igualdad de género. El 35% (un total de 8 organizaciones), responde que no, y el 10%, no saben si existe algún mecanismo específico en su ONG.

Dentro de quienes contestaron afirmativamente, asimismo, se encuentran un gran número de diferentes opciones y experiencias, lo que da cuenta de la diversidad de modos de entender estos mecanismos que tienen las organizaciones: 16 respondieron que, entre sus funciones, se encuentran las sensibilizaciones y capacitaciones dirigidas a usuarios/as de proyectos, 20 personas contestaron que se realiza asesoramiento de género a los equipos internos de la organización, 4 personas respondieron que la perspectiva de género es transversal al trabajo de su organización o que están trabajando en eso, 3 que la función de esa unidad es principalmente la formación, 2 personas hablaron del cuidado de equipos y del personal y 1 persona mencionó el trabajo en comisiones y otra, en proyectos específicos con foco en género.

A su vez, en las respuestas brindadas en la encuesta se evidencia también el desconocimiento de lo que la literatura especializada recomienda en materia de institucionalización de la perspectiva de género.

Una de las personas que contesta la encuesta plantea: “*todos quienes trabajamos coordinando las áreas de trabajo del centro tenemos formación y sensibilización en género. No precisamos de asesores externos*”. A diferencia de lo que expresa esta afirmación, la conjugación de estrategias específicas y transversales permite que los mecanismos o comisiones de género jueguen un rol de seguimiento y garantía, evitando que se diluya la incorporación de la perspectiva de género en las dinámicas cotidianas de gestión e intervención. No se trata tanto de la formación en género con la que cuenten los equipos, sino de la inevitable reproducción de sesgos inconscientes a la que asistimos todas las personas, como parte de sociedades patriarcales.

Estas tensiones entre lo transversal y lo específico también se explicitan en los grupos focales, en que algunas de las personas participantes sostuvieron que se necesita proponer herramientas concretas específicas, mientras otras consideran que la inclusión de la PEG debe darse de manera transversal.

Un hallazgo de la investigación es que el conocimiento sobre la necesidad de combinar ambos tipos de lineamientos estratégicos está poco presente en las organizaciones.

Algunas propuestas de quienes participaron de los grupos fueron:

*“Sería deseable protocolizar y poder medir, además, en qué niveles nos encontramos, cuáles serían las metas, también, pero bueno, no lo hacemos, en los hechos no lo hacemos. (...) porque hay muchas otras, muchos otros temas también que tratar y no está dentro de las prioridades, nunca se ha puesto arriba de la mesa, hacerlo de esta manera” (Grupo de hombres directivos).*

En este caso, cuando se refieren a protocolizar parecería que hacen referencia a mecanismos acordados para medir y evaluar las acciones desde la PEG. Resulta preocupante que precisamente en un grupo directivo el género no sea una prioridad. En el grupo de mujeres técnicas proponen justamente un lineamiento claro de parte de los equipos de dirección:

*“Tener ciertas directrices desde las coordinaciones generales, desde las directivas de las organizaciones, de empezar a tener esa apertura, de empezar a hablar de los temas que no se hablan. [...] tener espacios de mujeres y espacios compartidos pero que sean para problematizar determinadas cuestiones” (Grupo mujeres técnicas).*

Las mujeres que trabajan en los equipos técnico plantean una idea concreta que parece estar en la misma sintonía que los hombres técnicos cuando planteaban la necesidad de reflexión de la temática. Sin embargo, parece evidente que necesitan de la voluntad directiva, algo que no está claro que se consiga si se vincula con la opinión anterior que ponía por delante otros temas antes que el género. Los hombres técnicos también realizan propuestas específicas:

*“Se debería promover algunas acciones afirmativas en términos de género. Y que esas políticas se bajaran a las organizaciones. ¿Cómo se puede hacer? Y bueno, con algún tipo, yo pensaba muy de cabeza empresarial, pero como un certificado ISO de organización que*

## Género, asignación de tareas y toma de decisiones

*cumple con ciertos parámetros de gestión en género, donde vos como organización planteas que tu modalidad de contratación está cumpliendo con ciertas características que hacen a la perspectiva de género, tu gestión de personal, el cumplimiento de cuotas, este, la concepción de algunos cuidados con género, y en esto digo maternidad, paternidad responsable y demás. Promoción de coordinaciones y ciertos cargos ejecutados por mujeres [...] y que (contar con) capacitaciones sirviera como un diferencial entre las organizaciones, porque hay organizaciones que no están ni ahí con eso y no lo hacen y otras que sí” (Grupo de hombres técnicos).*

Esta última intervención que traemos al informe de resultados puede destacarse de otras por su mirada más integral, en la que se esboza la necesidad de trabajar en estrategias que articulan distintas aristas de lo organizacional. La referencia a un modelo de certificación aparece como un reto interesante para las ONG orientadas al desarrollo, en tanto no existe actualmente en el país una herramienta que atienda a la realidad específica de este tipo de organizaciones y sus especificidades. Claramente, puede tratarse de una herramienta a construir o tomarse como referencia la experiencia y trayectoria del Modelo de Calidad con Equidad que se encuentra instalado en el país desde hace varios años.

A su vez, y si bien las personas participantes de los grupos focales parecen coincidir en la necesidad de institucionalizar la incorporación de la PEG a su interior, explicitan que se trata de un asunto que produce incomodidad, sobre todo, en los hombres, que deben desnaturalizar prácticas, y generar corrimientos de lugares y formas que hoy visualizan y ocupan como “normales”:

*“Cuando yo lo miro desde mi perspectiva, el tema de género es un asunto que vivo con incomodidad porque no dejo de ver lo que ocurre. Lo que ocurre con la sutileza de la normalidad” (Grupo de hombres directivos).*

Esta opinión remite a lo ya expresado en el apartado anterior respecto a la necesidad de los hombres de involucrarse en los temas de género, que en la mayoría de los casos se comparte pero que supone desafíos, movimientos internos y pérdida de lugares de poder.

Respecto de la asignación y/o asunción de roles y tareas, las organizaciones no están exentas de la reproducción de sesgos y estereotipos de género. Se evidencia en los resultados de esta investigación que persiste, no obstante, el mito de que en los ámbitos del “trabajo social” esto no sucede. Por tanto, desnaturalizar las prácticas sesgadas y estereotipadas de género en las organizaciones es un desafío primordial en el trabajo hacia la igualdad.

Si bien en la encuesta el 78% de las personas relevadas considera que no hay diferencias entre las tareas que realizan varones y mujeres en la organización y sólo el 18% considera que sí las hay, (el 4% no sabe); los grupos focales arrojan evidencia relevante sobre la persistencia de diferencias basadas en el género no sólo en las tareas asignadas, sino en las formas de ejercer los mismos roles y llevar adelante las actividades. Lo que, además, no es tratado de igual modo por quienes evalúan o están a cargo de los equipos.

*“Que los varones llegan tarde (está naturalizado). En el equipo pasaba que llegaban tarde y claro, a los participantes que están transitando un programa educativo laboral que estamos trabajando el no llegar tarde a un trabajo formal, muchas cosas que hay que adquirir en ese tiempo, que los educadores lleguen media hora, cuarenta minutos tarde, a ellos les generaba también un movimiento: ¿cómo, yo no puedo llegar veinte minutos tarde y me sancionan, pero fulano llega tarde y no pasa nada?” (Grupo de mujeres técnicas).*

En este caso, las mujeres integrantes de los equipos ponen ejemplos de las desigualdades que les genera contradicción con la tarea que deben ejercer como educadores/as. La contradicción entre el mensaje y la práctica con la población participante queda en evidencia, pero al parecer no existen medidas de parte de la organización. Del mismo modo, son ellas quienes advierten sobre aspectos de la convivencia en los equipos técnicos:

*“Es un tema de insistencia cotidiana, siempre es uno de esos temas que hay que anclar nuevamente, que hay que retomar e insistir. Uso también el término insistir porque me parece que hay algo ahí de la constancia y de la perseverancia de: no nos olvidemos de esto que definimos, que es muy fácil a veces que se diluya. Porque*

*está muy claro que políticamente es un tema que está en la agenda, que es relevante, que es como ineludible, pero a veces en nuestras prácticas cotidianas me parece que puede diluirse". (Grupo de mujeres técnicas).*

El hecho de que los ejemplos concretos surjan en el grupo de mujeres con perfil técnico-profesional, es un indicador de la persistencia de una invisibilidad y naturalización de prácticas sesgadas por quienes generalmente no son sus principales afectados/as.

Es interesante también cómo el asunto de las prácticas sesgadas y/o estereotipadas de género en las organizaciones, se suele visualizar como algo que excede lo que puede transformarse desde allí, quedando una vez más sin abordarse. Una persona encuestada responde en esta línea: *"Me parece que es algo que excede a la institución de la que formo parte, pero sí encuentro diferencias entre lo que se le exige a compañeros varones y a compañeras mujeres"*.

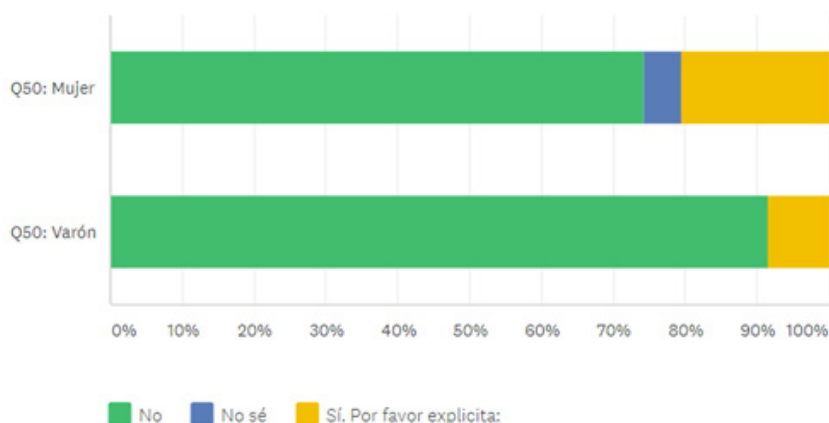
Asimismo, la cuestión de los sesgos y estereotipos no sólo involucra la reproducción de un modelo hegemónico en las prácticas y vínculos cotidianos, sino que, en un nivel más formal de las instituciones, se cristaliza en la denominada segregación horizontal. Espino y De los Santos (2019) plantean que la segregación ocupacional de género horizontal se debe a que

los hombres y las mujeres se distribuyen de manera diferente entre sectores de actividad o tipos de ocupaciones del mismo nivel. A su vez, sostienen que la segregación ocupacional horizontal, "parece obedecer a factores relacionados tanto con la demanda como con la oferta, o a una combinación de ambos" (2019:10).

En todo caso, analizar el modo específico en que se expresa la segregación ocupacional horizontal en el ámbito de las ONG en Uruguay, parece ser un reto futuro para ANONG, en tanto permitiría delinear estrategias específicas para abordarla. De la presente investigación puede establecerse que la segregación horizontal al interior de las organizaciones persiste, y algunas personas sostienen que se debe mayormente a quienes se presentan a esos cargos, y argumentan estar haciendo esfuerzos para cambiar estos patrones. No obstante, se trata de reflexiones críticas y/o esfuerzos aislados que podrían potenciarse, si se abordan sistemáticamente y de manera colectiva en el sector.

Al mismo tiempo, si analizamos las respuestas en función del género de quienes respondieron a la pregunta sobre la división sexual a la interna de su organización, encontramos que, el 25% de las mujeres contestó que sí existe o que no sabe, mientras que solo el 8% de los varones respondió del mismo modo, tal como muestra la figura.

Figura 4. División sexual del trabajo a la interna de la organización.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta.

En cuanto a la segregación vertical, es decir, aquella a los puestos de distinta jerarquía en las organizaciones, uno de los aportes de los grupos expresa con mucha claridad la realidad de las ONG:

*“Hay una apertura a la temática porque es la temática que hoy está sobre la mesa, sobre la que se piensa un montón o sobre la que se habla un montón pero lo que creo es que eso no necesariamente se traduce en que organizacionalmente haya una apuesta seria sobre el tema para que todos y todas y todes quienes estamos trabajando, podamos pensar en estos términos y no sea como algo del discurso que no llega a permear en nuestras prácticas cotidianas [...] me parece que, cuando trabajás en organizaciones que tienen escalafones, marcados, y que son jerárquicas, el trabajo social está feminizado, pero después los cargos altos nunca se condicen necesariamente en equivalencia con la cantidad de mujeres y varones que estamos trabajando en la organización. (Estas cosas) son muy difíciles de cuestionar a la interna de las organizaciones porque obviamente nadie quiere que estemos diciendo lo que no quieren escuchar.” (Grupo de mujeres técnicas).*

Una vez más las mujeres técnicas son las portavoces de las discriminaciones indirectas y de poner en evidencia que la segregación horizontal también persiste en las organizaciones sociales.

### **Criterios en llamados, contrataciones y formación del personal**

Respecto de la contratación de personal, el 71% de quienes respondieron la encuesta cree que no existen condiciones de las candidatas y los candidatos que influyan en la contratación del personal. El 25% cree que sí y el 4% no sabe. Dentro de quienes contestaron afirmativamente, solo las mujeres señalaron el género y la edad como factores. Aquí nuevamente aparecen las mujeres con una mirada más crítica que los hombres, lo cual, como ya fue mencionado, es probable se deba a que cuentan con experiencias concretas en este sentido. 2 personas de las encuestadas consideran que el género influye al momento de la contratación y otras

2 coinciden en que la edad es un factor determinante. El resto respondió que lo que influye es la formación, la actitud y competencias interpersonales, la capacitación en temáticas de género, así como sensibilización con la temática que trabaja la organización. Alguien señaló que hay cupos que se respetan, pero no especificó de qué tipo. Otra persona dijo que se intenta buscar un equilibrio o proporción en términos de género cuando se forman los equipos, pero que se prioriza la formación y la experiencia.

En el 47% de las organizaciones relevadas los perfiles de contratación se definen en la coordinación en cada proyecto, en 20% en la comisión directiva, y en un tercio por la combinación de estos dos, o por el equipo de gestión humana.

Los grupos focales permiten una vez más profundizar en los resultados arrojados por la encuesta, explicitando matices en los discursos y las prácticas que se describen respecto de los llamados y criterios de contratación del personal. Mientras alguna organización cuenta con criterios específicos a la hora de contratar personal que involucran la perspectiva de género, otras, evidencian lo que Kabber denomina “ceguera de género” (Kabber, 1994) en los criterios de elaboración de los llamados y formas de contratación.

*“Tenemos algunas cosas concretas, unas cláusulas en los términos de referencia cuando hacemos llamados, por ejemplo, no ser deudores de pensión alimenticia o no haber tenido denuncias sobre violencia de género” (Grupo de mujeres directivas).*

En este caso se observa un cuidado por tener en cuenta aspectos que hacen a la combinación de lo personal con lo profesional desde el punto de vista de género. En otros, el criterio de las capacidades es el que se tiene en cuenta:

*“El que hace las entrevistas en realidad va a la capacidad y a lo que busca, como trabajadores con lo juvenil. Nunca se ha tomado en cuenta, hasta donde yo sé, que seas hombre o mujer, sino que más a la capacidad de trabajo con los chiquilines. Porque en realidad es lo que se necesita” (Grupo de hombres técnicos).*

En este caso, el sólo criterio “capacitista” puede dar lugar a los sesgos no conscientes de género a los que ya se hizo mención y puede redundar en situaciones de discriminación que permanecen invisibilizadas. Estas situaciones deberían ser analizadas en profundidad en diagnósticos organizacionales de institución. En otro sentido, las directivas consideran que la formación en temas de género suma a los criterios pero no es determinante:

*“A nivel del ingreso para trabajar en la organización, no hay un requisito que tenga que ver con una formación en la temática de género, generaciones o de violencias. Supongo que es algo que suma, pero me encuentro trabajando con personas que tienen cero formación y que capaz que las instancias que han tenido son instancias muy básicas en donde el pienso no sucede y eso se traduce en trabajar con gurises a nivel territorial.”*  
(Grupo de mujeres técnicas).

En este fragmento las mujeres que ocupan cargos directivos explican que una persona puede tener alguna formación en género, pero luego eso no se traduce en su práctica cotidiana. Esta afirmación que se relaciona con las diferencias entre el discurso y la práctica que se encontró en el apartado anterior, demuestra, sin embargo, que no existe una búsqueda específica de profesionales que tengan formación en temas de género.

De las personas relevadas en la encuesta, casi la mitad (el 49%) sostiene que su organización tiene en cuenta que el personal tenga sensibilidad o formación en género al momento de la contratación, el 35% no tiene esto en cuenta, y el 16% de quienes contestaron este relevamiento no sabrían decir. En este caso se observa una gran heterogeneidad en cuanto a la incorporación de la perspectiva de género al interior de ANONG.

Por otra parte, casi el 60% de quienes contestaron esta encuesta (en total 30 personas), reportan haber recibido capacitaciones en género. En contraposición, alrededor del 41%, no fueron capacitadas/os en género. No hay diferencias de género en estas proporciones. En otras palabras, las mujeres no han recibido formaciones de género más que los varones. Esto sugiere que la mirada crítica de las mujeres viene más de su propia experiencia vivida que de su formación.

Finalmente, entre quienes recibieron capacitaciones de este tipo, casi el 40% respondieron que las capacitaciones estaban dirigidas a todo el personal, 34% a todos los equipos de los proyectos, 4% a los equipos de algunos proyectos y otros 4% a las coordinaciones de algunos proyectos.

### Políticas para conciliación y corresponsabilidad

El 86% de quienes respondieron la encuesta reporta que su organización ofrece apoyos para conciliar la vida laboral y familiar. El 10% reporta que su organización no lo ofrece y el 4% no sabe. De quienes reportan que su organización ofrece apoyos para conciliar familia y trabajo, 39 contestan que su organización tiene políticas de flexibilización de horarios, 31 que cuenta con posibilidad de trabajo a distancia, 28 que tienen licencias para situaciones de cuidados, y 10 contemplan otro tipo de situaciones personales que puedan surgir, por ejemplo, relacionadas al estudio.

En el 80% de las organizaciones relevadas es común que estos beneficios sean utilizados, en 14% no, y en 6% sí por mujeres, pero no por varones. La mayoría de quienes contestaron que no es común que estos beneficios sean utilizados son varones, lo que condice con tendencias nacionales y mundiales.

Con respecto a cómo son vistas las personas que utilizan estos beneficios, la mayoría reporta que son utilizados con naturalidad y que están institucionalizados. Una persona contestó que no son vistos del todo bien, en mayúsculas. Otra persona contestó: *“Entiendo que la mayoría de los compañeros o compañeras sabemos que aquella persona que lo necesita, es una forma de dar algo de ayuda y todos/as lo vemos como algo positivo. Aunque entiendo que a veces quizás depende de quien sea, como se visualiza eso para las coordinaciones o los/as compañeros/as.”* Estos comentarios denotan una vez más la heterogeneidad de criterios al interior de las organizaciones. El trabajo de formación y sensibilización en género en este sentido sería crucial para lograr un piso compartido sobre el cual seguir fortaleciendo la PEG en las organizaciones que integran ANONG que contribuyan a mejorar el ambiente laboral hacia las personas que solicitan algún tipo de conciliación.

Los datos emergentes de la encuesta en relación a este apartado, o bien no se corresponden con algunas de las experiencias relatadas en los grupos focales, o bien esas experiencias expresadas dan cuenta de las debilidades de que las aplicaciones de la norma laboral estén sujetas a evaluaciones "caso a caso" que realizan algunas ONG, como surge del relevamiento realizado. Este criterio, habilita asimismo la discrecionalidad, que puede verse atravesada por sesgos de género. Por lo que trabajar en ello es sumamente relevante.

*"El tema de la maternidad, también, me tocó ser madre y no se sabía cómo era la licencia maternal. Tuve que averiguar yo. Y no sabía cómo era la extensión para lactancia, esa reducción horaria, hasta cuándo era. La entendí mal yo, entonces sucedió mal en los hechos" (Grupo de mujeres técnicas).*

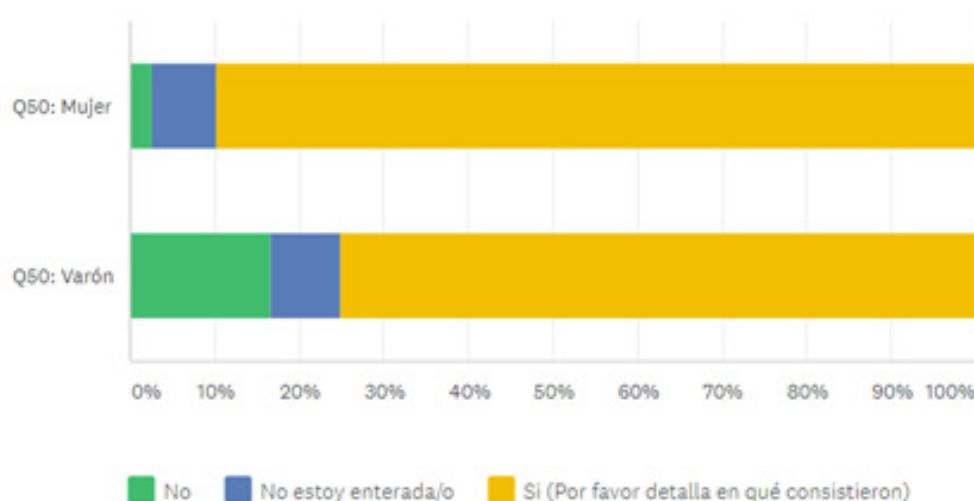
El hecho, relatado por una trabajadora de ONG, expresa con claridad meridiana que este es un punto que requiere

trabajarse, generando acuerdos y lineamientos claros para la gestión humana con perspectiva de género en las organizaciones.

La encuesta también relevó la situación especial que atraviesa el país por la pandemia de COVID-19, y el abordaje de las organizaciones de este contexto en las formas de trabajo de su personal. La pregunta releva: *En el contexto de emergencia sanitaria, ¿hubo adecuaciones laborales contemplando las necesidades relativas a los cuidados de los trabajadores/as?*

Más del 85%, 44 personas, contestaron que sí, 4 personas que no, y otras 4 dijeron no estar enteradas. La proporción de varones que contestaron que no, o que no están enterados, es mayor a la de mujeres como se puede observar en la figura 5. Las adecuaciones mencionadas consistieron en: teletrabajo, flexibilización del horario laboral sobre todo para personas con tareas de cuidado.

Figura 5. Adecuaciones laborales de las organizaciones durante la pandemia que contemplen necesidades de cuidado.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta

En cuanto a la organización de los tiempos de trabajo, casi el 50% de las organizaciones realiza reuniones por fuera del horario laboral. El 47% no lo hace, y el resto de quienes contestaron no sabe. Dentro de quienes realizan reuniones, el 70% lo hacen de forma esporádica, 12% de forma mensual, 8% de forma quincenal y otro 8% de forma semanal.

Todas las personas que contestaron este relevamiento indicaron que en su organización está legitimado el uso y se garantiza el derecho al goce de licencias por razones médicas, maternidad, paternidad, adopción, y medio horario para cuidados del recién nacido. Algunas personas incluso señalan que, en ciertos casos, como fallecimiento o paternidad, los plazos se extienden.

En cuanto a licencias específicas para contemplar necesidades de cuidado temporal, el 45% de las organizaciones relevadas dicen contar con este mecanismo, el 24% dice no contar y el 31% no sabe. En estas respuestas también se encuentran diferencias de género lo que pone en evidencia que las mujeres tienen una mirada más crítica respecto de los varones en cuanto a las políticas de conciliación de familia y trabajo, muy probablemente asociado a que son quienes más las usan.

Dentro de las respuestas afirmativas, la mayoría dice no tener licencias previstas, al contrario, se manejan considerando caso a caso, y considerando la urgencia, así como la capacidad de cubrir las tareas de quien precise la licencia. Otro grupo dentro de quienes contestaron afirmativamente se refirió a las licencias señaladas anteriormente, las previstas por la ley, como las que corresponden por estudio y enfermedad. Dentro de este grupo, alguien señaló que se brinda flexibilidad dentro de la licencia anual para contemplar necesidades de cuidado temporal. Finalmente, un tercer grupo integrado únicamente por dos personas cuenta con licencias previstas y específicas para estos casos: por enfermedad de un familiar directo o tres días al año previstos para cuidados familiares. En definitiva, hay tres categorías: consideraciones caso a caso, flexibilidad en las licencias otorgadas por ley, e institucionalización de licencias específicas para necesidades de cuidado temporal.

Con respecto al uso de estas licencias específicas, 20 personas respondieron que su uso es común en su organización, 12 que no, y 12 que no saben. La mayoría de las mujeres contestaron que su uso es común, y la mayoría de los varones contestaron que no. Aquí nuevamente, la experiencia, posiblemente, esté determinando esta diferencia de género en la respuesta. Como mencionamos anteriormente, en los grupos focales también se evidencia diferencias según género, sumándose además el perfil del grupo en que este asunto fue tematizado.

## Medidas frente a la discriminación y el acoso laboral y/o sexual

En 26 de las organizaciones relevadas, más de la mitad, existen mecanismos para actuar ante situaciones de discriminación y acoso laboral y/o sexual. En 15 organizaciones no existen, y 10 personas no saben si su organización cuenta con estos mecanismos. Una mayor proporción de varones que de mujeres contestó que no hay sanciones previstas para estos casos. Una de las hipótesis puede ser el desconocimiento de la existencia del mecanismo.

De las 26 organizaciones que aseguran tener mecanismos, 19 cuentan con sanciones, en su mayoría -sino su totalidad- escalonadas según la gravedad del caso, incluyendo observaciones, amonestaciones, suspensiones y despido. De todas maneras, son pocas las organizaciones, en relación con el total, que tienen previstas sanciones para estos casos. He aquí otro punto en el que es necesario avanzar.

De los grupos focales, surgieron algunas experiencias de las organizaciones en relación al abordaje del acoso sexual, y nuevamente, se expresa la heterogeneidad en el desarrollo de medidas específicas al respecto:

*“En el área de acoso sexual y laboral desarrollamos un... un protocolo de actuación hace dos o tres años, que fue el primer abordaje institucional, desde el cual incorporamos a los sistemas, los procesos internos, este... digamos, un... un abordaje de las temáticas que se podían generar, en el caso de violencia de género, acoso, etcétera” (Grupo de hombres directivos).*

*“Y bueno, para adentro, esta situación de que no... no es una política, no hay una política definida. Y tampoco hemos tenido situaciones, como decía, no hemos tenido que lidiar particularmente con situaciones de este tipo” (Grupo de hombres directivos).*

Los discursos seleccionados dan cuenta de dos tendencias claramente definidas y dispares en relación al abordaje de las situaciones de violencia y acoso en el ámbito laboral: una que asume la responsabilidad otorgada por la legislación vigente respecto al tema, y otra que no visualiza su papel protagónico en el tratamiento al interior de las organizaciones del asunto, pero que además invisibiliza las situaciones porque considera que nunca se han dado este tipo de cosas en las organizaciones. Aquí aparece un nuevo elemento a seguir trabajando a nivel de las ONG que integran ANONG: la capacitación en la normativa vigente y las obligaciones que establece para las entidades contratantes.

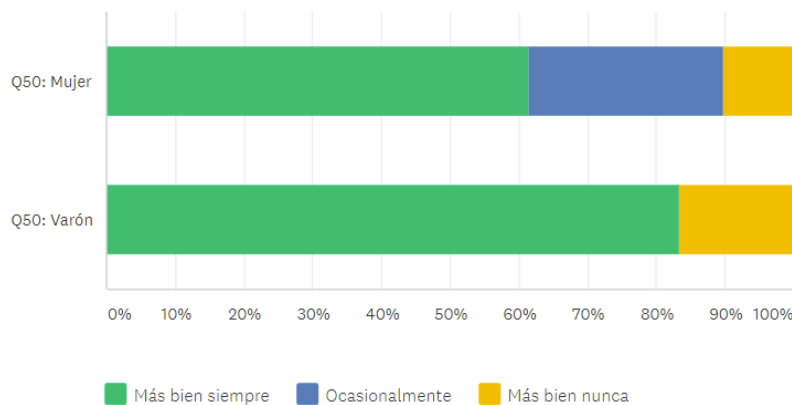
## Género en los proyectos

Los proyectos que llevan adelante las organizaciones están dirigidos a una variedad de poblaciones. De las personas encuestadas: 20 trabajan con niñas/os y adolescentes, 19 con familias o personas en situación de vulnerabilidad, 10 con toda la población, 9 con personas adultas, 8 con mujeres, 4 con personas trans, 3 con adultas/os jóvenes, 2 con personas migrantes, 2 con adultas/os mayores, otras 2 con el gobierno,

autoridades o gestores/as, y 1 con personas en situación de discapacidad.

La encuesta buscó conocer la incorporación de la perspectiva de género en las distintas etapas de los proyectos, obteniendo los siguientes resultados. La figura 6 muestra la incorporación de la PEG en el diseño de los proyectos:

Figura 6. Inclusión de la PEG en el diseño de los proyectos.

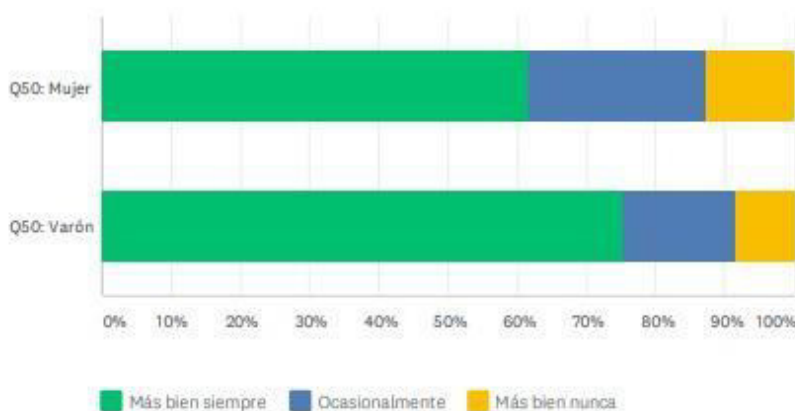


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

En este caso, 34 respuestas, casi el 70%, consideran que más bien siempre tiene en cuenta la perspectiva de género al momento del diseño de proyectos. 11 organizaciones, o el 22%, la tiene en cuenta ocasionalmente, mientras que 6 organizaciones, o el 12%, más bien nunca la tiene en cuenta. Una mayor proporción de varones que de mujeres considera que esto sucede más bien siempre. Esta tendencia se mantiene

en las otras etapas y el hallazgo coincide con una percepción más crítica de las mujeres respecto de los hombres al igual que con las opiniones de lo que sucede con la interna de las organizaciones. La figura 7 muestra las opiniones respecto de la integración de la perspectiva de género en la formulación de los proyectos:

Figura 7. Inclusión de la PEG en la formulación de proyectos.



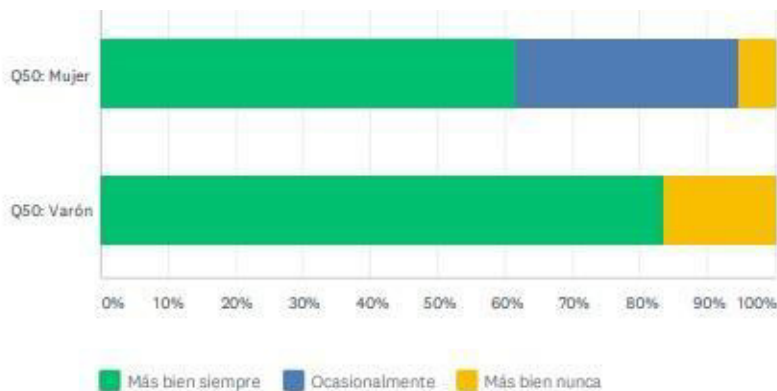
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

En este caso, el 65%, considera que más bien siempre tiene en cuenta la perspectiva de género al momento de la formulación de proyectos, pero la proporción de varones que tienen esta percepción es mayor que las mujeres.

En otro orden, 12 organizaciones la tienen en cuenta ocasionalmente y 6 más bien nunca.

La encuesta también recabó la opinión respecto a la etapa de implementación de los proyectos:

**Figura 8. Inclusión de la PEG en la implementación de proyectos.**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

Para esta etapa de los proyectos, nuevamente hay 34 respuestas (casi el 70%) que afirman que más bien siempre tienen en cuenta la perspectiva de género al momento de la implementación de proyectos, 13 organizaciones la tienen en cuenta ocasionalmente, y 4 más bien nunca. Sin embargo, al observar las respuestas por género, vemos que existe

casi un 20% más de varones que de mujeres que consideran que las organizaciones integran el género en la etapa de implementación de los proyectos.

Finalmente, se consulta respecto de la integración de la perspectiva de género en la evaluación de los proyectos:

**Figura 9. Inclusión de la PEG en la evaluación de proyectos.**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

El 63% de las organizaciones, considera que más bien siempre tiene en cuenta la perspectiva de género al momento de la evaluación de los proyectos, 10 organizaciones la tienen en cuenta ocasionalmente, y 9 más bien nunca. Si bien las diferencias no son significativas respecto de las otras etapas, en la evaluación de los proyectos es donde se advierte mayor carencia.

Cuando ponemos en diálogo estos hallazgos con los arrojados por los grupos focales, encontramos que resultó un desafío para los y las participantes identificar la perspectiva de género en los proyectos. Se visualizan más fácilmente los avances y retrocesos, así como los facilitadores y obstáculos para implementar la PEG a la interna de las organizaciones, antes que en los proyectos. Esto resulta particularmente interesante ya que diversos estudios demuestran que la negación interna es una de las formas más comunes de resistencia (Barrera et al., 2019). Es decir, resulta más sencillo visualizar los problemas que derivan de factores externos que internos. En el caso de los proyectos, no sería extraño que se depositara la dificultad para incluir la PEG en el diseño de los mismos, que en muchas ocasiones no depende de las ONG, ya que suelen convenir con otras entidades. Por tanto, que identificaran con tanta claridad las dificultades internas, es novedoso a la vez que alentador para propiciar cambios. Sin embargo, este hallazgo obliga a prestar especial atención a las prácticas reproductoras de desigualdad que pueden tener lugar durante las diferentes etapas de los proyectos.

En este sentido, podemos afirmar que los resultados arrojados por la encuesta no coinciden con los hallazgos de los grupos focales. Mientras que en la encuesta se aprecia que las personas responden que integran la perspectiva de género en el diseño, formulación, implementación y evaluación de los proyectos, los discursos de los grupos focales plantean interrogantes al respecto.

Esto no resulta llamativo si entendemos, como veíamos anteriormente, que las organizaciones son parte y reflejo de una estructura social existente que es productora de desigualdades (Dema Moreno, 2008). Dicho en otras palabras, las organizaciones no son ajenas a las relaciones de género imperantes en la sociedad, por lo que cabe esperar que también las reproduzcan en sus prácticas internas y externas. Al mismo tiempo, las organizaciones son dinámicas y están constantemente en procesos de cambio, lo que constituye una oportunidad para la transformación. Aun así, es necesario prestar especial atención a las resistencias que pueden surgir. La inclusión de la perspectiva de género pretende visibilizar y desnaturalizar las prácticas que mantienen relaciones desiguales de poder entre varones y mujeres (Barrera et al., 2019), pero no es un camino exento de dificultades. Subvertir

el orden de género establecido puede ser visto como una amenaza para las estructuras organizacionales, por tanto, es imperioso identificar los posibles nudos y avanzar en las oportunidades para superarlos.

A continuación, se desarrollarán algunos de los principales hallazgos de los grupos focales relativos a la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de las organizaciones.

### Transversalidad de la perspectiva de género en los proyectos

La transversalización de la perspectiva de género implica la incorporación de prácticas y normas sensibles al género en la organización, tanto en un nivel interno como externo, abarcando todos los componentes básicos del funcionamiento organizacional, incluyendo los comportamientos y creencias de las personas que las componen, como los proyectos, programas e intervenciones que se llevan a cabo (Navarro, 2007). Para que las transformaciones sean reales, las acciones deben sostenerse en el mediano y largo plazo, ya que se trata de cambios profundos que resultan interpellantes para las culturas organizacionales (Barrera et al., 2019).

Si nos atenemos a esta definición, llama la atención que en los grupos focales se repite la noción de que la perspectiva de género transversaliza los proyectos, pero la idea de transversalización no concuerda con la definición antes mencionada. De hecho, aparece un “vaciamiento” del concepto: se lo utiliza para decir que el género “está en todas partes”, pero de igual manera aparece en muy pocas prácticas concretas. Al no trabajar la PEG específicamente en ningún área, no queda claro cómo se hace, ni de quién o quiénes es la responsabilidad de incorporarla.

*“Si bien no somos una organización que trabaje temas de género, sí es un tema transversal, como lo entendemos nosotros...” (Grupo de hombres directivos).*

*“Obviamente que la perspectiva de género atraviesa de manera transversal todos los proyectos, absolutamente todos” (Grupos de mujeres técnicas).*

En consonancia con la literatura especializada para que la perspectiva de género sea transversal en las organizaciones es necesario que se integre en todos los niveles y en todas las acciones (García Prince, 2012). Del

mismo modo implica que todas las personas que integran la organización tomen conciencia y estén sensible a los temas de igualdad de género. La evidencia demuestra que para ello se precisan recursos específicos, instancias de formación y discusión, ya que no es algo que ocurre de manera “natural”. Es de vital importancia poder definir cómo se implementa la PEG, cuestionando la idea de que puede ser algo “dado”, y reconociendo que implica un trabajo profundo de discusión y acuerdos colectivos que se traduzcan en objetivos a alcanzar.

*“Si no hacemos acciones concretas y que tengan un objetivo claro, en donde poder tender a generar relaciones más equitativas, tanto a la interna de la organización como también en los programas que desarrollamos, no hay perspectiva de género; no es un espíritu la perspectiva de género, tiene que haber acciones afirmativas, tenemos que ponernos objetivos claros y acciones concretas para ir caminando a esas cuestiones de equidad” (Grupo de hombres directivos).*

Al igual que se desarrolló en el primer apartado de conceptualización de género, en este discurso, parecería que se reconoce la existencia de una distancia entre el plano teórico y discursivo y las acciones concretas que se llevan adelante en los proyectos, y esto es advertido por integrantes de las organizaciones. Para que los proyectos tengan un componente de género, deben proponerse transformar las desigualdades entre varones y mujeres, apuntando a relaciones más equitativas y al parecer en el grupo de hombres directivos se conoce esa diferenciación. Esto debe traducirse en acciones concretas, que cuenten con una planificación previa dirigida hacia dichos objetivos.

*“Hay como una parte subyacente y otra que se observa y que se ve, y que a veces pueden estar en tensión desde el punto de vista del hacer concreto, y desde lo teórico parece como que no, como que estamos todos como súper coherentes en enfoque de género y después, miramos una práctica y esto se da vuelta” (Grupo mujeres técnicas).*

En este caso, las técnicas que trabajan en los equipos identifican distancias entre el decir y el hacer que en algunos casos puede traducirse en el efecto inverso. A las acciones específicas que proponen los directivos ellas marcan la diferencia entre el enunciado y llevar adelante la acción. Por otra parte, así como en algunos casos no se especifican acciones concretas, en otros se entiende que los proyectos cuentan con PEG porque se llevan adelante talleres de género y/o de diversidad sexual.

De nuevo, es importante reafirmar que las instancias formativas aisladas, que no responden a una planificación con perspectiva de género, de poco sirven para generar transformaciones porque no cuestiona las formas de hacer, sino que se limita a ese espacio de integración del género como algo puntual:

*“Por supuesto, como todas las organizaciones que trabajamos con programas socio educativo laborales, tenemos incorporado específicamente talleres de género, nuestros equipos técnicos permanentemente están trabajando y abordando el tema” (Grupo de hombres directivos).*

En otro ejemplo, las mujeres directivas explican que esos espacios puntuales con la población con la que trabajan para abordar los temas de género son una puerta de entrada y habilita un espacio necesario:

*“A mí es un tema que me re interesa, me parece súper fundamental en estos momentos donde hay mucha gente que no siente dónde poder hablar estos temas, nosotros lo vivimos recientemente el año pasado con un grupo de jóvenes, divinos todos, gurisitos re chicos, que la verdad, no tenían espacio donde contar esto, donde poder volcarlo a sus pares, y donde sentirse apoyados, porque lo que necesitan es hablarlo, sentirse apoyados y que los guíes a ver cómo afrontar esto que era la transexualidad” (Grupo de mujeres directivas).*

En este caso, el ejemplo muestra la importancia que las organizaciones estén sensibles a abrir espacios como el que se explica en el grupo. Sin embargo, esto no quiere decir que se incorpore la PEG en los proyectos.

Por otra parte, también se identificó que se entiende que, si hay proyectos o acciones específicas dirigidas a mujeres o a diferentes colectivos de la diversidad sexual, significa que se está trabajando desde la PEG:

*“Después empezamos a trabajar directamente con un grupo de mujeres adolescentes con hijos a cargo que hacían carne ese tipo de desigualdades y cómo la necesidad de poder tener un enfoque diferencial para poder entender y abordar esas situaciones” (Grupo de hombres directivos).*

En este fragmento, los hombres directivos asocian trabajar con mujeres a la incorporación de la perspectiva de género. El ejemplo citado podría incluirse en las llamadas políticas específicas para las mujeres, a pesar de que se puede realizar este tipo de proyectos sin incluir la PEG. Otra opinión de las

mujeres directivas plantea que la intención es transversalizar el género en todos los programas sin importar la población con la que se trabaje:

*“Se trata de integrar esa perspectiva en todos los programas, tanto en la infancia, en la adolescencia, en los proyectos con personas adultas, en los jóvenes, eh... bueno, el año pasado llevamos adelante un proyecto con personas trans, eh... creo que sí, que la perspectiva está...” (Grupo de mujeres directivas).*

Como se vio, la incorporación de la PEG exige mucho más que algunas instancias de sensibilización, y está claro que si no hay lineamientos concretos, estas instancias aisladas no aseguran prácticas más equitativas.

Por otra parte, cuando la idea de transversalidad se traduce en acciones específicas dentro de los proyectos, en algunos casos se relacionan con incorporar mujeres a los equipos, o negociar dentro de los convenios para que se respeten los cupos laborales para mujeres, pero sin implicar necesariamente un cuestionamiento de las relaciones desiguales entre varones y mujeres. Resulta problemático que se considere a la paridad numérica entre varones y mujeres como sinónimo de igualdad de género porque invisibiliza las relaciones de poder.

En concordancia con los apartados anteriores, los puntos de vista más críticos en relación con la incorporación de la PEG en los proyectos se identifican en el discurso de las mujeres en cargos técnicos. En este caso se pone en evidencia que opera la mirada binaria a la cual ya nos referimos y que se continúa asociando género al trabajo con mujeres. Al mismo tiempo, se cuestiona el accionar de técnicos y técnicas en la intervención con mujeres con hijos/as a cargo, donde aparece una culpabilización si no cumplen con su rol esperado de madres, perpetuando el mandato de que la madre es quien cuida y penalizando otras acciones. También se ponen en cuestión maneras diferenciadas de tratar a varones y mujeres adolescentes, que refuerzan estereotipos de género.

*“1: [...] pero costaba mucho salir de una mirada binaria sobre la temática, de hecho no se hizo, no se pudo, pero creo que tiene que ver con que estamos atrás en la formación, [...] Naturalizamos que trabajamos sólo con mujeres madres y que no hay varones, trabajamos con los gurises muchas veces quiénes son sus padres, cómo están las mamás, se judicializan las situaciones y también se culpabiliza a las mujeres que son las que terminan estando para cuidar...”*

*2: Nos relacionamos con los gurises y las gurisas, ahí hay mucho trabajo, cómo los miramos, ¿no? las miradas, las cosas que se nos pasan por la cabeza cuando hablamos de una gurisa que viene y nos plantea que está embarazada, o de un gurí o, no sé, desde esas cosas hasta otras más hasta banales” (Grupo de mujeres técnicas).*

En este fragmento se observa una reflexión crítica interesante, que podría abrir el camino para instancias colectivas donde revisar las prácticas cotidianas. No queda claro si estas reflexiones han sido compartidas en los equipos con compañeros varones, pero las organizaciones tienen un campo de trabajo propio en este sentido que pueden comenzar a andar.

### **Dificultades para incorporar la PEG en los proyectos**

En cuanto a los motivos por los cuales no se incorpora la PEG en los proyectos, la falta de experiencia o de personal especializado que asuma la tarea, emergen como problemáticas:

*“Capaz que no se trabaja tanto en lo concreto, capaz que no hay una intervención más desde el equipo. Capaz que no hay, desde el plano educativo, un momento de decir: vamos a hablar de esto y vamos a poner los pies sobre la tierra y a empaparnos de esto [...] Pero sí creo que se intenta desde este conocimiento asumido, porque me parece que es conocimiento asumido o por lo menos falta de experiencia, falta de experticia, en hacer estas cosas, en hacer lo mejor que se puede sin desconocer para nada la perspectiva de género.” (Grupo de hombres técnicos).*

En este fragmento se observa una vez más la apertura y voluntad para incorporar la perspectiva de género, pero no se materializa por falta de experticia. La voluntad que se expresa no alcanza para integrar las cuestiones de género y al parecer tampoco se ha encontrado el espacio para discutir a fondo estas cuestiones. Sin embargo, las mujeres directivas consideran que los acuerdos en el plano discursivo sí están dados:

*“No nos faltan acuerdos, en eso creo que andamos bien, no nos faltan prácticas, pero la práctica desde la práctica, no lo escrito incorporado...” (Grupo de mujeres directivas).*

Las mujeres que ocupan cargos de dirección asumen la falta de incorporación real en la práctica. En estos ejemplos parece que se refieren a cuestiones prácticas que deben llevar adelante, pero resulta particularmente interesante analizar que en otras ocasiones está presente la concepción que coloca a la incorporación de la PEG por fuera de los equipos de trabajo, una tarea que corresponde a personal o equipos especializados. Esto puede resultar dificultoso porque deslinda de la responsabilidad al resto del personal, es algo que pasa a estar en “otras manos”, que en definitiva no le compete a toda la organización. Esta noción se observa en los dos grupos de hombres:

*“Había un área de sexualidad y género que básicamente lo que pretendía en su mediano plazo era transversalizar la perspectiva de género” (Grupo de hombres directivos).*

*“En las reuniones de equipo, cada quince días, un compañero nuestro que es educador sexual y tiene abundante trayectoria, trabajo y formación en lo que es perspectiva de género, nos dio unos talleres al equipo, a raíz de algunas inquietudes que nosotros teníamos de lo que sucedía en la cotidiana en la intervención con los gurises” (Grupo de hombres técnicos).*

Ambos ejemplos traen experiencias de grupos o personas específicas que contribuyen en la organización a incorporar la PEG. Si bien estas experiencias pueden resultar como “agentes específicos” que lleve a las demás personas de la institución a no empaparse de las cuestiones de género, es real que, si la incorporación de la PEG es responsabilidad de todas las personas, es probable que se diluya entre el resto de las tareas cotidianas, como veíamos en el apartado sobre la gestión interna. Tal vez, una combinación de ambas estrategias: personal especializado y responsabilidad colectiva sea lo ideal para no marginalizar los temas de género, pero al mismo tiempo lograr que su incorporación en la agenda de las ONG sea efectiva. Asimismo, las capacitaciones no pueden ser instancias aisladas, sino que debe tratarse de un trabajo más sistemático, donde las personas puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Siguiendo a Barrera et al. (2019), uno de los mayores obstáculos que se presentan al momento de lograr la transversalización de la PEG, es la presunción de neutralidad, o ceguera de

género. Esto pasa cuando se asume que si una norma, política, o proyecto no hace referencia explícita a varones o mujeres, es equitativa. A partir de los discursos que se desprenden de los grupos focales, se hallaron elementos interesantes para el análisis de las prácticas ciegas al género en los proyectos.

*“Yo creo que no es que no preocupe tanto, mirá, no me animaría a decirlo, la verdad. Pero no sé si es que no preocupa tanto, sino que es, se trata de trabajar como eso, como de forma transversal, ¿me explico? Como pensando en todo momento que los procesos integrales de las personas tengan más que ver con la propia persona que con... que con las distintas cosas que puedan ser... no quiero repetir la palabra, pero sesgos, ¿no? No hablamos tanto de hombres o mujeres, hablamos más de capacidades y partiendo de la base de que todos tienen las mismas capacidades y las mismas ganas y las mismas intenciones de salir adelante, y de tener un trabajo, de poder estudiar y poder avanzar, nosotros estamos como muy metidos en esa lógica.” (Grupo de hombres técnicos).*

En este caso, se entiende que las personas deben ser tratadas según sus capacidades y no su género, negando la desigualdad estructural existente entre varones y mujeres. Por lo tanto, es esperable que las planificaciones sean ciegas al género. Esto significa que presumiblemente serán prácticas reproductoras de estereotipos y de las relaciones de género vigentes, o aún más pueden significar intervenciones que aumenten las brechas de género.

De acuerdo a Barrera et al. (2019), uno de los principales mecanismos de resistencia al enfoque de género en las organizaciones, es la desvalorización del mismo, ya que se asume que no es una cuestión prioritaria. En este sentido, de los discursos se desprende la idea de que, si la organización no trabaja específicamente con proyectos de género, no es tan urgente incorporar la PEG, sería como una proyección a futuro, que se entiende interesante pero no necesaria en un corto plazo. Resulta evidente que para trabajar en violencia de género es necesario incorporar la PEG, mientras que para otros proyectos no sería fundamental.

*“También para empezar a pensar en quizás, en proyectos más, no sé, más como... en temas más de género directo*

*con la población. Bueno, yo en los proyectos que trabajo son más educativo-laborales, pero bueno, quizás pensando en un futuro en poder postular a proyectos de atención más directa a situaciones de violencia, estaría bueno, que la institución tenga sí como una postura bien marcada” (Grupo mujeres técnicas)*

Este relato guarda relación con las conceptualizaciones de género que veíamos más arriba: no se lo tiende a asociar con relaciones de poder entre varones y mujeres, sino más bien como un asunto “de mujeres”, por tanto, si no se trabaja con mujeres, o en problemáticas que aquejan a las mujeres, la PEG no sería fundamental. Resulta llamativo que no se considere relevante incorporar la PEG en el trabajo educativo laboral cuando las brechas en el ámbito laboral en nuestro país demuestran que las mujeres siguen siendo las que reciben peores remuneraciones, presentan las tasas de desempleo más alta, así como las tasas de actividad más baja. Del mismo modo, las evidencias muestran las dificultades de acceso al trabajo de las personas trans, contando con una ley de acciones afirmativas que no se cumple en su totalidad. Si a esta situación se añade el impacto de la pandemia del COVID 19 en las brechas de género en el empleo (Salvador, 2021), sería necesario que las organizaciones que trabajan en este tipo de proyectos revisaran algunos aspectos de la incorporación de la PEG.

Otra cuestión que resulta problemática es que se identifica que en varias de las organizaciones no hay lineamientos institucionales claros sobre cómo incorporar la PEG en los proyectos, por lo que en los hechos depende de las propias coordinaciones de los equipos, o incluso de sus integrantes. Esto no favorece a que las organizaciones integren la PEG de manera coordinada, y mucho menos a la transversalidad.

*“3: (Es importante) realmente generar metodologías donde quienes estamos trabajando directamente y quienes estamos en un cargo más de coordinación, gestión, administración, todos estemos como involucrados en esa bajada, concretarse en hechos y en cuestiones más concretas, y que sea ésto de líneas más generales de las organizaciones y que no quede librado solamente al encare personal de un coordinador y de un equipo que ha logrado trabajar determinadas cosas, ¿no?*

*4: No hay lineamientos generales institucionales, de discusión entre los diferentes equipos, que depende más de la voluntad de los coordinadores o de quienes acompañan cada uno de los proyectos” (Grupo de mujeres técnicas).*

En este caso, las mujeres de los equipos técnicos por una parte identifican la falta de políticas institucionales claras y desarrolladas y por otro, plantean que es conveniente que existan. En pocas palabras abogan por construcciones colectivas en los temas de género y no a la libertad individual de las personas profesionales o de los puestos directivos. Asimismo, se observa la necesidad de contar con herramientas técnicas para la incorporación de la PEG en los proyectos.

### **¿Procesos individuales o colectivos?**

Otro elemento para desarrollar tiene que ver con la reflexión a partir de la interpelación personal en relación al género, producto del trabajo en organizaciones sociales, pero que en algunos casos tiene un lugar mucho más individual que colectivo:

*“No lo había visualizado en el sentido de que habría que trabajarlo, porque no sólo es la intervención, porque claro, a nivel personal me interpeló un montón trabajar con primera infancia, por un montón de prácticas cotidianas que puede ser hasta un cambio de pañales y el por qué sí y por qué no, y pensarlo, y ver en qué situaciones sí, en qué situaciones no. [...] Entonces, por ese lado me he interpelado, pero a nivel como mucha más personal o individual, en lo profesional que estoy haciendo, pero no como equipo.” (Grupo de hombres técnicos).*

Esta idea de que el género es algo que interpela, “mueve”, “provoca”, invita a la reflexión, se reitera, pero no queda claro cómo se traduce en las prácticas, ni cuánto espacio hay dentro de los equipos para abordar estos emergentes. Igualmente, resulta interesante el planteo de parte de los hombres que trabajan en los equipos técnicos, pero también está presente en las mujeres directivas:

*“Tanto en la tarea esa, cotidiana como en la conformación de los equipos creo que es una cuestión ahí que nos provoca todo el tiempo, pero no creo que haya cosas resueltas.” (Grupo de mujeres directivas).*

Resulta bastante ilustrativo de las dificultades para transversalizar la PEG que se evidenciaron: si los procesos no logran ser colectivos, difícilmente cambie la cultura organizacional. En todo caso, este discurso responde a una reflexión que provoca el mismo dispositivo del grupo focal, lo que hace pensar que hay una predisposición positiva a repensar estas cuestiones.

Existen algunas prácticas que merecen ser destacadas y una de esas tiene que ver con el rol que ocupa el cuidado de equipos para reflexionar sobre el género y para llevar a la práctica los elementos conceptuales que se trabajan:

*“Es una organización que va trabajando y que va, como de alguna manera, acompañando esta otra pregunta, que es un poco, por dónde se nos escapa. Entonces la organización apunta mucho después a ir, este, como técnico, estar en un proceso acompañado.*

*Hay en estos espacios mucho de cuidado de equipo, permanentemente, con otras organizaciones, donde de alguna manera, se va trabajando el incorporar, mucho más allá de los aspectos que uno pueda traer de lo teórico, para ayudarte después en el desarrollo, de la tarea o del trabajo específico” (Grupo de hombres técnicos).*

Es indudable que para fortalecer los espacios de reflexión y revisión de prácticas colectivas debe haber una intención explícita por parte de las organizaciones, eligiendo poner el foco en asuntos que hacen a las prácticas igualitarias.

### **Perspectiva de género como respuesta a exigencias contractuales**

Otro aspecto que llama la atención es que la PEG en los proyectos aparece como una exigencia por parte de las contrapartes o las entidades financiadoras, como algo dado cuando se firman los convenios, pero se observa un escaso cuestionamiento a la manera de implementarla. Esto también podría visualizarse

como una oportunidad que invita a diseñar nuevas estrategias que involucren la PEG.

*“6: Siempre estamos formándonos en temas de derechos humanos y por supuesto temas de género, porque además son como los principios rectores que estarían atravesando los proyectos que tenemos con los diferentes organismos con los que trabajamos, ya sea PNUD o Unicef o no sé, Cooperación Española, digamos que estos principios tienen que estar siempre acompañando todas las propuestas, entonces son como enfoques obligatorios que de por sí los tenemos.*

*5: Ahora estamos trabajando por ejemplo en un proyecto que tiene al género como un eje transversal y nosotros lo trabajamos como siempre, pero después cuando nos empezamos a cuestionar para adentro, nos falta tanto, que a mí, yo no hablo de género porque me da vergüenza, ¿viste? porque no sé (...) nos costó mucho incorporar el enfoque de género en una propuesta, Que lo pedía específicamente, ¿no? Y eso de pensar las actividades ya para que todas o todos puedan participar, o cómo asegurar la participación de grupos que pueden quedar relegados” (Grupo de mujeres técnicas).*

Resulta evidente que algunos organismos internacionales colocan cláusulas de género que deben ser completadas de manera obligatoria y a veces en los equipos no se sabe cómo incorporar la perspectiva de género en el diseño de un proyecto. En este grupo las mujeres técnicas lo reconocen y también se interpelan. Respecto a las organizaciones estatales con las que se firman acuerdos de trabajo, también nos preguntamos cómo influyen los marcos teóricos presentes en los términos de referencia que se firman al conveniar. En este punto, los proyectos dirigidos a infancia, adolescencia y poblaciones adultas el enfoque de Derechos Humanos suele ser una exigencia para las organizaciones convenientes aunque no siempre resulta evidente la exigencia de los temas de igualdad de género.

A partir de los principales hallazgos que surgen del análisis del trabajo de campo se llega a algunas conclusiones que serán motivo de discusión e intercambio para la ANONG. Asimismo, consideramos relevante realizar algunas recomendaciones con el objetivo de que esta investigación sirva para la transformación de las prácticas de las organizaciones que integran ANONG en la búsqueda de una sociedad más igualitaria en el Uruguay.

# Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

Tal como se fue planteando a lo largo del presente informe, abordar la incorporación de la perspectiva de género en las ONG presenta algunas complejidades específicas, que deben mencionarse. La tarea de estas organizaciones se caracteriza por su compromiso social y su lucha activa contra diversas injusticias. En este sentido, existe una idea previa de que hay cuestiones o bien ya superadas, o que no tienen lugar en estos ámbitos. No obstante, la igualdad de género constituye un camino a recorrer y no algo que ya forma parte del presente de las organizaciones.

Si bien contar con formación en género es un paso importante, no es suficiente para transformar las desigualdades asociadas que operan tanto en el nivel cultural, como institucional y personal subjetivo. Su abordaje, así como su modo de operar, requiere de la articulación de estrategias sistemáticas y multidimensionales. En este sentido, develar los sesgos inconscientes y estereotipos de género y su modo particular de expresarse en el ámbito de las ONG, resulta vital para superar el “velo de igualdad” (Ubani Bazán, 2020) que puede estar operando en las organizaciones, sin permitir un cuestionamiento profundo acerca de las desigualdades existentes, con la aspiración de transformarlas.

Una primera conclusión que se desprende de la investigación es que en la sociedad civil nucleada en ANONG, se sostienen ideas discursivas que en las prácticas se diluyen. Es claro que existe un discurso de género a nivel social que ha permeado en las ONG, pero esto no implica que se logre institucionalizar la perspectiva de género. Una de las principales dificultades encontradas tiene que ver con la inexistencia de una conceptualización clara acerca de lo que significa incorporar la perspectiva de género tanto en la gestión interna como en la gestión externa de las organizaciones. A esta situación se suma que no es un tema prioritario para todas las organizaciones. Al mismo tiempo, se evidencia que faltan herramientas teórico-metodológicas que permitan

introducir la PEG a la interna de las organizaciones, en la gestión humana, así como en el trabajo de los equipos y en sus prácticas de intervención en los diversos proyectos que llevan adelante.

En segundo lugar, el discurso predominante de las organizaciones manifiesta ser sensible a los temas de género y estar de acuerdo con incorporar dicha perspectiva. Los discursos contrarios a integrar la perspectiva de género resultan bastante excepcionales, aunque no por escasos se advierten como preocupantes. Desde el punto de vista discursivo, una gran mayoría de personas consideran que las intervenciones afectan de manera diferente a la población según su condición de género. De todas formas, esta percepción común, no se corresponde luego con acuerdos acerca del modo en que esto se expresa, y por tanto en los mecanismos que pueden contribuir a abordar la afectación desigual de los distintos temas sociales en hombres, mujeres y disidencias. Una parte relativamente importante del conjunto de organizaciones reconoce dificultades para incorporar la PEG en sus organizaciones y pasar del discurso a la práctica. Las barreras se identifican en la falta de formación, el desplazamiento de este tema por otros o de manera más crítica por resistencias internas de una parte de las personas que conforman las organizaciones.

En tercer lugar, desde el punto de vista organizacional, la investigación evidenció que se trata de un tema central para las personas participantes de las distintas instancias de relevamiento. Esto se refleja en el volumen de discurso que dedican en los grupos focales a hablar de la temática interna. A partir del análisis realizado, es posible decir que una explicación posible a esta alta proporción dedicada a la dimensión de género al interior de las organizaciones es que allí se concentran gran parte de los desafíos actuales de institucionalizar la PEG en las ONG de Uruguay, en tanto la autopercepción expresada en la encuesta es más optimista

respecto a su incorporación a la interna de lo que muestran los discursos emergentes en los grupos focales.

En cuarto lugar, uno de los puntos claros es que, si bien en la encuesta parece reflejarse una presencia importante de medidas de conciliación y corresponsabilidad de las organizaciones para su personal, estas medidas no pueden ser descritas por las personas que realizan el relevamiento. Del mismo modo en los discursos de los grupos algunas experiencias relatadas dan cuenta más bien de lo contrario como, por ejemplo, ausencia de criterios claros y uniformes aplicados a la gestión de licencias y medios horarios por maternidad. El tema del medio horario por cuidados del recién nacido no es traído por los grupos de varones, lo que coincide con su escaso uso a nivel general en Uruguay por parte de los padres. Asimismo, aparece de manera explícita en los discursos de los grupos focales (principalmente en el grupo de mujeres técnicas), que la norma laboral y su aplicación, así como medidas de flexibilidad y/o de corresponsabilidad de las ONG como contratantes, suelen estar sujetas a evaluaciones “caso a caso”, lo que habilita la discrecionalidad, pudiendo verse atravesadas las decisiones por sesgos de género.

En quinto lugar, se destaca que una parte importante de las organizaciones aseguran tener medidas de conciliación

de la vida laboral y personal, así como herramientas para prevenir el acoso sexual. En todos los casos, las mujeres conocen en mayor medida que los hombres cuando estos mecanismos existen y se muestran más críticas a las herramientas que aún faltan por desarrollar.

En sexto lugar, se observa una contradicción importante entre las opiniones que arroja la encuesta en cuanto a la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos o acciones que realizan las organizaciones sociales que integran ANONG y lo que surge de los discursos de los grupos focales. Seguramente, la instancia de los grupos supuso un ámbito de reflexión mayor para todas las personas participantes y allí tuvieron oportunidad de repensar aspectos que a lo mejor en la encuesta se enuncian de forma más declarativa en consonancia con lo dicho anteriormente sobre los discursos y la práctica.

Finalmente, a partir de todo el análisis se pueden establecer tres grandes niveles en los que se dividen las organizaciones que pertenecen a ANONG: las que cuentan con cierto grado de institucionalización de la perspectiva de género, las que se encuentran en proceso de trabajo de los temas de género, y las que o bien no han considerado esta perspectiva en su actuación cotidiana, o bien presentan resistencias a hacerlo.

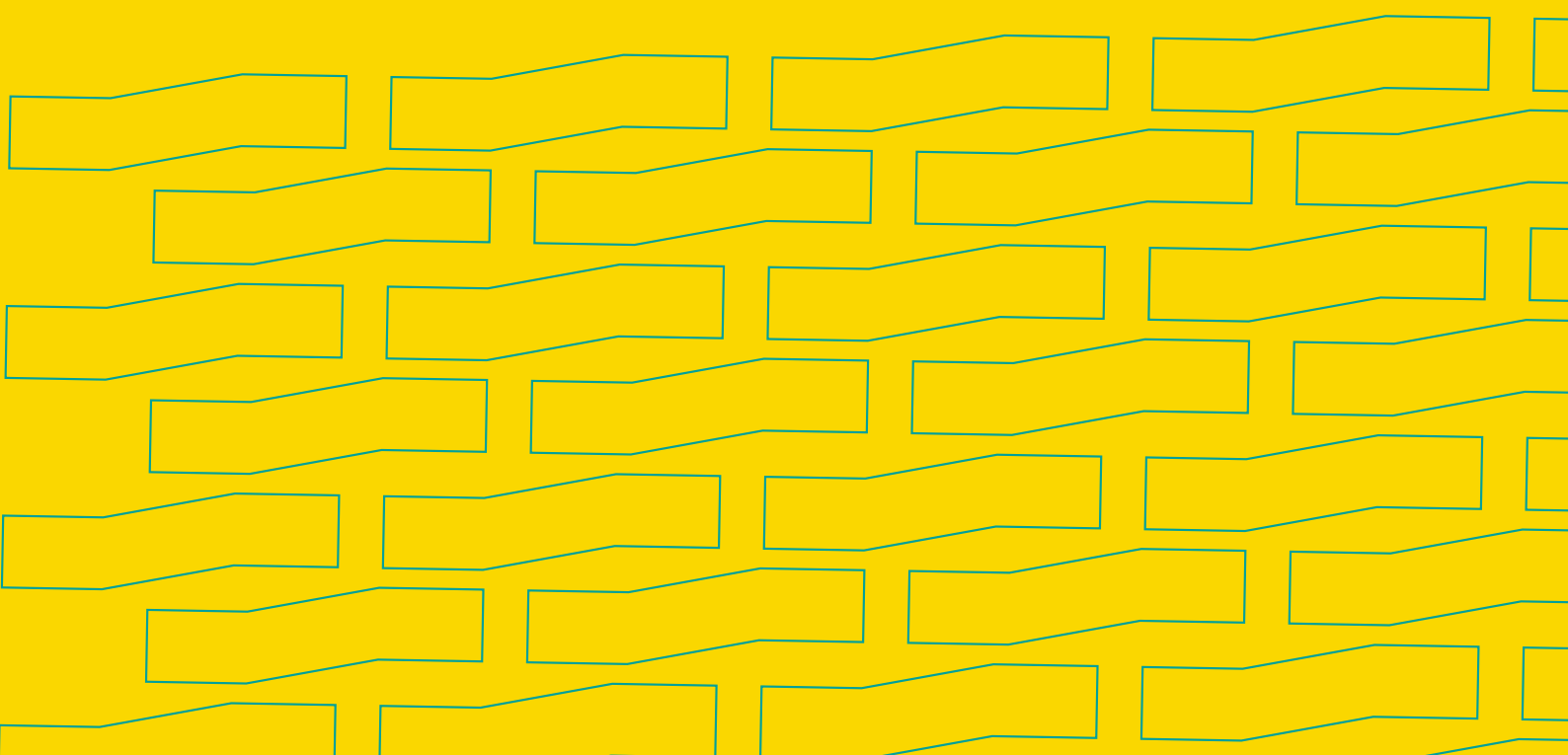
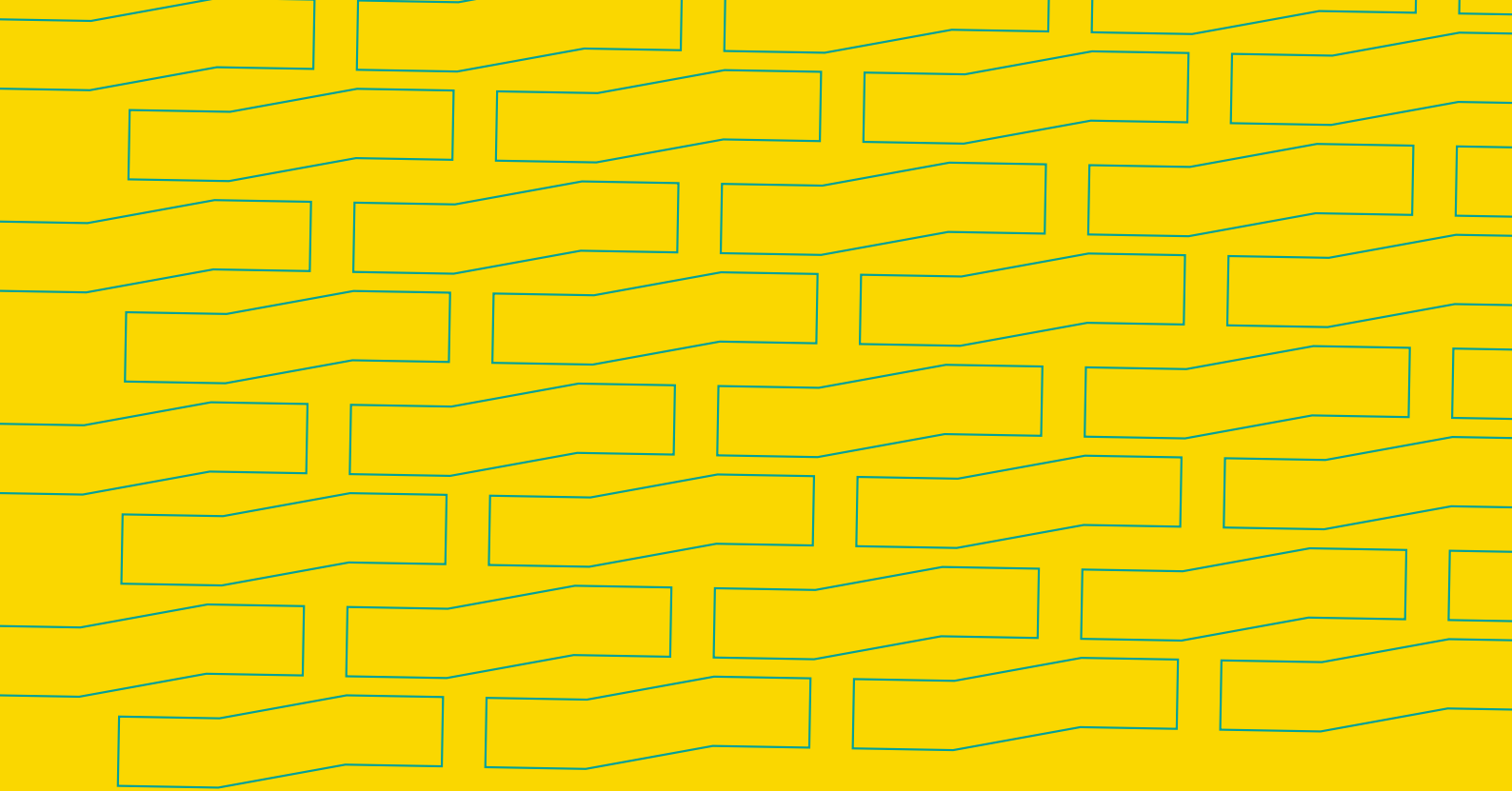
## Recomendaciones

Las recomendaciones que se realizan buscan ser un aporte concreto a partir de las cuales ANONG pueda debatir y modificar para su apropiación. En primer término, se considera que dada la heterogeneidad en los distintos niveles implicados en la incorporación de la PEG que surge como conclusión de la investigación, sería pertinente que las futuras acciones y capacitaciones que se emprendan desde ANONG, tomen en consideración estos perfiles, proponiendo acciones diferenciales.

A partir de esta primera recomendación, las siguientes que se realizan tienen carácter general, pero es importante tomar en cuenta las particularidades respecto al momento del proceso en que se encuentran las distintas ONG en la incorporación de la PEG, para optimizar las acciones. Un importante número de participantes en los grupos focales colocan en ANONG un posible rol de promoción y acompañamiento del proceso de institucionalización de la PEG en las ONG. Solo una de las personas participantes manifestó cierta resistencia a que la asociación sea conductora en este, como en otros temas de las organizaciones que la componen.

En tal sentido se recomienda:

- Diseñar e implementar un plan de sensibilización y formación en Género.
- Construir guías y/o documentos orientadores acerca de la integración de la PEG en la gestión humana, así como de la normativa vigente vinculada con la igualdad de género: conciliación y corresponsabilidad, prevención del acoso sexual en el ámbito laboral, cuotas para población trans, entre otras.
- Promover espacios de intercambio con instituciones que tengan un camino recorrido en la incorporación de medidas de igualdad de género en la gestión interna. En tal sentido, algunos sectores o dependencias públicas, así como empresas que han trabajado en el Modelo de Calidad con Equidad cuentan con valiosas experiencias que pueden ser consideradas.
- Elaborar planes de acción para la integración de la PEG de acuerdo a las necesidades de cada organización.
- Generar espacios de reflexión entre las organizaciones referente a los temas de género con el fin de intercambiar ideas y buenas prácticas.
- Promover y fortalecer las Comisiones de Género en las organizaciones, y su posible interrelación.





# Bibliografía

- Aguirre, Rosario (2009) Las bases invisibles del bienestar social. El trabajo no remunerado en Uruguay. UNIFEM. Uruguay
- Azcona, M.; Manzini, F.; Dorati, J.; (2013) **“Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación: Aplicación a la investigación en psicología.**
- Barrera, P.; Fainstain, L.; Guidobono, N.; Lebboroni, M. (2019). **Guía para implementación del modelo de calidad con equidad de género.** Montevideo: INMUJERES - MIDES.
- Beard, M. (2018). **Mujeres y poder** (Paidós).
- Cobo, Rosa, De la Cruz, Carmen, Volio, Roxana, y Zambrano, Ada. (2009). **Políticas y acciones de género. Materiales de formación** (Instituto).
- Dema Moreno, Sandra (2008). **Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio.** Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 122: 119-144.
- Espino, Alma; De los Santos, Daniela (2019) **La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina: implicancias para las desigualdades de género.** OIT y PNUD.
- Filgueira, Fernando y Martínez, Juliana (2017). **El empoderamiento económico de las mujeres de la región: significativo, incompleto y desigual en El progreso económico de las mujeres en América Latina y el Caribe.** Transformar las economías para realizar los derechos, Capítulo 1, pp. 25-56. ONU Mujeres.
- García Prince, Evangelina (2008). **Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming. ¿De qué estamos hablando.** (America La). PNUD.
- Hirata, Helena; Kergoat, Daniele (1997) **La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio.** Buenos Aires. Trabajo y Sociedad Buenos Aires, Trabajo y Sociedad - Centro de Estudios de la Mujer de Chile - PIETTE/CONICET.
- Kabeer, N. (1994), **Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought,** Verso, Londres.
- Kergoat, D. (2000). **Divisão sexual do trabalho e relações de sexo.** Dictionnaire critique du féminisme, 1, 1-7.

- Munday, Jenny (2014). ***The practice of feminist focus group***. En S. N. Hesse-Biber (Ed.), *Feminist Research Practice* (SAGE).
- Navarro, N. (2007). ***Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad***. San Salvador: PNUD.
- Pérez, Verónica (2015). ***La participación política de las mujeres en el nivel subnacional en Uruguay: elecciones departamentales y municipales 2015*** (Cotidiano).
- Rees, Teresa (2005). ***“Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe”***, en *International Feminist Journal of Politics*, Vol. 7, N° 4.
- Rodríguez Gustá, Ana Laura; Caminotti, Mariana (2010) ***Políticas públicas de equidad de género: las estrategias fragmentarias de la Argentina y Chile***” Revista SAAP. Publicación de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis Político, vol. 4, núm. 1, mayo, 2010, pp. 85-110. Sociedad Argentina de Análisis Político. Buenos Aires, Argentina.
- Salvador, Soledad (2021). ***Análisis del impacto de la pandemia en el mercado laboral, la desigualdad y la pobreza según género***.
- Scott, Joan (1986). ***Gender: A useful category of historical analysis***. *American Historical review*, 91, 1053-1075.
- Ubani Bazán, C. (2020). ***Igualdad de género en las ONG para el desarrollo en Gipuzkoa: mito o realidad***. *Tendencias sociales. Revista de Sociología*, 5: 124-151.



# Anexos

## Anexo 1.

# Perfil sociodemográfico de las organizaciones

### Tamaño, antigüedad y zona de influencia de las organizaciones participantes de la encuesta

1. Más del 80% de las organizaciones relevadas, 43, funcionan hace más de 10 años. 3 funcionan hace 5 y 10 años, 3 hace 1 y 5 años, y 2 hace menos de un año.
2. El 45% de las organizaciones (23) relevadas tiene más de 50 personas trabajando, el 25% tiene entre 5 y 10 (13), el 12% tiene entre 1 y 5 (6), el 10% entre 25 y 60 (5), y el 8% entre 10 y 25 (4).
3. Para el 31% de las organizaciones relevadas su zona de influencia es el área
4. metropolitana de Montevideo (16), para otro 31% otros lugares de Montevideo (16), y para el 37% fuera de Montevideo (19), departamentos del interior del país.

### Actividades

5. El 51% de las organizaciones realiza principalmente actividades socioeducativas, el 31% de prevención, protección y/o restitución ante vulneración de derechos, el 8% sociolaborales, otro 8% de participación ciudadana y un 2% de gestión de centros de protección social.
6. Entre las actividades que las organizaciones desarrollan se encuentran: proyectos de investigación y formación en diferentes áreas, capacitación, atención ante situaciones de violencia de género, acompañamientos educativos, microfinanzas, cursos, charlas, radios comunitarias, difusión de información, prevención y tratamiento de consumos problemáticos de sustancias psicoactivas, y acompañamiento y apoyo a la inserción socioeducativa-laboral entre otras.
7. Las actividades que realizan las organizaciones están dirigidas a una variedad de poblaciones. De las personas encuestadas: 20 trabajan con niños y adolescentes, 19 con familias o personas en situación de vulnerabilidad, 10 con toda la población, 9 con personas adultas, 8 con mujeres, 4 con personas trans, 3 con adultas/os jóvenes, 2 con personas migrantes, 2 con adultas/os mayores, otras 2 con el gobierno, autoridades o gestores/as, y 1 con personas en situación de discapacidad.

## Recursos económicos

8. El 42% de las organizaciones obtienen sus recursos económicos a partir de convenios con el Estado y el 26% a través de cooperación internacional. Un 16% posee financiación propia, un 10% se financia a través de empresas o privados, y unas pocas reciben donaciones o utilizan medios académicos.

## En resumen

La mayoría de las organizaciones trabajan en el departamento de Montevideo (el 62%), lo hacen desde hace más de diez años (80%) y se financian a partir de convenios con el Estado (42%). Si bien existe heterogeneidad en su trabajo, la mayoría de las organizaciones realiza actividades socioeducativas (51%) o de protección y restitución de derechos (31%). Esto puede constituir una fortaleza que las acerque a la perspectiva de género, pero puede también funcionar como una sensación de que ya está todo solucionado y no se precisa seguir profundizando.



## Organizaciones que integran ANONG:



Asociación Cultural y Técnica



Fundación Ecuménica de Desarrollo del Uruguay



Instituto del Hombre



Grupo H2O Santa Catalina



Cotidiano MUJER



**más sociedad  
más derechos**

**Asociación Nacional de Organizaciones No  
Gubernamentales Orientadas al Desarrollo**

[anong.org.uy](http://anong.org.uy)

[secretaria@anong.org.uy](mailto:secretaria@anong.org.uy)

(+598) 2924 08 12

Av. Libertador 1985/202.

Montevideo, Uruguay.

