

Estudios de caso en RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD 2018

María Claudia Romero Amaya  
Óscar Iván Pérez Hoyos  
Editores



# Por la igualdad de género: AVANCES DESDE EL SECTOR PRIVADO

## Contribuciones al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5

Universidad  
**Externado**  
de Colombia

MARÍA CLAUDIA  
ROMERO AMAYA

ÓSCAR IVÁN  
PÉREZ HOYOS  
(EDS.)

**POR LA IGUALDAD  
DE GÉNERO: AVANCES  
DESDE EL SECTOR PRIVADO  
CONTRIBUCIONES AL OBJETIVO  
DE DESARROLLO SOSTENIBLE 5**

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

*Por la igualdad de género : avances desde el sector privado contribuciones al objetivo de desarrollo sostenible 5* / Patricia Herrera Kit [y otros] ; María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (eds.). — Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2020.

388 páginas : ilustraciones, gráficos, mapas, fotografías ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 9789587904826

1. Mujeres — Condiciones sociales — Colombia 2. Mujeres — Condiciones socioeconómicas — Colombia 3. Identidad de género — Aspectos sociales — Colombia 4. Igualdad de la mujer — Colombia 5. Derechos de la mujer — Colombia 6. Mujeres campesinas — Condiciones socioeconómicas — Colombia I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

305.42

SCDD 21

Catalogación en la fuente — Universidad Externado de Colombia. Biblioteca EAP.

diciembre de 2020

ISBN 978-958-790-482-6

© 2020, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDS.)

© 2020, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: diciembre de 2020

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Asistente editorial: Luz Adriana Gómez Gómez

Corrección de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: María Libia Rubiano

Impresión y encuadernación: Panamericana, formas e impresos S.A.

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

*El enfoque de género en las estrategias de responsabilidad  
social del sector privado. Reflexiones a partir de seis  
estudios de caso*

PATRICIA HERRERA KIT<sup>a</sup>

ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS<sup>b</sup>

MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA<sup>c</sup>

MARÍA FERNANDA VARGAS QUINTERO<sup>d</sup>

La inclusión en la agenda global de desarrollo de un objetivo específico, dirigido hacia la igualdad de género –Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas–, ha despertado el interés de empresas y fundaciones por emprender estrategias que contribuyan a su consecución. No obstante, el alcance de dichas iniciativas, sus marcos teóricos de referencia y su vinculación con las estrategias de responsabilidad social sugieren hoy ser aún incipientes y se aprecia un vacío de estudios empíricos que puedan dar luces sobre las mejores formas de implementación de políticas y programas en el ámbito privado, o que permitan construir una plataforma teórica propia que oriente a los empresarios sobre este tema.

La literatura existente explora la correlación entre las estructuras de sociedades patriarcales y los procesos de socialización con las características de la vinculación de las mujeres al mercado laboral, haciendo énfasis en la desigualdad de sexo –entiéndase la relación entre hombres y mujeres–, y concentrados en asuntos como las brechas salariales y la participación de la

- 
- a Doctora en estudios políticos de la Universidad Externado de Colombia; magíster en acción pública, poder y territorio de la Universidad Montesquieu IV, Burdeos, Francia. Docente investigadora de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (Cipe). Se especializa en el análisis de políticas de y para derechos humanos y ha participado en procesos de construcción, implementación y seguimiento de la acción pública colombiana en la materia. Ha adelantado investigaciones relacionadas con políticas destinadas a la garantía de los derechos de las mujeres, capacidad institucional, coordinación intersectorial y trabaja con la teoría general de los sistemas sociales.
  - b Economista y magíster en ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: oscar.perez@uexternado.edu.co.
  - c Estudiante del doctorado de estudios políticos de la Universidad Externado de Colombia, magíster en gobierno y políticas públicas de la misma Universidad y especialista en responsabilidad social empresarial del programa de formación realizado mediante convenio con la Universidad de Buenos Aires. Docente investigadora de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales –Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (Cipe)–. Se especializa en los temas de inversión social privada, responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo territorial sostenible. Directora del proyecto de investigación Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.
  - d Magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia; especialista y máster en gobernanza global y derechos humanos de la Universidad Castilla La Mancha - España (título propio de la Universidad). Coordinadora Académica de los posgrados de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la misma Universidad. Se especializa en los temas de derechos humanos y empresa, y en gestión sostenible de las organizaciones.

mujer en posiciones directivas de la organización (Lagos, 2002; Vásconez, 2009; Torns & Recio, 2012; Martínez, Arcas & García, 2011; Nicolson, 1997). En adelante, se hace necesario ahondar en la comprensión sobre la estructura de las organizaciones y las dinámicas de su relación, ya no solo con los grupos de interés internos, sino también con los externos, así como estudiar el complejo de espacios en que dicha desigualdad se concreta, más allá del estrictamente laboral.

En un esfuerzo por aportar al estudio de la igualdad de género en el sector privado, este libro presenta seis estudios de caso desarrollados en el marco de procesos de investigación de la Universidad Externado de Colombia (posgrados de Responsabilidad Social y Sostenibilidad), sobre empresas y fundaciones que operan en territorio colombiano. Los estudios tienen dos ejes articuladores: uno, el trabajo realizado como contribución, desde sus estrategias de responsabilidad social, al cumplimiento de las metas establecidas en el ODS 5; y, dos, los estudios de caso como estrategia de investigación que se utilizó para cada uno de ellos.

Los trabajos que se incluyen en el libro y que soportan el presente análisis son: *Campeonas y Campeones del Cambio*, de la Fundación Plan; el Programa de Equidad de Género de la empresa Holcim; *Yarú, Camino Integral para Emprendedoras*, de la Fundación WWB Colombia; *Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza)*, de la Fundación Estación Biológica Guayacanal; *Empoderamiento económico y social de mujeres rurales de la región del Alto Patía, sur del departamento del Cauca*, como apuesta a la *Construcción de Paz y Desarrollo*, de la Fundación Alpina; y *Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras* en el departamento del Meta, de Repsol – Socodevi.

Dado el interés de aportar al debate naciente en relación con el papel que juegan y pueden jugar las organizaciones del sector privado –empresas y fundaciones– en el logro del ODS 5 y frente al imperativo de la igualdad de género, los estudios de caso vienen acompañados de un ejercicio investigativo y reflexivo liderado por los editores del presente libro, dirigido a tender puentes entre los estudios de género y la responsabilidad social y sostenibilidad. Recordemos que el sector privado está compuesto, entre otros, por organizaciones con ánimo de lucro –como las empresas– y organizaciones sin ánimo de lucro –como las fundaciones–. En el libro, se analizan experiencias de dos empresas –Holcim y Repsol en alianza con Socodevi– y de cuatro fundaciones –dos empresariales (Fundación Alpina y Fundación Estación

Biológica Guaya canal), una independiente (Fundación WWB) y una social (Fundación Plan)–.

En ese sentido, el asunto novedoso de este capítulo introductorio, y de la forma misma en que ha sido construido el libro, es su carácter inductivo, por cuanto la investigación inició por la sistematización de los casos y su análisis a partir de teorías y enfoques de género, según la orientación de cada estudio, que permitió, posteriormente, construir este capítulo en el que se exponen los enfoques de género predominantes en las estrategias de responsabilidad social de las organizaciones del sector privado y se hace un análisis comparado de los seis casos aquí incluidos.

Con ello, no se pretende cosa distinta a abrir debates fructíferos en torno a la forma como se pueden, por un lado, analizar las prácticas del sector privado frente a la igualdad de género y, por el otro, avanzar en una reflexión en cuanto a las alternativas para el diseño de estrategias que, a la larga, redunden tanto en el logro del ODS 5 como en las transformaciones estructurales que requieren las sociedades contemporáneas para que la igualdad en el disfrute de derechos entre las mujeres y los hombres sea una realidad.

Con este propósito, el presente capítulo, además de la presentación de la metodología en que se basaron los procesos de investigación de los estudios de caso, presenta un aparte de aproximación conceptual. En este, a partir de la revisión de algunos de los conceptos cardinales de los estudios de género, se hace una revisión de la manera como, a lo largo de los años, se ha venido incluyendo la preocupación y los debates en torno a la participación de las mujeres en condición de igualdad en los procesos de desarrollo, así como en los beneficios que este les reporta en las sociedades contemporáneas, lo que responde a los hallazgos tanto teóricos como empíricos obtenidos a través de los estudios de caso individuales.

Con base en esta aproximación conceptual, en una tercera parte, el capítulo se aproxima, de manera crítica, al estado del debate frente a la inclusión del tema de género en el sector privado. Así mismo, se explora la relación que la literatura establece entre la igualdad de género y la responsabilidad social, y se traen a colación algunas propuestas para la inclusión del enfoque de género en el sector privado.

A continuación, y en ausencia de un acervo suficiente de desarrollos frente a la relación entre igualdad de género y responsabilidad social y sostenibilidad, el cuarto aparte pretende construir, en la intersección de las dos dimensiones conceptuales, un análisis de los seis casos. Para esto, se

presentan los seis casos y luego se analizan, a la luz de las construcciones conceptuales expuestas a lo largo del capítulo; en concreto, sus hallazgos tanto en términos del aporte de los programas a la igualdad de género como al logro del ODS 5, esta vez, a partir de una lectura comparada en vez de independiente, como ocurre en los capítulos subsiguientes.

## I. INVESTIGACIONES DE ESTUDIO DE CASO

Los estudios de caso son una estrategia de investigación cualitativa que busca comprender, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y la complejidad de una unidad de análisis que es específica, contemporánea y no controlable por el investigador (Yin, 1994). En el marco de esta investigación, las unidades de análisis (o casos) son los programas de responsabilidad social y sostenibilidad antes mencionados, los cuales fueron seleccionados por un comité interinstitucional integrado por la Universidad Externado de Colombia, el Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE). La selección se basó en los siguientes criterios: coherencia, integralidad, valor intrínseco, capacidad de réplica, contribución al ODS 5 y lugar de implementación.

Como parte del universo de la investigación cualitativa, los estudios de caso se orientan hacia la descripción detallada de procesos, la reconstrucción de significados para los actores participantes y la valoración de los programas que, dados los objetivos de esta investigación, se hace a la luz de la promoción de la igualdad de género y la sostenibilidad desde el sector privado (Gerring, 2007). Así mismo, los estudios de caso son trabajos inductivos, en el sentido de que permiten que la información recolectada influya el curso que toma la investigación, sin que ello menoscabe el rol que puede cumplir la construcción de marcos teóricos en la guía de la investigación y la explicación de sus hallazgos.

Las investigaciones fueron elaboradas como trabajos de grado por estudiantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad y se basaron principalmente en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* que la Universidad construyó para este fin (Pérez, 2016). La *Metodología* se divide en ocho etapas secuenciales y dos etapas transversales. Las etapas secuenciales son conjuntos de acciones cuya implementación se concentra en momentos determinados del tiempo y que se suceden de manera lógica y progresiva unos a otros, mientras que las etapas transversales son

grupos de actividades que están presentes durante el desarrollo de la primera a la última etapa transversal. Las etapas secuenciales son: 1) identificación y selección de la organización, 2) consecución del apoyo de la organización, 3) diseño de investigación, 4) documentación inicial, 5) trabajo de campo, 6) análisis de datos, 7) elaboración del informe final y 8) ajuste y sustentación del estudio de caso. A su vez, las etapas transversales son: 9) construcción de los marcos teóricos y 10) evaluación del rigor del estudio de caso.

Desde luego, la implementación de algunas de las etapas secuenciales se traslapan y, a pesar de la secuencialidad en su diseño, los estudios de caso recorren un proceso circular, ya que el investigador en ocasiones debe devolverse a etapas previas, para revisar y ajustar lo hecho a partir de nuevos descubrimientos y aprendizajes. Por ejemplo, es común que, al cerrar la etapa siete, los jurados externos hagan comentarios de forma y de contenido a los informes finales y que, por consiguiente, los estudiantes deban ajustar aspectos relacionados con, entre otros, el diseño de la investigación, la construcción del marco teórico, la exposición de la metodología, la sistematización del trabajo de campo o los apoyos gráficos utilizados en el informe. En general, los estudios de caso se cierran definitivamente solo cuando están publicados.

La Metodología está diseñada de forma tal que la realización rigurosa de las actividades de sus distintas etapas permite que el proceso de elaboración y el informe final cumplan con los criterios de calidad de las investigaciones cualitativas, a saber: credibilidad, transferencia, fiabilidad y coherencia (Barzelay y Cortázar, 2012; Yin, 1994). El cumplimiento de estos criterios es fundamental para sortear con éxito dos riesgos presentes en la investigación cualitativa: la carencia de rigor científico y la imposibilidad de generalización teórica de los resultados (Flyvbjerg, 2006).

En las investigaciones cualitativas –incluyendo los estudios de caso–, el investigador cumple un rol determinante, puesto que sirve de instrumento para la recolección de información, el análisis de datos y la presentación de resultados (Vasilachis, 2006). En vista de ello, la *Metodología* incluye ejemplos, recomendaciones y ejercicios diseñados para estimular en el estudiante el desarrollo de las habilidades deseadas en un investigador social (saber preguntar, escuchar, observar, trabajar en equipo, etc.) y generar en él las bases para el cumplimiento de los roles exigidos por los estudios de caso (intérprete, consejero y evaluador) (Stake, 1995).

Desde 2015, la *Metodología* ha servido de base para la elaboración de más de cuarenta estudios de caso en el marco de los programas de posgrado en

responsabilidad social y sostenibilidad de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. Por lo tanto, la *Metodología* ha sido testada y ajustada en varias ocasiones para asegurar su utilidad y pertinencia en la construcción de investigaciones rigurosas y confiables. Estos estudios de caso han sido publicados en seis libros (Romero 2016 y 2017; Romero y Pérez, 2018a, 2018b, 2019a y 2020) y están disponibles *online* en el Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia lanzó en alianza con el Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE)

#### I. I. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LOS ESTUDIOS DE CASO DE ESTE LIBRO

Los seis trabajos que conforman este libro son estudios de caso *únicos*, en el sentido de que cada uno analiza un solo programa (Gerring, 2007). Pese a ello, los casos analizados se diferencian en alcance y cobertura; así, por ejemplo, el Modelo Energético Eficiente Para Zonas Áridas (Meepza) de la Fundación Estación Biológica Guaya canal se lleva a cabo en un solo municipio –Los Santos, Santander– y vincula a 25 mujeres, mientras que el Proyecto de Empoderamiento económico y social de mujeres rurales de la Fundación Alpina se implementa en cinco municipios de la región del Alto Patía (Cauca) y vincula a 400 mujeres.

Además de únicos, los estudios de caso del libro son *instrumentales*, ya que los casos se usan como medios para analizar un fenómeno social más grande: la contribución del sector privado a la igualdad de género y la sostenibilidad (Creswell, 2013; Yin, 1994). Los estudios de caso comparten algunos elementos teóricos –como el empoderamiento de las mujeres y la búsqueda del progreso social de poblaciones vulnerables– y en otros aspectos se diferencian, dependiendo de los objetivos particulares de cada programa. Así, por ejemplo, la Fundación Plan usa el deporte como un instrumento de igualdad de género, Holcim promueve la inclusión de la mujer en condiciones de equidad en un sector productivo específico, considerado por tradición para hombres, y la Fundación WWB promueve el emprendimiento, principalmente de mujeres.

La recolección de información cualitativa se basó principalmente en la revisión documental de fuentes primarias y secundarias, la realización de entrevistas y grupos focales con distintos *stakeholders*, y la realización de

observaciones cualitativas y recorridos por los escenarios clave en la implementación de los programas analizados (Stake, 1995).

A diferencia de los trabajos publicados antes en el marco de la construcción del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad (UEC, 2020), las investigaciones que hacen parte de este libro hacen uso de metodologías de investigación participativa como la cartografía social, los sociogramas, las figuras humanas, los juegos de roles y los cuadernillos, entre otras, dependiendo de sus objetivos e intereses particulares. Estas metodologías permitieron establecer un tipo de comunicación más horizontal entre los investigadores y los grupos de interés vinculados, además de generar un conocimiento más colectivo y reflexivo (Fals Borda, 1999).

Finalmente, los seis estudios de caso utilizaron las siguientes técnicas para el análisis de los datos cualitativos (o no numéricos):

- *Sistematización del trabajo de campo*: reporte en el que se describe la actividad de recolección de información realizada –entrevista, grupo focal, cartografía social, recorrido por escenario relevante, etc.–, se resumen las ideas principales y se analizan los resultados, con base en las categorías que guían la investigación.

- *Triangulación de técnicas de recolección de información*: ejercicio de confrontación y comparación de diferentes estrategias de recolección de información, grupos de interés y/o perspectivas del caso en torno a aspectos comunes relacionados con los marcos teóricos y conceptual –por ejemplo: temas, categorías, debates, problemas, preguntas, etc.– (Stake, 1995).

- *Análisis DOFA*: herramienta utilizada para evaluar el estado actual de las organizaciones y guiar la planeación de sus estrategias futuras. “DOFA” es un acrónimo formado por las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Pérez, 2016).

- *Identificación cualitativa de impactos*: estrategia que busca determinar cuáles son los efectos (o transformaciones) que ha generado la implementación del programa sobre los grupos de interés y los territorios analizados.

- *Valoración del caso por medio de la verificación del cumplimiento de atributos relacionados con los enfoques de la investigación*: los estudiantes primero identifican los atributos que deberían cumplir los programas analizados para determinar en qué grado estos contribuían a la igualdad de género y la sostenibilidad y luego asignan una valoración a cada atributo (por ejemplo: contribución nula, baja, media o alta), a partir de las definiciones dadas a cada grado y de acuerdo con la evidencia empírica disponible.

Además, el estudio sobre Meepza cuantificó algunas de las variables clave de su investigación, por medio de la transformación en datos *cuantitativos* de los datos *cualitativos* que se levantaron por medio de cuadernillos diligenciados por las mujeres y los hombres vinculados al Modelo.

## I. 2. ALCANCES Y LÍMITES DE LAS INVESTIGACIONES DE ESTUDIO DE CASO

La exploración de un campo relativamente poco investigado como lo es la contribución del sector privado a la igualdad de género en Colombia es uno de los principales aportes de este libro, con lo cual se saca provecho de uno de los usos recomendados de los estudios de caso (Ragin, 2007). Así, los programas analizados evidencian diversidad en las líneas de trabajo para promover la igualdad de género desde las estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad entre las que se encuentran el uso del deporte (Fundación Plan), la vinculación laboral (Holcim), la inclusión financiera (Fundación WWB) y los emprendimientos productivos (Repsol con Socodevi, Fundación Alpina y Fundación Guaya canal). Pese a ello, y en vista de que el libro solo incluye seis casos, es de suponer que el abanico de opciones para la promoción de la igualdad de género desde el sector privado es más amplio y diverso del que permite ver este trabajo (ver Sección 3 de este capítulo).

Otro aporte del libro al campo de estudio es dar voz a un grupo de poblaciones subrepresentado, como lo son las mujeres en general y las mujeres rurales en particular (Creswell, 2013). A partir de las actividades desarrolladas en campo –entrevistas, grupos focales, cartografías, etc.–, se pudo conocer cómo las mujeres han participado en los programas analizados, qué ha significado para ellas y cómo les ha cambiado sus vidas, por ejemplo.

Finalmente, la profundidad y la diversidad de miradas con que se analiza cada caso –gracias a la consulta de fuentes documentales primarias y secundarias y al diálogo con grupos de interés internos y externos de los programas– permitió identificar cómo operan los mecanismos de transmisión de efectos entre las variables de interés. Así, por ejemplo, los seis estudios incluidos en este libro evidencian que la participación de las mujeres en talleres y capacitaciones promueve su empoderamiento a través del aumento de la autoestima, la confianza en sí mismas y el descubrimiento de capacidades que tenían, pero de las cuales no tenían conciencia; o de capacidades que adquirieron en el marco de las iniciativas, entre otras. Sin

embargo, estos resultados no se pueden generalizar al sector privado en su conjunto, debido al tamaño relativamente pequeño de la muestra cualitativa en la que se basa el libro.

Por ahora, los hallazgos de los estudios de caso de este libro –sobre todo aquellos que se repiten en dos o más de los trabajos– pueden considerarse como hipótesis de investigación que deberían ser testeadas en estudios con muestras más grandes.

## 2. ARQUITECTURA CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta los objetivos de este primer capítulo, previamente esbozados, el presente aparte no pretende agotar, ni mucho menos resolver los debates que se registran en la literatura feminista. Así, si bien se conocen y reconocen las fructíferas y numerosas posturas que hay sobre el tema, incluyendo las divergencias que se pueden encontrar en la literatura entre los diversos feminismos y los textos que los abanderan, no es propósito, en ningún momento, abrirlos o presentarlos. Tampoco desarrollarlos. Por el contrario, el objetivo de este aparte es presentar algunos conceptos centrales que permitan entender los rasgos distintivos de los estudios feministas que, a la vez, permitan en la tercera parte tender puentes con el análisis de las acciones emprendidas en el marco de las estrategias de la responsabilidad social. Este particular alcance explica, también, el porqué el texto no hace explícitos los diálogos y elaboraciones críticas de la literatura en la materia que, sin duda, han contribuido a ampliar y robustecer la producción feminista.

En este orden de ideas, tal vez no sería equivocado ubicar la categoría de género como una noción cardinal a partir y en torno a la cual se ha entretejido la profusa producción feminista. Esta categoría, acuñada en los años setenta del siglo pasado (Cobo, 2005, 2009; Larrañaga & Juberto, 2011; Rigat-Pflaum, 2008), hoy hace parte del lenguaje cotidiano y académico e, inclusive, a la luz de la experiencia nacional, su uso sugiere ser generalizado en el quehacer público. No obstante, dicha proliferación no obligatoriamente recoge las implicaciones que tiene su contenido cuando es leído desde el feminismo y, en consecuencia, suele representar un eufemismo más (Cobo, 2005; 2009) de la práctica social y administrativa del país. En otras palabras, al asimilar género con la noción de mujeres, puede perderse de vista el sentido político que tiene la categoría y, por lo tanto, la

constante reivindicación que evoca no solo un reconocimiento de derechos sino la necesidad de una profunda transformación de las estructuras sociales. Lo anterior debido a que la categoría de género está asociada, de manera indisociable, con el propósito de “visibilizar la estructura de dominación” (Cobo, 2005, p. 256) presente en las sociedades y, por lo tanto, sustenta la denuncia del feminismo. Así,

después de más de tres siglos, la distinción analítica entre sexo y género, así como otras nociones acuñadas para dar cuenta de la desventajosa posición social de las mujeres a lo largo de la historia, forma parte de un marco conceptual y de un conjunto de argumentos cuyo objetivo ha sido poner de manifiesto la subordinación de las mujeres, explicar sus causas y elaborar acciones políticas a fin de desactivar los mecanismos de esa discriminación (Cobo, 2009, p. 37).

Sin desconocer los debates que se registran al interior del feminismo, se puede sostener que sus diversas vertientes comparten varios rasgos distintivos. Por un lado, la idea de “(...) que la subordinación y opresión de las mujeres es, básicamente, un problema de poder político y la convicción de que para resolverlo, la teoría y la práctica políticas son fundamentales” (De la Cruz, 2009, p. 55). Y, por otro lado, su punto de partida es el reconocimiento de que el género es una construcción social “que tiene determinadas consecuencias para varones y mujeres (...)” (Rigat-Pflaum, 2008). Es “(...) el principio de jerarquización que asigna espacios y distribuye recursos a varones y mujeres” (Cobo, 2005, p. 249). En otras palabras, es una estructura que

ha enmarcado las relaciones de hombres y mujeres no solo definiendo –a través de normas formales e informales– las concepciones y percepciones que cada sujeto tiene sobre sí mismo, sino también encuadrando las limitaciones y hasta sus aspiraciones. El género lleva implícito un sistema de poder que define el juego de dominio, subordinación que condiciona el desarrollo de los sujetos a lo largo de sus vidas (Lugo & Herrera-Kit, 2017, p. 163).

En este orden de ideas, la categoría de género da cuenta de la existencia de mecanismos de distribución asimétrica de poder que, en función de los atributos que socialmente se le asignan a cada género, configura lógicas de dominación, exclusión, discriminación en el marco de las “relaciones de poder de género” (Bareiro & Soto, 2016) en el seno de las sociedades patriarcales. Por lo anterior, no es una categoría de menor relevancia, pues de ella se desprende, y en su contenido se sustenta, un complejo entramado

de conceptos, prácticas y relaciones en las sociedades. Y en función de ella se define y reproduce, a través de la socialización de género (Cobo, 2009), el sentido socialmente compartido de lo que es admisible y deseable. En consecuencia,

los varones son socializados en el poder, en la actividad, en la idea de que tanto el mundo como la palabra les pertenece y que su espacio 'natural' es el público; los hijos llevarán su apellido en primer lugar instaurando así la legitimidad de su genealogía y desplazando a las mujeres a un segundo lugar; los varones serán los jefes de familia, administrarán y serán titulares efectivos de la propiedad y de todos los derechos y su proyecto de vida tendrá mayor relevancia que el de sus esposas. Las mujeres, por el contrario, serán socializadas, (...) para el no-poder, la pasividad y, sobre todo, la aceptación de que su proyecto de vida debe estar subordinado al del esposo. Su espacio natural de desarrollo será la reproducción biológica y material y, por consiguiente, la familia y el cuidado de los hijos serán prioritarios en su proyecto de vida (Cobo, 2009, pp. 43-44).

La socialización de género, entendida como uno de los mecanismos básicos de reproducción social que se estructuran y se desarrollan a partir de esquemas superpuestos de estratificación (Berger, 2005), entre los cuales el género es una de sus dimensiones, tiene múltiples implicaciones. Y aproximarse a su análisis desde el reconocimiento de su carácter de construcción social permite develar la complejidad, tanto de las causas como de los efectos, que tiene la categoría de género en el orden social. Por un lado, porque permite confirmar que la socialización de género no es neutra y, por el contrario, naturaliza las funciones distintivas de género. Unas funciones que, a su vez, asignan cualidades y características que se instauran como estereotipos socialmente construidos y reproducidos. Así mismo, y como consecuencia de la jerarquización entre las funciones, define la división entre lo público y lo productivo asociado con los hombres, por un lado; y lo privado y reproductivo circunscrito, por otro lado, a las mujeres.

En este sentido, la socialización de género, y las asignaciones de roles que de esta se derivan, naturaliza prácticas, nociones, comprensiones y definiciones que atraviesan el universo de las relaciones sociales y, en consecuencia, todas las dimensiones de la vida en sociedad, restringiendo las posibilidades de transformaciones radicales y rápidas (Cobo, 2009). Esto, por ejemplo, explica la instauración y reproducción de la división sexual del trabajo que se manifiesta en las formas diferenciadas de participación de los hombres y

las mujeres no solo en el mercado laboral sino en la vida económica (Cobo, 2009), en general, al establecer cargas diferenciadas en la esfera pública (política) para ellos, y la privada (doméstica) para ellas.

Así, por ejemplo, en el contexto del funcionamiento de esta última esfera, la privada, la reproductiva, surge la noción de la economía del cuidado que, si bien es, como muchos otros conceptos, objeto de diversos debates, su acepción más difundida la asocia con él “(...) conjunto de actividades realizadas en y para la esfera doméstica con la finalidad de asegurar la reproducción cotidiana de sus miembros” (Rodríguez, 2005, p. 6) y que, habitualmente, están asignadas a las mujeres quienes, debido a las reglas patriarcales hegemónicas, han sido “especializadas” en esta función no remunerada (De la Cruz, 2009). En consecuencia, como lo sostiene Rodríguez (2005), “el patriarcado no fue simplemente un medio de privilegiar a los hombres. Fue también una estrategia para asegurar una oferta adecuada de servicios de cuidado” (p. 7).

En este contexto, en caso de que ellas accedan a la esfera de lo público, de lo productivo, serán, por un lado, acreedoras del llamado “impuesto reproductivo” (Palmer citada en Cobo, 2009) que representa las horas adicionales de trabajo no remunerado que desempeñan diariamente en sus hogares (Cobo, 2009). O, por el otro, deberán superar los sesgos de género asociados, entre otros, con el llamado techo de cristal o suelo pegajoso. Los dos conceptos que conducen a situaciones de discriminación son resultado, una vez más, de la distribución estereotipada de funciones de género. Así, las mujeres, por estar investidas de las cualidades que la estructura patriarcal asigna a su género, tendrán restricciones de acceder a cargos de poder o directivos, y de tener ascenso profesional correspondiente con su nivel de formación. O experimentarán barreras para arrancar su vida profesional y académica por factores asociados con la cultura organizacional, el rol reproductivo que se les asigna y demás estereotipos de género (Camarena & Saavedra, 2018).

De esta forma, la categoría de género es el punto de inicio, pero también de llegada. De allí parten las distinciones, distribuciones, asignaciones que, a su vez, derivan o conducen a las discriminaciones, subordinaciones y exclusiones que impregnan, de manera más o menos visible, más o menos violenta, pero definitivamente naturalizada, las relaciones de poder de género en las sociedades que tanto el movimiento de mujeres como el feminismo han denunciado y procurado incluir en la agenda pública, por medio de diversas

estrategias. Una reivindicación de inclusión que, como rasgo distintivo, tiene el sello transformador. Por esto,

no se trata de abordar las cuestiones relativas a la igualdad de género solo como un tema de mujeres o de acceso a oportunidades, sino contar con un marco que provea la visión de cambio transformador a la que aspiramos, que identifique la necesidad de transformación de las relaciones de poder entre mujeres y varones, y que permita reducir de manera sostenible la desigualdad y la pobreza. El empoderamiento de las mujeres debe ir mano a mano con el cambio de estructuras de poder más amplias. De aquí que el cambio estructural implica cambiar también la estructura financiero-económica, de comercio, y de gobernanza global, la forma de producir y consumir, redistribuyendo tiempos, trabajos y renta entre todos y todas, otorgando especial relevancia al trabajo doméstico y de cuidados (De la Cruz, 2015, p. 21).

## 2. I. CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA SUPERACIÓN DE LAS DESIGUALDADES: DE LOS CONCEPTOS HACIA LAS ACCIONES

La inclusión de los asuntos de mujeres en la agenda internacional y en el quehacer estatal es resultado de un largo proceso en el cual participan distintos actores y su contenido va evolucionando tanto en la comprensión del papel de las mujeres en las sociedades contemporáneas como en el alcance de las estrategias de intervención. Evangelina García Prince, en un trabajo realizado para el Pnud, ACCD & Fondo España-Pnud (s.f.), señala que entre 1945 y 1975 se agotaron dos de las primeras fases de inclusión de asuntos de mujeres en la agenda pública internacional. Los contornos de este proceso son definidos por factores internacionales como la adopción de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la creación de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, entre otras (Pnud *et al.*, s.f.). A su vez, entre 1975 y 1995, inspirados en hitos como la Primera Década de las Mujeres, las Conferencias Mundiales de Mujeres y la adopción de la Convención para la Eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer, se agotan las siguientes dos fases de construcción de la agenda destinada a los derechos de las mujeres (De la Cruz, 2009; Pnud *et al.*, s.f.)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La descripción de fases del proceso de construcción de la agenda internacional para los derechos de las mujeres varía según el autor que se consulte. A diferencia de García Prince (PNUD *et al.*,

En este recorrido, los años 70 se convierten en un importante punto de inflexión, pues representan el momento de la inclusión del tema de mujeres en las discusiones de desarrollo. Así, en un contexto de desconocimiento de la participación activa de las mujeres en la vida económica, los trabajos de las economistas feministas se constituyen en uno de los detonantes<sup>2</sup> que permitirán llamar la atención de la sociedad sobre los efectos que tiene la desigualdad entre los hombres y las mujeres (Floro & Willoughby, 2016; Larrañaga & Juberto, 2011). A la vez, y en contraposición a las posturas predominantes en los años 50 y 60 que asumían que la modernización, la industrialización y el crecimiento traerían beneficios equiparables para hombres y mujeres (Struckmann, 2018), trabajos pioneros como los de Boserup, destacan que, pese a que las políticas de la época no se destinaron en particular a la mujeres ni las tuvieron en cuenta de forma diferencial, sus intervenciones sí implicaban efectos negativos para ellas (Fernández & Dema, 2018; Lagunas, Beltrán & Ortega, 2016; Moser, 1998; Struckmann, 2018). Lo anterior deriva en una denuncia de “‘mito de la neutralidad de género’ de las estrategias de desarrollo” (Pnud *et al.*, s.f., p. 10). Al respecto sostiene Esquivel (2017), siguiendo a Kabeer (2016) que,

Growth as traditionally measured is not necessarily good for women. Whether growth contributes to gender equality depends on growth patterns: the sectors that are behind GDP growth, and whether they are able to generate decent employment for women. It also depends on how the gains of growth are distributed: whether

---

s.f.) y DE LA CRUZ (2009) que anuncian cuatro fases comprendidas entre 1945 y 1995, Pajarín (2015), siguiendo el trabajo de Harcourt (2004) reseña tres fases históricas de este proceso leídas desde la labor de las organizaciones de mujeres: i) finales de los años 80 y principios de los 90 se constituye en el período de consolidación del movimiento global de mujeres; ii) los años 90 corresponden al período en el cual el trabajo de incidencia se dirige hacia la inclusión de la perspectiva de género en las conferencias temáticas de las Naciones Unidas, incluyendo la agenda de desarrollo; iii) el inicio de siglo se ve marcado por tensiones internas derivadas de la pérdida de posibilidades transformadoras de la perspectiva de género en el marco de los Objetivos del Milenio y, en consecuencia, se produce un re-direccionamiento de esfuerzos y estrategias que se verán plasmadas en la Agenda 2030 (PAJARÍN, 2015).

- 2 Al respecto, señala De la Cruz que la inclusión del requerimiento de la igualdad en las políticas estatales es un proceso de largas reivindicaciones de diversos actores. “(...) es el resultado de un largo proceso social y político que tiene lugar en diversos espacios y en el que participan distintos actores. Aun cuando en la región latinoamericana este proceso es producto fundamentalmente del esfuerzo del movimiento de mujeres, su inclusión en el debate público por otros actores ha estado condicionada por el contexto político global y por las concepciones y valores vigentes” (DE LA CRUZ, 2009, p. 57).

and how states play their redistributive role, and the mechanisms through which women are able (or notable) to take advantage of growth beyond employment opportunities (p. 548).

De esta forma, a partir de los años 70, como resultado de la convergencia de los desarrollos académicos (Floro & Willoughby, 2016), así como de la naciente agenda de las Naciones Unidas de la Década de las Mujeres (Moser, 1998), el asunto de la igualdad de género comienza a tender puentes con las principales corrientes de desarrollo. Una relación que irá variando a lo largo de las décadas y que conducirá a la construcción de diversos discursos (Carant, 2017), nutridos por variadas posturas feministas, así como modelos de desarrollo vehiculados, entre otros, por las agencias internacionales.

Es importante destacar que en este proceso el concepto de igualdad, su alcance y contenido, pero también su par y muchas veces, erróneamente definido como sinónimo, equidad, juegan un papel determinante. Así, la igualdad no aspira estipular que los humanos sean idénticos. Por el contrario, el concepto de igualdad debe ser interpretado como equivalencia entre los humanos en términos de poder, capacidades, autonomía (Pnud *et al.*, s.f.) y, por lo tanto, conduce al reconocimiento y respeto de la diferencia amparado en el principio de la no discriminación (Pajarín, 2015).

La igualdad en este caso debe ser entendida como un concepto complejo, dinámico y relacional (Pnud *et al.*, s.f.) que, producto de un largo proceso de evolución, hoy integra, reconoce, protege y propende tanto por la igualdad de oportunidades y de acceso a esas oportunidades como por la igualdad de resultados (Pajarín, 2015; Struckmann, 2018). Es lo que, según Pajarín García, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) reconoce como igualdad sustantiva. Esta,

ofrece la cobertura normativa necesaria a la implementación de medidas temporales de acción positiva para la equidad en la distribución de recursos y oportunidades. El acento en la igualdad de resultados amerita el trato diferente a quienes se encuentren en desventaja para el logro de objetivos comunes en condiciones de igualdad. Las medidas de acción positiva tratan por tanto de superar la brecha que permanece con mayor o menor alcance en todas las sociedades entre la “igualdad formal” —reconocida en los marcos jurídicos— y la “igualdad real” —experimentada efectivamente en todos los ámbitos públicos y privados— (Pajarín, 2015, p. 66).

En este contexto, la equidad es un medio para llegar a la igualdad. Sin embargo, y pese a esta importante diferencia, es necesario destacar que, en

particular en la región, se ha instaurado una marcada confusión entre los dos conceptos que inclusive han sido equiparados (De la Cruz, 2009; Facio, s.f.). Al respecto, Facio sostiene que este fenómeno puede explicarse porque en la región se parte de un modelo androcéntrico en cuyo marco lograr la igualdad equivale a igualar las mujeres a los hombres para poder gozar de sus derechos (Facio, s.f.). No obstante, la igualdad es un derecho y, por lo tanto, el Estado tiene la obligación de garantizarlo sin discriminación alguna.

Por el contrario, y a diferencia de la igualdad, la equidad se sustenta en una intervención y acción diferenciados pues,

se hace presente en el trato que se brinda a las necesidades e intereses de las personas que son diversas o diferentes. La equidad se hace posible cuando el trato concreto, práctico, que se da a las personas está basado en la consideración justa de las necesidades e intereses impuestos por la diferencia, de manera que ese trato justo permita lograr que la igualdad de derecho o *de jure* (la que está en la ley, en la norma) se haga real, se exprese en los hechos, aun cuando las personas presenten diferencias. La equidad es lo que va a permitir dar trato diferente a quienes están en desventaja, para que tengan la posibilidad de lograr sus objetivos comunes en condiciones de igualdad frente a las otras personas (Pnud *et al.*, s.f., p. 48).

La evolución del diálogo entre igualdad y desarrollo ha incluido, según García Prince, “diferentes concepciones del rol y de los derechos de las mujeres frente a los roles y derechos masculinos y las obligaciones de los Estados nacionales en relación con la población femenina de cara a la situación de los hombres” (Pnud *et al.*, s.f., p. 10). De esta forma, emergen y hoy inclusive coexisten diversos enfoques aplicados a las políticas con el fin de avanzar hacia la igualdad.

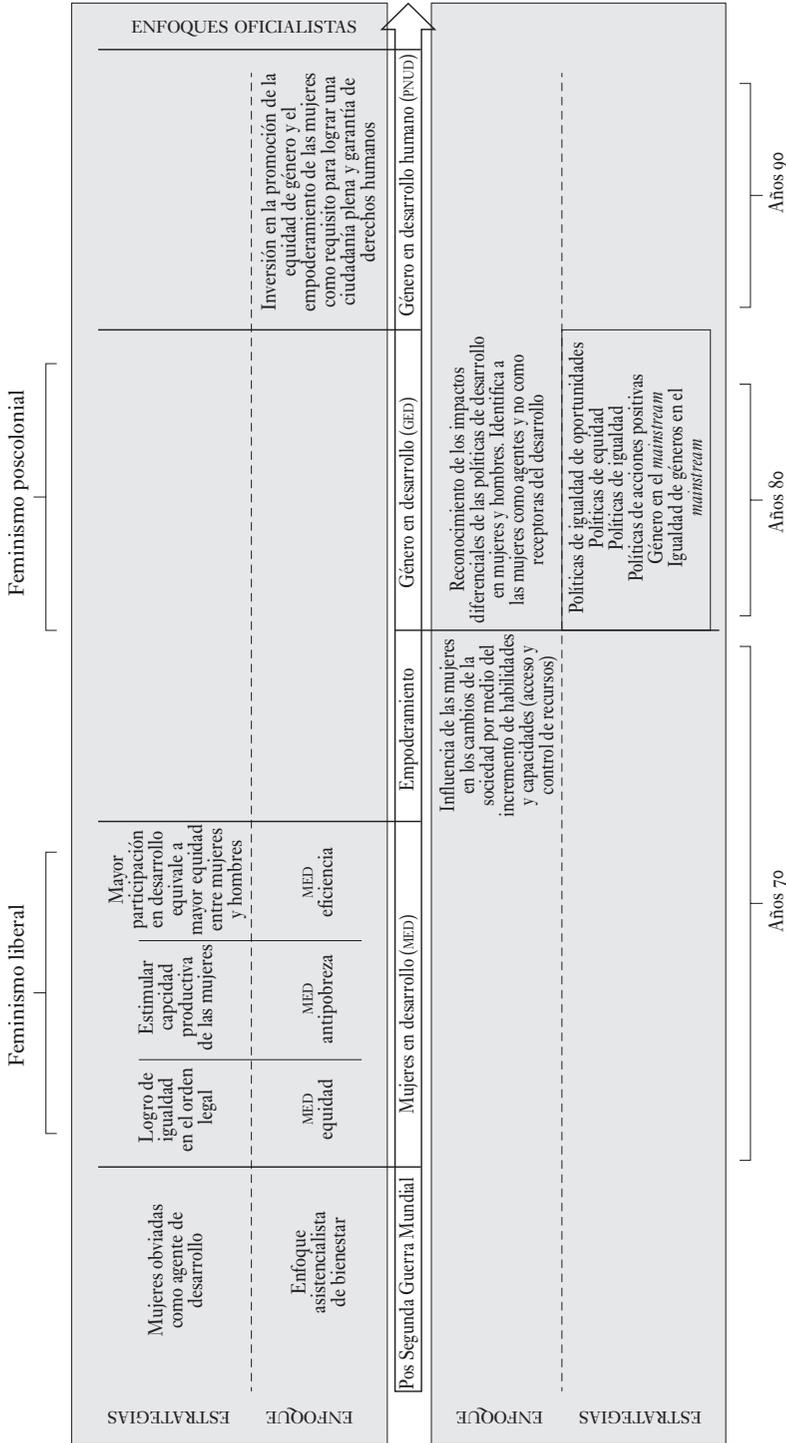
Dichos enfoques pueden ser catalogados como oficialistas, en tanto estrategias promovidas por agencias internacionales; y, alternativos, representados por las propuestas de organizaciones no gubernamentales, muchas veces críticas frente a su contraparte oficial (Pnud *et al.*, s.f.). La Ilustración 1 busca recoger el recorrido que se ha consolidado a lo largo de las décadas en la reivindicación del reconocimiento de los derechos de las mujeres, así como los enfoques y estrategias que se han desarrollado con tal propósito. Para esto, presenta una mirada global, no obligatoriamente pormenorizada, de los enfoques que se han venido perfilando a lo largo de los años, incluyendo la distinción entre los que son producto de agencias internacionales y los que, a su vez, son resultado de organizaciones y academia.

El primer enfoque, Mujeres en Desarrollo (MED), fue adoptado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo a partir del concepto inicialmente acuñado por la organización de mujeres que cuestionaban el supuesto bajo el cual el desarrollo, de manera automática, se traduciría en beneficios para las mujeres (Larrañaga & Juberto, 2011; Luna, 1999; Moser, 1998; Struckmann, 2018). La lógica que inspira este enfoque parte de una postura que asume “(...) que la mujer constituye un recurso no aprovechado susceptible de aportar económicamente al desarrollo” (Moser, 1998, p. 3) y, de aquí, la acepción de que la subordinación del género femenino está supeditada a la exclusión de las mujeres del mercado laboral (De la Cruz, 2009). Esto explica también que las estrategias adelantadas en el marco del MED, en sus tres vertientes -i) equidad enfocada en la garantía de la igualdad jurídica y participación económica, ii) antipobreza que ubica a la pobreza como factor explicativo de la desigualdad entre hombres y mujeres, invisibilizando las asimetrías de género; y iii) eficiencia, que equipara la equidad entre mujeres y hombres con las posibilidades de su participación en el desarrollo-, se rijan por intervenciones caracterizadas por líneas de acción para mujeres y proyectos para mujeres destinados a favorecer su productividad (De la Cruz, 2009; Larrañaga & Juberto, 2011; Pnud *et al.*, s.f.).

En este orden de ideas, el enfoque MED -WID, por su sigla en inglés- está estrechamente ligado a las posturas del feminismo liberal que aboga por la igualdad de oportunidades para las mujeres que, producto de la división sexual de trabajo, no han sido integradas en el sistema productivo (Fernández & Dema, 2018). En consecuencia, “WID advocates maintained that the solution to the problem was to increase women’s participation in the labour market, which would consequently bring them closer to men’s traditional roles” (Pearson, 2005; Krook & True, 2010 en Struckmann, 2018, p. 13). Debido a que esta postura no cuestiona los factores explicativos de tales desigualdades (Fernández & Dema, 2018), ha sido catalogada como “no confrontacional”, pues no avanza en la denuncia del esquema de opresión y subordinación a la que están sometidas las mujeres (Struckmann, 2018), así como tampoco los posibles efectos que su integración en el mercado laboral genera en términos del “impuesto reproductivo”.

Frente a esta propuesta del enfoque MED y las restricciones que identifican las organizaciones, emerge el enfoque de empoderamiento, en tanto un enfoque alternativo (Pnud *et al.*, s.f.). De la Cruz (2009), agrega:

GRÁFICA I. EVOLUCIÓN DE LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia a partir de Pnud *et al.* (s.f.); De la Cruz (2009), Struckmann (2017).

Este enfoque plantea la necesidad de que las mujeres tengan influencia en los procesos de cambio de la sociedad, especialmente en lo familiar y comunitario, a través del incremento de sus habilidades y capacidades, es decir de su “empoderamiento”, especialmente en relación al acceso y control sobre los recursos (p. 60).

De la Cruz (2009), a partir del trabajo de Kabeer (2006), destaca que la noción de empoderamiento está atravesada por tres nociones interdependientes: la agencia, los recursos y los funcionamientos.

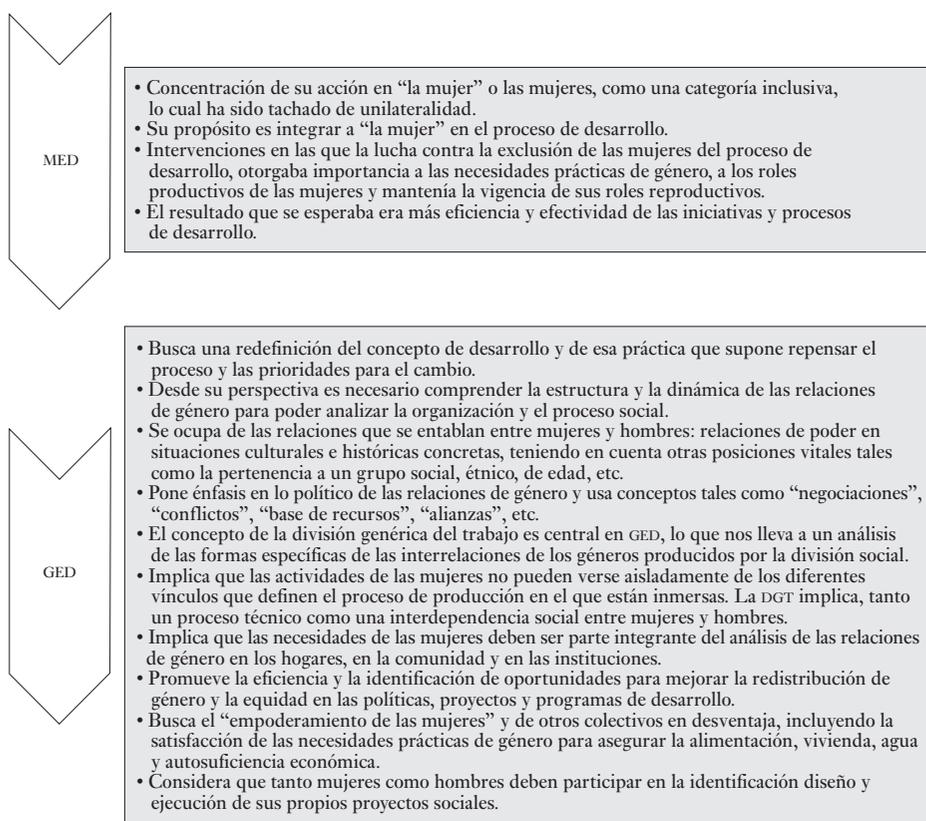
GRÁFICA 2. DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO SEGÚN KABEER

Agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso por medio del cual se toman y ponen en marcha las decisiones.</li> <li>• Estas decisiones deben desafiar las relaciones de poder.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace referencia a los medios que permiten ejercer la agencia y la forma como están distribuidos.</li> </ul>
Funcionamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponden a las consecuencias del ejercicio de la agencia.</li> </ul>

Fuente: Adaptación a partir de De la Cruz (2009, p. 60).

En los años 90, nutrido por las reflexiones de las organizaciones feministas, emerge el enfoque de Género en el Desarrollo (GED) que, a diferencia del MED, pone especial énfasis no solo en las desigualdades de género sino en las posibilidades y realidades de la interseccionalidad entre clase social, etnia, entre otras, categorías que de manera definitiva afectan las posibilidades de transformación de las estructuras de dominación y la superación de las desigualdades (Fernández & Dema, 2018). En este sentido, el enfoque GED –GAD, por su sigla en inglés– dirige su atención hacia la posición de las mujeres en las estructuras de relaciones de poder de género (Luna, 1999) y las posibilidades de su transformación, entre otras, a través de lo que el enfoque de empoderamiento ya había avanzado en términos del acceso de las mujeres a los recursos materiales, intelectuales y de ideología (Luna, 1999).

GRÁFICA 3. RASGOS DISTINTIVOS DE LOS ENFOQUES MED Y GED



Fuente: Adaptación a partir de Pnud *et al.* (s.f., p. 11) y De la Cruz (2009, p. 61).

El abordaje propuesto por este enfoque está vinculado con los trabajos del feminismo poscolonial (Struckmann, 2018) que reconoce que las mujeres experimentan, de manera diferenciada, la opresión y exclusión en función de la intersección de sus múltiples condiciones. Acá se pasa del concepto de mujer a género, pues se reconoce el carácter relacional de las estructuras de subordinación (Larrañaga & Juberto, 2011; Moser, 1998). En consecuencia, a diferencia del enfoque MED, el GED, “(...) is revolutionary in terms of its focus on patriarchy and social inequality instead of production and economic growth” (Singh, 2007 citado en Struckmann, 2018, p. 14). La Gráfica 3 presenta los rasgos distintivos entre estos dos enfoques, entendidos como los predominantes en las prácticas de desarrollo, sin desconocer que pese, o debido, al carácter disruptivo y transformador del enfoque GED, en las

prácticas institucionales de los Estados y las agencias de cooperación sigue primando el MED (Struckmann, 2018).

En cuanto al enfoque de desarrollo humano, este emerge en el panorama de los debates sobre el desarrollo a finales de los años 80 (Zabala, s.f.), y se sustenta en la propuesta conceptual de Amartya Sen, posteriormente retomada por Martha Nussbaum (Cárdenas, s.f.). Este enfoque surge como una visión alternativa frente a las clásicas posturas de los trabajos sobre el desarrollo. Para este enfoque, la pregunta ya no es el cómo lograr al desarrollo, sino qué se debe entender por el desarrollo (Larrañaga & Juberto, 2013).

En el marco de este enfoque, frente a la atención asignada tradicionalmente al crecimiento económico, la propuesta de Amartya Sen, que posteriormente se integró en el esquema de trabajo del PNUD, se abre una nueva vía de entender el desarrollo a partir de la noción de la ampliación de las capacidades individuales de las personas (Cárdenas, s.f.). De esta forma, solo a partir de la satisfacción de esta dimensión, se puede aspirar a la libertad real como fin último del desarrollo.

En otras palabras, la perspectiva de las capacidades se orienta fundamentalmente como una defensa y búsqueda de una sociedad que otorgue mayores libertades individuales (...). Es en el sentido de lograr capacidades que permiten a las personas tomar decisiones con respecto a sus vidas (ser autónomas) que las preocupaciones sobre la igualdad, o sobre la consecución de las necesidades básicas, adquieren relevancia (Cárdenas, s.f., p. 37).

Esta idea se retoma en los Informes de Desarrollo Humano del Pnud en los cuales la formulación conceptual de Sen se plasma y decanta en los siguientes términos:

El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y las capacidades humanas. Representa un proceso a la vez que un fin, en todos los niveles de desarrollo las capacidades esenciales consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, tenga conocimientos y acceso a recursos necesarios para un nivel de vida decente. Pero, el ámbito del desarrollo humano va más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser creativo y productivo y para gozar de respeto por sí mismo, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente (Pnud, 2000, p. 17 en Cárdenas, s.f., p. 34).

El desarrollo de habilidades o potencialidades de las personas, como sustento de este enfoque, sugiere estar en sintonía con el tema de género (Cárdenas, s.f.; Larrañaga & Juberto, 2013); en particular, a partir de la noción de agencia que dialoga con la estrategia de empoderamiento pregonada por los movimientos feministas. Pone a las “personas en el centro” (Zabala, s.f.) y, en consecuencia, se acerca a las posturas de la economía feminista (Larrañaga & Juberto, 2011, p. 23). En este sentido,

permite, por ejemplo, incorporar el uso del tiempo y su distribución como una importante dimensión del bienestar, reconociendo el trabajo no remunerado de las mujeres. La idea de promover el avance de las mujeres se aparta, de esta forma, de la noción de “recurso humano para el desarrollo”, instrumental al bienestar de otros y al crecimiento económico (Cárdenas, s.f., p. 96).

Sin embargo, pese a las ganancias y a las oportunidades que en términos de algunos autores ofrece el enfoque de desarrollo humano para el reposicionamiento de la agenda feminista, también se encuentran cuestionamientos frente a la manera como el Pnud entiende la noción de género y, en consecuencia, construye los correspondientes instrumentos de medición de la superación de la desigualdad de sexo, mas no de género (Cárdenas, s.f.). Así, aunque existan puentes conceptuales entre el enfoque y las reivindicaciones feministas, los indicadores miden dicha conceptualización desde la constatación de las diferencias entre la situación de los hombres y las mujeres (Cárdenas, s.f.). Sostiene, por ejemplo, Zabala (s.f.) que “no es suficiente conocer cómo participan las mujeres en el trabajo productivo o qué parte de los ingresos les corresponde, necesitamos saber qué sucede con el resto del trabajo necesario para desarrollarnos como hombres y mujeres” (p. 10). Así mismo, se llama la atención sobre la concepción “elitista” de mujeres que asume el sistema de medición (Cárdenas, s.f.), y sobre la ausencia de indicadores asociados con la seguridad física de las mujeres (Zabala, s.f.), entre otras.

A la par con el desarrollo del enfoque GED, en los años 90 se produce, tal vez, uno de los avances más importantes en materia de la agenda de derechos de las mujeres en el marco de las Naciones Unidas: la Plataforma para la Acción de Beijing en 1995 (Dhar, 2018) que introduce, de manera definitiva<sup>3</sup>, los conceptos de *gender mainstreaming* (De la Cruz, 2009; Domínguez

---

3 “El concepto de *mainstreaming* se desarrolla de la mano de las políticas para el desarrollo, al

& Espinosa, 2015) y enfoque de género que se convierten en el punto de partida para el desarrollo de un amplio abanico de estrategias destinadas a la búsqueda de la igualdad. Las estrategias en mención suelen agruparse, de manera genérica, bajo la categoría de políticas de igualdad que, a su vez, recogen diversos tipos de intervención como: “las políticas de equidad, las políticas de igualdad de oportunidades, las políticas de igualdad, las políticas de acciones positivas, las políticas de género, y las políticas de igualdad de género” (De la Cruz, 2009, p. 62).

La concepción de estas estrategias de intervención parte de un reconocimiento común: las políticas públicas no son neutrales (de la Cruz, 2009; Rigat-Pflaum, 2008) y, por el contrario, son producto de una representación particular del mundo (Muller, 2000; 2006), así como de una configuración específica de poderes que interpretan y perfilan la acción pública. En este sentido, la acción del Estado, entendido como la entidad que “contribuye en una parte determinante a la producción y a la reproducción de los instrumentos de construcción de la realidad social” (Bourdieu, 1997, p. 117) parte de sesgos, de esquemas específicos de comprensión de las relaciones de género naturalizadas cuya transformación debería conducir a la superación de la histórica desigualdad de las mujeres (Guzmán & Montaña, 2012). Por esto, la inclusión de la categoría de género en la acción pública busca, al menos en su concepción teórica, la transformación, el cambio, la ruptura de los arraigados esquemas de dominación. En palabras de Guzmán y Montaña (2012), siguiendo a Muller y Senac (2009),

la incorporación del análisis de género en las políticas públicas ha implicado la circulación de nuevos discursos dentro de las instituciones del Estado. Estos discursos permitieron incorporar en las agendas institucionales temas considerados como propios de la esfera privada tales como la violencia contra la mujer, la autonomía del cuerpo reproductivo, la dependencia económica de las mujeres, la autoridad del jefe de familia y los derechos individuales. Han visibilizado las desigualdades de género en la esfera pública como es el caso de la segregación de género en el mercado de trabajo, en la educación y la representación política. Finalmente, han incluido y definido como problemas de carácter público aquellos que se originan en los espacios de

---

reestructurarse en 1984 el Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (Unifem) y establecerse como mandato la incorporación de las mujeres y de la igualdad de sus derechos en la agenda para el desarrollo” (RIGAT-PFLAUM, 2008).

articulación de la esfera privada y pública como es el caso de la demanda de políticas de cuidado promoviendo la corresponsabilidad pública y privada sobre ellas (p. 14).

En este contexto, el concepto de *gender mainstreaming*, cuya traducción al español no resulta desprovista de confusiones, comparte esta interpretación de la acción pública tradicional y, en consecuencia, propende porque las políticas públicas integren “ (...) la igualdad de trato, de oportunidades, y de resultados como objetivo” (De la Cruz, 2009, p. 63). Así, siguiendo al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, el *gender mainstreaming* es

...the process of assessing the implications for women and men of any planned action, including legislation, policies or programmes, in all areas and at all levels. It is a strategy for making women’s as well as men’s concerns and experiences an integral dimension of the design, implementation, monitoring and evaluation of policies and programmes in all political, economic and societal spheres so that women and men benefit equally and inequality is not perpetuated. The ultimate goal is to achieve gender equality... Gender mainstreaming does not replace the need for targeted, women-specific policies and programmes or positive legislation, nor does it substitute for gender units or gender focal points (UN Women, 2020, p. 2).

“El *gender mainstreaming*, en tanto una norma de acción pública, es una noción que tiene un gran éxito. Su adopción oficial por numerosos estados y organizaciones internacionales es con frecuencia calificado como extraordinaria<sup>4</sup>” (Jacquot, 2008, p. 65). Y, con base en el trabajo de True y Mintrom, Sophie Jacquot sostiene que: “En lo que concierne a las organizaciones internacionales, el *gender mainstreaming* es adoptado por el conjunto del sistema de Naciones Unidas, la banca mundial, el FMI, la Osce, el Consejo Europeo, la Unión Europea, la Oede, la OIT, el Commonwealth, etc.”<sup>5</sup> (Jacquot, 2008, p. 65).

No obstante, y pese a la amplia acogida de esta noción, la literatura académica ha abordado el estudio de su contenido con posterioridad a los iniciales ejercicios de puesta en marcha por parte de algunas organizaciones internacionales (Jacquot, 2008). Como consecuencia, Jacquot (2008)

---

4 Le *gender mainstreaming*, en tant que norme d’action publique, est une notion que connaît un très grand succès. Son adoption officielle par de nombreux Etats et organisations internationales est souvent qualifiée d’extra-ordinaire ». Traducción libre de los autores.

5 « En ce qui concerne les organisations internationales, le *gender mainstreaming* est adopté par l’ensemble du système onusien, la Banque mondiale, le FMI, l’OSCE, le Conseil de l’Europe, l’Union européenne, l’OCDE, l’OIT, le Commonwealth, etc. » Traducción libre de los autores.

sostiene que las propuestas de su materialización a través de instrumentos y herramientas pueden estar llevándose a cabo a partir de una noción que aún no ha finalizado su proceso de construcción.

Ahora, dado el contenido de la definición que proveen las Naciones Unidas, este concepto debe ser entendido como un proceso y como una estrategia. Y, teniendo en cuenta que el *gender mainstreaming* se sustenta en el interés, en la igualdad del impacto que las diversas acciones tienen en las mujeres (Jacquot, 2008), se ha venido ampliando el abanico de posibles herramientas que, a la larga, buscan incluir la perspectiva de género de forma transversal no solo en un programa particular sino en todos los sectores (Jacquot, 2008). Como consecuencia, se pueden identificar diversas propuestas sobre el “cómo” llevar a cabo la inclusión del *gender mainstreaming*.

Por ejemplo, ONU Mujeres, destaca que se trata de un enfoque que afecta no solo la programación, al incluir en cada una de las fases de su ciclo a las mujeres, sino conduce o requiere, para su efectividad, de cambios institucionales (UN Women, 2020). Para esto, se sugiere, como lo muestra la tabla a continuación, tener en cuenta para cada una de las dos dimensiones, respectivamente, asuntos como:

TABLA 1: APROXIMACIONES AL *GENDER MAINSTREAMING*

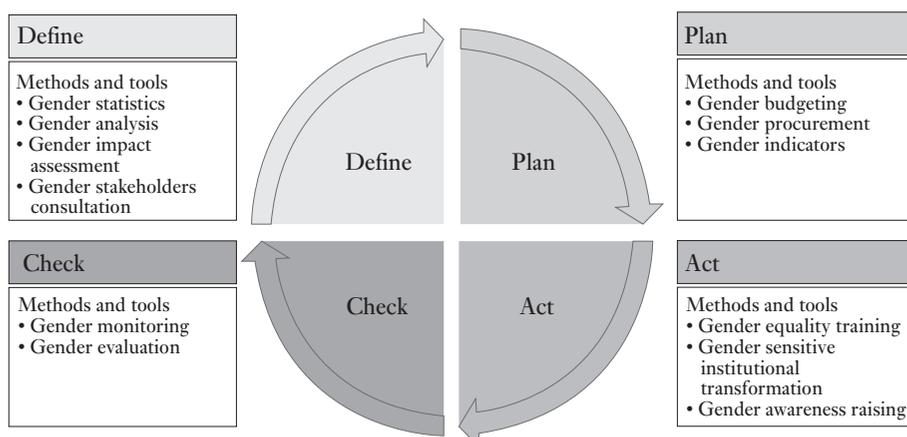
Gender mainstreaming at the programmatic level	Gender mainstreaming at the the institutional level
Gender Analysis	Establish institutional arrangements to support gender mainstreaming such as gender units and gender focal points systems.
Programme Design	
Human and Financial Resource Allocation	Allocate financial and human resources to support gender mainstreaming efforts.
Implementation	Implement accountability mechanisms for the promotion of gender equality.
Monitoring and Evaluation	

Fuente: Tomado y adaptado de (UN Women, 2020, p. 4).

Por su parte, el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE, por su sigla en inglés), propone, entre otras, una caja de herramientas y guía de buenas prácticas para la inclusión de género en el ciclo de la planeación. Se trata de un conjunto de herramientas, pues se parte del reconocimiento de que, dado que la transversalidad que comporta la noción del *gender mainstreaming* conduce a integrar dicha noción en todas las fases y procesos de la

programación, se requiere de una diversidad de abordajes y metodologías. Aquí se destacan, entre otros, como lo muestra la ilustración a continuación, algunos métodos específicos que se proponen ser tenidos en cuenta:

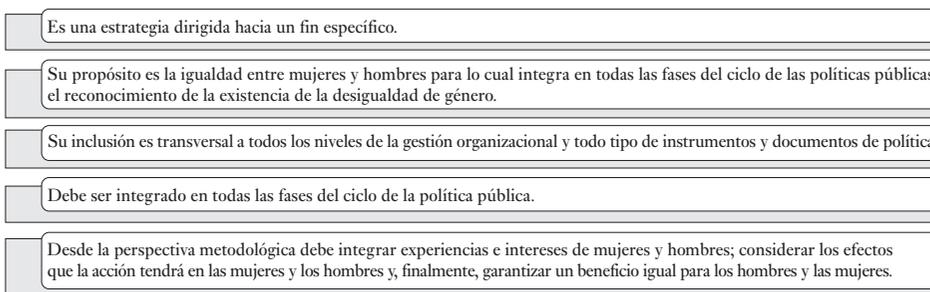
GRÁFICA 4: HERRAMIENTAS PARA LA INCLUSIÓN DEL GENDER MAINSTREAMING EN EL CICLO DE LA POLÍTICA Y PROGRAMACIÓN



Fuente: Tomado de EIGE (2016, p. 5).

Teniendo en cuenta la diversidad de propuestas de materialización del *gender mainstreaming* que han venido emergiendo, se pueden proponer algunos puntos comunes y distintivos de este concepto que, al igual que sus herramientas, sugiere seguir evolucionando.

GRÁFICA 5. ELEMENTOS COMUNES DE LAS ESTRATEGIAS DE GENDER MAINSTREAMING



Fuente: Adaptación a partir de Pnud *et al.* (s.f., pp. 78-79).

## 2.2. EL GÉNERO EN LA AGENDA GLOBAL

Ahora, si bien no se puede discutir que la agenda de los derechos de las mujeres ha tenido significativos adelantos, y que a partir de la Plataforma de Beijing los Estados nacionales también han asumido una postura cada vez más “abierta” a la adaptación de sus estructuras (Esquivel & Sweetman, 2016) –por ejemplo, a través de la creación de los llamados mecanismos nacionales para el adelanto de las mujeres (Guzmán & Montaña Virreira, 2012) y la consecuente integración del discurso de los derechos de las mujeres en su agenda pública–, las reivindicaciones abanderadas en la materia por las organizaciones de mujeres y feministas se han visto diluidas en más de una ocasión.

Tal puede ser el caso particular del reconocimiento de la relación entre la igualdad de género y desarrollo, que si bien quedó consignado en la Conferencia de Beijing de 1995, cinco años después se vio “evaporado” (Domínguez & Espinosa, 2015) en la práctica de desarrollo plasmada en el 2000 en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Espinosa, 2016; Razavi, 2016). Una agenda, entendida por algunas autoras como una nueva narrativa (De la Cruz, 2015), que se concibió con el propósito de concentrar y aunar esfuerzos globales en la superación de las condiciones de pobreza extrema en el mundo (Bareiro & Soto, 2016; Domínguez & Espinosa, 2015; Fernández & Dema, 2018; Struckmann, 2018). Es una estrategia que condensa y materializa una manera de entender e intervenir la pobreza desde un modelo de desarrollo particular, dominante pero no por eso único (Carant, 2017).

En consecuencia, poco tiempo después de la adopción de la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, emergieron voces críticas que, por un lado, cuestionaban la visión tecnicista (Struckmann, 2018), poco consultada (Esquivel & Sweetman, 2016; Razavi, 2016) y reduccionista de desarrollo desde la cual se formulaban sus estrategias de intervención (De la Cruz, 2015; Esquivel & Sweetman, 2016; Fernández & Dema, 2018; Razavi, 2016); así como la delimitación de algunas metas demasiado ambiciosas que, además, perdían de vista los conocimientos locales (Domínguez & Espinosa, 2015). Pero también se elevaron críticas provenientes de las organizaciones feministas al señalar que:

los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se hicieron un eco insuficiente de la necesidad de situar la igualdad de género en el centro de la agenda política. Aunque el ODM 3 se vinculó a la promoción de la igualdad entre los sexos y el

empoderamiento de la mujer, no hubo un abordaje sistemático de las cuestiones de género en el resto de ODM ni se definieron propuestas específicas para avanzar en esta dirección (Espinosa, 2016, p. 35).

De esta forma, las organizaciones manifestaron su inconformidad porque los ODM solo dedicaron uno de sus objetivos a temas de mujeres e ignoraron los innegables avances que se habían alcanzado tanto en materia de transversalización de género en el marco de la Plataforma de Beijing (Fernández & Dema, 2018), como en el reconocimiento de una visión de derechos (Carant, 2017) por encima de una restringida lectura de crecimiento económico (Dhar, 2018). Así mismo, cuestionaron la poca atención que los ODM otorgaron a las realidades de miles de mujeres objeto de situaciones de discriminación interseccional, por lo cual denunciaron la capacidad que la Agenda de Milenio tendría para el logro de una igualdad sustantiva (Struckmann, 2018).

A partir del 2012, momento en el que se avizora que la agenda de los ODM no podría ser completada en su totalidad, inicia el trabajo preparatorio que en el 2015 da vida a lo que hoy se conoce como los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- (Domínguez & Espinosa, 2015; Struckmann, 2018). A diferencia de los ODM, la Agenda 2030 que recoge los ODS parte de una comprensión de pobreza y desarrollo más amplia e integra, a partir de la noción de desarrollo sostenible, aspectos políticos, económicos, sociales y ambientales, ausentes en la agenda del Milenio (Esquivel, 2016; Struckmann, 2018). Así mismo,

the input of women's rights and feminist organisations is strongly reflected in the broad scope of targets under SDG 5: "Achieve gender equality and empower all women and girls". Goal 5's scope ranges from discriminatory laws and harmful practices, to violence against women and girls, to sexual and reproductive health and reproductive rights, to gender inequality in the distribution of unpaid care work, equal access to productive resources, and women's participation in decision-making (Struckmann, 2018, p. 16).

De esta forma, la Agenda 2030 derivada de los ODS resulta siendo más favorable para las mujeres y sus derechos (Esquivel & Sweetman, 2016) que los ODM. Se trata no solo del resultado de un amplio proceso consultivo (Domínguez & Espinosa, 2015; Esquivel & Sweetman, 2016; Razavi, 2016), sino de un giro conceptual hacia la vinculación de los derechos humanos con el desarrollo (De la Cruz, 2015; Esquivel & Sweetman, 2016; Razavi, 2016).

Sin embargo, y pese al reconocimiento de los avances que los ODS representan en relación con el modelo antecesor de los ODM, persisten diversas críticas y preocupaciones que, en especial, los trabajos del feminismo poscolonial ponen en la mesa de discusión. Por ejemplo, si bien el contenido de la Agenda 2030 es producto de un proceso participativo, no se puede perder de vista que amplios sectores de organizaciones de mujeres y feministas, en especial del Sur, debieron sortear barreras que van desde la disponibilidad de financiación, hasta diferencias lingüísticas (Struckmann, 2018). “Consequently, Agenda 2030 was predominantly influenced by the inputs of powerful, well-funded organizations, the majority of them located in developed and middle-income countries” (Struckmann, 2018, p. 21).

Así mismo, al vincular de manera clara los derechos humanos a la agenda de desarrollo, los ODS reconocen, en consecuencia, su principio de universalidad “sin dejar a nadie atrás” (Poku, Esom & Armstrong, 2017, p. 432). Sin embargo, ninguno de sus diecisiete objetivos, hace, por ejemplo, referencia explícita a la inclusión de la población LGBTI (Poku *et al.*, 2017), por lo cual la visión de la Agenda 2030 tiende a ser formulada desde una aproximación exclusivamente binaria a la igualdad de género (Dhar, 2018).

En cuanto a las discusiones en torno al empoderamiento, diversos trabajos señalan que, si bien este propósito se incluye en la Agenda 2030, su uso tiende a ser “apolítico” y se reduce a la inclusión de las mujeres sin que en efecto se planteen acciones y visiones transformativas radicales de las estructuras de relaciones asimétricas de poder existentes en el mundo. Así,

Although genuine empowerment always involves changing unequal power relations, donors and investors tend to favour an apolitical use of the term, in which power relations may actually remain wholly or virtually untouched. When used in this way, the notion of empowerment ‘risks becoming a signifier of righteousness – part of the process of mystification of dominant group interests’ (Mosedale, 2014). In other words, it becomes ‘empowerment without power’ (Esquivel, 2016, p. 14).

Completa al respecto Struckaman (2018), señalando que:

True women’s empowerment can only be achieved when unequal power relations are challenged (Stuart and Woodroffe, 2016). Donors and investors however clearly favour the apolitical definition of ‘empowerment’ given that it does not warrant the transformation of existing power structures that are responsible for exclusion, poverty and disempowerment in the first place. Under such conditions, empowerment is viewed only as an instrument to achieve other development priorities such

as poverty eradication and democracy building and not the transformation of the self and the collective as a means to dismantle patriarchy (Sardenberg, 2008 en Struckmann, 2018, p. 20).

Lo anterior, está especialmente relacionado con la preocupación que algunos autores manifiestan en cuanto al sustento y fundamentación conceptual sobre el cual se erige esta nueva apuesta mundial (Esquivel & Sweetman, 2016) y que sugiere, una vez más, ser más restrictiva que la comprensión profunda que arroja la Plataforma de Beijing sobre la desigualdad estructural de nuestras sociedades en términos de género (Khan y Lappin, 2015 en Dhar, 2018). De esta forma, por ejemplo, se llama la atención sobre la manera como la Agenda entiende el concepto de “(...) power and economic growth; the role of the corporate sector and private finance in development; and the damaging role of unregulated financial flows in a globalised economy, where inequalities are growing while elite interests ‘play the system’” (Esquivel & Sweetman, 2016, p. 6).

En este sentido, pese a las modificaciones y ganancias conquistadas con los ODS, el modelo económico subyacente, que la literatura feminista ha señalado como opresor de los derechos de las mujeres y contrario a la igualdad, no es puesta en cuestión (Domínguez & Espinosa, 2015; Razavi, 2016). Lo anterior, debido a que la estrategia de empoderamiento femenino que sustenta la Agenda 2030 no cuestiona el esquema del modelo liberal y, por lo tanto, no reconoce con suficiencia que no cualquier tipo de crecimiento es favorable para la igualdad (Esquivel, 2017).

Bidegain Ponte and Rodríguez Enríquez (2016) argue that Agenda 2030 does not explicitly recognise the link between women’s human rights, gender equality, and the global economic governance framework. They argue that the unregulated profit seeking nature of the private sector often disrupts the realisation of human rights, worsens gender inequality, and is harmful to the environment (Struckmann, 2018, p. 19).

En este sentido, sostienen diversos autores que, para romper con las lógicas de discriminación es indispensable que la Agenda 2030 no solo deje de ver a las mujeres como fuerza laboral requerida para la productividad y crecimiento, o población vulnerable, sino que las asuma como un actor de cambio en el contexto de las estructuras desiguales de poder (Struckmann, 2018). Así mismo, además de la necesidad de acciones disruptivas, tendientes

a transformar la configuración actual de las relaciones de poder que condicionan la situación de desigualdad de las mujeres, es necesario avanzar en la lucha por la igualdad de género como un objetivo en sí –como hoy lo reconoce la Agenda 2030 a través de estrategias que pueden dominarse como “añada mujeres y mezcle” (Espinosa, 2016)–, hacia su comprensión en tanto el elemento transversal que se ubica en la intersección y, por lo tanto, atraviesa las demás desigualdades que busca superar la apuesta de los ODS (Domínguez & Espinosa, 2015).

### 3. LOS ESTUDIOS SOBRE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO

La literatura sobre género y sector privado se concentra principalmente en la vinculación de la mujer con el mercado laboral. En general, los autores (Lagos, 2002; Fernández, 2007; Vásconez, 2009) coinciden en que la participación que tienen las mujeres, o al menos un sector de ellas, en la vida profesional se ha incrementado desde los años 70. Sin embargo, afirman que dicha participación está lejos de alcanzar una paridad, lo que se evidencia, principalmente, en tres aspectos que aparecen de manera reiterada: 1) las características de dicha participación, 2) las brechas salariales y 3) la contundente menor presencia de las mujeres en cargos directivos o de alta categoría y, por ende, su limitada presencia en los procesos de decisión. Todas las anteriores se relacionan entre sí, con lo cual se genera un círculo vicioso que hace difícil identificar el punto de quiebre.

El diagnóstico arroja elementos comunes. Sobre el primer asunto –las características de la participación de las mujeres en el mercado laboral–, se reconoce la presencia de condiciones de precariedad; esto es, contratos de tiempo parcial, trabajo informal, relativamente alta rotación laboral (Torns y Recio, 2012; Fernández, 2007; Martínez, Arcas y García, 2011; Vásconez, 2009). Dicha precariedad constituye una de las razones, más no la única, del segundo aspecto, la brecha salarial. En diversos artículos se afirma que el salario de la mujer en América Latina sigue siendo un 30 % menor que el del hombre, aun cuando se tenga un nivel similar de formación y se desempeñen las mismas funciones (Lagos, 2002; Fernández, 2007). La menor presencia de la mujer en cargos directivos, tercer aspecto, es menos constatada en la literatura. Sin embargo, existen estudios que dan muestra de esta tendencia, como son los de Martínez, Arcas y García (2011), sobre la

incidencia del género en la Responsabilidad Social de las Empresas de Economía Solidaria, o el de Zabludovsky (2007), que revisa la participación de las mujeres en cargos de dirección del sector privado en México, entre otros.

Las explicaciones, aunque con matices diferentes, también presentan coincidencias; estas parten de reconocer que la división sexual del trabajo, producto de una estructura patriarcal y androcéntrica de la sociedad, se reproduce en la empresa (Vásconez, 2009; Nicolson, 1997) y se alimenta de los procesos de socialización de género ya mencionados que,

determinan trayectorias formativas y laborales de los/as jóvenes, incidiendo especialmente en su promoción, éxito y autolimitación profesional y la dificultad para compatibilizar el espacio laboral y doméstico de las mujeres (...) derivado de la consideración de que la responsabilidad primera de las mujeres sigue siendo ocuparse del bienestar de la familia (Echevarría y Larrañaga, 2004 en Martínez, Arcas & García, 2011, p. 190).

Lo anterior conlleva procesos de discriminación que afectan la asignación salarial de las mujeres generando una brecha que, de acuerdo con Lagos (2002), se explica desde dos teorías: las del lado de la oferta y las del lado de la demanda. Las explicaciones por el lado de la oferta “*supply side*, o características de los trabajadores” (Lagos, 2002, p. 174) parten de las teorías del capital humano sobre la base del siguiente razonamiento:

(...) el comportamiento laboral de los hombres y mujeres [se explica] en términos de eficiencia, de modo que los individuos priorizan el trabajo o la familia de acuerdo con el dominio que ofrece un mayor rendimiento a sus inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo. Es decir, la distribución del trabajo en el hogar se entiende como una estrategia para maximizar el bienestar. En consecuencia, las mujeres se dedican a las tareas domésticas y al cuidado de la familia, mientras que los hombres se emplean en el mercado laboral. Esta división tiene lugar porque las mujeres trabajan menos tiempo que los hombres y son menos ambiciosas, menos productivas y muestran un mayor absentismo laboral (Lagos, 2002, pp. 174-175).

El autor afirma que, de acuerdo con las explicaciones originadas en este enfoque -capital humano-, los empleadores asignan menores salarios a las mujeres, como consecuencia de su menor compromiso y motivación con el mercado laboral. Y aunque genera una reacción negativa la afirmación sobre una actitud discrecional pasiva de las mujeres frente al trabajo, sí es constatable o, al menos, así lo muestran estudios como el de Torns y Recio

(2012), que las tasas de ocupación de la mujer decrecen en la edad reproductiva, mientras que las de los hombres aumentan; que las cifras de empleo en mujeres descienden cuando aparecen parejas e hijos, inverso a lo que ocurre con los hombres; así como el hecho de que, en términos de capital humano, hay una relación directa entre el nivel de educación y la calidad del trabajo, la tasa de ocupación y el nivel de remuneración, siendo todos ellos desfavorables para las mujeres.

En las explicaciones que se dan desde el lado de la demanda –“*demand-side* o características de los lugares de trabajo y los actores dentro de ellas” (Lagos, 2002, p. 174)–, la diferencia salarial se origina en la mencionada discriminación, la cual se produce por cuatro circunstancias: i) por gusto, esto es la simple preferencia del empleador de contratar hombres y no mujeres; ii) por una idea sobre la diferencia de productividad entre hombres y mujeres, según la cual se asume que los primeros son más productivos que las segundas, visión también compartida por Fernández, López, Maeztuherrera y Martín (2010); iii) por una suerte de “pacto entre caballeros” que conduce a un “modelo monopolístico” en el que los hombres se protegen entre ellos para evitar la contratación de mujeres; y iv) la discriminación que nace de lo que el autor llama “el modelo *overcrowding*” que supone la existencia de trabajos diferenciados para hombres y mujeres, dadas sus capacidades físicas o intelectuales, lo que lleva a la segregación en el mercado laboral.

La segregación se presenta entonces como un aspecto adicional en las explicaciones sobre la desigualdad entre hombres y mujeres. Dicha segregación se produce en forma vertical, “expresada a través de la desigual presencia de mujeres y hombres en la jerarquía empresarial, con cuasi nula presencia femenina en las cúpulas directivas” (Abay, 2011 en Lagos, 2002, p. 187), lo que también se conoce como “techos de cristal” que incluye “las barreras artificiales e invisibles, creadas por prejuicios organizacionales y actitudinales, que impiden que muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional puedan acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos” (Ramos, 2005 en Martínez, Arcas y García, 2012, p. 151).

Y, la segregación horizontal, que se expresa en la concentración de la ocupación de las mujeres en oficios asociados al cuidado y a las actividades domésticas, correspondientes con el papel que la socialización de género les ha asignado; o en cargos de menor rango dentro de la estructura de las organizaciones (Lagos, 2002; Ibáñez, 2008; 2010).

Lo anterior no muestra nada distinto de lo que ya se ha mencionado sobre el proceso de socialización, el rol de género y la división sexual del trabajo que imponen a las mujeres una serie de tareas y obligaciones relacionadas con el cuidado y el bienestar, desplazándolas del campo profesional, de donde surge el concepto que se ha venido trabajando sobre economía del cuidado. Pero, además, contradice lo expuesto en otros estudios en los cuales se reconoce que la inclusión de la mujer en las organizaciones genera mayor productividad como se mostrará más adelante.

Así, la revisión no exhaustiva de la literatura da luces para algunas conclusiones preliminares. En primer lugar, el tratamiento que se ha hecho sobre la igualdad de género en el sector privado se conserva dentro del marco del enfoque MED, por cuanto contempla, solo, la perspectiva productiva de la mujer y su inclusión en el sistema económico; y, en consonancia con lo que exponen las discusiones feministas, deja de lado el universo de dimensiones en las que ha de trabajarse para romper con estructuras de poder que condicionan la posición de la mujer en la sociedad. En segundo lugar, brilla la ausencia de suficientes trabajos que revisen el género en un sentido amplio, no solo superando la noción de mujer urbana blanca, sino la dicotomía hombre-mujer que deja de lado las reivindicaciones de comunidades con orientación sexual e identidad de género diversos. Y, en tercer lugar, permite identificar que los condicionantes de género, esto es, las estructuras de poder y los procesos de socialización de género que caracterizan a las sociedades occidentales permean el ámbito empresarial, situación que no debería sorprender, pero que necesariamente impone retos importantes.

Ahora bien, tratándose este libro de una revisión de casos con enfoque de género que ejecutan empresas y fundaciones en el marco de sus estrategias de responsabilidad social, resulta pertinente revisar el vínculo entre los dos temas.

### 3. I. IGUALDAD DE GÉNERO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Aunque en la literatura existe una construcción teórica amplia y no se cuenta con una definición única sobre responsabilidad social (RS) (García, 2013), la evolución misma del concepto<sup>6</sup> representa un esfuerzo importante que

---

6 Al respecto, y a manera de antecedentes (DUEÑAS, 2015) refiere trabajos como *The Functions of the Executive* DE CHESTER BERNARD (1938) o *Measurement of the Social Performance of Business*

orienta el “deber ser” de una conducta atenta, entre otros, a i) la gestión de los impactos reales y potenciales derivados de las actividades de organizaciones empresariales y no empresariales a nivel social, ambiental y económico; ii) a todos aquellos asuntos que trascienden la esfera legal y que responden, de manera constructiva y concertada, a las preocupaciones, intereses y expectativas de los grupos de interés; y iii) a la adopción transversal de un enfoque de derechos (Larrieta, Aldamiz, Fernández e Intxaurburu, 2014).

Lo anterior, como respuesta a los retos consecuentes del nuevo rol de las organizaciones (incluidas las empresas) y de su incidencia sobre la gobernanza local y global, sobre la reconfiguración de la ciudadanía y sobre la agenda de desarrollo, que integran asuntos diferentes a los propiamente económicos y que suscitan, a la vez, la corresponsabilidad de todos los actores sociales para la materialización de sus propósitos, reivindicando de esta manera, conductas empresariales responsables que motiven una cultura de reporte y de transparencia en el quehacer de las organizaciones y mejores prácticas de gestión (European Center for Development Policy Management, 2017).

Dicha corresponsabilidad ha puesto de manifiesto la importancia de la relación entre los asuntos de género y la RS, pues en la medida en que exista un enfoque más sensible al género en función de los impactos, la RS se convierte en un vehículo para abordar las desigualdades de género y avanzar hacia la igualdad (Grosser, 2009). Sin embargo, el género puede catalogarse como una tendencia emergente de la RS y el estudio de dicha relación resulta aún incipiente y reciente. Las primeras investigaciones sobre género y RS

---

de THEODORE KREPS (1940), en los que aparece por primera vez tal noción. Por su parte, CORREA (2004), refiere tres fases que marcan la evolución propia del concepto de responsabilidad social. Los primeros acercamientos a la construcción del concepto se dieron hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando algunas empresas impulsaron acciones de naturaleza caritativa y labores filantrópicas. Es importante mencionar la creación de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en 1919 como parte del Tratado de Versalles, un hito que vislumbró la construcción contemporánea de la responsabilidad social y que defendía la justicia social como garante de paz. Posteriormente, en un período de posguerra, los gobiernos de las grandes potencias se volcaron a la reconstrucción de los países afectados, lo que dio lugar a un rápido crecimiento de la economía y a nuevas dinámicas, pero a grandes costos sociales y ambientales. Fue así que, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se visibilizaron, en mayor medida, los impactos de grandes industrias y empresas multinacionales. Este tipo de situaciones confirió a las empresas nuevas responsabilidades más allá de la de generar riqueza y de los requerimientos legales mínimos. A partir de las décadas de los 60 y 70 crece la literatura y se avanza en la construcción conceptual, lo que deriva en nuevos debates que alertan sobre las crisis ambiental, social y económica, y de las responsabilidades empresariales sobre ello; nuevos referentes y estándares aparecen como respuesta.

se dieron hacia finales de los años 90 e inicios de la primera década del siglo XXI (Vilkø, 2014), en tanto el concepto de RS había conseguido inmiscuirse con fuerza en la literatura a partir de la década del 60.

La nueva, aunque no creciente, literatura sobre género y RS, estuvo precedida por hitos y antecedentes que permitieron una exploración académica más profunda, tales como la Conferencia celebrada en la Escuela de Negocios Darden (Universidad de Virginia) en 1990 sobre ética empresarial, que suscitó uno de los grandes debates sobre la importancia del género en la gestión de las organizaciones y de las problemáticas sociales relacionadas a los asuntos de género (Grosser, Moon & Nelson, 2017).

Las primeras investigaciones vislumbraron la necesidad de pasar de la teoría a la práctica, e integrar acciones orientadas hacia la igualdad de género desde las políticas y estrategias de RS, dando como resultado, en el 2004, *Calvert Women's Principles*, el primer código de conducta voluntario para empresas, orientado a potenciar la igualdad de género, en el que, a partir de un trabajo colaborativo entre la empresa de inversiones Calvert y la Fundación de Desarrollo para las Mujeres de las Naciones Unidas, se promulgaron siete principios para avanzar en la igualdad de género (Grosser, Moon & Nelson, 2017). Unos años después (2010), los *Principios de empoderamiento de las mujeres*<sup>7</sup> de Pacto Global de Naciones Unidas y ONU Mujeres, fueron el resultado de una adaptación de los principios Calvert, y reforzaron la idea de la estrecha relación existente entre la igualdad de género con la sostenibilidad de las organizaciones y el desarrollo de los países.

Este avance de la literatura, además de materializar los primeros estándares sobre género y RS, pone al descubierto un importante enfoque hacia la ética feminista que sobrepone los sistemas sociales, económicos y políticos como las causales que han exacerbado la opresión y discriminación de las mujeres a lo largo de la historia, y promueve un enfoque más propositivo, que genere alternativas orientadas a la igualdad (Grosser, 2009). Bajo esta concepción, Grosser (2009) exploró una idea diferente sobre los grupos de interés o partes interesadas, partiendo del reconocimiento no solo de actores económicos, sino de personas con roles y cualidades diferentes que ameritan también atención y gestión, asegurando así el reconocimiento sistemático de asuntos de género, y la visibilización de las mujeres como un grupo de interés o parte

---

7 Véase <https://www.pactoglobal-colombia.org/empoderamiento-mujer/principios-para-el-empoderamiento-de-la-mujer.html>

interesada independiente. Esta visión implica que la gestión de la RS en las organizaciones debe tener en cuenta aspectos técnicos como, por ejemplo, la recopilación de datos asociados a género, una participación significativa de las mujeres, estrategias de relacionamiento que tengan en cuenta sus expectativas y preocupaciones, procesos de debida diligencia que incluyan análisis de riesgos e impactos en materia de género, etc. (Grosser, 2009).

Otros de los estudios sobre género y RS, evidencian la relación entre el número de mujeres en cargos directivos y su incidencia en mejores prácticas en materia de RS, tal como lo plantean Bernardi y Threadgill (2010) referidos por Vilkoř (2014), quienes refuerzan la necesidad de prevalecer acciones e iniciativas encaminadas a la igualdad, bajo la premisa de que la diversidad de género aumenta conductas socialmente responsables en las organizaciones. En esta misma línea, Intxaurburu-Clemente (2014), examinan la manera en que la presencia de mujeres en cargos directivos, tiene un impacto positivo en la RS, y con mayor preponderancia, en los resultados de acciones con un enfoque de género.

Estos desarrollos revelan avances, aunque existe un largo camino por recorrer, pues las prácticas que han suscitado estos y otros estudios, han derivado principalmente en experiencias más altruistas y de connotación filantrópica que han limitado los beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, de adoptar una perspectiva de género en las políticas y estrategias de RS (Vilkoř, 2014). Así mismo, se evidencian acciones especialmente en materia de empleo y sobre el lugar del trabajo, pero se descuidan otros aspectos igual de relevantes y asociados con otros grupos de interés como consumidores, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, cadena de suministro, etc. (Grosser, Moon & Nelson, 2017). En palabras de León, Baptista y Contreras (2012) referidos en el trabajo de Melamed *et al.* (2017),

(...) el mundo moderno presenta una dimensión de problemáticas económicas, sociales y ambientales que restringen el desarrollo de las comunidades, y es ante estos escenarios, en los que las empresas como actores de la sociedad deben asumir un sentido de responsabilidad que permita contribuir al desarrollo sostenible de los territorios (p. 19).

Como se ha descrito, la RS constituye un instrumento que permite apalancar el cierre de brechas en materia de género, sin embargo, no resulta suficiente en la gestión organizacional, pues el carácter voluntario inherente a su

naturaleza y que resulta un elemento en común, desde sus orígenes ubicados en acciones filantrópicas, hasta las posturas más modernas que proponen la generación de valor (Melamed, Blanco, Miranda & Esperanza, 2017), puede subestimar o invisibilizar la coexistencia de un asunto de derechos que, de ser supeditado únicamente a una cuestión de buena voluntad, puede comprometer la sostenibilidad de las organizaciones y emanar acciones económicas, jurídicas y otras asociadas a cuestiones de reputación ante los impactos generados por la vulneración, o en algunos casos, violación de los derechos humanos (European Center for Development Policy Management, 2017).

Si bien el propósito de este aparte no pretende entrar a profundizar en la discusión respecto a esta voluntariedad asociada a la RS en muchos países como Colombia, si procura hacer hincapié en que la acepción política de esta categoría evoca la igualdad, que es un derecho humano, reconocido constitucionalmente<sup>8</sup>; la garantía del mismo es deber del Estado; como lo es el respeto por parte de todos los agentes sociales y económicos, incluidas las empresas.

Si bien referentes y lineamientos vigentes en materia de responsabilidad social, como los son los principios de Pacto Global de Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la Oede para empresas multinacionales, el *Libro Verde* de la Unión Europea, los estándares GRI, y la norma ISO 26000 no tienen un carácter vinculante, asuntos como la igualdad de género, exigen conductas atentas a su respeto y promoción por parte de las organizaciones al tratarse de un derecho humano.

Esta es la razón por la cual las acciones de RS, orientadas a mejorar la situación de género en la organización y en el entorno de operación, deben originarse en el reconocimiento y el respeto de la igualdad –y en este caso particular, de la igualdad de género– como un derecho, y esto solo es posible a través de procesos de debida diligencia, como mínimo de actuación, para que el problema de la desigualdad de género no se circunscriba a los asuntos laborales; para que se supere la idea de que la inclusión de la mujer parte de reconocerla, exclusivamente, como unidad productiva y económica; y para evitar lo que Wainerman (2005) llama la “revolución estancada” al no lograr, por ejemplo, una transformación del rol de la mujer en el ámbito doméstico que se origina por la “doble jornada” (Hochschild, 1989).

---

8 Artículo 13, Constitución Política de Colombia, 1991.

Hay consenso sobre el hecho de que la discriminación en el trabajo constituye una violación de un derecho humano que entraña un derroche de talento y efectos perjudiciales en la productividad y el crecimiento económico. Además, en los planos social y económico genera desigualdades que debilitan la cohesión y la solidaridad sociales, amén de dificultar la reducción de la pobreza. Se coincide así mismo en que la eliminación de la discriminación, tanto en la legislación como en la práctica, presupone ineludiblemente promover la igualdad de oportunidades y de trato (OIT, 2003, p. 2).

Bajo estas premisas, las estrategias y programas que con un enfoque de igualdad de género adelantan organizaciones empresariales y no empresariales en el marco de sus estrategias de RS, constituyen un aporte al deber que estas tienen de respetar los derechos humanos. Entiéndase bien: son un aporte al cumplimiento de un deber por cuanto, aun cuando en la práctica los temas de derechos humanos y empresas permanecen en una zona gris, su respeto no puede ser optativo y, por tanto, no puede depender de la voluntariedad que modula actualmente la RS como herramienta de gestión y promoción en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. La RS y los derechos humanos son dos conceptos complementarios, que trascienden la esfera legal, siendo el marco de los derechos humanos sobre el que se cimienta la RS (Silva, 2011).

### 3.2. GUÍAS Y METODOLOGÍAS PARA LA INCLUSIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO

Partiendo de esta aceptación, se presentan reflexiones sobre la interrelación entre marcos normativos de la responsabilidad social –específicamente los lineamientos propuestos en el *Libro Verde* de la Unión Europea–, y la igualdad de género; así como, propuestas de organizaciones internacionales que dan pistas a empresas y organizaciones para incluir el enfoque de género en sus iniciativas de responsabilidad social.

Sobre el primer punto, destaca el artículo de Gil (2013), en el cual se propone un análisis sobre el marco normativo plasmado en el *Libro Verde*, ubicado en el ámbito del *soft law* por ser de carácter no vinculante.

La autora ofrece una mirada crítica a dicho marco. Sus argumentos principales tienen que ver, por una parte, con la circunscripción exclusiva al ámbito interno de las empresas sin ofrecer nada nuevo frente al tratamiento tradicional del tema, pues lo acotan a los asuntos salariales y de promoción laboral de la mujer. Por otra parte, la autora enfatiza el hecho de que, en su

normatividad, la Unión Europea vincula el comportamiento socialmente responsable con la competitividad, por cuanto dicho comportamiento atrae mujeres con alto nivel de cualificación, lo que, en su opinión, constituye una política discriminadora, pues no se orienta al universo de mujeres sino a aquellas que tienen mayores niveles de formación (Gil, 2013).

No obstante, la autora agrega que la revisión hecha en 2009 a la luz de los principios rectores de John Ruggie y la inclusión del tema de derechos humanos, amplía el campo de acción, dado que los principios del *Libro Verde* señalan que,

el primer paso para asegurar el cumplimiento de los derechos humanos es evaluar e identificar la naturaleza de las posibles consecuencias negativas de las actividades empresariales. Con el propósito de «comprender las consecuencias concretas sobre personas concretas en un contexto de operaciones concreto» (Art. 28, p. 23). Asimismo, añaden que “[...] las empresas deben prestar especial atención a las consecuencias concretas sobre los derechos humanos de las personas pertenecientes a grupos o poblaciones expuestos a un mayor riesgo de vulnerabilidad o de marginación, y tener presentes los diferentes riesgos que pueden enfrentar las mujeres y los hombres” (Art. 28, p. 23). Dentro de estos grupos especialmente vulnerables los Principios Rectores incluyen a las mujeres como colectivo históricamente discriminado (Gil, 2013, p. 185).

Esto constituye un paso adelante. Sin embargo, al igual que lo que ocurre con el marco general de derechos humanos, deja un vacío frente a los mecanismos que ha de utilizar el Estado para proteger a las mujeres, y un espacio amplio de interpretación a las empresas sobre lo que significa respetar los derechos de las mujeres y remediar a las víctimas.

Con el propósito de llenar ese vacío, instituciones del orden internacional han empezado a desarrollar propuestas. En 2009, el *Global Reporting Initiative* –GRI– y la *International Financial Corporation* –IFC– exponen una metodología para integrar las acciones de género en el reporte de sostenibilidad de las organizaciones. Dicha metodología se estructura con base en las siguientes categorías y temas:

– Gobernanza organizacional y valores: promueve la diversidad entre los miembros de la junta directiva y la inclusión de consideraciones sobre igualdad de género en las políticas que determinan la cultura de la organización.

– Lugar de trabajo: busca la igualdad de género en la gestión, la contratación y la retención de los empleados, una compensación justa e igual para

los empleados de ambos géneros, políticas de licencia parental, seguridad en el lugar de trabajo, igualdad en las oportunidades de formación y desarrollo profesional, el acceso a la atención infantil y la instalación de equipamiento apropiados para ambos sexos.

– Cadena de valor: promueve la adopción, por parte de las organizaciones y de sus proveedores, de medidas para mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad en clave de género, así como defender los derechos de la mujer y las oportunidades económicas para ella en la cadena de suministro.

– Comunidad: sugiere a las organizaciones promover sus valores en el involucramiento con las comunidades locales por medio de la mitigación de los impactos negativos de su operación y la distribución más equitativa de sus impactos positivos entre hombres y mujeres.

– Consumidores: recomienda prácticas para el establecimiento de políticas que eliminen los mensajes discriminatorios por motivos de género en sus productos y sus estrategias de publicidad, la sensibilidad en cuestiones de género relacionadas con la prestación de servicios al cliente y el análisis por género de las observaciones de los clientes.

– Inversión: sugiere la adopción de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y que se hable de los valores y el desempeño relacionados con el género en la presentación de informes de sostenibilidad.

Por otra parte, en esta misma línea, Larrieta *et al.* (2014) proponen un modelo para el desarrollo de actividades de responsabilidad social que incorporen el objetivo de igualdad de género (o responsabilidad social de género), a partir de tres dimensiones: la interna, la externa y la transversal. La dimensión interna incluye áreas de la responsabilidad social como gestión de recursos humanos; salud y seguridad en el lugar de trabajo; adaptación al cambio, y gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. La dimensión externa contempla áreas como comunidades locales; socios comerciales, empresas proveedoras y personas consumidoras; y derechos humanos y problemas ecológicos mundiales. La dimensión transversal corresponde al gobierno corporativo y los valores, y exige el compromiso y el apoyo de la dirección por la búsqueda de la igualdad de género en el quehacer de la organización.

Finalmente, ONU Mujeres y el Pacto Global (2011) “ofrecen un conjunto de reflexiones destinadas a ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad” (p. 4). Dichos elementos se

organizan en siete principios orientados al empoderamiento de las mujeres. La implementación de estos principios –que están incluidos dentro de las propuestas de GRI e IFC (2009) y de Larrieta *et al.* (2014)– constituye un asunto fundamental para obtener resultados de carácter privado y público tales como,

construir economías fuertes; establecer sociedades más estables y justas; alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente; mejorar la calidad de vida de las mujeres, de los hombres, de las familias y de las comunidades; y promover las prácticas y objetivos empresariales (ONU Mujeres y Pacto Global, 2011, p. 4).

El lema de los principios es “La igualdad es buen negocio”, con lo cual se enfatizan las oportunidades económicas, sociales y ambientales que se pueden materializar con la promoción de la igualdad de género desde el sector privado.

#### 4. ¿ENTRE EL MED Y EL GED EN LAS ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DEL SECTOR PRIVADO?

Hasta este punto, el presente capítulo ha venido presentando elementos teóricos y conceptuales que buscan construir un espacio de intersección que ofrezca elementos para aproximarse al análisis del papel que pueden cumplir las empresas privadas, en el marco de sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad, frente a la consecución de la igualdad de género. En este sentido, los debates agotados previamente se convierten en el lente para introducir, en primer lugar, y analizar, a continuación, el panorama global que se desprende del análisis de los seis estudios que recoge el presente libro.

##### 4.1. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS

El primer trabajo se titula “El fútbol como herramienta de transformación social: Estudio de caso sobre el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio de la Fundación Plan”. El Proyecto buscaba cambiar las actitudes y prácticas de jóvenes frente a la igualdad de género y las relaciones entre hombres y mujeres, utilizando el fútbol 3 –una adaptación del fútbol tradicional que incluye equipos mixtos se juega sin árbitros y los jugadores son quienes hacen cumplir las normas acordadas– para promover la transformación social.

“Campeonas y Campeones del Cambio”, se ejecutó entre enero de 2016 y diciembre de 2018, en 10 instituciones educativas públicas de 5 municipios de Bolívar. En total, se contó con 1148 participantes *directos* (niños y niñas entre los 13 y los 15 años) y 5027 participantes *indirectos* (familiares de los participantes directos, comunidades, docentes y líderes, entre otros).

De los seis casos incluidos en este libro, el proyecto de la Fundación Plan es el que incorpora el mayor número de características del enfoque GED, razón por la cual se puede afirmar que es el caso que tiene el enfoque de género más completo (Tabla 1). En especial, es de resaltar que “Campeonas y Campeones del Cambio” es el único proyecto que trabaja con hombres y mujeres en una misma proporción, va más allá de ver a la mujer como un recurso productivo, busca transformar los estereotipos ligados al género –como aquellos que dicen que el fútbol es de “machos” y las labores del hogar de “niñas”–, adelanta acciones concretas para la disminución de la violencia contra la mujer y busca transformar la comunidad en términos de igualdad de género.

El segundo caso, titulado “Consolidando un camino hacia la equidad de género en la industria cementera: el caso de Holcim Colombia”, tiene como fundamento una estrategia gerencial que la empresa plantea como transversalización de género, con el objetivo principal de ofrecer igualdad de oportunidades a hombres y mujeres para el acceso a los cargos de la Compañía. En concreto, Holcim se ha propuesto la meta de contar con un 30% de mujeres en los cargos gerenciales.

El caso se enmarca principalmente dentro del enfoque MED, por cuanto promueve la igualdad de la mujer, esencialmente, dentro del mercado laboral; es decir, la mujer se entiende como un recurso productivo (fuerza de trabajo) con capacidad de participar dentro del sistema económico en condiciones de igualdad. No obstante, la estrategia de Holcim contempla otra serie de acciones –como el empoderamiento y la institucionalización de la perspectiva de género (transversalización)– que hacen un tránsito hacia otros enfoques de género y en los que se vinculan, además de las trabajadoras de la empresa, grupos de interés externos, en particular comunidad de la zona de influencia y trabajo con instituciones públicas locales.

El programa tiene que ver con actividades de capacitación en temas diversos que contribuyen al empoderamiento, por una parte; y otras que tocan temas de derechos humanos, como horas de lactancia y disposición de infraestructura para las mujeres (baños para mujeres en los campos de

producción), por otra. También adelanta actividades puntuales con la comunidad en las que participan hombres y mujeres para acercar los géneros, además de realizar apoyos concretos a programas desarrollados por la Alcaldía de Nobsa y colectivos comunitarios. En estos últimos se observa una aproximación fuerte al enfoque de empoderamiento como un paso inicial hacia el enfoque GED.

El tercero, el Programa de Capacitación Integral para Emprendedoras: Yarú, implementado por la Fundación WWB en el Valle del Cauca (municipios de Cali, Yumbo y Florida), presenta estrategias de gestión que combinan aspectos de MED y GED, aunque en su implementación se destacan los de GED. El programa es un negocio social enfocado a población base de pirámide (es decir, aquella que recibe los menores ingresos relativos) y, tal como lo estipula este enfoque, tiene en cuenta en su diseño y ejecución, otra serie de realidades que no permiten superar las desigualdades, como lo es la condición social. Si bien el objetivo central del programa es empoderar a las mujeres con procesos de formación y el desarrollo de habilidades empresariales, los hombres, aunque en menor proporción, también son incluidos en sus actividades.

El Programa Yarú nace como respuesta a las brechas sociales que presenta la región entre hombres y mujeres, asociadas principalmente a asuntos laborales, salariales, de acceso a créditos y de educación, lo que ha llevado a un gran porcentaje de la población a crear sus propios negocios. Por medio de un modelo de instalación de distintas capacidades, el programa busca el fortalecimiento de estos negocios de cara a mejorar la calidad de vida, tanto de hombres como de mujeres en la región.

Lo anterior está acompañado, de manera transversal, por una estrategia de empoderamiento que ha contribuido a transformar las dinámicas de distribución del poder entre géneros; ello a partir de la reflexión desde el interior de cada persona y el trabajo en la autoestima de las mujeres que permita, además, ayudar tanto a hombres como a mujeres a romper con todos los estereotipos que hay alrededor de cada uno, que como lo plantea el enfoque GED, exacerbaban las relaciones desiguales de poder.

El cuarto trabajo se titula “Promoción de la sostenibilidad y la igualdad de la mujer rural en el municipio de Los Santos. Estudio de caso sobre el Modelo Energético Eficiente Para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Estación Biológica Guayacanal”. El objetivo del Meepza es ayudar a la mujer rural a enfrentar la escasez de recursos en el territorio, ya que trabaja

con cultivos que se pueden producir, consumir y procesar con un mínimo de agua y que sirven de base para la seguridad alimentaria de las mujeres vinculadas y de sus familias, y que además permite crear un negocio incluyente a partir de la venta de productos básicos, como mermeladas, ajíes y jabones. Más exactamente, Meepza adelanta cinco líneas de intervención: 1) Seguridad alimentaria, 2) Mejoramiento de las condiciones de vida y aprovechamiento de los recursos naturales, 3) Herramientas que permitan enfrentar el nuevo contexto de la revolución digital con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), 4) Entretenimiento y 5) Capacitaciones diversas que permiten a las mujeres participantes conocer, de manera vivencial, cada una de las iniciativas.

En términos de género, Meepza se basa en un enfoque de empoderamiento que permite a las mujeres vinculadas fortalecer su autoestima, aprender a hacer nuevas cosas y trabajar en equipo para lograr objetivos comunes. Así mismo, es un programa diseñado para mujeres que además son campesinas y cuentan con recursos escasos, y promueve alternativas de generación de ingresos para ellas, ya sea como trabajadoras de tiempo parcial del programa en la Fundación o como productoras independientes de bienes que pueden comercializar en los mercados locales.

Algunas de las alternativas que tiene Meepza para fortalecer su aporte a la igualdad de género, bajo el enfoque GED, consisten en trabajar también directamente con hombres y otras personas de la comunidad, incidir en la agenda pública local, y adelantar acciones para luchar contra la violencia de género y disminuir la doble jornada de trabajo para la mujer. La ausencia de estos aspectos y la presencia de los antes descritos hacen que en Meepza, en términos de género, exista una mezcla entre los rasgos de MED y GED.

El quinto trabajo se titula “Inversión social como mecanismo para la promoción de la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz. Una apuesta de la Fundación Alpina con las mujeres rurales del Alto Patía”, y analiza un programa que se implementó entre enero de 2017 y diciembre de 2018. El objetivo del programa fue contribuir al empoderamiento económico y social de 400 mujeres rurales de cinco municipios de la región del Alto Patía, en el sur del departamento del Cauca, por medio de la puesta en marcha y el fortalecimiento de los agronegocios individuales y asociativos.

El programa se desarrolló por medio de cuatro componentes: 1) Social, enfocado en el empoderamiento y la igualdad de género; 2) Técnico-productivo, relacionado con la asistencia y el acompañamiento al desarrollo de los

agronegocios; 3) Organizacional, orientado a asuntos como comunicación asertiva, liderazgo, toma de decisiones y plan de vida organizacional; y 4) Comercial, con estudios de mercado para sectores agrícola y pecuario, mapeo de clientes y contactos potenciales, entre otros.

Al igual que Meepza, el programa de la Fundación Alpina contempla la vinculación de mujeres a formas alternativas de desarrollo (en este caso, relacionadas principalmente con la producción y la comercialización a nivel local de gallinas, pollos, cerdos, codornices y peces), un enfoque de empoderamiento femenino, y el diseño de las actividades ajustadas al perfil de mujeres rurales. A diferencia de Meepza, el programa de “Empoderamiento económico y social de mujeres rurales” da un paso hacia adelante para incluir en la agenda pública los asuntos de género, por medio del trabajo mancomunado con las alcaldías de los municipios del Alto Patía, en donde desarrolla sus actividades.

Finalmente, el programa adelantado por Repsol en el departamento del Meta denominado “Empoderamiento y Autonomía económica de las mujeres rurales productoras”, tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida a nivel económico y social de las mujeres de la región. El programa hace parte de la estrategia de responsabilidad social de Repsol en su línea de fortalecimiento de cadenas productivas priorizadas, y consiste en el involucramiento de mujeres en actividades de mercado, en especial de producción y comercialización de bienes tales como café, cacao, peces y productos hortofrutícolas. En concreto, la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Socodevi), en su rol de operador del programa, diseñó e implementó estrategias y acciones complementarias enfocadas a la asistencia técnica y comercial de productores en general, pero integrando a las mujeres de manera activa en estos procesos.

El programa muestra un acento marcado en el enfoque MED, por cuanto busca la autonomía económica de las mujeres al aumentar su productividad y sus ingresos, con lo cual resalta su rol productivo y contribuye al cierre de brechas entre géneros; esto, tras evidenciar que existe una participación restringida de las mujeres en las empresas asociativas, así como en la toma de decisiones y en el acceso a recursos productivos, financieros y dividendos de las empresas.

Sin embargo, en el programa existe una aproximación con el enfoque GED en la medida en que la generación de capacidades para lograr el acceso a recursos económicos conlleva procesos de empoderamiento y está motivado por las características de un contexto social complejo que determina la

situación vulnerable de las mujeres. Si bien el Meta es una región estratégica para el país en términos económicos, existe un alto índice de conflictividades sociales que han sido agudizadas por el conflicto armado, situación que ha caracterizado la historia de esta región del país. De manera concreta, en cuestiones de género, esta es una zona que ha registrado un alto número de casos de violencia contra las mujeres, superando la media nacional e incidiendo, de manera directa, en la brecha existente de desigualdades evidentes; es decir, el programa presenta interseccionalidad, ya que está dirigido a mujeres en condición de vulnerabilidad.

#### 4.2. EL ANÁLISIS A LA LUZ DE LAS TEORÍAS DE GÉNERO

Lo que resulta interesante de los estudios de caso que se exponen en este libro es el hecho de que sean impulsados por la nueva agenda global, sea de forma consciente o por intuición, las empresas y fundaciones están haciendo intervenciones que trascienden del enfoque MED y las acercan al GED, por cuanto, en algunas de las experiencias, se observan acciones que trabajan temas de empoderamiento y contemplan elementos de enfoques más modernos en términos de género, como la transformación de estereotipos, la disminución de la violencia y la interseccionalidad.

La Tabla 2, sintetiza los elementos centrales que cada uno de los casos incluidos en este libro trabaja desde el punto de vista de los enfoques MED y GED. La primera columna divide las categorías de análisis de la segunda columna en aquellas que son características de MED y de GED, de acuerdo con lo explicado en las secciones previas. Las columnas tres a ocho relacionan los seis casos del libro e identifican con un “SÍ” los aspectos de los enfoques de género que están incorporados en sus programas y con un “NO” aquellos aspectos que no están incorporados. Cabe mencionar que los estudios de caso elaborados por los estudiantes no siempre incluyeron explícitamente, en su análisis, los enfoques MED y GED, de manera que algunos de los “SÍ” y de los “NO” de la Tabla han sido derivados por los autores de este texto a partir de la evidencia empírica y de las conclusiones de los informes finales de cada caso. Esto se debe al carácter inductivo de la investigación expuesta en este libro, en la cual primero se realizaron los seis estudios de caso con enfoque de género y después se realizó su análisis comparado, que incluyó, entre otras cosas, la identificación de los aspectos teóricos y metodológicos que eran comunes al conjunto y diferenciales a nivel individual.

TABLA 2. ELEMENTOS CENTRALES DE LOS ENFOQUES MED Y GED PRESENTES EN LOS CASOS DE ESTE LIBRO

Enfoque	Categorías de análisis	Fundación Plan	Fundación Alpina	Fundación WWB	Fundación Guayacanal	Holcim	Repsol
MED	¿A cuál de los géneros se dirige?	Niños y niñas	Mujeres*	Mujeres*	Mujeres	Mujeres	Mujeres*
	¿Busca la participación de las mujeres en formas alternativas de desarrollo económico?	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Contempla acciones afirmativas / positivas en el marco de estrategias de equidad que contribuyan a la igualdad?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
	¿Trabaja procesos de empoderamiento de la mujer?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Transforma los estereotipos de género?	SÍ	NO**	NO**	NO**	NO**	NO**
GED	¿Contempla acciones concretas para la disminución de la violencia de género?	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
	¿Contempla la interseccionalidad?	SÍ	SÍ***	SÍ***	SÍ***	NO	NO
	¿Promueve la institucionalización de la perspectiva de género?	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO
	¿Logra transformaciones en la comunidad en términos de igualdad de género?	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO

Nota: \*Estos programas se dirigen principalmente a mujeres, aunque contemplan un pequeño porcentaje de cupos de participación para hombres; \*\*En la medida en que las intervenciones se dirigen principalmente a mujeres; o, contempla la participación de hombres en un muy bajo porcentaje, no se logra una transformación de los estereotipos de género; \*\*\*Estos programas contemplan dos dimensiones de la desigualdad: mujer y rural o en condición de vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación de cada uno de los estudios de caso.

Es importante precisar que si bien la aproximación conceptual también hace referencia al *gender mainstreaming*, el análisis comparado que se presenta a continuación no recoge sus contenidos, debido a que los estudios de caso

que hacen parte de este libro no hacen énfasis en su recorrido investigativo en esta noción. En consecuencia, el análisis que deriva del contenido de la Tabla 2 tampoco centra su atención en esta discusión.

Vistos en su conjunto, es posible realizar dos afirmaciones acerca de los casos incluidos en el libro: i) los programas combinan aspectos de los enfoques GED y MED, y ii) los programas se inclinan más por el enfoque MED que por el GED y, a la vez, están más enfocados en una lógica de intervención dirigida a la equidad y no tanto a la igualdad.

La primera afirmación se puede comprobar al observar la Tabla 2: los seis programas analizados tienen algunos “SÍ” tanto en las características de MED (las tres primeras filas del Cuadro) como en las características de GED (las filas restantes). De hecho, los “NO” presentes en el enfoque GED implican –de acuerdo con lo explicado en el marco teórico de este capítulo– unos “SÍ” en el enfoque MED. Piénsese, por ejemplo, en respuestas negativas de preguntas “GED” como “¿Transforma los estereotipos de género?” y “¿Contempla acciones concretas para la disminución de la violencia de género?”.

Bajo esta misma lógica, la segunda afirmación también se puede verificar con los datos de la Tabla: en su conjunto, los programas cumplen con 15 de 19 aspectos posibles de MED (cifra que equivale al 83,3 % de cumplimiento), mientras que cumplen con 19 de 36 aspectos posibles de GED (52,8 %).

A nivel individual, el programa de Repsol y Socodevi es aquel en el que más predominan los rasgos de MED (100,0 % de aspectos MED y 33,3 % de aspectos GED), mientras que el programa de Fundación Plan es el caso en el que más predominan los aspectos de GED (100,0 % GED, y 33,3 % MED). En el resto de los casos se encuentran aspectos tanto de MED como de GED en porcentajes importantes, pero por debajo del 100 %, y con mayor preponderancia de cumplimiento de rasgos MED. De hecho, los casos de la Tabla 2 están organizados de izquierda a derecha según su cercanía a GED y a MED, respectivamente; o, lo que es lo mismo, entre más a la izquierda están los casos, más aspectos de GED y menos de MED cumplen, y, viceversa, mientras más a la derecha, más aspectos de MED y menos de GED incorporan.

De igual manera, las categorías de análisis de la Tabla 2, están organizadas de arriba hacia abajo según su cercanía con MED y GED, respectivamente. Lo anterior implica que a medida que se desciende por las filas de la Tabla, se presenta una mayor aproximación a los territorios de GED. Por ello, en vista de que en el conjunto predomina el enfoque MED sobre el GED, en la parte

de arriba de la Tabla hay más “SÍ” que “NO” y en la parte de abajo hay más “NO” que “SÍ”.

A partir de lo anterior, vale la pena revisar estos dos resultados con más detalle.

Del enfoque MED, cinco de los seis casos se orientan principalmente a mujeres y cuatro promueven formas alternativas de desarrollo económico, con lo cual se mantiene la idea de que la igualdad de las mujeres se resuelve prioritariamente con la posibilidad de insertarse en el sistema económico como generadoras de ingresos propios; esto es, como emprendedoras o trabajadoras. Al respecto, un artículo reciente de Cecilia López (2020) afirma que los programas de empoderamiento de las mujeres, que se ejecutan en la actualidad por gobiernos y sector privado, tienen dos problemas fundamentales. Uno, el no reconocer que las mujeres ya realizan un trabajo que no es remunerado y que su vinculación a estos procesos demanda horas de trabajo adicional que impone sobrecargas afectando la calidad de vida de las mujeres y cuestiona la posibilidad real de hacer sostenibles sus emprendimientos convirtiéndolas en personas económicamente autónomas; es decir, que mantiene la doble jornada y, por tanto, el llamado “impuesto reproductivo”. Dos, que las intervenciones suelen contemplar como resultado de éxito la obtención de un diploma que certifica a las mujeres como capacitadas para ser emprendedoras, desconociendo el entramado complejo de circunstancias del contexto en el cual se desarrolla una mujer y, por tanto, dejando una vez más de lado el asunto primordial relacionado con la reconfiguración de las estructuras de poder (López, 2020).

Cinco de los seis programas analizados contemplan acciones diferenciadas dirigidas a las mujeres que buscan romper condiciones tradicionales de desigualdad por medio de la vinculación laboral y la vinculación a iniciativas de generación de ingresos.

El único aspecto que cumplen los seis casos es la implementación de estrategias de empoderamiento, hecho que se valora positivamente por ser parte de un enfoque más moderno de igualdad de género. En cinco casos, si bien dicho empoderamiento está directamente relacionado con la generación de ingresos, en el marco de los procesos se observan acciones y resultados relacionados con la mejora en la autoestima de las mujeres que participan y, en menor medida, se aprecia un fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo familiar y comunitario.

Los casos muestran un avance incompleto en relación con la transformación de estereotipos de género y la ruptura con los resultados de un proceso

de socialización de género que otorga roles productivos a los hombres y de cuidado a las mujeres. Esto es, al estar enfocados prioritariamente en las mujeres, el empoderamiento, como se dijo, genera en ellas una nueva conciencia sobre su papel familiar y social; sin embargo, esto no siempre trasciende a su discurso ni a su forma concreta de actuar, pues siguen enfrentando obstáculos para su realización plena en la familia, la comunidad y la sociedad. La limitada participación de los hombres en los programas y la ausencia de trabajos de igualdad de género focalizados en ellos impiden un impacto real en la transformación de estereotipos.

En cinco de los seis casos estudiados, no se observan acciones concretas para evitar la violencia de género, más allá de lo discursivo que pueda tratarse en cursos o capacitaciones.

Sobre el carácter multidimensional de la desigualdad de la mujer que exponen los casos, se observa la presencia de una interseccionalidad “parcial”, por cuanto además de trabajar con personas del género femenino, cuatro de ellos se orientan a mujeres rurales y/o en condición de vulnerabilidad y un caso incluye mujeres adolescentes. No obstante, se dejan de lado consideraciones de otro tipo que inciden en la configuración de estructuras de poder, como la condición étnica y la orientación sexual diversa, entre otras.

Un elemento fundamental que tiene que ver con la justicia de género y su transversalización en las políticas y programas públicos –*gender mainstreaming*–, tiene que ver con la institucionalización del tema de género. Dos de los casos muestran acciones concretas en este sentido.

Así, el conjunto de las circunstancias antes descritas, hacen que los programas, mayoritariamente, no hagan una contribución transformadora a la comunidad en términos de igualdad de género. Es decir, los impactos de los programas en términos de igualdad de género se quedan en los participantes directos y, en los mejores de los casos, trascienden de forma indirecta a esposos e hijos, pero no alcanzan aún a conseguir comunidades igualitarias en sentido íntegro.

“Campeonas y Campeones del Cambio” de la Fundación Plan es el caso que más se destaca en este libro debido a su integralidad en el enfoque de género; las razones podrían situarse en el hecho de que vincula niños y niñas a una actividad deportiva estereotipada –el fútbol–, de manera que se alejan de acciones enmarcadas en las dinámicas de mercado que, como se ha señalado previamente, son la forma tradicional de promover la igualdad de género. A pesar de ello, es discutible que Fundación Plan haya optado

por un esquema de fútbol en el que se modifican las reglas tradicionales del juego para hacer posible que niños y niñas practiquen el deporte al mismo tiempo en condiciones de igualdad, pues con ello se refuerza la idea de que las niñas son un sexo débil que requiere de afirmaciones positivas para estar al nivel de los niños.

#### 4.3. EL ANÁLISIS A LA LUZ DE LOS ODS: ¿SE ARTICULAN LOS PROGRAMAS CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL ODS 5?<sup>9</sup>

A propósito del aporte de los casos al *Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas*, y partiendo de la crítica, cada vez más aceptada, sobre el enorme vacío que deja la agenda 2030 al enfocarse exclusivamente en la relación hombre-mujer dejando de lado la población LGTBI, resulta interesante señalar que, en su conjunto, y sin perder de vista las consideraciones que se pueden ubicar en la literatura frente al alcance restringido del contenido del ODS 5, en su conjunto, las organizaciones aportan a todas sus metas, aunque con distinto énfasis.

Destaca la contribución a tres de las metas: la 5.5. (con cinco casos alineados), que vela por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, y las 5.1 y 5.a (con cuatro casos cada una), las cuales buscan eliminar la discriminación en todas sus formas a partir de procesos de empoderamiento –en los casos analizados– de las mujeres y su derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, respectivamente (ver Tabla 3).

---

9 Se explica al lector que este análisis adopta como categorías de comparación, las submetas del ODS, esto por cuanto la agenda 2030 no constituye un marco teórico como tal, sino más bien una propuesta normativa, tal y como lo señala SACHS (2015).

TABLA 3. ALINEACIÓN DE LOS CASOS  
CON LAS METAS DEL ODS 5

Metas del ODS 5	FP*	FA*	FW*	FG*	H*	R*	Total
5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.	X	X			X	X	4
5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.	X			X			2
5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.	X						1
5.4 Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.			X	X			2
5.5 Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.	X	X	X		X	X	5
5.a Empezar reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.		X	X	X		X	4
5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.			X	X		X	3
5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.	X						1
5.6 Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.	X						1
Total	6	3	4	4	2	4	23

Nota: \*FP: Fundación Plan; FA: Fundación Alpina; FW: Fundación WWB; FG: Fundación Estación Biológica Guayaquil; H: Holcim; R: Repsol.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación de cada uno de los casos.

En temas como erradicación de prácticas nocivas contra las mujeres (5.3), eliminar todas las formas de violencia (5.2) y economía del cuidado y doble jornada (5.4) el número de casos que hacen aportes se reduce a uno, dos y dos, respectivamente. Esto es coincidente con el estudio a la luz de variables de género y el énfasis que se encuentra en el enfoque MED. Así mismo, deslucen los aportes a la promoción de políticas en favor de la mujer (5.c), con un solo caso, lo que sugiere la posibilidad de realizar mayores esfuerzos por parte del sector privado para incidir en políticas públicas con enfoque *gender mainstreaming* que den soporte a las acciones que realiza. Los casos tampoco muestran una atención especial al tema de salud sexual y reproductiva (5.6), con un solo caso, dando cuenta de la falta de integralidad de los programas desde una perspectiva de género.

La lectura individual de cada uno de los casos podrá dar al lector luces sobre los análisis realizados.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAREIRO, L. & SOTO, L. (2016). *Igualdad de género mediante políticas públicas en Estados inclusivos en el marco de la agenda 2030*. Borrador Documento de Insumo. Montevideo: América Latina Genera.
- BARZELAY, M. & CORTÁZAR, J. M. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- BERGER, P. (2005). *Introducción a la sociología* [S. Galofre Llanos, Trad.]. Ciudad de México: Limusa.
- BOURDIEU, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción* (3.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Anagrama.
- CAMARENA, M. & SAAVEDRA, M. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de Estudios de Género*, 5, pp. 312-347.
- CARANT, J. (2017). Unheard voices: a critical discourse analysis of the Millennium Development Goals' evolution into the Sustainable Development Goals. *Third World Quarterly*, 38(1), pp. 16-41.
- CÁRDENAS, T. (s.f.). *Desarrollo humano y género*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- COBO, R. (2005). El género en las ciencias sociales. *Cuadernos de Trabajo Social* (18), pp. 249-258.
- COBO, R. (2009). Otro recorrido por las ciencias sociales: género y teoría crítica. En M. APARICIO, B. LEYRA & R. ORTEGA (eds.), *Cuadernos de género. Políticas y acciones de género. Materiales de formación* (pp. 11-52). Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- CORREA, E. (2004). *Cepal. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*. Santiago de Chile, Chile.
- CRESWELL, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (3.<sup>a</sup> ed.). London: SAGE Publications.
- DE LA CRUZ, C. (2009). La planificación de género en las políticas públicas. En M. APARICIO, B. LEYRA & R. ORTEGA (eds.), *Cuadernos de género. Políticas y acciones de género. Materiales de formación* (pp. 53-118). Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- DE LA CRUZ, C. (2015). *Cambio, poder y justicia de género en la Agenda 2030: Reflexiones para no perdernos en el camino*. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/442-2019-01-30-Carmen%20de%20la%20cruz.pdf>
- DHAR, S. (2018). Gender and Sustainable Development Goals (SDGs). *Indian Journal of Gender Studies*, 25(1), pp. 47-78.
- DOMÍNGUEZ, M. & ESPINOSA, J. (eds.) (2015). *La igualdad de género en la agenda internacional de desarrollo. Avances y desafíos para la interacción de un enfoque transformador de género*. Sevilla: Gender, Economy, Politics & Development Observatory.
- DUEÑAS, L. (2015). Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4516/TFG001306.pdf?sequence=1>
- ESPINOSA, J. (2016). La Agenda 2030 desde una perspectiva feminista: ¿una oportunidad para políticas más transformadoras? *Temas para el debate*, 254-255, pp. 34-36.
- ESQUIVEL, V. (2016). Power and the Sustainable Development Goals: a feminist analysis. *Gender & Development*, 24(1), pp. 9-23.

- ESQUIVEL, V. (2017). Efficiency and gender equality in growth theory: simply add-ons? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 38(4), pp. 547-552.
- ESQUIVEL, V. & SWEETMAN, C. (2016). Gender and the Sustainable Development Goals. *Gender & Development*, 24(1), pp. 1-8.
- European Center for Development Policy Management. (2017). El rol del sector privado en la Agenda 2030. Recuperado de: [https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible/el\\_rol\\_del\\_sector\\_privado\\_en\\_la\\_agenda\\_2030](https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/objetivos_de_desarrollo_sostenible/el_rol_del_sector_privado_en_la_agenda_2030)
- European Institute for Gender Equality. (2016). *EIGE's methods and tools*. Belgium: European Institute for Gender Equality.
- FACIO, A. (s.f.). *¿Igualdad y/o equidad? Nota para la Igualdad N° 1. Políticas que transforman. Una agenda de género para América Latina y el Caribe*. Recuperado de: [http://www.americlatinagenera.org/es/documentos/centro\\_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf](http://www.americlatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf)
- FALS BORDA, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. Universidad Nacional de Colombia. *Análisis Político* (38), pp. 73-90.
- FERNÁNDEZ, A. (2007). *Desigualdad de género. La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/laven/v3n25/1405-9436-laven-3-25-140.pdf>
- FERNÁNDEZ, A. & DEMA, S. (2018). La integración de la perspectiva de género en la gestión del riesgo de desastres: de los ODM a los ODS. *Revista Internacional de Cooperación & Desarrollo*, 5(1), pp. 31-43.
- FERNÁNDEZ, F.; LÓPEZ, M.; MAEZTUHERRERA, I. y MARTÍN, A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales* (1), pp. 231-247.
- FLORO, M. & WILLOUGHBY, J. (2016). Feminist Economics and the Analysis of the Global Economy: The Challenge That Awaits Us. *Fletcher Forum of World Affairs*, 40(2), pp. 15-28.
- FLYVBJERG, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquire*, 12 (2), 219-245.

- GARCÍA, L. (2013). Credibility in Latin America of corporate social responsibility reports. *Revista Administración de Empresas*, 54(1), pp. 28-38.
- GARCIA, L. S., GARCIA, M. B., ZORIO, A. (2013). Credibility in Latin America of corporate social responsibility reports. *Rev. adm. empres.* [online]. 2014, vol. 54, n.º 1, pp. 28-38. ISSN 0034-7590. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140104>.
- GERRING, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press.
- GIL-SÁNCHEZ, G. (2003). La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género. *Lan Harremanak* (28), 165-190.
- GRI e IFC. (2009). *Embedding Gender in Sustainability Reporting A Practitioner's Guide*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Embedding-Gender-In-Sustainability-Reporting.pdf>.
- GROSSER, K. (2009). Corporate social responsibility and gender equality: women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), pp. 290-307.
- GROSSER, K. & MOON, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), pp. 327-340.
- GROSEER, K.; NELSON, J. & MOON, J. (2017). *Guest Editors' Introduction: Gender, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility: Assessing and Refocusing a Conversation*. pp. 541-567.
- GUZMÁN, V. & MONTAÑO, S. (2012). *Políticas públicas e institucionalidad de género en América Latina (1985-2010)*. Santiago de Chile: Cepal.
- HOCHSCHILD, A. R. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Estados Unidos: Viking Penguin.
- IBÁÑEZ, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen: características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (123), pp. 87-122.
- IBÁÑEZ, M. (2010). Al otro lado de la segregación ocupacional por sexo. Hombres en ocupaciones femeninas y mujeres en ocupaciones masculinas, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1(68), pp. 145-164.

- JACQUOT, S. (2008). Genrer les politiques publiques? Le gender mainstreaming: lecture d'une norme d'action publique. En ENGELI, BALLMER-CAOM & MULLER (dir). *Les politiques du genre*. Paris: L'Harmattan: 65-82.
- LAGOS, I. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (98), pp. 171-196.
- LAGUNAS, M.; BELTRÁN, L. & ORTEGA, A. (2016). Desarrollo, feminismo y género: cinco teorías y una canción desesperada desde el Sur. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4, pp. 62-75.
- LARRAÑAGA, M. & JUBERTO, Y. (2011). El desarrollo humano local: aportes desde la equidad de género. *Debates sobre desarrollo y bienestar* (56), pp. 1-61.
- LARRAÑAGA, M. & JUBERTO, Y. (2013). El desarrollo humano desde la equidad de género: un proceso en construcción. En B. ROMÁN & G. CASTRO (eds.), *Cambio social y cooperación en el siglo XXI*, (2), pp. 95-112.
- LARRIETA, I.; VELASCO, E.; ALDAMIZ, C.; FERNÁNDEZ, S. e INTXAURBURU, M. (2014). La responsabilidad social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la responsabilidad social de género. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 21, pp. 181-202.
- LARRIETA-RUBÍN DE CELIS, I.; VELASCO-BALMASEDA, E.; FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S.; ALONSO-ALMEIDA, M. D. M. & INTXAURBURU-CLEMENTE, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), pp. 91-110.
- LÓPEZ, C. (2020). Empoderamiento de mujeres no se evalúa por cuántas reciben diplomas. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/mujeres/el-empoderamiento-de-las-mujeres-no-se-evalua-por-cuantas-reciben-los-diplomas-458924>
- LUGO, C. & HERRERA-KIT, P. (2017). La perspectiva de género: el discurso de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. *OPERA*, 21, pp. 157-191.
- LUNA, L. G. (1999). La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas (1975-1995). *Hojas de Warmi*, 10, pp. 61-78.
- MARTÍNEZ, I.; ARCAS, N. y GARCÍA, M. (2011). La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las entidades de economía social. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=367/36718802007>

- MELAMED, E.; BLANCO, A.; MIRANDA, R. & ESPERANZA, C. (2017). Standardization of corporate social responsibility: an analysis from its obligatory and voluntary approach. *Revista Espacios*, 38 (51), pp. 1-19.
- MOSER, C. (1998). *Planificación de género. Objetivos y obstáculos* (E. Largo Ed.). Chile: Isis Internacional.
- MULLER, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue Française de Science Politique*, 50(2), pp. 189-208.
- MULLER, P. (2006). *Las políticas públicas* [J. Jolly & C. Salazar, trad.]. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- NICOLSON, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Routledge: Narcea S.A.
- ONU Mujeres y Pacto Global. (2011). *Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es buen negocio*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/03/7-Principios-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2003). *Informe I (B) La hora de la igualdad en el trabajo*. Ginebra: OIT.
- PAJARÍN, M. (2015). Género y desarrollo: ¿es la agenda post-2015 una oportunidad en el avance hacia la igualdad de género como objetivo de desarrollo? *Relaciones Internacionales*, 68, pp. 61-80.
- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pnud, ACCD, & Fondo España-Pnud. (s.f.). *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming ¿de qué estamos hablando? Marco conceptual*. España: Pnud, ACCD, Fondo España-Pnud.
- POKU, N.; ESOM, K. & ARMSTRONG, R. (2017). Sustainable development and the struggle for LGBTI social inclusion in Africa: opportunities for accelerating change. *Development in Practice*, 27(4), pp. 432-443.
- RAGIN, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes y Sage Publications.
- RAZAVI, S. (2016). The 2030 Agenda: challenges of implementation to attain gender equality and women's rights. *Gender & Development*, 24(1), pp. 25-41.

- RIGAT-PFLAUM, M. (2008). *Gender Mainstreaming*. Un enfoque para la igualdad de los géneros. *Nueva Sociedad*, 218, pp. 40-56.
- RODRÍGUEZ, C. (2005). *Economía del cuidado y política económica: una aproximación a sus interrelaciones*. Paper presentado en la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Mar de Plata.
- ROMERO, M. C. (ed.). (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- ROMERO, M. C. (ed.). (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- ROMERO, M. C. y PÉREZ, Ó. (eds.) (2018a). *Paz territorial e inversión social privada: Contribuciones al ODS 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- ROMERO, M. C. y PÉREZ, Ó. (eds.) (2018b). *Fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: Contribuciones al ODS 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- ROMERO, M. C. y PÉREZ, Ó. (eds.) (2019). *Sector privado pensando en grande: Contribuciones al ODS 8*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Nueva York: Sage Publications.
- SILVA, R. I. (2011). Las empresas y los derechos humanos. *Cuaderno n.º 12 de la Cátedra de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo*.
- STRUCKMANN, C. (2018). A postcolonial feminist critique of the 2030 Agenda for Sustainable Development: A South African application. *Agenda*, 32(1), pp. 12-24.
- TORNS, T. y RECIO C. (2012). La desigualdad de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica* (14), pp. 178-202.
- UN Women. (2020). *Gender mainstreaming: A global strategy for achieving gender equality and the empowerment of women and girls*. New York: UN Women Headquarters.
- VÁSCONEZ, A. (2009). *Mujeres, mercado laboral y trabajo precario en Ecuador*. Documentos de Trabajo (Fundación Carolina), 32, pp. 55-65.

- WAINERMAN, C. (2005). *La vida cotidiana en las nuevas familias ¿Una revolución estancada?* Buenos Aires: Lumière.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research. Design and methods* (2.<sup>a</sup> ed.). United States of America: Sage Publications.
- ZABALA, I. (s.f.). *Desarrollo humano desde la perspectiva de género*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- ZABLUDOVSKY, G. (2007). México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, pp. 9-26.

Este es el Cuaderno No. 6 del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia está construyendo en el marco de sus programas de posgrado en el tema. El Cuaderno presenta los resultados de seis experiencias emprendidas por organizaciones pertenecientes al Pacto Global Red Colombia y a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE Colombia, que aportan al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS 5, Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas.

El libro hace una apuesta novedosa al vincular programas que se desarrollan en el marco de las estrategias de responsabilidad social de organizaciones del sector privado -empresas y fundaciones- con el enfoque de género, una intersección poco explorada en Colombia. El análisis comparado de los casos arroja que la inclusión de la mujer desde los programas de responsabilidad social se sigue situando con mayor énfasis en el enfoque de Mujeres en el Desarrollo, MED. Sin embargo, muestra un avance en el trabajo que se hace sobre temas de empoderamiento que las vincula con la autoconfianza y con la participación en la toma de decisiones en sus entornos más cercanos, familia y comunidad. Estos resultados se constatan, tanto en el análisis a la luz de los enfoques teóricos, como en la valoración sobre los aportes a las metas del ODS 5; aquí se destaca la contribución a la 5.5 –velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, y las 5.1 y 5.a– eliminar la discriminación en todas sus formas a partir de procesos de empoderamiento.

