

---

# la integración estratégica de género en agencias de cooperación internacional. la propuesta y experiencia de oxfam gb en américa del sur

elsa dawson

---

Este artículo presenta la experiencia de Oxfam GB en su actual impulso de integrar la dimensión de género en forma estratégica y sistemática, tanto en sus programas como al interior de la agencia como institución. Oxfam GB es una ONG británica, independiente, que trabaja con organizaciones, comunidades y poblaciones en más de ochenta países del mundo para encontrar soluciones duraderas a la pobreza y disminuir el sufrimiento causado por situaciones de emergencia. En América del Sur, desde su oficina regional, localizada en Lima, Perú, apoya programas de desarrollo, trabajo humanitario y también colabora para influenciar en políticas. Su ámbito de acción cubre Perú, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador y Chile, y trabaja mayormente mediante organizaciones de desarrollo no-gubernamentales de cada país.

La autora ha diseñado una estrategia para integrar la perspectiva de género en la región, y es actualmente la responsable de liderar su puesta en marcha.

El artículo se inicia con la definición del concepto de integración de género en las agencias de cooperación internacional, puntualizando su importancia. Luego describe el proceso seguido en Oxfam GB, tanto en el programa de desarrollo y ayuda humanitaria, como en el interior de la propia organización. Finalmente llega a algunas conclusiones preliminares a partir del progreso logrado hasta la fecha.

---

## ¿En que consiste la integración de género?

Oxfam ha definido así la integración de género (*gender mainstreaming*):

Tomar en consideración la preocupación por la igualdad de género en todas las actividades de políticas, programas, administración y

finanzas, y en los procedimientos organizacionales, para de esta manera contribuir a una transformación profunda de la agencia. Específicamente pretende insertar el resultado del análisis de políticas y análisis socio-económico desde esta perspectiva a todos los procesos de toma de decisión de la organización, y monitorear el impacto logrado. Esto incluye tanto las decisiones fundamentales de política de la agencia, como las decisiones menores cotidianas de implementación.

En el año 2001, Oxfam GB encargó a una comisión evaluar el progreso logrado en la integración de género en todos sus programas y en el interior de la organización. Se contrataron especialistas que —combinando el conocimiento detallado del tema género con diversos aspectos de desarrollo en que trabaja la agencia— evaluaron elementos del programa y de la agencia para aportar recomendaciones a la organización. El resultado fue un plan de acción para la integración de género, que actualmente se está ejecutando.

### ¿Por qué es necesario integrar género en las agencias de cooperación internacional?

Una verdadera integración de género es de vital importancia para la efectividad de las estrategias de agencias como Oxfam GB en combatir la pobreza y el sufrimiento. Sin la integración de esta perspectiva como elemento fundamental, se corre el riesgo de que los programas sean ciegos a las necesidades de las personas que normalmente requieren de más apoyo: las mujeres y las niñas.

Para Oxfam la pobreza y sus causas son un asunto de falta de cumplimiento de derechos humanos. Dado que la Declaración Universal de Derechos Humanos establece que los hombres y las mujeres tienen iguales derechos, abordar la desigualdad en la realización de derechos es una tarea prioritaria. Además, es básico para el trabajo de la agencia en la eliminación de la pobreza. Existen fuertes vínculos entre la desigualdad de género y la pobreza. Un ejemplo es el que entre los pobres existe mayor cantidad de mujeres jefes de hogar. Otro es que, en general, en los sectores donde trabajan los pobres, las mujeres ganan menos que los hombres y tienden a ser segregadas. Además, las instituciones y estructuras de la sociedad están configuradas generalmente alrededor de hombres, lo cual refleja y refuerza la desigualdad existente en la sociedad. Esto tiene el efecto de reducir la participación política de la mujer e incrementar su vulnerabilidad a la pobreza y a la violencia, las que ella termina sufriendo en forma desproporcionada.

Según el Banco Mundial, existen evidencias de que la división sexual de trabajo y las desigualdades que ella causa no solo tienden a retardar la marcha del crecimiento económico y la reducción de la pobreza, sino que contribuyen a aumentar esta última (2002: xi). Las desigualdades de género tienden a ser mayores en países de bajos ingresos, y dentro de estos países los estratos pobres son los más afectados. En cambio, en los países donde hay igualdad relativa entre hombres y mujeres, las economías crecen más rápido, los pobres salen más rápido de la pobreza y aumenta el bienestar de hombres, mujeres y niños.

Mientras que la motivación del Banco Mundial para la integración estratégica de género en sus programas se basa en razones de eficiencia, para Oxfam GB la motivación deriva más bien de su preocupación por la justicia social y los derechos humanos, aunque también reconoce la importancia de abordar la desigualdad de género para cumplir con su misión de reducción de la pobreza.

Oxfam GB ha establecido una política interna sobre género, que contiene los siguientes principios:

1. Que su trabajo:
  - se basará en un entendimiento común de que la igualdad de género es vital en la lucha para superar la pobreza y el sufrimiento,
  - abordará las políticas, prácticas, ideas y creencias que refuercen la pobreza relacionada al género y
  - «empoderará» a mujeres.
2. Que tendrá *prácticas internas* que reflejen su compromiso con la equidad de género (Oxfam 2003).

Para Oxfam GB es fundamental, como argumenta el Banco Mundial, basar sus acciones en un entendimiento de cuáles son las cuestiones de género que son importantes para la reducción de pobreza, para ser más estratégicos y por lo tanto más efectivos en la realización de su misión.

### Integrando género en los programas de desarrollo

Es importante asegurar que el aspecto género sea integrado en todas las etapas del ciclo de gestión de programas y no solo en la primera, referida al análisis de la situación que forma el contexto del programa. Es decir, también debe ser integrada en la planificación y diseño de objetivos, estrategias y actividades, en la ejecución del programa, el monitoreo de progreso, y finalmente en la evaluación de los resultados y del impacto logrado (Oxfam 2002).

La etapa más importante, sin embargo, es el *análisis de la situación*. Si esta incluye un buen análisis de género, tendrá un efecto de cascada en el resto del programa y se traducirá en objetivos, estrategias y actividades que incluyan el tratamiento de la desigualdad de género. Estas serán reflejadas en indicadores sensibles al género y, por último, potencialmente en un impacto efectivo del programa en las relaciones de género, que se traducirá por lo tanto en una reducción de los niveles de pobreza.

Para el Banco Mundial, la etapa de análisis contextual es también de suma importancia. Su estrategia de integración de género se basa en la compilación de *Country Gender Assessments* como insumos para el desarrollo de sus *Country Assistance Strategies*. Estos consisten en la evaluación de la distribución relativa de recursos, oportunidades, obstáculos y poder entre hombres y mujeres en la sociedad en cuestión (Banco Mundial 2002).

Con relación al *análisis de la situación*, la tarea principal que debe realizar Oxfam GB para integrar género es realizar un *análisis contextual de género*, basado en datos desagregados por población femenina y masculina, que muestre:

- (a) las relaciones de desigualdad entre los sexos y la relación entre esta desigualdad y la pobreza,
- (b) las especificidades de la situación de las mujeres y sus necesidades particulares,
- (c) las barreras al desarrollo de las mujeres (por ejemplo, el acceso desigual a los recursos, oportunidades y espacios para la toma de decisiones),
- (d) el estatus de las mujeres y su habilidad para ejercer sus derechos (con referencia a los tratados de derechos humanos internacionales como la Plataforma para la Acción de Beijing, el BPFA de 1995 y la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres, el CEDAW, de 1979),
- (e) el porcentaje de familias pobres encabezadas por mujeres y la situación específica en que estas familias se encuentran y
- (f) las habilidades, capacidades y aspiraciones de hombres y mujeres, diferenciando entre los dos.

La estrategia de Oxfam GB para integrar género en su programa en América del Sur consiste en desarrollar un análisis de género para respaldar cada uno de sus principales programas, listados a continuación:

1. derecho a medios de vida sostenibles,
2. derecho a la vida y la seguridad (el programa humanitario),
3. derecho a ser escuchado (relacionado a temas de participación política),
4. desarrollo urbano (relacionado a temas de derechos de ciudadanía).

En cada tema se busca destacar las políticas, prácticas, ideas y creencias que más obstaculizan la igualdad de género, para que los programas concentren sus esfuerzos sobre estos aspectos. Por ejemplo, con relación a los medios de vida sostenibles, se concluyó que son las mujeres rurales las que más sufren de pobreza y que las políticas agrarias en todo Sudamérica carecen de una perspectiva de género que les permita abordar efectivamente la situación de las mujeres del campo.

Sin embargo, el personal de programas todavía no logra traducir en forma efectiva el análisis regional de género a un análisis más detallado dentro de la redacción de programas y proyectos individuales en cada país donde trabaja la organización, probablemente debido a su sobrecarga de trabajo y la falta de capacidad relevante y tiempo disponible de las organizaciones contrapartes.

Con relación al *planeamiento o diseño* de programas y proyectos, las tareas más importantes son:

1. Asegurar que los objetivos y las estrategias:
  - a) abordarán los problemas de género identificados en el análisis,
  - b) apuntarán a disminuir la desigualdad de género y a fortalecer a las mujeres.
2. Asegurar que las actividades involucren la participación igualitaria por parte de hombres y mujeres.
3. Hacer que los presupuestos reflejen las actividades específicas de género, proyectos dirigidos a las mujeres e iniciativas para involucrar a los hombres en el trabajo de igualdad de género.

4. Desagregar a los beneficiarios por sexo.
5. Planificar con la participación de la mujer, e incorporar sus propuestas y el desarrollo de sus capacidades.

El desafío más importante de la integración de género reside en cómo usar los análisis realizados para incidir en la misma conceptualización de los programas y en la priorización de los aspectos principales que deben ser abordados. El fin de cualquier esfuerzo de integración de género debe ser que los programas en sí sean desarrollados desde una perspectiva de género, con sus recursos dirigidos claramente hacia la resolución de problemas claves de desigualdad entre mujeres y hombres con relación al tema del programa. Un asunto fundamental para la institución es traducir esto en objetivos.

Según el análisis desarrollado, Oxfam GB intenta centrar los objetivos de sus programas en *cambiar las políticas, prácticas, ideas y creencias que causan la pobreza o bloquean su alivio*. Asimismo, busca redactar objetivos de acuerdo con los términos de las declaraciones internacionales de derechos humanos, en las cuales la igualdad de género aparece como un tema importante. Los gobiernos de casi todos los países donde trabaja Oxfam GB han firmado estos tratados. Por lo tanto, formular los objetivos en tales términos da una mayor fuerza a su trabajo. Con relación a la mujer, es importante considerar el contenido de las declaraciones relevantes a los derechos de la mujer —la Plataforma de Beijing para la Acción (BPFA) y la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)— aunque cabe destacar que Marsha Freeman, especialista de derecho internacional de la mujer, aconsejó que Oxfam debe sustentar los derechos de la mujer como derechos humanos en general, usando la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Ella sostiene que dado que la mujer es un ser humano, referirse a los tratados específicos sobre la mujer y género lleva otra vez a su marginalización (Freeman 2002).

Con relación a la etapa de *ejecución* de programas, Oxfam GB considera importante:

1. Asegurar la participación equitativa de ambos sexos, especialmente en la toma de decisiones. Esto se refiere tanto a mujeres en la comunidad —objetivo del programa— como a aquellas que forman parte del equipo de trabajo de la organización ejecutora del programa. Es crucial, además, que los hombres entiendan por qué esto es importante y apoyen el principio de toma de decisiones con balance de género.
2. Trabajar con organizaciones con buenos niveles de representación de mujeres, que sean organizaciones de mujeres o de ambos sexos.

Frecuentemente, los programas de desarrollo reducen la participación de la mujer al trabajo físico que implica un proyecto; por ejemplo, la recolección de basura, la construcción de sistemas de retención de agua, la preparación de comida para los hombres. Esto se agrega a la carga que ya lleva de tareas domésticas y de generación de ingresos familiares. También se observa que aun cuando los programas logran que las mujeres se expresen libremente, sus opiniones no son escuchadas en forma efectiva o no son verdaderamente incorporadas en el desarrollo de las acciones comunitarias. A la vez, Oxfam tiene otras experiencias más equitativas en las que las mujeres han

sido encargadas de comités de distribución de ayuda humanitaria, o formadas como lideresas de sus comunidades e incorporadas en puestos importantes de las juntas directivas de sus organizaciones.

Cuando hay varias posibilidades de selección entre organizaciones que pueden ejecutar los programas, es importante elegir las que tienen una presencia activa de mujeres o que tengan la capacidad de representar y abordar la situación de género en una forma efectiva. Por lo menos, se deben buscar organizaciones con una buena disposición a trabajar en esta forma y desarrollar su capacidad en este sentido.

Con relación al monitoreo de un programa o proyecto, Oxfam considera importante:

1. establecer indicadores de impacto sensibles a género. Por ejemplo, cambios positivos y negativos en las relaciones de igualdad; en el acceso de hombres y mujeres a recursos; en la incidencia de la violencia ligada a género que afecta a las mujeres; en las actitudes discriminatorias hacia la mujer; y en logros específicos que se espera con relación a las mujeres, como puede ser con respecto a su «empoderamiento» y
2. definir indicadores con la participación de ambos sexos.

Esto es importante para poder destacar los progresos logrados en términos de cambios en las relaciones de desigualdad entre géneros. Preguntando a las mismas mujeres se pueden identificar diferencias entre lo que ellas y lo que los hombres consideran un cambio positivo. Muchas veces puede ser distinto lo que es importante para un hombre. Por ejemplo, para una mujer puede ser importante que sus ingresos le permitan alimentar mejor a sus hijos, mientras que para un hombre puede ser más importante invertir los nuevos recursos en su fuente de ingreso o adquirir nuevos activos de producción.

Con relación a la etapa de *evaluación* de los resultados del proyecto o programa, Oxfam GB considera importante:

1. diferenciar entre los impactos que afectan a las mujeres de los que afectan a los hombres e
2. identificar el impacto; por ejemplo, las transformaciones en las relaciones de poder entre ellos.

Una forma de identificar el impacto diferenciado es por medio de «cuadros de flujo de impacto» (Roche 1999), que pueden ser especialmente útiles en el caso de proyectos de incidencia en políticas, que son difíciles de evaluar por la distancia que se da entre la acción del proyecto y las personas que pretende beneficiar. La idea es identificar etapas en la producción de los cambios deseados, según las ideas de los hombres y según las ideas de las mujeres. Una forma efectiva de identificación es por medio de reuniones, por separado, de beneficiarios hombres y mujeres. Otra modalidad sería identificar, en cada etapa, cómo el proyecto ha afectado a hombres y mujeres en forma diferente y a las relaciones de desigualdad entre los géneros.

## Integrando género en la institución

Oxfam también entiende que es necesario revisar el nivel de integración de género al interior de la organización como institución, para asegurar que exista suficiente capacidad organizacional para integrar, efectivamente, el tema de género en su programa. Considera importante asegurarse que se practica lo que se predica. Aquí, es apropiado considerar el argumento del Gender Staffing Program of the Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) que sostiene que la equidad de género al interior de una organización aumenta la efectividad organizacional, por medio del uso efectivo —entre el personal— tanto del potencial de las mujeres como de los hombres (1999). Sustenta, asimismo, que modelos de lo que consideramos formas «normales» de comportarse en el trabajo, de éxito, de compromiso y de liderazgo, tradicionalmente valoran características socialmente asignadas a los hombres.

Como parte de la evaluación de género de Oxfam GB, se contrató a una especialista en el tema de *gender mainstreaming* en organizaciones multilaterales de cooperación técnica, quien, a partir de una serie de reuniones con el personal de Oxfam, destacó los siguientes aspectos de la vida institucional que deben cumplir con una adecuada integración de género:

- liderazgo,
- capacidad individual y organizacional y
- la gerencia de conocimiento e información (Murison 2002).

La experiencia de Oxfam GB, destacada por Murison, es que sin un liderazgo claro en el tema de la igualdad de género, aunque sean mujeres u hombres los que están en los puestos claves, no se producen cambios positivos en la integración de este aspecto. En la opinión de Murison, si Oxfam solo tiene capacidad para realizar un solo cambio este debería ser el desarrollo de la capacidad gerencial para liderar y guiar procesos de integración de género mediante formas que generen resultados (Murison 2002: 13). Asimismo, el éxito de la agencia depende fundamentalmente de la capacidad individual y organizacional de saber cómo realizar la integración de género en cada aspecto de su trabajo y vida institucional. Además, si no existen canales efectivos para el intercambio y acceso de información sobre género, no es posible lograr los cambios planteados en la política de género de Oxfam. Tomando en cuenta el modelo propuesto por CGIAR (1999) para la integración de género en organizaciones, hubiera sido útil para la organización añadir otros temas clave, como procesos y prácticas de trabajo, procesos de toma de decisiones y de comunicaciones, los sistemas para asignar recursos, los estilos de liderazgo y gerencia, y el uso y gerencia de tiempo. En todos estos temas se hubieran podido identificar modelos influidos por normas y valores masculinos y, por lo tanto, más acciones para mejorar la integración de género, lo que conduciría a mejorar la efectividad organizacional. Así, por ejemplo, identificaron una cultura de constante adición de tareas, sin un enfoque estratégico claro, que llevaba a una sobrecarga de trabajo y perjudicaba especialmente a las mujeres.

Con relación a los temas propuestos por Murison, en términos de liderazgo, Oxfam GB ahora cuenta con tres puestos claves ocupados por mujeres con un compromiso claro con el tema género: la Directora, la Directora

de la División Internacional y la Presidente del Directorio. Ellas constantemente promueven la atención hacia la importancia del tema de género y han asignado personas encargadas de liderar el tema en el ámbito organizacional. En 2002 elaboraron un Plan de Acción para la integración de género que consistió en una serie de acciones estratégicas para promover avances en las otras áreas señaladas, como por ejemplo:

- Incluir y trabajar con perspectiva de género dentro de los objetivos de desempeño de cada miembro del personal
- Formular y acordar preguntas sencillas para cada momento del ciclo de gestión de programas
- Desarrollar sistemas de reclutamiento que aseguren que el personal tenga la capacidad y compromiso adecuado para avanzar los fines de género
- Desarrollar un plan de aprendizaje y desarrollo para el personal en análisis de género y para una gerencia con conciencia de género

En cada una de las regiones donde opera Oxfam se está desarrollando una estrategia para implementar estas y otras acciones relevantes en su programa y entre su personal. En casi todas las regiones ya existe una asesora en género encargada de esta tarea.

En América del Sur, la organización ha logrado algunos avances claves, como que ahora todo el personal tiene incorporada la integración de género en su trabajo, en sus objetivos de desempeño, y este punto figura en las nuevas descripciones de funciones. Esto hace que en todas las reuniones bianuales de revisión de desempeño, la dimensión de género en el trabajo figure como punto importante de discusión.

Para asegurar que el nuevo personal esté capacitado en el tema de género, se han acordado preguntas estándares para su uso en las entrevistas. En el paquete de socialización de personal que recién ingresa a la organización se ha incluido una entrevista con la responsable en género, así como material sobre la política de género. El gerente regional de recursos humanos supervisa en forma regular el balance de sexos en cada rango del personal.

Para promover la capacitación del personal existente se están llevando a cabo talleres con el personal administrativo y de finanzas para reflexionar sobre género en Oxfam como institución y para identificar formas para mejorar el elemento de género en el trabajo de los participantes. Todo el personal ha recibido información sobre fuentes de capacitación en género, bibliografía y sitios de Internet relevantes para los programas que se están desarrollando en la región.

Sin embargo, falta aún más trabajo en el área de capacitación. Se había planteado desarrollar comunidades de práctica y programas de aprendizaje a distancia en ciertos temas combinados con género, identificados como clave por el personal; temas tales como:

1. género, macroeconomía y comercio,
2. género y asuntos indígenas,
3. género y trabajo humanitario,
4. género y violencia,
5. género y participación política y
6. género y asuntos urbanos.



Estudiar el tema de género en forma aislada no es tan fructífero para el desarrollo del conocimiento y entendimiento del personal. Es más útil combinarlo con otro tema, como los señalados. Las comunidades de práctica pueden tener varias modalidades de aprendizaje mutuo: discusiones electrónicas, mesas de trabajo con la participación de especialistas regionales en el tema, e intercambios de personal, asignación de tareas y visitas mutuas. Se han elaborado paquetes de bibliografía sobre cada tema, pero el personal tiene poco tiempo para revisarlos con amplitud.

Quizá el tema más importante y delicado dentro de la institución con relación al género es la igualdad de relaciones entre hombres y mujeres dentro del personal. En este sentido, Oxfam GB tiene logros significativos. En los diez años que llevo trabajando en la agencia, nunca me he sentido personalmente discriminada por ser mujer. Por el contrario, siento un respeto constante por mi persona como colega profesional. Sin embargo, no es posible asegurar lo mismo para el nivel de asistentes en la organización, nivel en el que siempre predominan las mujeres, sin que haya una razón que justifique que los hombres no puedan realizar estas labores. Son estas mujeres las que suelen responsabilizarse de las labores domésticas de la oficina, como organizar la provisión de alimentos para las reuniones. La Región de Sudamérica de Oxfam GB ha decidido incentivar a que más hombres postulen a los puestos administrativos, para iniciar cambios en esta cultura. Se está intentando dejar el uso del término «secretaria», que tiende a implicar a una mujer.

---

### Trabajando género en las organizaciones ejecutoras del programa

Un obstáculo frecuente para la implementación efectiva de un enfoque de género en el programa es la capacidad relevante para articular la dimensión de género en el trabajo de las organizaciones con las que Oxfam ejecuta su programa en la región. Novib, agencia holandesa, que forma parte de la familia de Oxfam Internacional, ha desarrollado una escala, llamada «Semáforos», para monitorear el progreso de las organizaciones contrapartes en el tema de género (ver el cuadro que se ofrece más abajo). Se propone utilizar este método en Oxfam GB para ubicar las organizaciones que requieren más apoyo en este sentido. Con estas organizaciones se trabajará sobre las tareas que puedan estar realizando en cada momento del ciclo de programas y se averiguará qué apoyo necesitan para mejorar su integración de género.

---

### Conclusión

¿Que lecciones se pueden extraer de la experiencia de Oxfam GB en la integración de género? Un logro central consiste en que para la organización ya no es suficiente que la mujer pobre esté incluida en la agenda de su trabajo; más bien busca que la agenda sea establecida a partir de las necesidades prioritarias de la mujer y de las que surgen de una identificación de las desigualdades de género ligadas a la pobreza. Sin embargo, para que ello se concrete en todo el trabajo de la agencia todavía se requiere de bastante esfuerzo.

## Sistema «Semáforos» de Novib, Holanda

### Fase 1

- Información de línea de base, seguimiento, evaluación e impacto, desagregada por género, es recogida, analizada y utilizada para alimentar el desarrollo del programa.
- Los beneficiarios y beneficiarias participan de igual manera en la toma de decisiones, planeación, implementación y evaluación de proyectos, y sus voces se ven reflejadas en la forma de tomar decisiones del programa.
- El personal y los voluntarios/as tienen un nivel suficiente de comprensión y habilidad para que se puedan llevar a cabo un análisis básico de género, así como un enfoque con conciencia de género.

### Fase 2

- Se desarrolla un análisis de género basado en un enfoque de derechos, que demuestra los vínculos entre la pobreza, la discriminación contra las mujeres y la desigualdad de género. Se refleja este análisis en la política y programa de la organización.
- Existe un balance de hombres y mujeres en los mandos medios y altos o la organización busca activamente corregir un desequilibrio con el fin de reflejar más equitativamente su población beneficiaria.

### Fase 3

- Un número significativo de hombres del personal y beneficiarios participan activamente en el trabajo de fortalecer la igualdad de género.
- La organización intercambia activamente conocimiento e información, colabora con otros para extender y compartir su aprendizaje sobre asuntos de género, y usa este conocimiento para darle forma a su programa.
- La organización desafía creencias estereotipadas sobre género y actitudes discriminatorias hacia las mujeres, tanto en sus prácticas internas como externas.

### Conclusión

- 6-8 criterios cumplidos = VERDE = responde a asuntos de género,
- 3-5 criterios cumplidos = AMARILLO = consciente de género
- 0-2 criterios cumplidos = ROJO = sin conciencia de género

Un desafío constante es cómo lograr la incorporación del análisis de género a las conceptualizaciones de los programas, considerando las demandas operativas de la organización enfrentadas diariamente por el personal. Y cómo lograr esto, manteniendo al mismo tiempo un balance saludable entre trabajo y vida familiar, que también es importante desde el punto de vista de género; porque cuando no se logra, muchas veces son las mujeres las que terminan asumiendo el trabajo extra de cuidado de niños y de la casa. La incorporación del análisis de género también se ve dificultada por la tendencia de considerarlo como una tarea adicional, y no como una parte integral del análisis de la pobreza.

La respuesta está en mejorar los procesos de planificación estratégica e incorporar una perspectiva clara de género a estos procesos. Esto llevaría a

que el género sea un criterio para focalizar el programa regional de trabajo de la agencia y ayudaría a la selección de aspectos de la problemática de pobreza de la región relacionados con la desigualdad de género. Por ejemplo, en el programa de Medios de Vida Sostenibles, Oxfam GB podría focalizar los recursos en la agricultura de subsistencia, por ser un área en la cual la mujer juega un papel predominante en el continente y, consecuentemente, es la mayor afectada.

Otra medida potencial es diseñar y acordar estándares mínimos que el personal debe seguir, y la identificación de herramientas rápidas y dinámicas para desarrollar programas con perspectiva de género. Por ejemplo, Oxfam GB Sudamérica está considerando exigir que cada plan de programa esté acompañado por un análisis de género y pobreza relacionado con sus objetivos. Sin embargo, hay que evitar que la incorporación de género sea vista como una tarea mecánica, sin estar fundamentada en un entendimiento profundo de las causas de la pobreza que se relacionan con la desigualdad de género.

Una pregunta que debe ser considerada es en qué medida la resistencia al tema de género, especialmente por parte de los hombres, juega un papel en la no inclusión de la dimensión de género en la priorización de las tareas individuales y de los equipos, y en la necesidad de seguir fundamentando los argumentos fuertes a favor de su integración en el pensamiento estratégico institucional, especialmente de la alta gerencia. La respuesta es buscar y ofrecer un análisis cada vez más claro de los vínculos entre igualdad de género, crecimiento y la reducción de la pobreza en los países donde se trabaja, e incorporar este análisis a la reflexión conceptual de la organización en la región, como insumo fundamental para su proceso de planificación estratégica.

## Bibliografía

BANCO MUNDIAL

2002 *Integrating Gender into the World Bank's Work: A Strategy for Action*. Enero, Washington D.C.

CGIAR (Gender Staffing Program of the Consultative Group for International Agricultural Research) Secretariat, World Bank.

1999 *Engendering Organizational Change: A Case Study of Strengthening Gender Equity and Organisational Effectiveness in an International Agricultural Research Institute*. Washington D.C.

FREEMAN, Marsha A.

2002 «Women's Human Rights Evaluation: Use of the Beijing Platform for Action and the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women to Achieve Gender Equity in the Context of Poverty Alleviation and Humanitarian Assistance». *Oxfam Gender Review*, mayo, Oxford.

GELL, Fiona y Paresh MOTLA

2002 *Herramientas para la integración de la perspectiva de género en todos los programas y proyectos: Preguntas y listas de control para usar durante el ciclo de gerencia de programas*. Oxford: Oxfam GB.

MURISON, Sarah

2002 «Assessment of Oxfam GB's Institutional Arrangements for Gender Equality». *Oxfam Gender Review*, Oxford.

OXFAM GB

2003 *Política de Género*. Segunda versión.

ROCHE, Chris

1999 *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxford: Oxfam GB.