

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN**

**Título: Procedimiento para incluir el enfoque de género en la Estrategia de Dirección de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños en Sancti Spíritus.**

**Autora: Lic. Nercy Elena García Vilvey**

**Tutora: M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo**

**Sancti Spíritus 2018**



*... "aún cuando desde el punto de vista legal y desde el punto de vista objetivo, desapareciera todo vestigio de discriminación, quedan todavía una serie de circunstancias de orden natural y de costumbres que hacen importante para la mujer estar organizadas, trabajar y luchar"*

*Fidel Castro Ruz (1er Congreso de la FMC 1962)*

## *Dedicatoria:*

- ✓ *A mis hijos Joguear y Dayana por ser mi inspiración y la razón de mi vida.*
- ✓ *A mis padres Julio y Noelia*
- ✓ *A mis hermanos Odalis, Tere y Julito*
- ✓ *A mi esposo por su ayuda incondicional*
- ✓ *A la Universidad de Sancti Spiritus por darme la oportunidad de realizar la Maestría en Dirección.*

## *Agradecimientos:*

- ✓ *A mi Comandante Eterno Fidel Castro Ruz, por hacer real la posibilidad de hacer una Universidad donde cualquier persona sin distinción de raza y género tiene la posibilidad de graduarse en cualquier especialidad.*
  
- ✓ *A todas las personas que han hecho posibles que se haya realizado esta investigación, en especial a mi tutora, MSc. Isis Neisy Ramos Acevedo, por su incondicional apoyo y abnegado trabajo.*
  
- ✓ *A todos los que me ayudaron de una forma u otra.*
  
- ✓ *A mis profesores de la maestría.*
  
- ✓ *A mis compañeros de trabajo.*

## SÍNTESIS

El paradigma de la igualdad de derechos y oportunidades de la mujer y el hombre en Cuba, con énfasis en el sector campesino, es una de las metas que se propone la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) en la provincia de Sancti Spíritus. De allí que la presente investigación conduzca al perfeccionamiento de la gestión de género en esta organización. Al tomar como punto de partida un diagnóstico del empoderamiento de la mujer y un análisis de la proyección estratégica, se presenta un procedimiento que conduce a presentar este diseño de la estrategia de dirección, re expresado con enfoque de género. De este modo se logra sincronizarlo con los objetivos del XI Congreso de la ANAP, con su Estrategia de género, con el Plan de acción para temas de género y con otros postulados de la teoría, que sobre la técnica del Mainstreaming conducen al alineamiento estratégico de estos aspectos. Finalmente se valida la investigación con la aplicación de una Guía para la evaluación de la Gestión de Género, el resultado demuestra que casi el 30 por ciento de los indicadores de dicha guía ya son realidades o se pueden lograr en el corto plazo en la organización campesina de la provincia Sancti Spíritus.

## **ABSTRACT**

The paradigm of equal rights and opportunities for women and men in Cuba, with emphasis on the peasant sector, is one of the goals proposed by the National Association of Small Farmers (ANAP) in the province of Sancti Spíritus. Hence, the present investigation leads to the improvement of gender management in this organization. Taking as a starting point a diagnosis of women's empowerment and an analysis of the strategic projection, a procedure is presented that leads to presenting this design of the management strategy, re-expressed with a gender focus. In this way it is synchronized with the objectives of the 11th ANAP Congress, with its Gender Strategy, with the Action Plan for Gender Issues and with other postulates of the theory, which on the Mainstreaming technique lead to the strategic alignment of these aspects. Finally the research is validated with the application of a Guide for the evaluation of Gender Management, the result shows that almost 30 percent of the indicators of this guide are realities or can be achieved in the short term in the peasant organization of the Sancti Spíritus province.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: Fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.....	6
1.1 Las estrategias de Dirección.....	7
1.2 Estrategia de género. Gestión de género.....	8
1.2.1 Enfoque de género.....	13
1.2.2 Empoderamiento de la mujer.....	14
1.2.3 Mainstreaming de género.....	18
1.2.4 La mujer rural. Su empoderamiento.....	22
1.3 La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños. Constitución, roles y logros.....	24
1.3.1 Estructura y funciones. Documentos estratégicos de la organización. Objetivos.....	26
1.3.2 La Asociación Nacional Agricultores Pequeño (ANAP) en Sancti Spíritus.....	28
1.4 Federación de Mujeres Cubanas. Estructura y organización y proyecciones.....	29
1.4.1 Proyecciones de la FMC hacia la mujer campesina.....	30
1.4.2 Plan de acción de la Asociación Nacional Agricultores Pequeño (ANAP) para el trabajo de género.....	32
Conclusiones parciales del Capítulo I:.....	32
CAPÍTULO II: Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer. Procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de la ANAP el enfoque de género y de la validación de la propuesta.....	33
2.1 Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP.....	33
2.1.1 Matriz DAFO sobre el estado de empoderamiento de la mujer agraria.....	34
2.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer.....	36
2.1.3 Elaboración diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer.....	38
2.1.4 Identificación de Factores Claves de Éxito para el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus.....	41
2.1.5 Encuestas sobre el empoderamiento de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus.....	42
2.2 Diseño del Procedimiento para incluir en las estrategias de dirección de la ANAP el enfoque de género.....	44
2.2.1 Misión, Visión, Valores compartidos de la ANAP.....	44
2.2.2 Descripción de las Áreas de Resultado Clave existentes.....	45
2.2.3 Estrategia de género existente en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, alineamiento con ARC.....	46

2.2.4 Incorporación de dimensiones e indicadores propuestos por COSUDE para la gestión del género en la organizaciones. Actualización del Plan de acción para la actividad de género .....	46
2.3 Diseño del proceso de validación del procedimiento a partir de la aplicación de una Guía para la evaluación de la gestión de género. ....	48
Conclusiones parciales del Capítulo 2 .....	58
CAPÍTULO III: Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, de la implementación del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección el enfoque de género y de la validación de la propuesta. ....	59
3.1 Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus .....	59
3.1.1 La Matriz DAFO sobre empoderamiento de la mujer de la ANAP en Sancti Spíritus. ...	61
3.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia de Sancti Spíritus .....	64
3.1.3 Diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer de la ANAP en Sancti Spíritus .....	65
3.1.4 Identificación de factores clave de éxito para el empoderamiento de la mujer de la ANAP en la provincia. ....	66
3.1.5 Resultado de las encuestas sobre el empoderamiento de la mujer de la ANAP de la provincia Sancti Spíritus .....	69
3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para incluir en la Estrategia de Dirección de la ANAP de la provincia Sancti Spíritus el enfoque de género.....	70
3.2.1 Análisis y re expresión de la misión, visión, valores de la estrategia de dirección de la ANAP de la provincia Sancti Spíritus con enfoque de género.....	70
3.2.2 Análisis de Áreas de Resultado Clave.....	73
3.2.3 Estrategia de género existente en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, alineamiento con ARC.....	77
3.2.4 Incorporación de dimensiones e indicadores de género, propuestas por COSUDE para la gestión del género en las organizaciones. Actualización del Plan de acción para la actividad de género .....	78
3.3 Validación práctica del mejoramiento de la gestión de género en la ANAP a partir de la aplicación de la guía de indicadores para elaboración de planes de igualdad. ....	79
Conclusiones parciales del capítulo 3 .....	85
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Potenciar la gestión de género se ha erigido como una apremiante necesidad social en las diferentes regiones del planeta. El paradigma de la igualdad de derechos y oportunidades de la mujer, tiene en el mundo de hoy factores restrictivos o propulsores que deben ser seguidos muy de cerca en el camino al progreso económico y social de los países. El fenómeno de la gestión de género alcanza notoria trascendencia en el mundo contemporáneo, como herramienta básica para la formación de una ciudadanía que pueda desempeñarse en los nuevos escenarios del siglo XXI.

Sin duda, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, marcó un hito en la agenda de género. A nivel regional, sus orientaciones y acuerdos se fortalecieron en la octava y novena Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.

En este contexto, cobra fuerza la instrumentación y puesta en práctica de estrategias diseñadas e implementadas con enfoque de género y vencer el escaño de diseñar estrategias de género, que de forma independiente, puedan o no ser seguidas o evaluadas con mayor o menor sistematicidad.

En Cuba la conducción estratégica hacia este estado es determinante, para condicionar, impulsar y orientar las acciones que propicien los cambios que se intentan generar.

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) brinda espacios adecuados para la implementación de estrategias concebidas con enfoque de género, por ser lugares en los cuales se ha variado y se ha fortalecido, en correspondencia con el contexto histórico-social el papel de la mujer. En este sentido en el 1er Congreso de la FMC (Castro, 1962) planteó: “aún cuando desde el punto de vista legal y desde el punto de vista objetivo, desapareciera todo vestigio de discriminación, quedan todavía una serie de circunstancias de orden natural y de costumbres que hacen importante para la mujer estar organizadas, trabajar y luchar”

En la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños el empleo de la Planeación Estratégica ha sido la herramienta que ha marcado el rumbo de desarrollo de los pequeños agricultores sin embargo, a pesar de que en la sociedad cubana se preconiza la igualdad de derechos y posibilidades de la mujer, no se emplean o gestionan regularmente en las diferentes áreas de resultados clave, indicadores que conduzcan a evaluar los niveles de mejoramiento de la gestión de género en el contexto local, nacional o internacional.

La comprensión de estas realidades en la comunidad agraria cubana, debe motivar el desarrollo de acciones y la instauración de políticas al respecto, sobre todo con el manejo cada vez más frecuente de los llamados indicadores de género. La necesidad de

perfeccionamiento del diseño estratégico de las organizaciones hacia el logro de un enfoque de género, se configura de un modo particular en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) teniendo en cuenta que su responsabilidad social como agricultores, supone que sean capaces de formar y desarrollar una adecuada cultura de equidad de género de quienes la integran.

La generación de ingresos y recursos propios, la plena participación de la mujer en la toma de decisiones que afectan su vida y su colectividad constituyen pilares para lograr una mayor igualdad de género en la región y el mundo.

En un estudio realizado en la Universidad de Sancti Spíritus (Campos, 2015) para Cuba ha sido de gran importancia, también, los consensos regionales emanados de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, celebradas en México, 2004 y Quito, Ecuador, 2007, respectivamente, que sentaron pautas para que Cuba que continuará trabajando y avanzando en el cumplimiento de sus compromisos regionales e internacionales para el adelanto de la mujer, algunos referentes de COSUDE, sobre todo en América Latina, con experiencias en implementación de estrategia de género y con enfoque de género en la región. Todo lo cual sustenta un precedente de aplicación este enfoque en las políticas y programas nacionales, así como en su diseño y aplicación.

La presente investigación se desarrollará en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños de la provincia de Sancti Spíritus y particularizará en indicadores para evaluar sistemáticamente en el campesinado el empoderamiento de la mujer, tomando como punto de partida la obtención de datos válidos y fiables, con el fin de comprobar y elaborar juicios de valor que permitan la implementación de acciones reguladoras en función de diagnosticar y perfeccionar regularmente los niveles de mejorar la gestión de género.

La profundización en la temática le permitirá a la autora de esta tesis considerar que el análisis del empoderamiento de la mujer en la ANAP, muestren limitaciones que la alejan del estado deseado, lo que se podrá constatar en la realización de la etapa exploratoria de la presente investigación.

Entre las principales debilidades evidenciadas, destacan: una limitada concepción en directivos acerca de la necesidad de evaluar sistemáticamente indicadores que, de alguna forma, permitan visualizar la evolución del empoderamiento de la mujer en la ANAP; no existe percepción de la necesidad de vincular estos indicadores a la planeación estratégica; se conciben acciones aisladas para el logro de la igualdad y equidad de género, pero no se integran a una sola herramienta de dirección, el tema de la igualdad de género se concibe de

modo formal y está más presente en el discurso que en el diseño de acciones estratégicas para potenciarlo.

Existen por separado una Estrategia Maestra Principal para la dirección de la organización en la provincia y una Estrategia de Género, aún cuando la primera de modo implícito contribuye al desarrollo del sector agropecuario en la provincia, no existen de modo explícito, objetivos o indicadores de género en ellas. Después del XI Congreso de la ANAP se describen un grupo de objetivos de trabajo que deben tener seguimiento en las estrategias de dirección, relacionados específicamente al tema género

Muchos países que tienen como mira alcanzar el desarrollo social y económico con enfoques de género, desarrollan estrategias para lograrlo. Cuba, sus Instituciones y Organizaciones no están ajenas a ello.

La población tenida en cuenta será la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) en Cuba y la muestra, la ANAP en la Provincia de Sancti Spíritus.

A partir de esto se identificará como **problema de investigación**: ¿cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de género en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) de la Provincia de Sancti Spiritus?

Basado en todo lo anterior se formulará como **objetivo general** del proceso de investigación: desarrollar un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la ANAP en la Provincia de Sancti Spíritus con vistas a contribuir al mejoramiento de su gestión de género.

**Objetivos específicos:**

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de las estrategias de dirección, de género o con enfoque de género con énfasis en términos como mejoramiento de la gestión de género y *mainstreaming* de género.
2. Diseñar un procedimiento basado en el *mainstreaming*, para incluir en la estrategia de dirección en los Buroes de la ANAP el enfoque de género.
3. Implementar el procedimiento propuesto en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus.
4. Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la ANAP en la provincia de Sancti Spíritus contribuye al mejoramiento de su gestión de género.

Como **hipótesis** se plantea que a través de un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la ANAP en la Provincia de Sancti Spíritus, se puede contribuir al mejoramiento de su gestión de género.

De este problema se derivará como objeto de estudio las estrategias de dirección y como campo de acción las estrategias de dirección con enfoque de género y gestión de género.

Durante el desarrollo de la investigación se aplicarán diferentes métodos propios de la investigación, del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel estadístico.

Los métodos teóricos posibilitarán la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresará, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El método histórico-lógico permitirá estudiar el comportamiento del tratamiento de las estrategias de género o con enfoque de género en su devenir histórico, comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las leyes generales de su funcionamiento, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones sociales.

Los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción posibilitarán el procesamiento de la información, la valoración del estado inicial en que se expresa el mejoramiento de la gestión de género y sus particularidades en la muestra seleccionada, así como la determinación de los factores vinculados al mismo y las relaciones e interrelaciones existentes entre dichos factores.

Resultarán de gran utilidad, además, en la determinación de inferencias y generalizaciones, a partir de las cuales se establecieron regularidades en función de determinar las exigencias de la metodología que se propone.

Los métodos empíricos permitirán descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del tratamiento de las estrategias de género o con enfoque de género, como también el esclarecimiento del problema, elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, también la determinación de las potencialidades transformadoras de la estrategia con enfoque de género, que se propone.

La entrevista, la observación y la encuesta, posibilitarán la obtención de información acerca del mejoramiento de la gestión de género en las diferentes etapas de la investigación.

El análisis documental se pondrá en práctica en el estudio de los documentos como la planeación estratégica, de la ANAP en la provincia de Sancti Spíritus. Documentación de la Dirección de Recursos Humanos, así como documentos que internacionalmente trazan políticas sobre equidad e igualdad de género, y otros que en el contexto nacional ratifican el

compromiso cubano con el tema, incluyendo, los emitidos desde la Federación de Mujeres Cubanas (FMC)

La aplicación de una guía para evaluar la gestión de género en la organización, permitirá valorar en la práctica la pertinencia de la estrategia con enfoque de género propuesta. Los métodos matemáticos posibilitarán realizar análisis de frecuencia al procesar la información obtenida de la aplicación de los métodos empíricos.

La significación práctica se concretará en la propuesta de indicadores que concebidos en Áreas de Resultado Clave afines a las de la planeación estratégica de la asociación estudiada, permite seguir de cerca el grado de mejoramiento de la gestión de género, el impacto y pertinencia de las mismas para con la sociedad y de las mujeres directivas que conducen de diversas formas la gestión de procesos agrarios.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca la estrategia con enfoque de género propuesta, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentarla.

El informe será conformado por una introducción; tres capítulos, dónde el capítulo uno sintetice el marco teórico de partida desde el cual se fundamentará la investigación. En el capítulo dos se presentará la propuesta metodológica para la realización del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia de Sancti Spíritus, además se describirá la forma de reexpresión de la estrategia de dirección para mostrarla con un enfoque de género y finalmente se describirá el procedimiento seguido para la validación de la propuesta, en el capítulo tres se presentarán los resultados alcanzados. Posteriormente se arribará a las conclusiones, se brindarán recomendaciones y se mostrará las referencias bibliográficas.

La investigación es correlacional porque en la hipótesis se plantea que con un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la ANAP de la Provincia de Sancti Spíritus basado en el *mainstreaming*, se pueda contribuir al mejoramiento de su gestión de género.

## CAPÍTULO 1: Fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.

La ANAP en la actualidad se enfrenta a un mundo cada vez más cambiante, la adaptación y transformación a las continuas demandas de la sociedad requiere de un proceso de preparación permanente de todos sus miembros, particularmente los directivos, quienes hoy lo hacen con menor frecuencia.

Las organizaciones deben conducir su rumbo empleando estrategias, que partiendo de un estado actual, identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno para avanzar hacia el futuro con mejor desempeño en términos de eficiencia, eficacia, y efectividad. Estos postulados son precisamente los que en los Lineamientos de la Política del Estado y la Revolución demanda la construcción de un socialismo próspero y sustentable.

El principio de equidad, presente en todo momento a lo largo de la Revolución, incluye igualdad de derechos del hombre y la mujer; por ello la presente investigación parte del estudio de estrategias de género, diseñadas e implementadas en varias regiones y países del mundo, no obstante si estas estrategias son solo diseñadas para no tener el seguimiento y los mecanismos de implementación y control requeridos, pueden pasar a letra muerta y no potenciar realmente el empoderamiento de la mujer como se espera de ella.

El *Mainstreaming* de género es una corriente que defiende que las estrategias de género no sean diseñadas de forma aislada, sino que la planeación estratégica de la organización sea replanteada y presentada con enfoque de género, y siempre que sea posible en cada una de sus áreas de resultado clave se incorporen objetivos e indicadores que posibiliten el seguimiento de las cuestiones de género en la organización. La Figura 1.1 muestra el hilo conductor de la presente investigación y posteriormente se profundizará en estos conceptos.



Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación.

## 1.1 Las estrategias de Dirección

Estrategia es un concepto que a partir de su surgimiento y en el transcurso del tiempo se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida, desde el área militar donde tiene su génesis con el diminuto libro “El Arte de la Guerra” del filósofo chino Sun Tzu, hasta en la literatura romántica con el poema “Táctica y Estrategia” de Mario Benedetti.

A pesar de toda la diversidad de géneros en que podemos encontrar este término, no cabe dudas de que en el campo donde más se ha trabajado, es en el mundo de los negocios y de las instituciones y organizaciones en general, y es a partir del mismo que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección sobre la base de los trabajos acometidos en relación con ello por Chandler (1990). El término estrategia para las organizaciones surge en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, con ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos. Estos factores condujeron a la necesidad de crear nuevas herramientas de dirección que posibilitaran a las organizaciones actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograrlos objetivos organizacionales, atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo. Debido a los diferentes campos en que ha sido utilizado el término estrategia, se puede encontrar, a su vez, otras formas de conceptualizarlo, pero es en el ámbito de las organizaciones y en específico de su actividad de dirección en el que Ronda y Marcané (2004) han encontrado conceptos diferentes del mismo, abordados por varios autores entre los años 1962 y 2002, a partir del estudio de diversos esfuerzos de aplicación del enfoque estratégico en disímiles sistemas organizativos, cuyos empeños no han rebasado en la mayoría de los casos lo que hoy día, y desde antes, se conoce como planeación o planificación estratégica, que se distingue de un propósito cualitativamente superior y de mayor alcance que la dirección estratégica, de la cual aquella es solo una parte o momento. Para Fernández (2004) la dirección estratégica es la prolongación de la planeación estratégica que incorpora los presupuestos, los sistemas de información y el control. Otros autores abordan la estrategia como la interacción empresa-entorno y que se hace extensivo a sistemas organizativos no empresariales y se asume como interacción organización-entorno. Manifiestan la necesidad de adaptar las organizaciones a su entorno dinámico. Entre éstos se encuentran Ansoff (1990) quien plantea que la estrategia “es la dialéctica de la empresa con su entorno”, así como Hoffer y Schendel (1978) que señalan que “es la característica básica del match que una empresa realiza con su entorno”.

Otros hacen referencia al mismo en vínculo con el logro de objetivos organizacionales, y revelan que son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. Menguzzatto y Renau (1991) sostienen que “es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos”. Precisamente, es la identificación de los directivos, con los enfoques de estos dos grupos, lo que propició el auge del enfoque estratégico de la dirección a escala internacional, esencialmente en términos de planeación estratégica, así como los inicios de su aparición en Cuba en la segunda mitad de la década de los 90 del siglo pasado.

Por su parte otros autores centran su atención en el término competencia y entre ellos se encuentran Potti (2006) y Mintzberg (1997), los cuales refieren, además, la rivalidad o necesidad de derrotar a los oponentes. Sin embargo, se destaca como aspecto negativo en ellos la sobrevaloración que hacen del factor competencia, así como la subestimación de los valores de la organización. Para Stoner, Freeman, Sacristan, & Gilbert (1996) las estrategias de dirección permiten determinar y transmitir mediante un sistema de indicadores y políticas básicas y una imagen del tipo de empresa que se quiere proyectar. Este es el criterio compartido por la autora de esta investigación.

## **1.2 Estrategia de género. Gestión de género**

El tercero de los objetivos de desarrollo del milenio está relacionado con promover la equidad de género y la autonomía de la mujer. Una forma de lograrlo es con el desarrollo de estrategias de género. En la literatura se encuentran varias definiciones sobre ellas. Según Campano (2005) una estrategia de género “es un documento que permite una intervención coherente, integral, ordenada y fundamentada sobre problemas identificados”. A los efectos de estrategias de género en el contexto de la gestión del Ministerio de la Agricultura se considera que la definición más cercana es la de este autor (Campano 2005), cuando plantea que “es la habilidad para que las organizaciones logren la transversalidad de la perspectiva de género y contribuir al logro de la igualdad entre mujeres y hombres para asegurar el desarrollo sostenible y sustentable”.

La estrategia proporciona una dirección y una visión, a la vez que permite monitorear y dar seguimiento a la intervención. Un documento de este tipo:

1. Permite avanzar en el compromiso político que El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene en torno a la equidad de género, a través de la elaboración y adopción de una herramienta de planificación previamente trabajada y consensuada con

todas las unidades de la oficina. Supone tener un documento formal e institucional, que se convierte en vinculante en el supuesto de ser aprobado, y que hace responsable de su ejecución a todo el personal de las Oficinas de País.

2. Se nutre y se elabora a partir de las contribuciones y del análisis de los problemas detectados en el diagnóstico por todo el personal, y se construye con los aportes concretos para la búsqueda de soluciones con el personal de las diferentes áreas y del Punto Focal de Género.

3. Tiene que venir acompañada de un ejercicio exhaustivo de planificación, ya sea en la propia estrategia o en un documento aparte (Plan Operativo). Se trata de concretar actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución.

Según el PNUD la página de Buenas Prácticas del (2012), una estrategia de género:

1- Prioriza y articula las acciones en torno al *Mainstreaming*, y, por lo tanto, evita la dispersión de recursos financieros, acciones e impacto de las mismas.

2- Genera un documento oficial asumido por las oficinas.

3- Facilita el diálogo con el Gobierno, la sociedad civil, los donantes y otros actores vinculados al tema.

4- Visibiliza la necesidad de recursos para la Transversalidad del Enfoque de Género.

5- Mide los avances y retrocesos en cuanto al *Mainstreaming*.

6- Da visibilidad al hecho de que la transversalización no es responsabilidad de la persona que ejerce como Punto Focal de Género, sino de toda la Oficina de País.

7- Muestra que el *Mainstreaming* es un proceso planificado y de largo plazo.

8- Visibiliza el tema y reconoce su importancia.

Una estrategia es una herramienta flexible, para la que no existe un modelo único. En función del diagnóstico realizado, los recursos humanos con los que se cuente, o de otros aspectos como el tamaño de la oficina, las necesidades de la Punto Focal de Género o las prioridades de la Gerencia, variará nuestro objetivo y, por lo tanto, el tipo de estrategia a realizar en cuanto al alcance de la estrategia, podemos llevar a cabo los siguientes tipos:

1. Estrategia de género completa: Abarca todos los ámbitos de una organización, es decir, desde el nivel programático a aspectos internos de la organización, como la gestión de los recursos humanos o la cultura organizacional, entre otros.

2. Estrategia de género focalizada: Al igual que se mencionó en el diagnóstico, si las circunstancias impiden llevar a cabo una estrategia completa para la organización, la opción

es elaborar una estrategia focalizada en uno o varios aspectos, por ejemplo, en un programa, un proyecto, en un área o en un departamento.

En el caso de optar por este modelo, se recomienda mantener el espíritu de visión integral de la anterior e incluir, dentro de cada apartado, el análisis de temas internos, como puede ser la política de contrataciones al interior del área o del programa, o la cultura organizacional existente, etcétera. Los beneficios de su uso radican en:

a) Permite avanzar en el compromiso político que la ANAP tiene en torno a la equidad de género

- Elaboración y adopción de una herramienta de planificación previamente trabajada y consensuada.
- Un documento formal e institucional, que hace responsable de su ejecución a todo el personal de la organización.

b) Se elabora a partir del análisis de los problemas detectados en el diagnóstico (monitoreo) y se deriva de la política de género:

- Se construye con los aportes concretos para la búsqueda de soluciones con el personal de la facultad, a partir del impulso e iniciativa de las personas miembros de la Mesa de Equidad de Género

c) Tiene que venir acompañada de un ejercicio exhaustivo de planificación. Se trata de concretar actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución. Para responder a preguntas como ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿cuánto?

Con el planteamiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se reforzó el compromiso previamente adquirido por el PNUD al considerar las estrategias de género como herramientas para promover la igualdad entre los géneros como elemento sustantivo del desarrollo humano. En una sociedad democrática con respeto a los derechos humanos de la que se nutran las esferas económica, política y social, sin desigualdad entre mujeres y hombres. Para Amícola (2007) el empoderamiento de las mujeres, además de determinar el grado de acceso y realización de sus derechos, destaca como factor crucial para la contribución al desarrollo sostenible con justicia social. Las estrategias de género son herramientas imprescindibles en la configuración del sujeto y su identidad. Considerando esta premisa, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde 2005 desarrolló una Estrategia de Género cuyo propósito principal fue establecer un referente que permitiera implementar los mandatos y políticas sobre género, así como plantear acciones concretas para el avance en la promoción de la equidad entre mujeres y hombres. Para el caso específico de mujeres rurales Sampedro (1996) y Ortega (2013), define las estrategias

de género como acciones colectivas para el desarrollo de procesos potencialmente transformadores del orden históricamente estructurado y de los convencionalismos contruidos a través de prácticas culturales perpetuadas a lo largo del tiempo. La presente estrategia se elabora con la finalidad de dar continuidad a los objetivos de promoción de la igualdad de género. El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Para Pérez y Meriño (2002) se denomina gestión de género al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, en aras de lograr la equidad de género en la misma. El término gestión de género puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos y su empleo equitativo por parte de hombres y mujeres. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la organización. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos. Finalmente, otra área donde la gestión suele ser imprescindible son las organizaciones no gubernamentales. Estas se caracterizan por brindar asistencia con servicios a determinados grupos sociales, generalmente con dificultades económicas; son en definitiva un complemento al rol del estado, obtienen recursos de donaciones que realiza el sector privado o de asignaciones del sector público.

Nuevamente, los ingresos pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que una correcta gestión de los mismos se torna imprescindible, gestión que trae aparejado dar a conocer el rol de la organización fin de seguir pudiendo obtener donaciones que hagan posible su funcionamiento dada esta importancia atribuida a un correcto manejo de los recursos en función de las necesidades de distintos tipos de organizaciones, existen distintas orientaciones en la educación superior que intentan dar respuesta a estas necesidades. Así, la oferta educativa ofrece carreras de administración orientadas a los distintos tipos de organizaciones que pueden señalarse. Es sin duda una muestra cabal de la relevancia que

el mercado atribuye al rol de gestionar adecuadamente un agente económico. Los sistemas de Gestión proporcionan una herramienta dirigida para que organizaciones privadas, las instituciones públicas y los organismos sociales asuman el compromiso de revisar sus políticas y prácticas internas, para re-organizar y definir mecanismos que incorporen una perspectiva de género e instrumenten acciones afirmativas y/o a favor del personal, que conduzcan a corto y mediano plazo al establecimiento de condiciones equitativas.

En la actualidad, los planes de igualdad son herramientas estratégicas que proporcionan a las empresas formas innovadoras y socialmente responsables de gestión, mejoran su eficiencia organizativa y mejoran su imagen ante la sociedad.

Disponer de un plan de igualdad es un requisito en algunos países, los cuales son:

- Elaborar un documento con el Compromiso de la empresa con el plan de igualdad.
- Creación una la comisión de igualdad que elabore, implemente, actualice y mantenga el Plan de Igualdad de la empresa.
- Diagnóstico de Situación para detectar las desigualdades que ocurren en la organización.
- Propuestas y Negociación para eliminar dichas desigualdades.
- Plan de Igualdad con todos los planes de acción negociados.
- Seguimiento de las acciones.
- Evaluación de las acciones.

Ejemplos de Acciones Prácticas a Implementar

- Declaración de Principios con las directrices que deben seguirse para evitar la discriminación en los procesos de selección.
- Elaborar anuncios y demandas de empleo con lenguaje no sexista.
- Analizar el nivel de vulnerabilidad de la contratación a tiempo parcial y facilitar su conversión en tiempo completo.
- Establecer criterios claros, objetivos, no discriminatorios y abiertos en los procesos de promoción.
- Ofertar cursos dirigidos a mujeres que las habilite para ocupar puestos de responsabilidad.

Ventajas para la Organización

- Mayor conocimiento de la organización y su personal
- Optimización de los recursos humanos
- Una mejora del ambiente laboral que redundará en un aumento de la productividad
- Reducción de costes generados por absentismo laboral

- Mayor facilidad para la identificación y retención de talentos

Los sistemas de Gestión de Género han sido desarrollados para ser utilizados por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado. Los sistemas de Gestión de Género, tienen vocación universal y son aplicación a cualquier organización.

El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

### **1.2.1 Enfoque de género**

El concepto de género ha sido utilizado por la comunidad científica para expresar todas las diferencias entre hombres y mujeres construidas socialmente. Estas diferencias se manifiestan en los roles que desempeñan, en la división del trabajo, en el espacio doméstico y público, además en las relaciones de poder que derivan precisamente de las diferencias de género (construcción social) y no del sexo (Constitución biológica). Los primeros estudios desde esta perspectiva datan de 1949, con De Beauvoir (1949), filósofa francesa y existencialista, que enuncia una frase que marca el comienzo del movimiento feminista del siglo XX “Una no nace mujer, sino que se hace mujer”, que se encuentra en el libro “El Segundo Sexo”. En este texto Moya (2004) plantea que “ser mujer u hombre es una construcción social; se distingue así, sexo de género y se sugiere que el género forma parte de la identidad que se adquiere gradualmente”. En la construcción de lo femenino y lo masculino resulta más importante lo que cada sociedad y cultura ha considerado como tal, amén de las diferencias biológicas entre ambos sexos.

En la década de los años '50, específicamente, en 1951, Money (1982) comienza a hacer alusión al término identidad de género para significar el papel que la sociedad juega en la determinación de lo femenino y lo masculino, pues los individuos adquieren comportamientos que son atribuidos socialmente. Pero la conciencia de ese sujeto puede o no coincidir con la forma en que fue educado y diferir de su sexo que biológico. Con estos análisis coincide lo planteado por de Beauvoir (1949), en que el género es “una construcción que hace la sociedad fruto de la cultura, la educación, la historia y el medio social en el que el individuo se desarrolla”. Los estudios de género son un aporte académico del feminismo que aparecen con mayor auge en la década de los 70, y que en los espacios de la investigación universitaria y de la comunidad científica alcanzan cada vez mayores resultados en las dos últimas décadas. Para Aguilar (2006), el concepto de género está dado en “cuando mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con

justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar”. Dicho autor Aguilar (2010) plantea más adelante que “es la aceptación de las diferencias entre hombres y mujeres, y la aceptación también de derechos, buscando el ideal de un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.

Berger y Luckmann (1973) demostraron en su famoso libro “La construcción social de la realidad”, que no existen “funciones prefijadas” para cada sexo. Es decir, identidad sexual e identidad de género no son la misma cosa. Por ejemplo, dentro de la corriente de la etnometodología se conoce ampliamente el estudio del caso de “Agnes”, una mujer según los parámetros de la sociedad que originalmente había nacido hombre. Es decir, una persona que tenía un cuerpo de hombre (sexualidad), pero que tenía una mentalidad y formas de pensar de mujer (identidad de género). Ante esto caso, la sociología empezó a visualizar que la vinculación entre sexo y género no era automática ni expedita; o sea, que la conducta de los hombres y las mujeres no se derivan directamente de su sexualidad, sino por los valores y formas de pensar que les son inculcados desde pequeños y que básicamente, marcan desde el principio unos roles y comportamientos “apropiados” que son asociados a cada sexo.

### **1.2.2 Empoderamiento de la mujer**

El empoderamiento tiene su origen en la educación popular de Freire (1960) y su desarrollo teórico está unido al análisis de género. El término se aplica a todos los grupos vulnerables, pero donde ha encontrado más eco ha sido en relación con las mujeres.

Su aplicación fue propuesta por primera vez a mediados de los 80 por una red de grupos de mujeres e investigadoras del Sur y del Norte, para referirse al proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos (materiales y simbólicos) y refuerzan sus capacidades y protagonismo en todos los ámbitos. Para Pérez. (2010) “es un proceso mediante el cual los individuos obtienen control de sus decisiones y acciones; expresan sus necesidades y se movilizan para obtener mayor acción política, social, profesional y cultural para responder a sus necesidades, a la vez que se involucran en la toma de decisiones”. Es un concepto complejo que no resulta fácil de definir. Está sujeto a una amplia variedad de interpretaciones dependiendo del contexto y de los grupos sociales a los que se haga referencia. Donde sí parece haber consenso es en admitir que implica un cambio y que los resultados varían en función del individuo y el grupo social.

Actualmente a esta definición se le incorporan además dos nuevos elementos, por una parte: la toma de conciencia del poder individual y colectivo de las mujeres, así como el liderazgo que deben asumir en ese proceso como estrategia sociopolítica que les conceda un rol protagónico en las organizaciones y la sociedad para participar en la toma de decisiones, en estos ámbitos como un paso determinante en el logro de la equidad. Según Londoño (2011) “no implica una aceptación incuestionable del desarrollo establecido, sino que busca cambiar o transformar los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones en el desarrollo establecido para que tanto las mujeres como los hombres puedan influir en la dirección del desarrollo social y participar activamente y beneficiarse de él” La palabra empoderamiento es usada como una traducción de la palabra inglesa “empowerment”. Todavía no existe un acuerdo sobre una palabra en español que refleje este concepto; algunas de las palabras utilizadas son “apoderamiento”, “potenciamiento” y “habilitación”.

Se dice que cuando una persona se potencializa o se empodera, es cuando conoce todas las capacidades e inteligencia que posee por naturaleza, esto desde la interpretación del término empowerment, que define la antropóloga norteamericana Macleod (1997) en su libro Poder Local, donde define la diferencia entre Poder de Dominación y Poder Creativo y que es ampliamente aceptado por las corrientes feministas, por sus diferentes articulaciones y dimensiones de poder: Para entender a qué cuestiones hace referencia este concepto, primero conviene analizar el término al que está ligado: el poder. El origen de las teorías sobre el poder se remonta a la década de los años 70 a través de la “Escuela de la Modernización y de la Dependencia” que consideraba que las causas del subdesarrollo estaban en la relación entre el poder y la pobreza.

Este concepto entronca directamente con la teoría de Freire que entiende que sólo el acceso al poder real puede romper con la cultura del silencio propia de la dependencia y marginalidad de los que no tienen poder. La autonomía es base de la libertad, cuyos límites están delimitados por la libertad de los otros. Según la clasificación de Rowlands (2001). Existen cuatro tipos de poder:

- 1) Poder sobre, cuando el incremento en el poder de uno implica la pérdida de poder de otro;
- 2) Poder para, es el que tienen algunas personas y lo utilizan estimular a otras;
- 3) Poder con, cuando se comparte el poder de forma colectiva; y
- 4) Poder desde dentro, que genera confianza en uno mismo y fomenta la autoestima, ayudando a rechazar las demandas no deseadas.

Entre las distintas interpretaciones, destacan las del Banco Mundial (2011), que lo considera “como la libertad de elección y acción”. Friedman (1991), uno de los propulsores del término,

lo interpreta como “una estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo”; Sen (1998), lo entiende “como un cambio en las relaciones de poder, centrado en el control de los recursos y de la ideología” ; y para Rowlands (1995) el empoderamiento implica...“la habilidad de tomar decisiones en aquellos aspectos que afectan ala vida de las personas”. Por su parte, Kabeer (2001), una de las autoras contemporáneas más citadas en esta área, enfrenta el empoderamiento al desempoderamiento, entendido como “el proceso mediante el cual las personas a las que se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones la adquieren. Por lo tanto y, según esta interpretación, sólo se pueden empoderar las personas que están desempoderadas”.

Desde sus orígenes, el término empoderamiento ha estado ligado a las teorías feministas y dentro de la estrategia para la igualdad comenzó a utilizarse en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín 1995). En ella se hacía referencia al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Y en la actualidad se le ha sumado una nueva dimensión: la toma de conciencia del poder que, de forma individual y colectiva, ostentan las mujeres y que está relacionada con la recuperación de su propia dignidad como personas. Partiendo del análisis del empoderamiento que realiza Rowlands (2010), se propone a continuación el estudio del empoderamiento de la mujer a través de los tres niveles más próximos a su desarrollo personal:

a) Individual: la mujer adquiere conciencia del yo como individuo autónomo y libre, que confía en sí misma y en sus posibilidades y es capaz de tomar decisiones independientes. Siente la fortaleza interna necesaria para emprender las acciones que considera oportunas para mejorar su situación personal. En este nivel se puede estudiar el impacto de las acciones sobre la confianza, la autoestima y la seguridad de la mujer. Le da una seguridad económica que le ayuda a mejorar sus perspectivas de futuro. Algunas mujeres realizan pequeñas tareas desde casa que no requieren de capacitación adicional, pero otras emprenden actividades de educación y formación profesional que inciden directamente en su nivel de confianza y auto perfección.

b) Familiar: la mujer, como miembro de poder y responsabilidad en el núcleo familiar es capaz de tomar decisiones, independientes o en consenso, sobre el bienestar familiar. Cuenta con el respeto y el apoyo del resto de los miembros del núcleo familiar y puede desarrollarse libremente. En el entorno familiar, interesan estudiar, varían los roles familiares, con la implicación del resto de los miembros en las tareas domésticas o si, por el contrario, la mujer pasa a desempeñar en solitario los roles productivo y reproductivo.

c) Comunitario: la mujer como ente social que se desenvuelve dentro de una comunidad con unas normas sociales y culturales específicas, adquiriendo una posición a través de su relación con los demás miembros. Trabaja de forma conjunta con el resto del grupo para alcanzar mejoras y participa activamente en las estructuras de representación. Puede asociarse y relacionarse en libertad y aportar sus opiniones para que sean valoradas. No sería fácil ni conveniente separar estos tres niveles, puesto que en los cambios que va a generar el proceso de empoderamiento van a estar presentes en las diferentes áreas de la vida de una mujer. Una de las principales dificultades para estudiar el empoderamiento es que no se trata de un fenómeno estático, sino que se desarrolla a lo largo del tiempo, implicando una relación con otros actores y ruptura con las estructuras de poder existentes. De este modo, se requerirá de procesos diferentes para analizarlo en las distintas dimensiones. Un empoderamiento económico, entendido como el aumento y control sobre el ingreso y el acceso a los recursos a menudo será perceptible en un periodo de tiempo más corto que en el ámbito social y político, donde el cambio está ligado a procesos comunitarios. Rowlands, J (2001) insiste en que “el empoderamiento necesita de tiempo y los resultados no se obtendrán necesariamente a corto plazo”.

Aunque el estatus y el bienestar de las personas se definen a nivel individual, estos se construyen a través de la relación que cada individuo establece con el resto de personas de su entorno. Según esto, podemos identificar una doble dimensión del empoderamiento, ya sea a nivel individual y/o colectivo.

El PNUD se centra en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer no sólo como derechos humanos, sino también como la vía para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el desarrollo sostenible. El PNUD coordina los esfuerzos mundiales y nacionales para integrar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como parte de los objetivos de reducción de la pobreza, gobernabilidad democrática, prevención de crisis y recuperación, medio ambiente y el desarrollo sostenible. Es vital asegurar que las mujeres tengan voz y voto en todas las instituciones del gobierno, desde el poder judicial a la función pública, así como en el sector privado y la sociedad civil, para que puedan participar en igualdad en el diálogo público y la toma de decisiones, e influir en las decisiones que determinarán el futuro de sus familias y países.

### 1.2.3 Mainstreaming de género

El término *Mainstreaming* de género fue asumido explícitamente por la Plataforma para la Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas, que se celebró en Pekín en 1995. La Plataforma de Pekín requiere a los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del *mainstreaming* de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres, respectivamente.

¿Qué se entiende por *mainstreaming* de género? Para la Dirección General de Empleo, y Relaciones Laborales y Asuntos Sociales (1998). *Mainstreaming*, Transversalidad o Enfoque Integrado de Género...“Es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles”.

Según Flores (2014) “sugiere la reorganización institucional y/o la integración del género, se apuesta como parte de una política gubernamental que obliga a asumir el compromiso institucional y las responsabilidades de todos los poderes universitarios por el avance de la igualdad entre mujeres y hombres”.

La definición más completa y detallada, en la actualidad, nos la facilita el Grupo de expertos del Consejo de Europa (1998): *Mainstreaming* de género es “la (re)organización, mejora, desarrollo y evaluación de los procesos políticos para incorporar, por parte de los actores involucrados normalmente en dichos procesos, una perspectiva de igualdad de género en todos los niveles y fases de todas las políticas”.

Las Naciones Unidas (1995) sugieren fomentar una estrategia “activa y visible de incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y programas, de modo que antes de que se adopten las decisiones se analicen sus efectos para la mujer y el hombre, respectivamente” (Art. 189). Lo cual conduce a la definición de *mainstreaming* de género. De acuerdo con Rees (2005), estas políticas consisten en “la promoción de la igualdad de género a través de su integración sistemática en todos los sistemas y estructuras, en todas las políticas, procesos y procedimientos, en la organización y su cultura, en las formas de ver y hacer” (p. 560).

Por su parte, el Consejo de Europa lo entiende como “la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas” (en

Astelarra, 2005: 85). Como su nombre lo denota, el *mainstreaming* busca incorporar una perspectiva de género en las políticas principales

del Estado, como las económicas y financieras, las de infraestructura y obras públicas. Así las cosas, el alcance del *mainstreaming* excede el ámbito de la política social y cultural.

Para Sandler (1997), el *mainstreaming* de género es un proceso, no una meta en sí mismo. y consta de tres etapas: la adopción de la terminología de transversalidad de género, la existencia de una política explícita y su implementación concreta. Por su parte Moser y Moser (2005) y Roggenband y Verloo (2006) plantean que supone el establecimiento de metas de género, la generación y el análisis de datos desagregados por sexo, la elaboración de presupuestos sensibles al género y el análisis de impacto de género

El Grupo de expertos del Consejo de Europa (1998) que se refiere principalmente al ámbito de la Unión Europea, destaca cinco elementos clave en la estrategia del *mainstreaming* de género:

1. Un cambio en el concepto de igualdad de género, más amplio del existente. Dicho concepto incluye no solamente igualdad de jure sino también de facto. Esta última requiere la adopción de una variedad de estrategias, desde la igualdad de oportunidades a las acciones positivas, al *mainstreaming* y a otros instrumentos. Además se exige la aplicación de una perspectiva de género y no un enfoque limitado a los problemas de las mujeres, lo cual significa tener en cuenta las relaciones entre mujeres y hombres y el papel que cada género desempeña en afectar las oportunidades y el estilo de vida del otro. Una noción más amplia de igualdad necesita asimismo un enfoque más global que combata explícitamente el sistema patriarcal, centrándose en las causas múltiples y entrelazadas que crean una relación desigual entre los sexos a desventaja de las mujeres en distintos sectores (familia, trabajo remunerado, política, sexualidad, cultura, violencia masculina).

2. La incorporación de la perspectiva de género en la agenda política dominante. Esto significa abordar los problemas de igualdad de género dentro de las tendencias dominantes de la sociedad, siendo las tendencias dominantes las direcciones, las organizaciones y las ideas que crean decisión es sobre política y los recursos que contemplan políticas generales o específicas tales como, por ejemplo, la educación o el transporte.

3. La inclusión y la participación de las mujeres en instituciones y procesos de toma de decisiones. El *mainstreaming* de género requiere conseguir la democracia paritaria, que es la igual representación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Un número siempre creciente de provisiones de la Unión Europea sostienen la necesidad de una participación

equilibrada de mujeres y hombres en el proceso de toma de decisiones y en los comités y grupos de expertos de la comisión.

4. La prioridad dada a las políticas de igualdad de género y a las que tienen especial relevancia para las mujeres (como por ejemplo las políticas social y familiar), con el objetivo de conseguir la igualdad sustancial. Se necesitan pruebas de que los objetivos de igualdad de género y las políticas que afectan especialmente a las mujeres hayan tenido prioridad sobre otros objetivos importantes (en términos de recursos financieros y humanos, tipo de medidas adoptadas, etc.).

5. Un cambio en las culturas institucional y organizativa. Tres aspectos se pueden destacar en este cambio: a) el proceso político; b) los mecanismos políticos; c) los actores políticos.

a) Un cambio en el proceso político quiere decir que este último se reconstruye para que los actores comúnmente involucrados tengan en cuenta una perspectiva de género y se alcance la meta de la igualdad de género. Como explica el Grupo de expertos del Consejo de Europa, esto puede significar tanto que el proceso de política se reorganice de forma que los actores ordinarios sepan cómo incorporar una perspectiva de género como que la competencia de género (es decir los expertos en este ámbito) se incluya como un requerimiento normal para los que toman decisiones.

b) Un cambio en los mecanismos políticos exige dos condiciones:

1. Una cooperación horizontal en asuntos de género entre todos los ámbitos, departamentos y niveles (nacional, regional y local) políticos. La coordinación interdepartamental se suele enfrentar con obstáculos como la parcelación característica de la estructura burocrática del trabajo institucional, la poca costumbre de trabajar en equipo y de forma coordinada, y el carácter jerárquico, es decir vertical, de la cultura de trabajo existente, mientras que la transversalidad requiere que todo el mundo esté al mismo nivel, es decir horizontalidad.

2. El uso de herramientas y técnicas adecuadas para integrar la variable de género en todas las políticas, hacer un seguimiento y evaluar estas últimas desde la perspectiva de género. La recogida de datos estadísticos desagregados por género y la realización de encuestas, pronósticos o análisis de costo beneficio desde una perspectiva de género permiten trazar con mayor precisión la situación socioeconómica de ambos sexos y ofrecen información sobre el impacto que puedan tener las decisiones políticas en las diversas condiciones de vida de mujeres y hombres. Los métodos de evaluación del impacto de género permiten analizar las consecuencias que una determinada propuesta política podría tener para la igualdad de género, con el fin de poder remediarlos efectos negativos antes de que se tome la decisión.

c) Un cambio en los actores que participan en el proceso político requiere la ampliación de estos que incluya no solamente los actores ordinarios de la política y de la administración, sino también los expertos en igualdad de género.

En consecuencia, el *mainstreaming* de género supone el replanteamiento de las prácticas y procesos políticos, haciendo visibles las relaciones y roles de género.

No existe una fórmula única de aplicación de la estrategia de transversalidad que, más bien, debe ser adaptada a cada política o acción específica. En cambio, si debe ser común y parte central a todas las experiencias el principio de promover la equidad de género y la implicación de todas las personas con responsabilidad, hombres y mujeres, en su diseño y puesta en práctica, en segundo lugar, es necesario resaltar que la estrategia de *mainstreaming* no anula la necesidad de acciones específicas a favor de las mujeres políticas de igualdad de oportunidades y acciones positivas. Las políticas de igualdad son creadas por un mecanismo de igualdad para atender un problema específico resultante de la desigualdad entre los géneros. La ejecución del *mainstreaming* parte de una política ya existente que debe ser reformulada por sus habituales gestores para incorporar un enfoque de género que promueva la equidad entre mujeres y hombres. De hecho, la transversalidad se construye sobre el conocimiento y sobre las lecciones aprendidas de anteriores experiencias de las políticas de igualdad. Ambas persiguen el mismo objetivo y forman, por tanto una estrategia doble y complementaria, en tercer lugar, es pertinente que exista claridad en el objetivo de la estrategia de transversalidad, la equidad de género, por parte de todos los actores. La existencia de unidades o personas con formación especializada y responsabilidad para promover la equidad de género es fundamental para maximizar los esfuerzos y servir de estímulo e impulso en otras áreas. Por último, es necesario la elaboración y difusión de herramienta de análisis y planificación adecuados; una mayor formación y conocimiento de las estructuras y mecanismos institucionales y la producción de información, datos e investigaciones que ayuden a identificar las desigualdades en razón del género y permitan ir avanzando hacia un desarrollo humano integral.

Con todos estos elementos esta autora considera el *mainstreaming* de género como la incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y programas, de modo que antes de que se adopten las decisiones se analicen sus efectos para la mujer y el hombre, respectivamente. Promulgando la promoción de la igualdad de género a través de su integración sistemática en todos los sistemas y estructuras, en todas las políticas, procesos, actores y procedimientos, en la organización y su cultura, en las formas de ver y hacer.

#### **1.2.4 La mujer rural. Su empoderamiento**

Según Deere (2013) se debe reflexionar sobre si la propiedad de la tierra por parte de la mujer es equivalente al control que ejerce sobre ella en la práctica, analiza la relación entre la propiedad y la participación de la mujer en la toma de las decisiones agropecuarias. Pues ello puede incrementar el poder de negociación de la mujer dentro del hogar. Enfatiza además las posibilidades tan limitadas con las que cuentan las mujeres rurales en América Latina de conseguir empleo permanente bien remunerado o ingresos estables.

Para Yissi y Villagran (2015) en el mundo de las significaciones las mujeres rurales construyen en torno al trabajo, a los patrones de organización familiar y a la compatibilización trabajo / familia. La creciente incorporación de la mujer rural al mundo del trabajo instala nuevas percepciones sobre los roles de género al interior de la familia y en la sociedad y nuevas concepciones de lo femenino, constituyendo así un factor central en la construcción de “nuevos” modelos familiares rurales. Los sectores rurales de los países de Latinoamérica, están experimentando importantes reestructuraciones socio-demográficas, económicas y culturales, producto en medida importante de procesos de globalización y modernización. Dentro de estas mutaciones destaca la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, en un contexto de una significativa disminución de la población ocupada en la agricultura.

Históricamente las mujeres han cumplido un rol fundamental en la producción y el sostenimiento de los sistemas alimentarios locales. Sus conocimientos y experiencia en la producción de alimentos han dado origen a la riqueza de especies y variedades vegetales existentes a través de los siglos. Sin embargo, estos saberes no son valorados ni reconocidos; tampoco se visibiliza el rol de la mujer en la mantención y enriquecimiento de la biodiversidad (Parada y Basso, 2012). La mujer rural trabaja en condiciones de desigualdad no sólo en la producción de alimentos, sino que también existe desigualdad en su acceso y utilización biológica. En Brasil, el Programa Nacional de Documentación de Trabajadores Rurales (PNDTR), ejecutado por el Estado desde 2004, provenía de una clara demanda planteada por el movimiento de mujeres rurales para garantizar y asegurar los derechos de la década de 1980, y fue el resultado de un diálogo entre el Estado y los movimientos de mujeres. La eficacia de esta política se produce a partir de la auto-organización de las diferentes esferas de gobierno y los actores sociales, y una serie de herramientas para garantizar la documentación correcta. La institucionalidad de Brasil no sólo respeta y garantiza el acceso a un documento civil sino que actualiza y hace efectivo el acceso a políticas públicas para la autonomía económica a las mujeres rurales. El Estado de Brasil ha

reconocido la necesidad de hacer actualizar las políticas públicas para las mujeres a partir de cambios de los instrumentos de regulación y, siendo este un primer paso hacia la construcción de una nueva institucionalidad. En Uruguay, el Programa Regional de institucionalización de la política de género en el Mercosur, ha fortalecido la institucionalización de las políticas de desarrollo rural con enfoque de género a través de la aplicación de políticas de igualdad. Pero aún es necesario generar más conocimientos para comprender los factores que dificultan y limitan el acceso de las mujeres al crédito y la financiación rural, la participación, la toma de decisiones, el acceso a la tierra y otros recursos productivos.

En Bolivia se promulga que el Estado tiene la obligación de promover políticas dirigidas a eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres en el acceso, tenencia y herencia de la tierra y, por lo tanto, se están aplicando políticas en ese sentido.

En Centro América, el Plan Estratégico del SICA fortalece la visión de género del organismo y su estrategia para la integración cuenta con cinco pilares: Integración local, económica, democrática, riesgo y cambio climático. En él el Comité de Ministras de la Mujer en Centro América (COMMCA), creado en el 2005, órgano político del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) para la promoción de los derechos de las mujeres trabaja por incorporar la perspectiva de género en todo el quehacer institucional, fines que determinan la valorización de la importancia de la mujer rural.

En Cuba, son activas vigilantes de la propiedad y los bienes de la finca cuyas labores principales son, mantener la vigilancia diurna, acción que refuerzan cuando están ausentes los demás miembros de la familia, realizan, apoyan y alertan sobre la actualización del control de la masa. Son las responsables del sistema de alarma y aviso vecinal, controlan la participación de la familia en el patrullaje campesino, tienen una participación activa en el control Interno al representar los miembros de la Comisión de Control y Fiscalización (CCF). Otros espacios y contenidos que asume la mujer, reforzar la participación de la mujer en las actividades convocadas en la cooperativa, compartir la responsabilidad ambiental sobre todo lo referido a la conservación de los suelos y la disminución de tóxicos, implementar la agricultura sostenible como fuente de ahorro y como instrumento para elevar la eficiencia, reforzar los procesos participativos de mujeres y hombres mediante el empleo de metodologías adecuadas, contribuir a la preservación del conocimiento y la práctica tradicional e insertarlos como estrategia de desarrollo.

### **1.3 La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños. Constitución, roles y logros.**

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños de Cuba – ANAP, se funda el 17 de mayo de 1961 en el segundo aniversario de la Reforma Agraria; surge como continuadora de las tradiciones de lucha del campesinado y como fruto mismo del proceso transformador emprendido por los cubanos dos años antes, cuyo principal acontecimiento para el campo lo constituyó la realización de la Reforma Agraria, que resultó ser radical y profunda como ninguna otra de las llevadas a cabo hasta ese momento. La ANAP es la organización de los campesinos cubanos que son la clase social cuya historia está directamente intrínsecamente ligada a la propia historia de la nación cubana; fue de las que inició y participó en el estallido de 1868 y estuvo presente en todas las luchas por la independencia nacional y ha continuado siendo un actor activo en el desenvolvimiento y desarrollo de la nación cubana lo cual quedó expresado en el Informe presentado por el compañero Fidel Castro Ruz, al Primer Congreso del Partido cuando expresó, *“Fueron campesinos humildes los que llenaron mayoritariamente las filas de nuestras tropas mambisas en el 68 y en el 95; los que en la república burguesa libraron esforzadas luchas por la tierra, contra los desalojos y desmanes de las compañías extranjeras y los latifundistas. Como las del realengo 18... y otras muchas, los que se organizaron para la defensa de sus derechos constituyendo la Asociación Nacional Campesina de Cuba, digna antecesora de la ANAP; los que dieron los primeros auxilios y ayudaron a sobrevivir en las montañas y muchas veces al precio de sus propias vidas, apoyaron decididamente al Ejército Rebelde, integrando con los obreros agrícolas sus filas integrándose a él para luchar por el triunfo de la Revolución”*

La misión histórica de la organización campesina cubana está centrada en apoyar la Política Agraria de la Revolución y a la vez promover la participación e inserción del campesinado en el contexto de la economía y la sociedad cubana, a partir de su representatividad social y de su aporte productivo a la economía nacional. El trabajo organizativo ha estado entre las tareas más importantes y su existencia es el resultado de un proceso de incorporación y organización gradual del campesinado, regido por el principio de la voluntariedad y promovido desde las estructuras de base, que transita por formas simples de cooperación como la ayuda mutua; por la creación de estructuras fundamentadas en principios de la asociación, (Asociaciones Campesinas); continúa hacia formas intermedias de cooperación (Cooperativas de Créditos y Servicios; y bajo el mismo principio de la voluntariedad, promueve formas colectivas de producción (Cooperativas de Producción Agropecuarias) basadas en la socialización de la tierra, de los medios de producción, del trabajo y de la distribución de sus resultados.

En el ámbito social la ANAP, ha trabajado constantemente por la elevación de la escolaridad, la instrucción técnica y profesional del hombre del campo, con resultados que hoy pondera en niveles mínimos de 9no. Es significativo destacar el afán de conservar la cultura y la identidad campesina, como parte del patrimonio intangible de la nación, a lo que dedica esfuerzos y numerosos recursos e integra su labor a otras instituciones como el Ministerio de Cultura y a programas de carácter nacional. Se destaca la profunda labor ideológica con frutos tangibles en la elevación de la conciencia de cada campesino y campesina cuya razón hoy rebasa el marco de la parcela y del significado estrecho de su actividad económico – productiva, para alcanzar un elevado sentido de responsabilidad social, con la alimentación del pueblo y con la protección del Medio Ambiente; la familia campesina cubana a desarrollado sentimientos y valores como la alianza con los trabajadores e intelectuales revolucionarios, la cooperación, el colectivismo, la solidaridad y el internacionalismo, que son básicos y se corresponden con los principios de la sociedad cubana.

Entre sus principales logros históricos están:

- Fomentar una estructura organizativa y orgánica capaz vencer el aislamiento y la fragmentación organizacional y sus secuelas de individualismo y egoísmo que fue impuesto al campesinado durante siglos de exclusión.
- Consolidar su estructura de base con personalidad jurídica propia, mediante un proceso organizativo que abarca todas las zonas geográficas y territorios, estructurándose en correspondencia con la división político - administrativa para posibilitar la representatividad y la articulación de trabajo en las diferentes instancias.
- Erigirse como una organización campesina capaz de representar a sus asociados y de ser atendida por los máximos órganos del Estado y otras organizaciones sociales en todas las instancias administrativas y políticas del país.
- Lograr creciente volúmenes de producción y mejorar la participación campesina en el monto de la producción de alimentos y de otros cultivos de interés para la economía nacional.
- Mantener la estabilidad de su población asociada durante los 50 años de existencia y prácticamente casi triplicarla en los últimos 20 años.

### **1.3.1 Estructura y funciones. Documentos estratégicos de la organización. Objetivos.**

La ANAP posee sus fundamentos funcionales y la materialización de los objetivos productivos y sociales en las organizaciones de base, cuya estructura está compuesta por dos tipos en atención a las formas de propiedad, de trabajo y de distribución de sus resultados; Cooperativas de Producción Agropecuaria, basada en formas colectivas de trabajo y producción y las Cooperativas de Créditos y Servicios, integradas por campesinos que poseen sus tierras y economías y se asocian para recibir los servicios, la tramitación de los créditos, seguros agropecuarios y viabilizar la comercialización.

Las funciones y atribuciones de las cooperativas son reconocidas por La Ley 95 de Cooperativas que lo estipulan de la siguiente forma:

La Cooperativas de Producción Agropecuaria - CPA es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propia, constituidas con la tierra y otros bienes aportados por los agricultores pequeños a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible. La Cooperativa de Créditos y Servicios – CSS es la asociación voluntaria de agricultores pequeños que tienen la propiedad o usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los pequeños agricultores y facilitar su comercialización, tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio. En los últimos años la ANAP promueve su fortalecimiento, dotándola de los medios y del personal indispensable para elevar su capacidad de gestión y con ello mejorar los servicios y la atención integral a sus asociados. Estas entidades reciben el nombre de, Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas - CCSF.

La Asamblea General es el órgano superior de dirección de las Cooperativas, se integra por todos los miembros y se reúne de forma ordinaria todos los meses. La asamblea elige mediante voto secreto y directo al Presidente y demás miembros de la Junta Directiva, que se encarga de la dirección política, económica, administrativa y de los aspectos sociales y culturales, a la cual se le subordina un Consejo Administrativo designado para ejercer las funciones correspondientes a la prestación de servicios, el abastecimiento de insumos, la comercialización y el control contable.

El órgano máximo de dirección de la ANAP es el Congreso Nacional, que elige un Comité y este a su vez un Buró Ejecutivo, órganos de dirección permanentes durante el tiempo que media entre uno y otro Congreso, encargados cumplir los lineamientos del mismo y los

acuerdos y decisiones adoptados para su cumplimiento, al final de cada período de mandato rinden cuenta de su gestión ante los órganos que los eligieron. El Congreso es precedido por Asambleas en los niveles de provincias, municipios y las organizaciones de base; la composición de los órganos ejecutivos que se eligen a estas instancias, se adecua según las necesidades del trabajo de cada territorio.

### **Funciones:**

Para asumir el amplio espectro de funciones de trabajo, los Buroes Ejecutivos, se distribuyen el contenido de trabajo por esferas de la siguiente forma:

- La presidencia; además de máxima dirección y representación atiende directamente la cooperación internacional y el Movimiento Agroecológico.
- La vicepresidencia, sólo a instancia nacional, se encarga de suplir temporalmente al presidente y además atiende la asesoría jurídica, los asuntos económicos y el desarrollo de la informática.
- Esfera de organización y administración; atiende el registro de asociados, el funcionamiento interno, la política de cuadros, la emulación socialista, el trabajo con los jóvenes, la mujer y la estrategia de género, coordina y lleva acabo acciones con otras organizaciones de masas, asignándosele además la administración interna de los recursos materiales y financieros de la organización.
- Esfera de educación y trabajo político e ideológico; apoya los programas de salud y educación que desarrollan los correspondientes ministerios e instituciones del gobierno en las zona rurales, así mismo atiende la prevención social, la recreación, el deporte y el rescate y preservación de las expresiones de cultura campesina, realiza las funciones relacionadas con la conservación del patrimonio histórico y la divulgación a través de los medios masivos de comunicación.
- Esfera agroalimentaria; se encarga junto a los Ministerios de la Agricultura y de la Industria Azucarera del aseguramiento político a los programas productivos y el desarrollo de la ciencia y la técnica.

Entre los objetivos de trabajo de la ANAP figuran Actualizar los documentos rectores de la Organización, asegurando su implementación y puesta en práctica, perfeccionar sus estructuras en correspondencia con su contenido de trabajo, lograr el completamiento de la plantilla, incentivando la presencia de mujeres, jóvenes y la composición étnica, promover la vinculación permanente de los directivos con las organizaciones de base.

Del mismo modo se pretende promover y exigir la preparación y capacitación integral de las estructuras de dirección, fortalecer el sistema de planificación del trabajo. Incentivar la

incorporación de los tenentes legales de tierra, jóvenes, mujeres y familiares a la organización, entre otros pero entre ellos figura el Objetivo No. 12, relacionado con impulsar el trabajo conjunto con la FMC, que permita incrementar la atención a la mujer campesina, el funcionamiento de las brigadas FMC-ANAP y la Estrategia de Género.

### **1.3.2 La Asociación Nacional Agricultores Pequeño (ANAP) en Sancti Spíritus**

La ANAP es la organización única de los campesinos y campesinas de Cuba. El campesinado es el principal actor productivo, económico, social y cultural. Agrupa a 331 056 asociados organizados en Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) o en Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). Se encarga de la educación económica, política, ideológica y cultural de sus miembros en función del cumplimiento de los planes de producción, económicos y sociales trazados para lograr la soberanía alimentaria. El campesinado organizado ocupa los 32 mil asociados; el 17% mujeres y el 83% hombres. 223 organizaciones de base cooperativas (CPA y CCS) distribuidas en todo el territorio espirituario, Su actividad productiva da cobertura a todos los rubros y su aporte al acopio de alimentos y otros cultivos de interés de la economía en mayoritario con una situación menos favorable en cuanto a la disponibilidad de tierra y de recursos e insumos productivos.

Sus aportes en el mejoramiento de la gestión de género son muchos, la incorporación de la mujer a todas las tareas sociales, económicas, políticas y culturales de la revolución y la creación de las condiciones de su igualdad con los hombres muy especialmente en lo legal y lo laboral, conducen a sus reivindicaciones básicas, con el trabajo inicial de la FMC, se fueron diversificando más sus oportunidades y fueron teniendo intereses cada día más plurales. Las mujeres cubanas han recorrido un largo camino en pos de su autonomía, desarrollo humano y reconocimiento en la sociedad, dejando así patentes logros relevantes en el campo de la igualdad entre los sexos.

Para Munster y Fleitas (2014) su rol en la vida socioeconómica del país hace que se sitúe a la altura de sus necesidades y capacidades y para que las actividades domésticas y de cuidado que ellas realizan sean en la práctica plenamente valoradas y compartidas, obteniendo de esa forma con ello un triple beneficio: para sí mismas, para sus familias/comunidades y para la economía cubana en general. En el contexto de la economía cubana las mujeres conforman una importante reserva de productividad, en particular en el sector agropecuario, pero el despliegue de todas las potencialidades productivas de las mujeres no resultará efectivo si no se toman en cuenta las desigualdades de género que persisten en sus localidades y frenan su plena participación. Con el papel que desempeña la

ANAP la mujer asume nuevos espacios y logra la incorporación creciente como miembro activo en la organización, incrementa la participación en las asambleas y comisiones de trabajo en la junta directiva y en actividades de control, además de su capacitación.

Para Almagüer, López y Torres (2014) existen no obstante factores que limitan el acceso a cargos de dirección de las mujeres cooperativistas en Cuba, entre ellos describe: estereotipos de género que decidieron históricamente que las mujeres son responsables de las tareas del hogar, de allí que las mujeres dirigentes ejecuten su actividad en condiciones de desventaja en comparación con sus pares masculinos; desconocimiento de los miembros de las juntas directivas y asociados/as acerca de las leyes que amparan una participación más equitativa de las mujeres en el ámbito de las cooperativas; además el horario en que se desarrollan las reuniones en las cooperativas estudiadas no facilita la presencia de la mayoría de las mujeres en las mismas, debido a su doble jornada heredada de la cultura patriarcal,

A esto se une la insuficiente capacitación recibida por las mujeres, cuestión que incide negativamente en el desenvolvimiento de las responsabilidades directivas; el predominio de prejuicios y estereotipos de género y la distribución desigual de roles en el interior del hogar y la indiferencia de algunos miembros de la familia ante la sobrecarga de actividades desarrolladas por las mujeres. Estas autoras también proponen algunas acciones para mitigar estas limitaciones de la mujer anapista.

#### **1.4 Federación de Mujeres Cubanas. Estructura y organización y proyecciones.**

Fue fundada el 23 de agosto de 1960. La FMC está compuesta por organizaciones ya existentes antes de su creación que agrupaban a las féminas y que decidieron fusionarse en una única federación, como son la Unidad Femenina Revolucionaria (que reunía a un gran número de mujeres campesinas), La Columna Agraria, las Brigadas Femeninas Revolucionarias, los Grupos de Mujeres Humanistas y la Hermandad de Madres, entre otros grupos.

Está estructurada sobre una base territorial, desde el nivel nacional, provincial y municipal, formada por secretariados profesionales y comités. Estas estructuras se relacionan con las bases mediante las organizaciones que de forma voluntaria actúan a nivel de las comunidades. Cuenta en sus filas con aproximadamente 3.600.000 afiliadas, superiores a los 14 años de edad, requisito imprescindible para pertenecer a la organización. Cada 5 años la FMC organiza y celebra su congreso, órgano máximo de dirección en el que se discuten los resultados del trabajo, se adoptan nuevas estrategias y programas, y se elige su Comité

Nacional y su secretariado. El Secretariado Profesional lo integran la Secretaria General, la Segunda Secretaria y tres miembros que atienden las esferas de organización: relaciones exteriores y educación, y orientación ideológica. Hasta su muerte, el 19 de junio de 2007, Vilma Espín Guillois fue la Presidenta de esta organización. Por acuerdo del Congreso de la FMC, la presidencia permanecerá vacante. Tras más de 20 años de acción de María Yolanda Ferrer Gómez como Secretaria General, en la actualidad ese cargo es ocupado por Teresa Amarelle Boué. A partir de su noveno congreso se traza entre sus proyecciones, fortalecer y consolidar nuestra gestión como mecanismo nacional para el adelanto de la mujer, brindando la asistencia técnica requerida a los organismos, instituciones y organizaciones encargadas de diseñar, ejecutar y evaluar política a fin de lograr la elaboración de estrategia de género y la institucionalización de este enfoque, fomentando una cultura de igualdad y una mayor sensibilidad frente a las manifestaciones de discriminación que pudieran producirse.

#### **1.4.1 Proyecciones de la FMC hacia la mujer campesina**

La ANAP en la provincia de Sancti Spiritus ha propuesto un plan de acción para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo los cuales se dirigen a las proyecciones hacia la mujer campesina, las mismas deben continuar fortaleciendo e incrementando las listas de reserva a todos los niveles de mujeres con posibilidades, potenciando a las jóvenes, establecer un sistema de rendición de cuenta de las comisiones de género de cada cooperativa a nivel municipal, y provincial, donde se trate el funcionamiento de la misma, el cumplimiento de la estrategia de género y las relaciones de trabajo con otras organizaciones, evaluar periódicamente el funcionamiento de los activistas de género de cada cooperativa, efectuar periódicamente los balance de género en todas las CCS y CPA de la provincia, e invitar a las demás instituciones que tienen relación con el tema de la zona o comunidad donde está enclavada la cooperativa.

Discutir en todas las Asambleas Generales de asociados la necesidad de que todas las mujeres campesinas con condiciones y posibilidades se asocien a la ANAP. Realizar un levantamiento en el radio de acción de la cooperativa de las mujeres que no estudian ni trabajan, familiares de los campesinos para su incorporación a la ANAP, continuar trabajando con las esposas e hijas de los campesinos para que las que reúnan las condiciones y posibilidades se asocien a la ANAP, continuar fortaleciendo e incrementando las listas de reserva a todos los niveles con mujeres con posibilidades, potenciando a las jóvenes, promover a cargos de dirección cuando se realicen movimientos a aquellas mujeres que

reúnan las condiciones tanto en las cooperativas, municipio y provincia, realizar encuentros de intercambios entre mujeres cuadros de la organización donde participen además compañeras que integran las lista de reserva y dirigentes de las organizaciones de base con resultados, realizar una revisión en cada CPA de las posibilidades de crear nuevos empleos para las mujeres que posibilite incrementar los volúmenes de producción y rentabilidad de las mismas, así como lograr mayor estabilidad y motivación de estas al sector, evaluar en cada organización, municipio y provincia de base las condiciones laborales con que cuentan las mujeres con el objetivo de proyectarse un grupo de medidas dirigidas a resolver dicha problemática, trabajar en la capacitación a través de talleres de diferentes ramas productivas con vista a la preparación de las mujeres, con la perspectiva a que puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades laborales, desarrollar recorridos de conjunto con la prensa, radio Sancti Spíritus y el Tele centro Yayabo con el objetivo de divulgar los resultados de la mujer campesina, coordinar con la radio y TV municipales con el propósito de divulgar lo que acontece en relación al trabajo de la mujer campesina en cada zona o comunidad donde están enclavadas las mismas, en saludo a las fechas conmemorativas por el 23 de agosto y día de las madres coordinar con los medios de difusión masiva para divulgar el trabajo de las mujeres, exigir y controlar porque en cada estructura de dirección sean reconocidas y estimuladas las mujeres destacadas aprovechando en el caso de las organizaciones de base los chequeos de emulación trimestrales, conciliar entre la ANAP y la FMC las propuestas de mujeres para otorgarle las condecoraciones y distinciones que estas dos organizaciones realizan, lograr crear en los 8 municipios de la provincia aulas de género aprovechando los locales que tienen las cooperativas, Impartir en cada municipio y en la provincia un taller de capacitación en coordinación con la FMC donde se aborde el tema sobre la mujer y el derecho agrario, orientar en cada municipio la realización de un encuentro con las cooperativas que integran los movimientos políticos productivos para que incluyan en sus programas de desarrollo la estrategia de género,

Realizar un encuentro con las instituciones que tienen relaciones de trabajo con la organización y ejecuten proyectos que tratan el tema de género para intercambiar sobre las futuras proyecciones de este tema.

De igual forma se emitieron por el Buró Nacional las siguientes indicaciones: Ratificar el acuerdo 41 del X Congreso de la ANAP, sobre el crecimiento de las mujeres en el Sector de acuerdo a las potencialidades de cada Organización de base, dejando sin efecto la indicación de crecer con 23 mujeres por cooperativa.

#### **1.4.2 Plan de acción de la Asociación Nacional Agricultores Pequeño (ANAP) para el trabajo de género**

Establecer un sistema de rendición de cuentas a la instancia de dirección correspondiente de las comisiones de Género con el objetivo de fortalecer el funcionamiento de las mismas, realizar el Balance de Género con carácter sistémico, potenciar el trabajo con la familia campesina para lograr una mayor incorporación de mujeres a la ANAP, dando cumplimiento al acuerdo 41 del X Congreso, incrementar la participación de la mujer campesina en todos los niveles de dirección, profundizando en la selección y capacitación de la reserva, crear nuevas fuentes de empleo y trabajar en el mejoramiento de las condiciones laborales en las cooperativas, para lograr una mayor incorporación, estabilidad y motivación en el sector, divulgar a través de los medios de difusión masiva los resultados del trabajo de la mujer campesina, estrechamente relacionada con la FMC, incrementar en todas las estructuras de dirección el reconocimiento y la estimulación a la mujer, potenciando las propuestas a condecoraciones y distinciones que entregan la ANAP y la FMC, extender la creación de las aulas de Género a todos los municipios del país, aprovechando los locales que tienen las cooperativas, para contribuir al cumplimiento de la estrategia de género, impartir talleres de capacitación y estimular la realización de análisis, estudios e investigaciones sobre la mujer y el Derecho Agrario, lograr que en el programa de desarrollo de las cooperativas esté presente la Estrategia de Género y se trabaje en su adecuación comenzando por los Movimientos Políticos Productivos, fortalecer las relaciones de trabajo con otras Instituciones, Organizaciones

#### **Conclusiones parciales del Capítulo I:**

- Después de consultar la literatura resulta determinante potenciar el mejoramiento de la gestión de género en Cuba, aún cuando después del triunfo de la revolución sus posibilidades se han ampliado persisten patrones y estereotipos histórico y culturales que limitan las potencialidades de las mismas.
- La existencia de estrategias de género en la ANAP en la provincia constituye una fortaleza con vistas al mejoramiento de la gestión de género, no obstante a esto si se logra alinearla con al estrategia de dirección de la organización materializada en objetivos de trabajo se lograr incidir de modo más integral en el mejoramiento de la gestión de género.

## **CAPÍTULO II: Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer. Procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de la ANAP el enfoque de género y de la validación de la propuesta.**

El presente capítulo muestra el diseño metodológico de la investigación, describe la forma en que se realiza el diagnóstico sobre el empoderamiento y los factores que lo limitan en la ANAP, para lo cual se emplean diferentes técnicas como encuestas, espina de pescado, matriz DAFO, entre otras. Posteriormente se describe la forma en que procede a expresar la estrategia de dirección de la ANAP para que muestre un enfoque de género, y finalmente se describen las herramientas para validar en la práctica la propuesta.

### **2.1 Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP.**

En el capítulo anterior se definen términos como empoderamiento de la mujer y se insiste en la importancia de que en cada organización existan espacios propicios para concebir estrategias de género y, en la medida de lo posible, se incorporen los indicadores y criterios de medida de ésta, al proceso de planeación estratégica. La propuesta en cuestión trata de implementar esta idea en la ANAP de la provincia espinera. Para trazar cualquier estrategia de este tipo es necesario partir de un diagnóstico que describa el estado en el cual se encuentra el grado de empoderamiento de la mujer, en este caso en la comunidad campesina seleccionada. El punto de partida es estudiar las características de la ANAP, en cuanto a estructura organizativa (Anexo 1) y a composición de los asociados (Anexo 2). También los hombres de la organización deben ser estudiados, para lograr un enfoque de género más integral.

Para realizar el diagnóstico se siguen las etapas:

- I. Matriz DAFO sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus
- II. Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades más ponderadas
- III. Encuesta a hombres y mujeres
- IV. Técnica de las "7S"
- V. Identificación de problema estratégico general, solución estratégica general y factores claves del éxito.

### 2.1.1 Matriz DAFO sobre el estado de empoderamiento de la mujer agraria

La Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es un instrumento frecuentemente utilizado en el mundo empresarial y en la administración pública y contribuye a que la organización precise el camino estratégico por el que debe dirigir sus esfuerzos principales. En él se propicia la medición de los puntos fuertes y débiles.

En la presente investigación se pretende determinar la Matriz DAFO sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP, para lo cual se trata de identificar:

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de la ANAP que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión pero con un enfoque de género y que conduzca al fortalecimiento del empoderamiento de la mujer

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la ANAP, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad y de mejoramiento del empoderamiento de la mujer.

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema, dificultar e impedir el cumplimiento de la misión y afectar los niveles del empoderamiento de la mujer.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

En resumen es necesario partir de la identificación de tres grupos de elementos que más tarde se analizan conjugadamente. Para su elaboración se trabaja con grupos conformados por campesinas, campesinos, y personal directivo

Para conformar la DAFO utilizada en esta investigación se emplea la estructura que se muestra en la **Tabla 2.1**, y está basada en factores se articulan en una matriz de doble entrada.

**Tabla 2.1:**

*Estructura de la Matriz DAFO para evaluar el mejoramiento de la gestión de género*

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades para fortalecer el empoderamiento de la mujer en la ANAP	Protegerse de las amenazas al empoderamiento de la mujer, apoyándose en las fortalezas
Debilidades	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades del entorno en función del trabajo con enfoque de género y el empoderamiento de la mujer	Resistir sin tener ceder para no perder posiciones conquistadas en materia de equidad de género, para la mujer campesina

La recopilación de la información para la preparación de la matriz sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP se desarrolla de la forma siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de directivos de la Organización y otros implicados para que un grupo analice las fortalezas y debilidades (el interior), y otro las amenazas y oportunidades (el entorno), posteriormente se conforman cuatro equipos, uno por factor; se utiliza la tormenta de ideas, con sus requerimientos correspondientes.
2. El resultado del trabajo de los grupos se trae a una plenaria para validar las propuestas. Se procede por las técnicas de reducción de listado y agrupaciones a simplificar la cantidad de elementos que serán utilizados en la matriz, las propuestas que se eliminan se encierran entre paréntesis ( ).
3. La reducción y agrupación es fundamental por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son cuatro factores como entradas (DAFO), cuatro entradas para cada elemento implicaría 64 combinaciones. En la práctica no se debe trabajar con más de 4 ó 5 combinaciones, pues se hace muy compleja la matriz.
4. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden:  
Fortalezas con Oportunidades/Fortalezas con Amenazas y Debilidades con Oportunidades/Debilidades con Amenazas.
6. En este proceso se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo del empoderamiento de la mujer en la ANAP espirituana

En este proceso se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo del empoderamiento de la mujer y se utiliza una ponderación para medir el impacto. Este análisis permite comprobar que determinados elementos, aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los

lineamientos estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes.

7. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuatro cuadrantes

Si la ANAP asume una estrategia dirigida a potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, puede aprovechar el entorno en función de potenciar el mejoramiento de la gestión de género. Si existen desventajas se intentará superarlas y convertirlas en ventajas. Si hay amenazas se afrontan para poder centrarse en las oportunidades.

A medida que pasa el tiempo se vuelve más frecuente su aplicación, pues representa un instrumento que permite analizar fácilmente la situación real con el fin de obtener las estrategias que deben seguirse. En el caso de las estrategias de género para potenciar el mejoramiento de la gestión de género, específicamente en la organización en Cuba es muy pertinente su empleo.

### **2.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer.**

El Diagrama Ishikawa es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Para la aplicación de la misma en la ANAP en función de identificar las causas que el mejoramiento de la gestión de género o, en general, el tratamiento adecuado a las cuestiones de género, se desarrollan sesiones de trabajo en grupo y se utilizan instrumentos que permiten que en corto tiempo las personas identifiquen las causas y de alguna forma ya se pueden comenzar a clasificar las mismas.

La técnica se emplea para buscar las causas de la debilidad más ponderada en la técnica anterior. Posteriormente se realiza una reducción de listados para alcanzar el consenso en el diagrama final. El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Para su diseño se emplea el Microsoft VISIO, con el cual se facilita el planteamiento y análisis de las causas y sub-causas del problema. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El Diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar “sí” a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principales.

El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista entorno del mejoramiento de la gestión de género en Santi Spíritus. El desarrollo y uso de Diagramas de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama, es por ello que al iniciar la sesión de trabajo se realizan acciones como:

1. Aclaración de conceptos: empoderamiento de la mujer, estrategias de género, gestión de género, enfoque de género, *mainstreaming* de género y otros.
2. Proyección de materiales sobre prácticas de estrategias de género en Europa y América Latina con énfasis en la mujer agraria
3. Presentación de las líneas de trabajo de la FMC en la provincia, sobre todo lo relacionado con sus vínculos con otras organizaciones como la ANAP

En el caso de la presente investigación se emplea para identificar las causas de la debilidad más ponderada en la DAFO ya descrita en el epígrafe anterior. Un Diagrama de Causa y Efecto bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Para elaborar el diagrama de la presente investigación se tuvo en cuenta:

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: en nuestro caso la debilidad más ponderada.
2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan la categoría de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las empleadas fueron, causas materiales, científico tecnológicas, organizativas y humanas. Dibujar una caja alrededor de cada título, esta flexibilidad es apropiada ya que puede romper con los esquemas tradicionales.

4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar el buen resultado de profundidad, se debe hacer continuamente la pregunta ¿Por Qué? para cada una de las causas iniciales mencionadas.

Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no se discute la categoría, simplemente se escribe la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

5. Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos. Se debe recordar que los Diagramas de Causa y Efecto únicamente identifican causas posibles. Aun cuando todos estén de acuerdo en estas, solamente los datos apuntarán a las causas. Es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. Su uso ayuda a pasar de opiniones a teorías comprobables.

### **2.1.3 Elaboración diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer**

Una organización no es solamente su estructura, sin embargo existe una tendencia generalizada a que la reorganización que implican los cambios necesarios que a nivel de reestructurar. Teóricamente, con muy pocas excepciones, los dirigentes o administradores y los consultores conocen que un proceso de cambio en una organización significa más que modificación de estructuras. No quiere decir que la estructura no sea importante, sino que los cambios van más lejos que la estructura.

Los cambios no son tan evidentes y sencillos como los vínculos entre estrategia y estructura. Un cambio organizacional real es una relación entre: estrategia, estructura, sistemas, estilo, habilidades, el personal y los objetivos superiores o valores compartidos. Puede observarse la interacción entre los elementos, esto indica que es muy difícil, quizás imposible según el autor, alcanzar logros en un área sin alcanzarlos en otras. Los intentos de cambios organizacionales que ignoran lo anterior resultan peligrosos. Algunas estrategias correctamente planteadas no funcionan, debido a lo antes referido sobre la atención a todos los aspectos del modelo. No existe punto de partida como ninguna jerarquía implícita. A priori no es evidente cuál de los aspectos será el impulsor, en un momento determinado, del cambio de una organización.

El diagrama de las 7S por sus nombres en inglés, se emplea para identificar los impactos que en cada uno de ellas generan las causas identificadas en el diagrama de Hishikawa, en función de potenciar el empoderamiento de la mujer en la ANAP. Para profundizar y comprender mejor lo anterior se analiza brevemente cada uno de los aspectos que lo componen:

1. Valores compartidos o metas superiores. Constituyen los conceptos guías, el conjunto de valores y aspiraciones, frecuentemente no escritos, que van más allá de la expresión convencional de objetivos corporativos. Son las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla la ANAP. Ellos son sus valores principales o elementos esenciales de la dirección futura que el equipo de dirección desea inculcar en los miembros de la misma. A los efectos del *mainstreamin*, se deben analizar los valores que conduzcan al empoderamiento de la mujer.
2. Estrategia. No profundizamos en este aspecto, debido a que fue ya tratado en el capítulo uno, tanto la concepción teórica de este término como algunos referentes a la estrategia de la ANAP, las estrategias de género o con enfoque de género
3. Estructura. El problema central en cuanto a la estructuración en la actualidad, no radica en cómo dividir las tareas, sino a priorizar y coordinar, así como lograr que todo funcione. Se trata de lograr desarrollar una habilidad para centrarse en aquellas dimensiones de contingencias que resultan clave para el desarrollo de la organización y estar preparados para reorientarlas en el momento que surjan. No obstante para el tratamiento del empoderamiento de la mujer, no es muy usual, el cambio estructural
4. Sistemas. Por sistemas entendemos todos los procedimientos formales e informales que hacen que la ANAP funcione. Cuando se quiere comprender cómo una organización logra

sus objetivos se deben analizar sus sistemas. Los cambios en los sistemas pueden reforzar poderosamente la efectividad organizacional.

5. Estilo. Es importante distinguir entre personalidad básica del equipo de dirección y la manera en que ese equipo se enfrenta a la gestión de la ANAP.

Las personas suelen escuchar lo que los directivos dicen, pero sólo creen en lo que hacen. No son las palabras, sino los patrones de acción los que son decisivos. Por tanto, el poder del estilo es, en esencia, manejable. Uno de los elementos del estilo de un directivo es de qué manera opta por distribuir su tiempo.

6. Equipo: El personal de la ANAP enfrenta en un extremo sistemas de evaluación de desempeño, planes de trabajo anuales, programas de superación más o menos exigentes y en el otro extremo, se habla de moral, de actitudes, motivación y comportamiento. Con frecuencia, la alta dirección se desconecta de ambos enfoques. El hecho consiste en ampliar y redefinir la naturaleza del aspecto humano. Lo que hace la ANAP para promover el proceso de desarrollo del campesinado y de sus integrantes en específico.

7. Habilidades. Son los atributos particulares o propios de la organización campesina en la provincia. No se caracterizan por sus estrategias o sus estructuras, sino por lo que saben hacer. Con frecuencia se necesita incorporar una capacidad nueva, es decir, una nueva habilidad, a no ser que sean mencionadas en forma explícita, por lo general se pierden. Además resulta útil etiquetar las habilidades actuales, ya que la adición de una nueva habilidad se lleva a cabo sólo después de haberse desmantelado la anterior.

Como se analiza aún el uso más elemental del modelo de las "7S", como una simple relación de verificación, nos lleva a un nuevo terreno en nuestro empeño por comprender como opera en realidad la organización estudiada, o a diseñar un programa de cambio en verdad objetivo y concreto. En el caso de la investigación dirigida al estudio de una estrategia con enfoque de género para el empoderamiento de la mujer en la ANAP en este diagrama se pondera la cantidad de impactos de las principales causas planteadas en el diagrama de Hishikawa, para evaluar como inciden en: la estrategia, la estructura e Infraestructura, los estilos, las habilidades, el personal, los sistemas y los valores compartidos.

El análisis se realiza a través de un Diagrama de Pareto, que es una forma especial de gráfico que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades. Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas. Se usa para identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso o para evaluar el

comportamiento de un problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después". La minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica y la mayoría útil a la derecha.

En la presente investigación se aplica a un grupo de campesinos y campesinas, así como directivos de la ANAP un instrumento que relaciona las causas que limitan el empoderamiento de la mujer con las "7 S" antes descritas, para llegar a la conclusión de los impactos de cada "S" se procesaron las respuestas y se alcanza el resultado final.

#### **2.1.4 Identificación de Factores Claves de Éxito para el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus.**

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a las organizaciones alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la organización de las otras de su tipo. Los factores clave del éxito dentro de cualquiera de las instituciones pueden ser la capacidad el liderazgo; la capacidad para la formación de competencias básicas como conocimientos, habilidades y valores; la capacidad de transformar las estructuras y programas de formación de acuerdo al desarrollo científico, cultural, social o tecnológico del país; orientación hacia la gestión de la calidad y con empeño en la mejora continua y tener mentalidad emprendedora. Para establecer una estrategia con enfoque de género en la ANAP que conduzca a la evaluación sistemática de los niveles del empoderamiento de la mujer se deben describir a su vez los factores claves del éxito para lograrlo, y estos deben guardar relación con las áreas de resultado claves identificadas en la ANAP, por ello esta integración se debe trabajar en tres direcciones fundamentales.

En el primer capítulo de este trabajo nos referimos al *mainstreaming* de género como la necesidad de tener en cuenta el enfoque de equidad de género de forma transversal en todas las políticas, estrategias, programas, actividades económicas y administrativas e incluso en la cultura institucional de las organizaciones para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación del empoderamiento de la mujer.

Por tanto, no basta con acciones directas y específicas a favor de la mujer, sino que es necesario el replanteamiento de las prácticas y procesos políticos, haciendo visibles las relaciones y roles de género. No existe una fórmula única de aplicación de la estrategia de transversalidad que, más bien, debe ser adaptada a cada política o acción específica. En cambio, si debe ser común, y parte central a todas las experiencias, el principio de promover la equidad de género y la implicación de todas las personas con responsabilidad, hombres y mujeres, en su diseño y puesta en práctica.

### **2.1.5 Encuestas sobre el empoderamiento de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus**

La encuesta la define García (2005) como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés interrogando a los miembros de un colectivo. Como características fundamentales de una encuesta, Sierra (1994) destaca:

1. La encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
2. Es un método preparado para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
4. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

Los temas de estudio por las encuestas son de lo más variado, desde temas de educación, población, familia, medio ambiente, etc., hasta mercado de trabajo, sindicatos, ocio, delincuencia, etc., no olvidando los referidos a la política con encuestas sobre elecciones, actitudes políticas, comportamientos político, etc. Las razones pueden ser:

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias motivos. Hay estudios experimentales en que no se conocen inicialmente las variables que intervienen y mediante la encuesta, bien por cuestionarios o por entrevista hacen posible determinar las variables de estudio.
2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniéndose gran cantidad de datos a un precio bajo y en un periodo de tiempo corto.

Existen diferentes tipos de encuestas atendiendo el ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

- Encuestas exhaustivas y parciales: Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial. En el caso de la encuesta aplicada la consideramos parcial, al ser aplicada a una muestra de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus.

- Las encuestas directas e indirectas. Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas. La encuesta aplicada sobre empoderamiento se considera directa.

- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión. Hay un tipo de encuestas cuya misión es averiguar lo que es el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Las encuestas aplicadas se consideran de opinión.

Los pasos a seguir para la elaboración de las encuestas son:

1. Definición del problema y discusión del diseño. En el caso de la presente investigación el problema a investigar con la encuesta está asociado a la percepción que se tiene en la ANAP sobre el mejoramiento de la gestión de género.

2. Programación de la encuesta, incluyendo los objetivos a alcanzar y la metodología a utilizar, para ello se identifican posibles temas a incluir en el instrumento y que apunten a diferentes formas de evaluar la perspectiva de el mejoramiento de la gestión de género, teniendo en cuenta la diferenciación entre sexos a la hora de la encuesta.

3. Organización del trabajo con la formación de los grupos a encuestar. La encuesta es aplicada en un grupo que incluye hombres y mujeres de la ANAP, reunidos en un espacio común pero con instrumentos diferentes.

4. Determinar cómo manejar los cuestionarios, elaborar los resultados, tabularlos, verificarlos, etc. La tabulación de los resultados se realiza a través del Microsoft Excel, para analizar además de resultados cuantitativos, aspectos porcentuales.

5. Selección del equipo que aplica el cuestionario; en este caso es aplicado por la autora del trabajo.

6. Borrador del cuestionario, utilizando para ello un fichero de preguntas posibles estudiando la manera de formularlas.

7. Diseñar la muestra, se aplica a 25 mujeres y 20 hombres de la ANAP

8. Una vez confeccionados los cuestionarios para hombres y mujeres se realiza una prueba con ellos, cumplimentándolo todo el equipo más algunas personas de fuera para eliminar las preguntas dudosas o reformar otras, cambiar el lenguaje utilizado. Esto se llama ensayar el cuestionario o hacer un Pre-test,

9. Una vez modificado el cuestionario se hace definitivo, pasando a imprimirlo

10. Aplicación del cuestionario, el día para el cual fue convocada la muestra seleccionada.
  11. Recopilación de los cuestionarios.
  12. Se procesan las encuestas.
  13. Se realizan los cálculos en porcentajes y demás para obtener las tablas con los resultados.
  14. Se interpretarán las tablas de resultados con comentarios y discusión de los resultados, se prepara un informe y se sacan las conclusiones que se estime conveniente.
- La encuesta aplicada a las mujeres de la ANAP se muestra en el Anexo 3, mientras que la aplicada a los hombres aparece en el Anexo 4

## **2.2 Diseño del Procedimiento para incluir en las estrategias de dirección de la ANAP el enfoque de género.**

En el capítulo uno de la presente investigación se profundiza en categorías como estrategias de género y sus diferencias con las estrategias diseñadas con enfoque de género, para ello se propone el método del *mainstreaming* de género, el cual consiste en incorporar a la planeación estratégica de la organización los indicadores de género que podrían formar parte de una estrategia de género aislada.

A continuación se presentan las etapas para la re expresión de estrategias de dirección en la ANAP, con vistas a que quede transformada a un enfoque de género aplica la técnica del *mainstreaming* de género, o sea, se incorporan los indicadores de género a las Áreas de Resultado Clave (ARC) previamente existentes en la estrategia de dirección de la ANAP.

1. Análisis de la misión, visión y valores compartidos actualmente formulados.
2. Análisis de las Áreas de Resultado Clave existentes.
3. Análisis de la estrategia de género existente en la organización
4. Alineamiento de la estrategia de género con las ARC existentes
5. Análisis de dimensiones e indicadores propuestos por COSUDE para integrar el enfoque de género en las organizaciones de modo que contribuya a la planificación, evaluación, monitoreo, aplicación (PEMA) en materia de género
6. Actualización del Plan de acción para la actividad de género

### **2.2.1 Misión, Visión, Valores compartidos de la ANAP.**

Actualmente la ANAP en la provincia Sancti Spíritus, muestra escogida en esta investigación, tiene dentro de su planeación estratégica su misión, visión y sus valores, sin embargo, no están claramente expresados con un enfoque de género, como se observa a continuación:

## **MISIÓN**

Garantizar la labor política ideológica en el campesinado de manera tal que cumplan con el primer deber de estos: la producción de alimentos, contando para ello con alta profesionalidad de su capital humano a partir de la preparación y actualización constante de estos en los diferentes escenarios de la estrategia maestra principal.

## **VISIÓN**

Somos una organización con independencia económica y organizativa capaz de satisfacer las exigencias y necesidades de nuestras cooperativas, con un Capital Humano estable y altamente estimulado, con salarios acorde a sus resultados; en fase de crecimiento y mejoramiento continuo, con adecuadas condiciones para desarrollar el trabajo; informatizados y preparados para hacer frente a los cambios que se continúan dando en el entorno, con buenas comunicaciones y medios de transporte.

## **VALORES COMPARTIDOS**

Profesionalidad  
Trabajo en equipo  
Productividad  
Compromiso con la Revolución y el partido  
Honestidad  
Consagración  
Confiabilidad  
Compromiso con la calidad  
Creatividad  
Superación continúa  
Iniciativa

### **2.2.2 Descripción de las Áreas de Resultado Clave existentes**

En la técnica del *mainstreaming* de género se pretende insertar en la planeación estratégica existente los indicadores de género que se diseñen, pero con respeto en la medida de lo posible las Áreas de Resultado Clave existentes.

En este caso hablamos de:

1. Agroalimentaria.
2. Organización.
3. Ideológica.

Desde todas estas áreas se puede dar tratamiento a las cuestiones de género, la primera para potenciar el mejoramiento de la gestión como entes productoras; la segunda, desde el punto de vista del funcionamiento de la organización; la tercera, para impulsar la actividad ideológica de modo que se propicie la visibilidad y el impacto de la mujer hacia el entorno.

### **2.2.3 Estrategia de género existente en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, alineamiento con ARC**

Con anterioridad, en el capítulo 1 presentamos algunos conceptos relativos al género, actualmente en la ANAP de la provincia cuenta con una estrategia de género, integrada por cinco objetivos y a su vez estos agrupan varios indicadores

La estrategia de género propuesta, si realmente se diseña para potenciar el mejoramiento de la gestión de género de la ANAP, debe estar en sintonía con las diferentes Áreas de Resultado Clave, previstas en la planeación estratégica de la ANAP ya planteadas anteriormente en el capítulo, no obstante debe incorporar objetivos muy específicos dirigidos a evaluar estado y evolución de este mejoramiento de la gestión de género de la ANAP. En una sesión de trabajo en grupo se explica a los participantes estas cuestiones relacionadas con indicadores de género y con la importancia de que aporten elementos sobre cuales indicadores sugeriríamos para evaluar el mejoramiento de la gestión de género en la ANAP desde las diferentes Áreas de Resultado Clave.

### **2.2.4 Incorporación de dimensiones e indicadores propuestos por COSUDE para la gestión del género en la organizaciones. Actualización del Plan de acción para la actividad de género**

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación en Europa del Este, así como los Programas de Ayuda Humanitaria (COSUDE) tienen como principal objetivo es desafiar la noción de que el enfoque de género es algo al margen del desarrollo y de la planificación, en los últimos años, ha desarrollado muchas iniciativas para promover la equidad de género en la mayoría de los países en los que opera. Como parte de este movimiento, los actores del desarrollo están implementando una serie de estrategias para influir en las políticas y programas, así como para modificar los métodos y procedimientos de planificación con el fin de integrar mejor el enfoque de género. Se pueden emplear diferentes técnicas para integrar el enfoque de género en los programas y proyectos, pero no existe ninguna receta milagrosa.

Para que una estrategia sea buena, debe ser pertinente, eficaz y sostenible en términos de equidad de género en un contexto dado.

Para que responda a las exigencias mínimas, debe integrar el género como tema transversal en todas las fases y procesos de la planificación.

Luego, según el contexto, (necesidades de las mujeres y de los hombres, capacidades y prioridades de las organizaciones, dinámica local etc.), se recurrirá a programas específicos

de género y/o a medidas destinadas a institucionalizar el enfoque de género en las organizaciones para reforzar y completar el enfoque de género como tema transversal.

Algunas dimensiones que deben ser consideradas según (Escalante & Peinador, 1999) para establecer los indicadores de género en una gran cantidad de organizaciones regidas por COSUDE en América Latina, ellas son: trabajo, recursos, educación, salud, relaciones de poder, violencia, relaciones sociales, crecimiento individual y calidad de vida.

En el procedimiento propuesto, una vez estudiadas y alineadas la estrategia de género y la estrategia de dirección de la ANAP se debe formular un análisis sobre la existencia o no de indicadores relacionados con estas dimensiones, con vistas a discutir la posible inclusión de indicadores de este tipo en la estrategia integrada prediseñada, o la conveniencia de incorporar alguno y hacer subsistir la estrategia de género independiente, pero incorporándole estos indicadores para enriquecerla de acuerdo a las demandas y carencia de cada organización. Los indicadores descritos por COSUDE se muestran en el Anexo 5

Para este trabajo se aplican técnicas de trabajo en grupo, a partir de la presentación de posibles indicadores de este tipo (reducción de listados, concordancia de Kendall, otras). Una vez terminado el análisis se determina finalmente, qué indicadores de género formarán parte de la estrategia de dirección de la ANAP y cuales tendrán seguimiento en otros espacios. Estos indicadores al ser incorporados a la estrategia, aportan los datos que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con temas de género que nos interesa conocer. Los indicadores son, por lo tanto, como señales que nos permiten evaluar en el tiempo los impactos o cambios cualitativos y cuantitativos que producen los proyectos o acciones directamente en los grupos metas o beneficiarios.

Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores sirven para medir cambios en una situación a través del tiempo, revisar los resultados de acciones o para orientar las acciones futuras para lograr mejores resultados.

Cuando se habla de indicadores de género, se procura evaluar aspectos relacionados con las relaciones de equidad de género, que son susceptibles de ser medidos, cuantificados o sistematizados a lo largo del tiempo. Mientras que, por ejemplo, las estadísticas de género dan información objetiva sobre el estatus/actividades/situación de las mujeres, un indicador de género proporciona esta misma información en relación con algún estándar, lo que permite comparar (hombres, otro grupo de mujeres, etcétera). Es difícil medir las dimensiones cualitativas o más subjetivas de las relaciones de poder entre los géneros; sin

embargo, se pueden construir indicadores sobre esta temática siempre y cuando reúnan como características que:

- Señalan los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres a través del tiempo.
- Señalan los cambios progresivos en las condiciones de vida y los roles de mujeres y hombres.
- Miden el avance hacia la equidad de género.

En conclusión, son señales o signos que “toman el pulso” a la equidad entre mujeres y hombres en un lugar y momento determinados

Cuando se toma en cuenta, la estrategia de la organización, ya alineada con la estrategia de género y las dimensiones e indicadores sugeridos por COSUDE, se puede entonces actualizar el Plan de acción de la ANAP para la actividad de género.

### **2.3 Diseño del proceso de validación del procedimiento a partir de la aplicación de una Guía para la evaluación de la gestión de género.**

La Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo en Cataluña propone un grupo de indicadores para evaluar en qué medida se potencia la equidad y el empoderamiento desde la gestión de las empresas.

Para validar el procedimiento se procede a aplicar esta guía práctica diseñada por Catalunya. Departamento de Treball (2010). Estos indicadores tienen que permitir hacer el diagnóstico previo a la elaboración del plan de igualdad y hacer el seguimiento y la evaluación periódica en materia de equidad de la organización.

Los indicadores que se presentan en este resumen se pueden clasificar de la manera siguiente:

- Valores absolutos: analizan una cifra en valor absoluto (por ejemplo, el número de mujeres en el equipo directivo de una empresa).
- Valores relativos o porcentajes: analizan una cifra en relación con otra (por ejemplo, el porcentaje de mujeres entre los miembros del equipo directivo de una organización).

Aunque normalmente los valores absolutos no ofrecen una valoración clara, se acostumbran a recoger como un complemento de otros indicadores. Por ejemplo, imaginemos que un indicador hace referencia al porcentaje de mujeres en el equipo directivo de una empresa, y que el resultado es el 0%. Es evidente que las conclusiones que se pueden extraer no son las mismas en caso en que el equipo directivo esté formado por una única persona que cuando en el equipo directivo haya 10 personas. Para analizar un aspecto como éste es

deseable conocer, además del porcentaje de mujeres en el equipo directivo, el número absoluto de mujeres y hombres.

- Existencia de instrumentos, acciones y mecanismos que favorezcan la igualdad de oportunidades o que, en caso de no existir, la dificulten: son muchos los indicadores que se han diseñado con el objetivo de comprobar si hay perspectiva de género en los diversos procesos y políticas de la organización y si se tiene en cuenta las mujeres y la igualdad de oportunidades (por ejemplo, hay un indicador que valora si se ha realizado un diagnóstico en materia de igualdad de oportunidades).

En la mayoría de los casos, la valoración de este tipo de indicadores será SÍ/NO o la enumeración de las acciones, mecanismos e instrumentos que existen en la organización.

Garantía de neutralidad y de no discriminación en los procesos y políticas: son indicadores que requieren analizar ciertos aspectos de determinados procesos y políticas. Su valoración, por tanto, requiere, el análisis de documentos e información relativa en la parte del proceso que se pretende evaluar (por ejemplo, transparencia, objetividad y neutralidad de los criterios y del proceso de selección).

- Opiniones y percepciones: algunos indicadores prueban captar la opinión o la percepción de la plantilla con relación a diversos temas. Aunque son opiniones y presentan un grado de subjetividad elevado, pueden llegar a ser muy útiles.

La recopilación de indicadores ha de convertirse en un instrumento práctico y ágil que se deberá adaptar a las necesidades de cada organización en cada momento. Cabe recordar que en algunos casos puede ser difícil que una empresa disponga de toda la información o de los recursos necesarios para evaluar la totalidad de los indicadores en un tiempo razonable. Por ello, los indicadores que se proponen se han clasificado en básicos o avanzados según el esfuerzo y los recursos necesarios para su evaluación. Los indicadores básicos son los imprescindibles para desarrollar la diagnosis. Son indicadores obligatorios o primarios para las empresas que no han comenzado a trabajar la igualdad de oportunidades, pero que lo desean hacer. Por el contrario, los indicadores avanzados son propios de la organización que han comenzado a trabajar en la igualdad de oportunidades, y que tienen experiencia porque ya han realizado acciones de igualdad de oportunidades y desean avanzar y obtener una diagnosis más completa. Finalmente, en esta compilación también proponemos una serie de orientaciones que ayudarán a medir cada uno de los indicadores propuestos: qué fuente de información o qué técnica se puede utilizar para extraer la información.

Se han clasificado los indicadores en diez ámbitos, cada uno de los cuales se desarrolla en el apartado correspondiente.

Finalmente se evalúan los plazos de consecución del indicador, para lo cual se catalogan en corto, mediano y largo plazo. Los logrados ya en la entidad como resultado de esta investigación se evalúan como “corto plazo” y luego en el capítulo tres se describen más detalladamente como modo de validación de esta investigación. Estos ámbitos son:

### **Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.**

Este ámbito hace referencia a la concienciación, sensibilización y compromiso de la dirección de la organización campesina con la igualdad de oportunidades.

Evalúa el nivel de compromiso en función del grado de implantación de políticas y acciones relacionadas con la igualdad de oportunidades. En este sentido, se mostrará un mayor compromiso con la igualdad de oportunidades si, además de tener un plan de igualdad, destina unos recursos materiales y humanos y asigna un presupuesto para implantar las acciones. A la vez que establece un calendario para su ejecución y realiza un seguimiento de su eficacia.

En la organización estudiada el ámbito uno pretende valorar el reconocimiento interno y externo de la ANAP como impulsora de políticas de equidad. Éste incluye los premios, las distinciones o las acreditaciones que se hayan obtenido por parte de una organización externa como la Federación de Mujeres Cubanas, las Cátedras de la Mujer y la Familia u otras similares, o bien si contribuye a sensibilizar y alcanzar la igualdad de oportunidades en la sociedad a través de su ejemplo con la relación con las empresas proveedoras, las empresas externas o subcontratadas, su clientela y su entorno.

Los indicadores para este ámbito son:

- 1 Existencia en la organización de un plan de igualdad.
- 2 Presupuesto específico asignado a la implementación de medidas de igualdad.
- 3 Existencia en la organización de la figura de agente de igualdad.
- 4 Horas de dedicación a la promoción de la igualdad
- 5 Acciones para el fomento de una cultura organizacional basada en la igualdad de oportunidades.
- 6 Referencias a la igualdad de oportunidades en la documentación estratégica de la organización.
- 7 Existencia de un plan de responsabilidad social que incorpora la igualdad de oportunidades.
- 8 Acciones implementadas de responsabilidad social en materia de igualdad.
- 9 Acciones publicitarias de las acciones de responsabilidad social

- 10 Referencias a la igualdad de oportunidades en las líneas estratégicas
- 11 Medidas adoptadas que van más allá de las que exige la normativa.
- 12 Apoyo económico externo para el desarrollo de medidas de igualdad
- 13 Apoyo metodológico o técnico externo para el desarrollo de medidas de igualdad,
- 14 Reconocimientos públicos en materia de igualdad de oportunidades
- 15 Participación en conferencias, jornadas o intercambios en materia de igualdad.
- 16 Acciones del plan de igualdad implementadas.
- 17 Realización de una diagnosis de situación sobre la igualdad de trato y oportunidades
- 18 Acciones correctoras de desigualdad para todos los puntos débiles
- 19 Mecanismos de seguimiento y control de la ejecución de las acciones.
- 20 Existencia de una Comisión de igualdad de oportunidades en la organización.
- 21 Representación equilibrada en la Comisión de igualdad
- 22 Representación equilibrada de mujeres y hombres en la Comisión de igualdad
- 23 Criterios de responsabilidad social en materia de igualdad de oportunidades en la contratación a organizaciones proveedoras y/o colaboradoras.
- 24 Porcentaje de organizaciones colaboradoras y/o proveedoras que incorporan medidas de responsabilidad social y de igualdad de oportunidades.
- 25 Percepción de las personas trabajadoras respecto al compromiso de la dirección con relación a la igualdad de oportunidades
- 26 Percepción de discriminación por sexo
- 27 Percepción de discriminación por sexo por parte de la representación sindical

**Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la organización en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.**

Los indicadores de este ámbito miden el grado de compromiso, participación e implicación en la igualdad real de oportunidades en todo el personal y en todos los niveles de la organización. Se pretende valorar si la política de igualdad de oportunidades, sus objetivos, principios y valores han sido comunicados a todas las personas de la organización y si todo el personal está correctamente informado de las acciones llevadas a cabo en este ámbito.

Los indicadores de este ámbito son:

- 1 Perfil del agente para la igualdad con la formación específica requerida.
- 2 Mecanismos de participación en la política de igualdad de oportunidades
- 3 Mecanismos de participación de la dirección de las cooperativas en la política de igualdad de oportunidades
- 4 Uso de los mecanismos de participación en la política de igualdad de oportunidades 5 Mecanismos para garantizar acceso a los canales de participación.
- 6 Acciones informativas al campesinado sobre la igualdad de oportunidades
- 7 Horas de las acciones informativas dirigidas a anapistas sobre la igualdad
- 8 Acciones informativas a la junta directiva de las cooperativas
- 9 Horas de las acciones informativas a la junta directiva de las cooperativas
- 10 Mecanismos que garantizan que la información llega a toda la organización.
- 11 Acciones formativas en materia de igualdad de oportunidades al campesinado

- 12 Horas de formación en materia de igualdad de oportunidades al campesinado.
- 13 Número de reuniones trimestrales de la Comisión de igualdad.
- 14 Participación de la representación del campesinado en la selección de los miembros
- 15 Acciones ejecutadas por la Comisión de igualdad de oportunidades.
- 16 Acciones de información al campesinado sobre el Plan de igualdad.
- 17 Acciones de información a la representación del campesinado sobre el Plan de igualdad.
- 18 Acciones ejecutadas a partir de las propuestas realizadas por el campesinado en materia de igualdad de oportunidades.
- 19 Grado de conocimiento de las medidas de igualdad por parte del campesinado.

### **Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa.**

Este ámbito estudia y evalúa la comunicación interna y externa de la ANAP en materia de igualdad de oportunidades, con la utilización de un lenguaje no discriminatorio en la documentación escrita y en la comunicación oral. El objetivo es impulsar una mejor comprensión y conocimiento de los elementos que forman parte del lenguaje cotidiano y de los componentes que fomentan la discriminación, la desigualdad entre los géneros o que promueven los roles y estereotipos tradicionales atribuidos a mujeres y hombres.

Los indicadores de este ámbito miden el grado en que la organización hace visible a las mujeres y su contribución a los resultados y al éxito organizativo. Una de las formas más sutiles de transmitir esta discriminación es a través de la lengua, ya que ésta no es más que el reflejo de los valores, del pensamiento, de la sociedad que la crea y utiliza. Nada de lo que se dice es neutro: todas las palabras tienen una lectura de género. Así, la lengua no sólo refleja sino que también transmite y refuerza los estereotipos y roles considerados adecuados para mujeres y hombres en una sociedad

A partir del concepto “género” surge lo que se denomina sistema sexo-género que consiste en que por nacer con un determinado sexo, mujer/hombre, es decir, con unas diferencias biológicas, se nos adjudica un género, femenino o masculino, como antes se mencionó. Además, hay una valoración social de las habilidades, comportamientos, trabajos, tiempos y espacios masculinos y una desvalorización de los femeninos. Así, partiendo de una diferencia biológica (sexo) se construye una desigualdad social que coloca en una posición de desventaja a las mujeres con respecto a los hombres en la sociedad Escudero citado por Pérez (2011). Los indicadores de este ámbito son:

- 1 Existencia de un protocolo para una comunicación escrita y oral no sexista.
- 2 Existencia de un protocolo con los criterios para una imagen no sexista.
- 3 Incorporación de los criterios para el uso de un lenguaje no sexista en el Manual de estilo y/o planes de comunicación de la organización.
- 4 Mecanismos que garantizan la comunicación escrita de forma no sexista.

- 5 Mecanismos que garantizan que la comunicación oral se utiliza de forma no sexista.
- 6 Mecanismos que garantizan una imagen externa no sexista.
- 7 Existencia de un plan de comunicación que permitan una representación equilibrada de mujeres y hombres en los procesos de selección de personal.
- 8 Utilización no sexista del lenguaje oral y escrito en los procesos de selección de personal y la descripción de los puestos de trabajo.
- 9 Visibilidad de las mujeres en los instrumentos de comunicación
- 10 Los regalos y los artículos de promoción de la organización son adecuados para mujeres y hombres.
- 11 Percepción del uso no sexista en la comunicación interna y externa
- 12 Conocimiento de los criterios de lenguaje y no comunicación no sexista.

#### **Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la empresa.**

Con los indicadores que se incluyen en este ámbito se pretende, por un lado, analizar en qué medida las mujeres y los hombres participan de manera igualitaria en todos los puestos de trabajo y niveles de la empresa, considerando que el equilibrio se alcanza cuando los dos sexos tienen una representación entre el 40 y el 60 por ciento del total de las personas trabajadoras. Por otro lado, se analiza si los procesos que la empresa aplica en el momento de cubrir un puesto de trabajo garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Para el análisis de este ámbito, hay que tener en cuenta el porcentaje de mujeres entre el conjunto de todas las personas que podrían formar parte de esta unidad. Se trata de tener presente que parte de las desigualdades que se pueden dar en una empresa, pueden explicarse por las desigualdades existentes en la sociedad. Así, el hecho de que haya diferencias significativas entre el tipo de formación de mujeres y hombres, puede tener una influencia bastante significativa en la composición de la plantilla de una empresa (por ejemplo, que en los procesos de pesca de la empresa la mayoría de personas trabajadoras sean hombres). Es evidente, que en estos casos, la empresa deberá hacer un esfuerzo todavía más grande para alcanzar niveles igualitarios de participación. Los indicadores de este ámbito son:

- 1 Mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo
- 2 Definición de los puestos de trabajo sin inducir a algún tipo de discriminación
- 3 Existencia de una denominación neutra de cada puesto de trabajo
- 4 Utilización de técnicas de selección neutras
- 5 Número de personas en la organización campesina según sexo
- 6 Número de personas en cada categoría profesional, según sexo
- 7 Número de personas en cada municipio, por sexo y porcentaje comparativo
- 8 Número de personas asociadas a la ANAP en el último año,

- 9 Número de personas contratadas según categoría profesional,
- 10 Número de personas en la organización campesina que pertenecen a colectivos con especiales dificultades de inserción, según sexo
- 11 Diferencia entre número de personas que se presentan al proceso de selección y personas contratadas, según sexo o categoría laboral,
- 12 Mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razón de sexo
- 13 Acciones para alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en las diferentes categorías laborales.
- 14 Número de mujeres que se han beneficiado de las acciones positivas
- 15 Selección del personal con criterios objetivos sin discriminación por sexo.
- 16 Existencia de formularios de selección del personal sin discriminación por sexo.
- 17 Miembros del equipo de selección según sexo.
- 18 Existencia de mecanismos que garanticen selección no discriminatoria de selección.
- 19 Percepción de integrantes de la asociación de barreras a determinadas áreas

#### **Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.**

Este ámbito pretende analizar la posición que ocupan las mujeres en la organización y la distribución del personal en los diferentes niveles de responsabilidad. Se trata de valorar si la empresa desagrega de forma sistemática la información del personal por sexos y niveles jerárquicos. Y también de comprobar que las mujeres están representadas en todos los niveles y categorías profesionales de la organización.

Se valora la proporción de mujeres que hay en cada uno de los niveles de la empresa y la proporción de mujeres en cargos de dirección, tanto en los cargos directivos e intermedios y en la representación sindical. Por otro lado, se mide el desarrollo de las personas en la organización, el aprovechamiento y la gestión de todo el potencial, desde el acceso hasta el desarrollo profesional y la promoción de todo el personal sin exclusiones. Los indicadores de este ámbito son:

- 1 Mecanismos de recogida de datos segregados por sexo para cargos directivos.
- 2 Cargos de responsabilidad de mujeres en las cooperativas según nivel directivo
- 3 Cargos de responsabilidad según nivel directivo y antigüedad por sexo.
- 4 Cargos de responsabilidad según nivel de estudios por sexo.
- 5 Cargos directivos por nivel directivo según antigüedad en el cargo por sexo.
- 6 Porcentaje de mujeres y hombres con cargos respecto al total de la membresía
- 7 Porcentaje de mujeres y hombres con cargos respecto al total de los cargos.
- 8 Porcentaje de mujeres con cargos respecto al total de mujeres de la membresía.
- 9 Porcentaje de hombres con cargos respecto al total de hombres de la membresía.
- 10 Acciones para promover el equilibrio de mujeres y hombres en cargos directivos.
- 11 Mecanismos de promoción profesional que garantizan la igualdad de oportunidades
- 12 Número de personas por sexos que han solicitado permisos para participar en cursos de formación

- 13 Número de personas al que se ha concedido permisos y ayudas para participar en cursos de formación
- 14 Número de personas participantes en acciones para la promoción profesional desglosado por sexo.
- 15 Número de personas que han sido promocionadas en el último año según sexo. Totales
- 16 Número de personas por sexo que han dejado un cargo, en los últimos años
- 17 Percepción respecto a la igualdad de oportunidades en el acceso a los cargos

**Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.**

Los indicadores incluidos en este ámbito valoran las medidas que desarrolla la empresa para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las trabajadoras y de los trabajadores. El objetivo del ámbito seis es comprobar si las personas en todos los ámbitos, en todas las categorías y en todos los niveles de la empresa tienen la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal y familiar. Los indicadores de este ámbito son

- 1 Existencia en la organización campesina de un plan de conciliación.
- 2 Medidas para facilitar la compatibilidad del tiempo laboral y personal
- 3 Medidas que faciliten la compatibilidad del tiempo laboral y personal.
- 4 Las medidas para facilitar la compatibilidad entre tiempo laboral y personal van dirigidas a todo el personal: mujeres y hombres de todos los niveles jerárquicos.
- 5 Las medidas destinadas a compatibilizar el tiempo laboral y personal son conocidas
- 6 Las medidas de gestión del tiempo son utilizadas por ambos sexos.
- 7 La conciliación de la vida personal y laboral forma parte de la cultura organizativa
- 8 La dirección de la organización ha asumido la conciliación a nivel personal
- 9 Personas con horario flexible y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.
- 10 Existencia de bancos de horas a disposición de la plantilla.
- 11 Número de personas que utilizan el banco de horas
- 12 Posibilidad de teletrabajo.
- 13 Número de personas que utilizan el teletrabajo por sexo
- 14 Existencia de servicios a las personas que faciliten la compatibilización del tiempo
- 15 Realización de reuniones dentro del horario laboral habitual.
- 16 Número de personas que se acogen a licencia postnatal por sexo
- 17 Número de mujeres y hombres que se han acogido al cuidado de hijos y familiares
- 18 Porcentaje de mujeres y hombres por categorías y edad que se han acogido
- 19 Número de hombres que han hecho uso de la baja por paternidad
- 20 Existe la posibilidad de acceder a formación en las personas acogidas a permisos.
- 21 Número de mujeres y hombres que han quedado disponibles
- 22 Proporción de mujeres y hombres que se han acogido a permisos remunerados
- 23 Proporción de mujeres y hombres que se han acogido a permisos no remunerados
- 24 Personas que además de labores agrícolas hacen acompañamiento de personas
- 25 Horas que las personas dedican a labores hogareñas además de las agrícolas

- 26 Número de horas diarias que las personas dedican al ocio desglosado por sexo
- 27 Número de horas que las personas dedican a formación desglosadas por sexo

### **Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.**

El objetivo de los indicadores de este ámbito consiste en valorar el grado en que la empresa ha incorporado la perspectiva de género en la vigilancia y promoción de la salud de sus recursos humanos. El ámbito siete mide hasta qué punto la empresa ha evaluado con perspectiva de género los riesgos de cada puesto de trabajo. Asimismo, analiza si la empresa dispone de un protocolo de vigilancia de la salud y de datos de accidentes y de enfermedades profesionales desagregadas por sexo. Los indicadores de este ámbito son:

- 1 Existen datos sobre salud en la organización campesina desagregados por sexo.
- 2 Existe un plan de seguridad y salud laboral
- 3 Adaptación de las condiciones teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser diferentes en función del sexo de las personas.
- 4 Número de accidentes que han tenido lugar dentro por sexo
- 5 Accidentes que han tenido lugar dentro de la según tipología de riesgo y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.
- 6 Número de accidentes que han tenido lugar en mujeres y hombres.
- 7 Representación paritaria de hombres y mujeres en el comité de seguridad y salud
- 8 Existen medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo
- 9 La organización ha realizado una declaración institucional al respecto
- 10 Existe un protocolo para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso
- 11 Existen canales para recoger denuncias o reclamaciones en caso de acoso
- 12 Están identificadas las personas responsables de atender este aspecto
- 13 Las personas que atienden las quejas están formadas para la labor que cumplen.
- 14 Se hace un tratamiento reservado de las denuncias
- 15 Existencia de baños y vestuarios diferenciados para hombres y mujeres.
- 16 Se tiene en cuenta el no exponer a las mujeres a cargas superiores a los 15 Kg.
- 17 Existen medidas de prevención de riesgos en el caso de mujeres embarazadas
- 18 Existe un listado de puestos con riesgo para embarazadas o en lactancia.
- 19 Número de accidentes laborales, desglosado por sexos.

### **Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.**

Este ámbito pretende valorar la política retributiva de la empresa y si se cumple el principio de igualdad retributiva, que establece que en puestos de trabajos iguales o de igual valor les corresponde igual retribución. Asimismo, trata de comprobar la neutralidad en la denominación y valoración de los puestos de trabajo de la organización, y analiza la correcta asignación de puestos de trabajo en categorías profesionales y en niveles retributivos. Los indicadores a evaluar son:

- 1 Existencia de manuales que incluyen todos los puestos de trabajo existentes
- 2 Transparencia de la política retributiva de la organización campesina
- 3 Existencia de una definición clara, objetiva y neutra de las retribuciones.
- 4 Retribución anual media desglosada para las mujeres y los hombres
- 5 Retribución en primas, estímulos, especies y gratificaciones
- 6 Porcentaje de mujeres que reciben estímulo con respecto al total de mujeres
- 7 Porcentaje de hombres que reciben estímulo con respecto al total de hombres
- 8 Existencia de retribuciones asociadas a los resultados o al tiempo de presencia.
- 9 Número de mujeres y de hombres a quienes se les ha subido el salario
- 10 Porcentaje de mujeres respecto al total de mujeres que se les ha subido el salario
- 11 Porcentaje de hombres respecto al total de hombres que se les ha subido el salario
- 12 Incremento salarial medio de las mujeres
- 13 Incremento salarial medio de los hombres.

### **Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.**

Este ámbito hace referencia a las condiciones laborales del personal y trata de detectar si hay discriminación por razón de sexo en el tipo de contrato y de jornada del personal.

También se comprueba si hay discriminación en la asignación de horarios, y si los criterios utilizados son neutros y no producen un efecto negativo sobre alguno de los colectivos de la organización.

- 1 Existen datos desagregados por sexos y por categoría profesional de las condiciones laborales: tipos de contrato, jornada y horarios, niveles, grupos y categorías profesionales.
- 2 Número de mujeres y hombres con contrato laboral indefinido
- 3 Porcentaje de mujeres con contrato laboral indefinido respecto al total de mujeres
- 4 Porcentaje de hombres con contrato laboral indefinido respecto al total de hombres
- 5 Porcentaje de mujeres con contrato laboral definido respecto al total de mujeres
- 6 Porcentaje de hombres con contrato laboral definido respecto al total de hombres
- 7 Porcentaje de mujeres y hombres con horario de noche o de festivos
- 8 Número medio de horas extra trabajadas por las mujeres y los hombres
- 9 Número de mujeres y hombres que deben viajar por motivo de su trabajo
- 10 Mecanismos para la asignación de tipos de jornada y horarios, o que favorezcan a las personas que tienen a su cargo familiares dependientes
- 11 Medidas que incentiven que los hombres puedan cuidar a personas dependientes.
- 12 Número de personas que han solicitado la baja desglosado por sexo y categoría
- 13 Número de personas despedidas desglosado por sexo y categoría laboral
- 14 Número de personas jubiladas al llegar la edad de retiro, desglosada por sexo
- 15 Número de personas jubiladas después de la edad de retiro, desglosada por sexo
- 16 La asignación de espacios para mujeres y hombres se hace con las mismas condiciones.
- 17 Adecuación de lugar de trabajo y de los a las características de mujeres y hombres.
- 18 En el caso de que el personal lleve uniforme, se ha diseñado especialmente para mujeres y para hombres teniendo en cuenta las diferencias físicas.

## **Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.**

Los indicadores del último ámbito analizan la existencia de medidas relacionadas con la movilidad en la empresa, la existencia de un plan de movilidad y la existencia de medidas que facilitan la accesibilidad en el puesto de trabajo.

Se valora la existencia de datos desglosados por sexo de los medios utilizados para todo el personal para llegar al puesto de trabajo, la distancia recorrida, la duración de los desplazamientos y el coste de transporte que ocasiona.

Los indicadores de este ámbito son:

- 1 Existencia de un plan de transportación en la empresa
- 2 Medidas relacionadas con la movilidad y la accesibilidad en el puesto de trabajo.
- 3 Al trabajo se puede llegar en transporte público y transporte colectivo de la empresa.
- 4 Existe transporte colectivo de la propia empresa.
- 5 Personas que utilizan el transporte de la propia empresa,
- 6 Número de personas que utilizan el transporte privado,
- 7 Número de personas que utilizan el transporte público,
- 8 Número de mujeres y hombres que han causado baja, argumentando como causa dificultades de acceso
- 9 Media de Km. (día / semana) que realiza el personal, desglosado por sexos.
- 10 Número de accidentes laborales asociados a los desplazamientos en horario laboral, desglosado por sexos.

Por último, una vez evaluados todos los ámbitos se determina en cuales se han logrado más avances y se formula un plan de mejoras con vistas a la próxima aplicación de la herramienta.

## **Conclusiones parciales del Capítulo 2**

- El capítulo muestra el diseño metodológico de un diagnóstico que posibilita evaluar el empoderamiento de la mujer y el estado del tratamiento a las cuestiones de equidad de género en las diferentes esferas de actuación de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus
- Se describen las etapas para lograr transformar la estrategia de dirección de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus a una estrategia con enfoque de género a través de la técnica del *mainstreaming* de género.
- El diseño metodológico de la validación de la investigación que se propone está basado en la aplicación de una guía de indicadores para la elaboración de planes de igualdad, contextualizada para la organización campesina

**CAPÍTULO III: Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, de la implementación del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección el enfoque de género y de la validación de la propuesta.**

En este capítulo se muestra el resultado del diagnóstico realizado para evaluar el grado de mejoramiento de la gestión de género de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus, se presentan las técnicas empleadas, así como el resultado de las encuestas aplicadas a hombres y mujeres, también se muestra el resultado de la implementación del procedimiento propuesto y del proceso de validación bajo el criterio de expertos.

**3.1 Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus**

A partir de la caracterización de la ANAP en la provincia se puede argumentar que de los siete cargos directivos, cuatro son mujeres, para un 57 %. En cuanto a la plantilla, de 69 trabajadores, 39 son mujeres para un 57 %

La cantidad de mujeres miembros de la ANAP con cargos en Cooperativas de producción Agropecuaria (CPA) y Cooperativas de Créditos y Servicio (CCS) se muestra en la **Tabla 3.1**

**Tabla 3.1:**

*Mujeres miembros de la ANAP en cargos de dirección en CPA y CCS en la provincia.*

Municipios	Mujeres en cargos de Dirección							
	Presidentas		Vice - Pdtas		Organizadoras		Económicas	
	CPA	CCS	CPA	CCS	CPA	CCS	CPA	CCS
Yaguajay		3	1	2	6	28	5	19
Jatibonico			2		3	17	3	16
Taguasco	3	1		2	6	19	17	
Cabaiguán		3			10	26		28
Fomento	1		1		8	11	7	10
Trinidad		1		2	6	10	4	6
Sancti Spíritus	1	1		4		33	4	30
La Sierpe		1				7		7
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>39</b>	<b>151</b>	<b>40</b>	<b>116</b>

Si se analiza la cantidad de CPA y CCS en la provincia se puede inferir el comportamiento porcentual de estas cifras con relación a las mujeres que las presiden se muestra en la

**Tabla 3.2.**

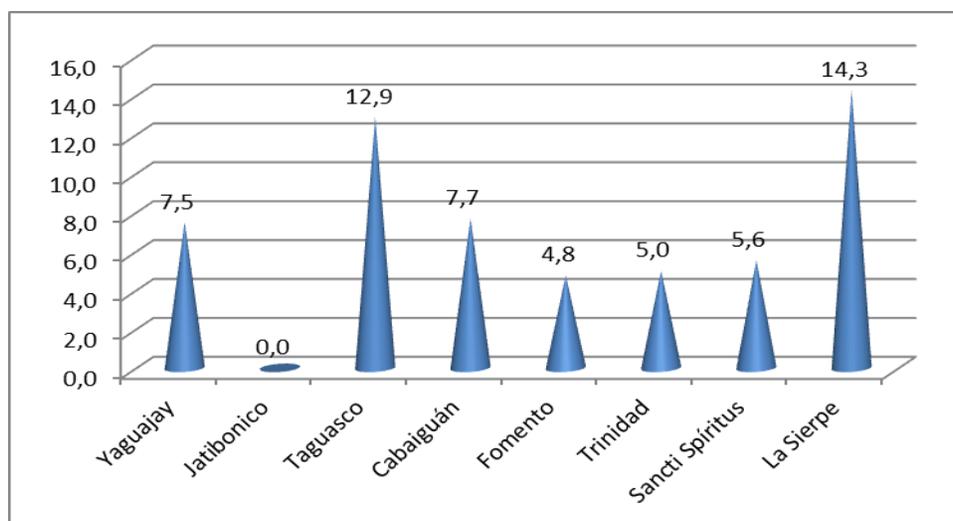
**Tabla 3.2:**

*Mujeres presidentas de CPA y CCS en la provincia*

Municipios	CPA	CCS	Total	Total Mujeres presidentas	%
Yaguajay	10	30	40	3	7,5
Jatibonico	5	18	23	0	0,0
Taguasco	8	22	31	4	12,9
Cabaiguán	10	29	39	3	7,7
Fomento	9	12	21	1	4,8
Trinidad	8	12	20	1	5,0
Sancti Spíritus	5	31	36	2	5,6
La Sierpe	0	7	7	1	14,3
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>161</b>	<b>217</b>	<b>15</b>	<b>6,91</b>

*Nota: Información estadística de cierre 2016. ANAP. Sancti Spíritus*

Los municipios con más representación porcentual de mujeres presidentas de CPA y CCS son La Sierpe y Taguasco. Desde el punto de vista gráfico el comportamiento se muestra en la **Figura 3.1**



*Figura 3.1: Representación porcentual de la cantidad de mujeres presidentas de CPA y CCS en la provincia Sancti Spíritus*

Una vez caracterizada la plantilla, así como las mujeres que presiden las cooperativas paso a las diferentes etapas del diagnóstico descritas en el capítulo dos.

### **3.1.1 La Matriz DAFO sobre empoderamiento de la mujer de la ANAP en Sancti Spíritus.**

Para la elaboración de la matriz sobre el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia, y en general para identificar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para dar tratamiento al tema de género, se realizaron sesiones de trabajo en grupo que permitieron conocer criterios interesantes sobre el tema.

Luego de una reducción de listados para llevar a cuatro todas las filas y columnas de la matriz, se describen las siguientes.

#### Fortalezas

1. El 50 % de los miembros de las CCS asociados a la ANAP son mujeres y de los 53 cuadros en la ANAP en la provincia, son mujeres 29 para un 55%
2. Existencia de antecedentes y experiencias en la provincia sobre estudios de género en la mujer agraria (PIAL, PALMA)
3. Significativo aporte de las mujeres en la producción agropecuaria en la provincia
4. Creciente Introducción de adelantos científico técnicos, incluida la agroecología, movimiento al que se incorporan progresivamente las mujeres
5. Clima organizacional adecuado, con capacidad del capital humano para desempeñar sus funciones y alto espíritu de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas

#### Debilidades

1. Poca cultura en la realización de estudios diagnósticos sobre el tema del empoderamiento de la mujer en la ANAP
2. Apenas el 6,9 de las CPA y CCS de la provincia son dirigidas por mujeres
3. Escasa inserción de la ANAP en grupos o proyectos para estudios de temas relacionados con el mejoramiento de la gestión de género.
4. Insuficiente tratamiento a indicadores de género en la planeación estratégica de la ANAP.
5. Limitaciones en infraestructura y recursos de transporte.

#### Amenazas

1. Subsistencia en la sociedad cubana actual de manifestaciones de inequidad o desigualdad de derechos y oportunidades de la mujer y su rol tradicional en función de atención de los deberes hogareños
2. Deficiente tratamiento desde la planeación estratégica de entidades del entorno, a los indicadores de género.

3. Existencia de opciones de empleo que pueden atentar negativamente contra la permanencia o retención de las mujeres en el campo.
4. Dispersión de las acciones en la ANAP dirigidas al empoderamiento de la mujer y al logro de la equidad de género.
5. Inestabilidad de suministros y condiciones climáticas inestables

Oportunidades

1. Relación con instituciones con un trabajo relevante en el tema como el Centro de Estudios de la mujer, Casas de Orientación a la Mujer y la Familia, y otros grupos o proyectos.
2. Promulgación y defensa del principio de igualdad de derechos de la mujer en el marco constitutivo y regulatorio cubano
3. Existencia de buenas prácticas como referentes en el desarrollo de estrategias de género en la mujer agraria en el contexto internacional y nacional
4. Existencia de la Federación de Mujeres Cubanas con estructura a lo largo del país y con incidencia en las mujeres campesinas y de la ANAP
5. Inserción de la provincia en la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) con un eje específico para potenciar estudios de género

Al presentar estas cuatro categorías al equipo de trabajo, se les pidió que elaboraran la matriz con los impactos que cada entrada pudiera provocar en el resto. Se obtuvo la matriz que se muestra en la **Tabla 3.3**

**Tabla 3.3**

*La Matriz DAFO resultado del trabajo en grupo*

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	1	<b>20</b>
	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	<b>16</b>
	3	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	<b>16</b>
	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	<b>21</b>
	5	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	<b>18</b>
		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	
Debilidades	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	<b>13</b>
	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	<b>17</b>
	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	<b>18</b>
	4	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1	<b>18</b>
	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	<b>13</b>
		<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	
		<b>21</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	

Se aprecia que las Oportunidades más ponderadas son la uno y la tres, que las amenazas que más afectan la organización son la uno y la cuatro, que las debilidades que más inciden en el resultado de la gestión son la tres y la cuatro y que las principales fortalezas con que se cuenta son la uno y la cuatro.

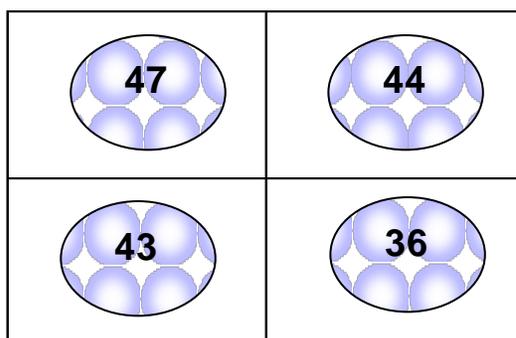


Figura 3.2: Impactos por cuadrantes de la DAFO.

En esta figura se observa una mayor ponderación en el cuadrante superior izquierdo. Se considera que la ANAP está en una estrategia ofensiva, de crecimiento, de expansión o MAXI - MAXI para conducir una estrategia de género o para insertarla a su propia planeación estratégica.

Un análisis general de los resultados que ofrece la Matriz DAFO, permitieron apreciar que el Problema Estratégico General subyace en no evaluar con indicadores de género el empoderamiento de la mujer, la cual además no se vincula sistemáticamente a proyectos para el estudio del tema; a lo que se une la subsistencia en la sociedad cubana actual de manifestaciones de inequidad o desigualdad de derechos y oportunidades de la mujer resulta bien complejo aprovechar la fortaleza del rol protagónico de las mujeres en el entorno agrario cubano, y la relación con instituciones que estudian el tema para contribuir a la promulgación y defensa del principio de igualdad de derechos de la mujer en el marco constitutivo y regulatorio del país.

Lo anterior conllevó a trazar la siguiente Solución Estratégica General:

Si se logra evaluar sistemáticamente con indicadores de género el empoderamiento de la mujer, en la misma medida que se fortalecen continuamente la lucha contra la subsistencia en la sociedad cubana actual de manifestaciones de inequidad o desigualdad de derechos y oportunidades de la mujer, se podrá aprovechar la contribución social a la promulgación y defensa del principio de igualdad de derechos de la mujer en el marco constitutivo y regulatorio cubano.

### 3.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer en la ANAP de la provincia de Sancti Spíritus

Para la aplicación de la técnica se realizó el trabajo en varios grupos de campesinos y campesinas, especialistas y posteriormente en un grupo que incluía directivos de la ANAP.

Se identificaron cuatro grandes grupos de causas:

1. Científico tecnológicas
2. Materiales
3. Organizativas
4. Culturales o humanas

Dentro de las científico-tecnológicas se consideró la débil estructuración del tema en proyectos o cátedras que integren las investigaciones como línea de gestión de la ciencia sobre el tema. Entre los materiales se identificaron las carencias en el transporte, en las tecnologías y la infraestructura para el desarrollo de actividades relacionadas con el género. Se identificó un grupo de causas clasificadas como organizativas, asociadas a la planificación, la organización de actividades sobre el tema, el control sobre ellas, la evaluación del desempeño de dirigentes de las cooperativas sin tener en cuenta si potencian o impulsan temas de género en su ámbito que se manifiestan en la falta de integración entre los actores de la ANAP en la provincia, para gestionar el mejoramiento de la gestión de género

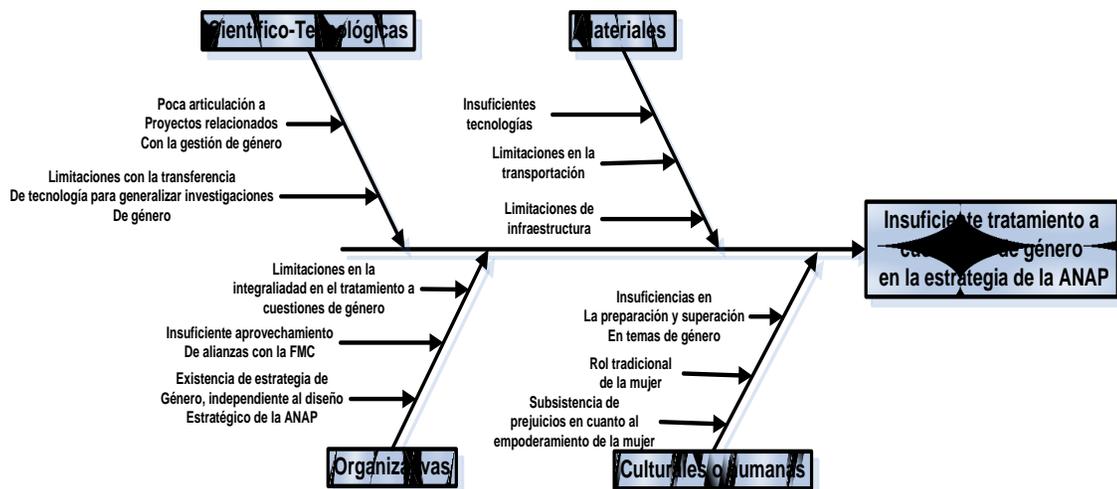


Figura 3.3: Diagrama de Hishikawa para el tratamiento a las cuestiones de género

### 3.1.3 Diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer de la ANAP en Sancti Spíritus

Esta técnica, profundiza en la anterior y refleja en la primera columna las principales causas ya descritas. En sesiones de trabajo en grupo se solicitó a los participantes que evaluaran en cuál de las “S” podría influir más significativamente la causa o factor identificado. Con la aplicación de la técnica de Pareto se seleccionaron las “S” con más impactos entre las planteadas por los participantes. El resultado se muestra en la **Tabla 3.4**

**Tabla 3.4.**

Diagrama de las “7 S” Medición de impactos de las causas del insuficiente tratamiento a las cuestiones de género en la ANAP de Sancti Spíritus

Causa	Impacta en							Total
	Estrategia	Estructura Infraestructura	Estilos	Habilidades	Personal	Sistemas	Valores Compar-tidos	
<b>Materiales</b>								
Tecnológicas	X				X			2
Transporte		X		X				2
Infraestructura		X						1
<b>Total Materiales</b>								<b>5</b>
<b>Científico Tecnológicos</b>								
Poca articulación a proyectos	X						X	2
Transf de Tecnologías en gestión de género		X		X		X		3
<b>Total Científico Tecnológicos</b>								<b>5</b>
<b>Humanas</b>								
Preparación y Superación			X		X		X	3
Rol tradicional de la mujer			X	X	X			3
Prejuicios sobre empoderamiento de la mujer			X		X		X	3
<b>Total Humanas</b>								<b>9</b>
<b>Organizativas</b>								
Limitaciones en el tratamiento integral del tema	X		X		X	X		4
Insuficiente aprovechamiento de alianzas	X						X	2
Estrategia de género independiente a la de dirección			X	X	X		X	4
<b>Total organizativas</b>								<b>10</b>
<b>Impactos Totales</b>	4	3	5	4	6	2	5	

A partir del resultado de la técnica aplicada, se muestra gráficamente cómo el mayor número de impactos (10) se relacionan con cuestiones estrictamente organizativas y solo cinco se asocian a causas materiales.

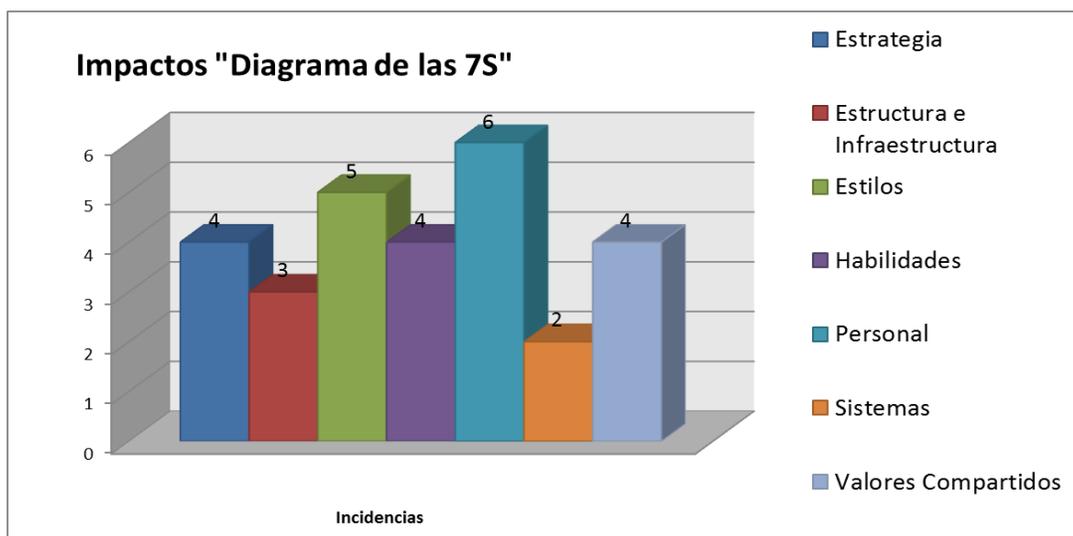


Figura 3.4: Resumen de impactos por causas en las 7 "S"

Dentro de los organizativos, el que más impactos presenta es la existencia de una estrategia de género independiente a la estrategia de dirección de la organización. Esto limita el control de la misma pues genera dispersión en los indicadores a evaluar en más de una estrategia. En este resultado se constata que si en las organizaciones no se planifican y gestionan los resultados de indicadores de género, difícilmente se pueda tener la certeza de en qué medida avanza o retrocede el mejoramiento de la gestión de género, lo cual es aplicable también a otras organizaciones.

Viendo los siete factores en los cuales las causas pueden incidir, se aprecia la existencia de 6 impactos en el factor "personal". Con ello se demuestra que la solución al problema está en el terreno subjetivo y no tanto en lo objetivo, si se tiene en cuenta que el factor "estructura e infraestructura" recibió solamente tres impactos.

### 3.1.4 Identificación de factores clave de éxito para el empoderamiento de la mujer de la ANAP en la provincia.

El insuficiente empleo del enfoque de género por parte de la ANAP, hace difícil evaluar los niveles de empoderamiento de la mujer en el sector y seguir, incluso, la evolución de este fenómeno.

Muchas veces se considera el tema del enfoque de género como una imposición y no como una necesidad del desarrollo humano. En ocasiones es suficiente tener una adecuada proporción de mujeres empleadas o dirigentes para dar por satisfecho el

resultado en este sentido, sin embargo, a raíz del XI Congreso de la ANAP, esta organización entre sus objetivos nacionales establece:

Objetivo No. 3: Asegurar con mayor objetividad la selección y promoción de los cuadros y sus reservas, con vistas a estabilizar el completamiento de la plantilla aprobada, incentivando la presencia de mujeres, jóvenes y la composición étnica, en correspondencia con las normas establecidas.

Objetivo No. 8: Priorizar la atención y el control sistemático al crecimiento de asociados, teniendo en cuenta las potencialidades de cada territorio y cooperativa e intencionar a través de la persuasión directa la incorporación de los tenentes legales de tierra, jóvenes, mujeres y familiares a las filas de la organización.

Objetivo No. 12: Impulsar el trabajo conjunto con la FMC, que permita incrementar la atención a la mujer campesina, el funcionamiento de las brigadas FMC-ANAP y la Estrategia de Género.

Esto hace que en cada Buró Provincial se deba prestar especial atención a los temas de género y sea necesario buscar mecanismos para potenciarlo de modo cada vez más integral.

También puede existir una desvinculación entre los centros, proyectos o grupos que realizan estudios sobre el tema del enfoque de género o cuestiones relacionadas con la mujer con la dirección de las organizaciones que limitan el *mainstreaming*, o sea, en gestionar de manera transversal a la planeación estratégica de las mismas los indicadores asociados al tema de género. Por lo que no se crean los mecanismos más eficientes de seguimiento y evaluación de las políticas de género en el sector.

Existen otros indicadores entre los objetivos derivados del XI Congreso de la ANAP que sin estar relacionados explícitamente con temas de género, contribuyen a potenciar la equidad y las condiciones de vida de la mujer en las cooperativas.

Estos son:

Objetivo No. 6: Promover y exigir la preparación y capacitación integral de las estructuras de dirección de las superiores a las inferiores, que dinamice el papel rector de las mismas en función de lograr mayor efectividad de la labor política ideológica en la Organización.

Objetivo No. 13: Intensificar el completamiento, mantenimiento y uso eficiente de la infraestructura de las organizaciones a todos los niveles potenciando las oficinas, salones de reuniones, almacenes, comedores, talleres, transporte y áreas de uso

colectivo entre otras; así como contribuir al mejoramiento de las instituciones sociales de la comunidad.

Objetivo No. 15: Perfeccionar la Emulación 17 de mayo y las micro-emulaciones, teniendo en cuenta su metodología, profundizando en la selección y estimulación de cada una de las categorías individuales y colectivas.

Objetivo No. 17: Incrementar la atención y control por las estructuras de dirección, sobre el uso de los fondos socioculturales en las cooperativas.

Objetivo No. 23: Asegurar una mayor atención al cumplimiento de la legislación laboral vigente sobre el uso de la fuerza laboral en las cooperativas, especialmente los trabajadores contratados eventuales y permanentes.

Objetivo No. 24: Garantizar una mayor atención al papel de los medios de comunicación para la divulgación del trabajo de la Organización, así como asegurar la utilización de la Revista ANAP, profundizando en su contenido.

Objetivo No. 25: Lograr una mayor influencia y atención al programa televisivo “Palmas y Cañas” y “De Parranda”, que contribuya a reforzar el rescate de las tradiciones y la música campesina, así como la información y divulgación de las actividades que realiza la ANAP en el cumplimiento de sus misiones.

Objetivo No. 30: Perfeccionar los mecanismos de control y atención a las normas legales establecidas para las propuestas y entrega de títulos honoríficos y condecoraciones.

Objetivo No. 31: Continuar fortaleciendo las acciones que se realizan de conjunto con el MINSAP, en la atención a las instituciones y centros de este sector, así como la educación higiénico- sanitaria de las familias campesinas.

Objetivo No. 32: Potenciar el desarrollo de las diferentes manifestaciones culturales y el rescate de las tradiciones campesinas en las cooperativas y comunidades, así como el trabajo conjunto con el Ministerio de Cultura.

Objetivo No. 33: Estimular la realización de actividades deportivas y recreativas con mayor sistematicidad en las zonas campesinas, así como fortalecer el trabajo conjunto con el INDER.

Objetivo No. 34: Contribuir con la formación vocacional y orientación profesional de niños y jóvenes hacia carreras agropecuarias, a través de los círculos de interés, campañas pioneriles y las aulas anexas, desde las cooperativas y comunidades, en coordinación con el MINED.

Objetivo No. 35: Fortalecer la atención y completamiento de la fuerza técnica calificada que necesitan las cooperativas, en coordinación con los ministerios correspondientes, teniendo en cuenta el papel que deben jugar las estructuras de dirección.

Objetivo No. 38: Fortalecer y propiciar la implementación del Control Interno en todas las estructuras de dirección, con la finalidad de prever y enfrentar los delitos, las ilegalidades, la corrupción e indisciplinas sociales.

Objetivo No. 43: Contribuir, de conjunto con el MINAG, el Grupo Empresarial AZCUBA y el Consejo de la Administración del Gobierno en la definición y puesta en práctica del programa de desarrollo de las cooperativas.

Para la ANAP de la provincia se pueden considerar como factores clave del éxito para el trabajo con enfoque de género los propios objetivos de su estrategia de género:

I - Fortalecer el papel de la mujer, incrementando su participación en los diferentes niveles de dirección y toma de decisiones para alcanzar mayor equidad de género.

II- Incrementar la capacitación y sensibilización en este tema en todas las estructuras de dirección de la ANAP.

III- Lograr una mayor incorporación de mujeres a las CPA y CCS.

IV- Fortalecer el papel dirigente de las mujeres de la ANAP.

V- Fortalecer relaciones de trabajo con otras instituciones que potencien la consolidación del trabajo de género dentro del organismo

### **3.1.5 Resultado de las encuestas sobre el empoderamiento de la mujer de la mujer en la ANAP de la provincia Sancti Spiritus**

Las encuestas descritas fueron empleadas en un momento inicial con el fin de diagnosticar la percepción sobre el fenómeno del empoderamiento de la mujer en la organización estudiada, pero al propio tiempo la información que proporcionó se utilizó en el diseño de indicadores de la planeación estratégica, que permitieran evaluar su evolución en el tiempo, y esto a su vez brinda la posibilidad de tomar decisiones correctivas al respecto.

La primera encuesta se aplicó a 25 mujeres, con representación de obreras, especialistas y directivas, con diferentes edades:

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

El 80 % de las mujeres dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que es más difícil alcanzar sus metas profesionales siendo mujeres.

El 81 % opinó que el hombre y la mujer no estaban en igualdad de condiciones para ocupar cargos directivos, y el 80 % de estas dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con que los hombres a quienes se subordinaban, tenían en cuenta su condición de mujer. Existe un 36 % que aún no consideran un total respaldo de la familia para desempeñar sus roles. El 80 % prefiere dirigir hombres que mujeres y solo el 32 % ha percibido alguna manifestación de discriminación en alguno de los roles en que se desempeña. (Ver Anexo 6)

En los 20 hombres encuestados, se buscó la misma representatividad de categorías ocupacionales y edades que las mujeres. El 85 % dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que existen diferencias entre la vida de un productor y una productora agrícola. Resultado similar fue planteado por las mujeres.

El 90 % considera que no están en igualdad de condiciones un hombre y una mujer para ocupar cargos directivos. El 45 % de los hombres opinó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con que sus parejas desempeñen el rol que ellos desempeñan.

El 75 % considera que las mujeres presentan regularmente más problemas familiares a resolver que el hombre, lo que representa impedimentos para su trabajo. El 90 % reconoció el apoyo de su pareja para cumplir con su rol campesino, mientras que el 30 % dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con el hecho de haber percibido en su medio alguna manifestación de discriminación a la mujer. (Ver Anexo 7).

### **3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para incluir en la Estrategia de Dirección de la ANAP de la provincia Sancti Spíritus el enfoque de género.**

El replanteamiento de la estrategia de la ANAP para que tenga un enfoque de género debe partir de la reexpresión de la misión, visión y los valores compartidos, hasta llegar al alineamiento de sus Áreas de Resultados Claves con la estrategia de género y otros indicadores de género de uso internacional

#### **3.2.1 Análisis y re expresión de la misión, visión, valores de la estrategia de dirección de la ANAP de la provincia Sancti Spíritus con enfoque de género.**

Al analizar la misión, visión, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, descritas en el epígrafe 2.2.2 se observan elementos o categorías expresadas exclusivamente en género masculino, o lo que en la literatura se refiere a un lenguaje sexista, algunas de estas categorías son: preparados, informatizados, trabajadores, instructores, entre otras.

Al re expresar la misión en equipos de trabajo, bajo la técnica de tormenta de ideas para que estas muestren un enfoque de género, y quede contextualizada a la conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista en Cuba se plantea de la siguiente forma:

### **MISIÓN**

Garantizar la labor política-ideológica en el campesinado de manera tal que cumplan con el primer deber de estos: la producción de alimentos, contando para ello con alta profesionalidad de su capital humano a partir de la preparación y actualización constante de estos en los diferentes escenarios de la Estrategia Maestra Principal, en busca de prosperidad, justicia, equidad, armonía con el medio ambiente, la preservación de los recursos naturales y el patrimonio.

### **VISIÓN**

Somos una organización con independencia económica y organizativa capaz de satisfacer las exigencias y necesidades de nuestras cooperativas, con un Capital Humano estable y altamente estimulado, con salarios, acorde a sus resultados; con crecimiento próspero y sostenible, con adecuadas condiciones para desarrollar el trabajo; donde la informatización y la preparación permiten hacer frente a los cambios que se continúan dando en el entorno, con justicia, equidad, armonía con el medio ambiente, con buenas comunicaciones y adecuados medios de transporte.

Los valores compartidos también fueron objeto de análisis y a la luz del debate sobre temas de género, por consenso se incorpora el valor de equidad entre los valores compartidos.

### **Profesionalidad**

“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros productores para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre bajo la guía de la dirección del PCC”.

### Trabajo en equipo

“Somos un conjunto interdisciplinario de profesionales que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permitan a los productores estar más satisfecho”

### Productividad

“Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas del mercado”.

### Compromiso con la revolución y el partido

“Es este el principal atributo que debe caracterizar a los cuadros y trabajadores de la ANAP. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen tanto dentro como fuera del país. Tampoco les abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana”

### Honradez

“Es uno de los más antiguos valores que han distinguido a los seres humanos, y por supuesto a nuestros cuadros y trabajadores no les puede faltar esa integridad, lealtad y honestidad, atributo que hoy debemos preservar de la corrupción e ilegalidades y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. La máxima martiana es el principal escudo: “La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con el pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”

### Consagración

“Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales”

### Confiabilidad

“Se refiere a su discreción y capacidad para ser depositario de informaciones, planes y proyectos de gran envergadura, y con ello contribuir a salvaguardar nuestros intereses contra la acción enemiga”

### Compromiso con la calidad

Tener como principio de toda tarea este atributo, es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la falta de calidad en aras de cantidad o de abaratar los costos”.

### Creatividad

“Que en cada momento aliente el espíritu innovador, tener el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo. Para ello es necesario permitir que las ideas se expresen y generar un ambiente propicio al diálogo y la creación, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar la producción, los servicios y la investigación. Es sobre todo no frenar el sentimiento creador e innovador que algunas personas poseen y pueden contagiar a los demás al crearse un clima propicio y favorable”

### Superación continúa

“Esta será una premisa para todos los cuadros y trabajadores, teniendo en cuenta que sólo superándose y actualizando los conocimientos estarán en condiciones para alcanzar mayores y mejores objetivos y logros”

### Iniciativa

“Acción del que se propone algo antes que otros; marchar a la vanguardia en las ideas; ser el primero en proponer soluciones o cambios favorables; adelantarse en la aplicación o propuesta de nuevos proyectos, siempre y cuando representen un aporte a favor de la eficiencia y calidad de un colectivo o empresa. La iniciativa será mayor en la medida que la superación y la auto preparación también estén presentes en los cuadros y trabajadores”

### Equidad y justicia

“Estará presente al promulgar la igualdad de derechos, no solamente entre hombres y mujeres, sino que además incluye la lucha por eliminar cualquier muestra de falta a la justicia, y de discriminación por raza, origen, limitación física, edad, entre otras.

### **3.2.2 Análisis de Áreas de Resultado Clave.**

Al aplicar la transversalidad en la planeación estratégica de la ANAP en la provincia, para la incorporación de los temas de género y evaluar el mejoramiento de la gestión de género, se deben tomar como punto de partida las tres Áreas de Resultado Clave existentes en su

diseño estratégico. La técnica del *mainstreaming* de género posibilita lograr este alineamiento entre ambas estrategias de modo que se dé un tratamiento a los temas de género y empoderamiento de la mujer desde una sola estrategia.

Para esto se debe respetar el diseño estratégico formulado por la organización y en esta etapa solamente se analiza la existencia o no de indicadores de género, haciéndose evidente, que en ninguna de estas ARC se hace de forma explícita mención al tema de género, aun cuando de forma implícita se infiera que estas metas y compromisos, implicarían el desarrollo humano de hombres y mujeres. La **Tabla 3.5** muestra el resultado de las ARC alineadas con la estrategia de género, para lo cual se desarrolló un ejercicio de trabajo en grupo. Se señala en rojo las modificaciones efectuadas a la estrategia original

**Tabla 3.5:**

*Áreas de Resultado Clave de la ANAP en Sancti Spiritus con modificaciones propuestas*

Área de resultados clave: Agroalimentaria	
<u>Objetivo Estratégico 1:</u> Incidir en el incremento de los niveles de producción de las CPA y la CCS.	
Criterios de medida	Acciones
Se mejorará el suministro de insumos y recursos a las organizaciones en un 30%.	❖ Realizar un levantamiento de las necesidades de insumos y recursos.
	❖ Realizar prácticas agroecológicas.
	❖ Incrementar la tracción animal con 500 yuntas de buey.
	❖ Incrementar siembra de pastos y forrajes
Se trabajará en aras de desarrollar labor política para incrementar los precios en algunos cultivos en 10%.	❖ Realizar la propuesta de normas jurídicas relativas a los precios que propicien la estimulación de las producciones con destino al Estado.
Se trabajará en aras de sustituir importaciones.	❖ Realizar el Sellaje de la provincia en la entrega de leche directa a las Bodegas. ❖ Incrementar la producción y entrega de tomate, fruta bomba, guayaba, mango fríjol, maíz y zanahoria.

<p>Se trabajará políticamente en 32 cooperativas con potenciales para lograr incrementos productivos en corto plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar los movimientos de ceba de toros estabulados hasta llegar a la cifra de más de 500, en las 6 cooperativas arroceras para llegar a los 100 000 QQ de arroz, alcanzar un millón de litros de leche en 6 Cooperativas, incrementar los niveles de frutales en 2 cooperativas y lograr la venta de más de 100 Ton. de carne de cerdo en 22 Cooperativas.</li> </ul>
---	--

<p>Área de resultados clave: Organización</p>	
<p><u>Objetivo Estratégico 1:</u> Incrementar la estabilidad laboral de forma sostenida en el personal y los cuadros</p>	
Criterios de medida	Acciones
<p>Mantener la estabilidad del personal y de los cuadros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejorar la atención al <b>campesinado</b> elevando la calidad del servicio del Comedor Obrero.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habilitar las oficinas y puestos de trabajo con los medios adecuados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estimular de forma material y moral a <b>trabajadores, trabajadoras</b> y dirigentes que se destaquen en el cumplimiento de su trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Potenciar la incorporación a las CPA y CCS de nuevos socios, <b>con énfasis en las mujeres (Obj. 3. de la Estrategia de género)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Perfeccionar los mecanismos de selección, preparación, promoción y evaluación de los cuadros, <b>potenciando la participación de la mujer en diferentes niveles de dirección y estimulando su papel como dirigente (Obj. 1 y 4 de la Estrategia de género)</b></li> </ul>

<u>Objetivo Estratégico 2:</u> Incrementar la capacitación del personal.	
Capacitar al 100% del personal.	Habilitar los siguientes programas de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trabajo Político Ideológico en la ANAP.</li> <li>❖ Agroecología.</li> <li>❖ Legislación agraria (Jurídica).</li> <li>❖ Economía.</li> <li>❖ Técnicas de Dirección.</li> <li>❖ Computación.</li> <li>❖ Preparación militar.</li> <li>❖ <b>Enfoque de Género (Obj. 2. de la Estrategia de género)</b></li> </ul>

Área de resultados clave: Ideológica	
<u>Objetivo Estratégico 1:</u> Fortalecer el trabajo político- ideológico en la ANAP.	
Criterios de medida	Acciones
Desarrollar los procesos políticos con la calidad requerida en la ANAP y el 100% de las cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Enfrentar el delito, la corrupción y las ilegalidades.</li> <li>❖ Fortalecer las relaciones con los medios de prensa.</li> <li>❖ Perfeccionar el trabajo con la Comisión de atención y prevención Social.</li> <li>❖ Fortalecer la relación con el MINED, el ICRT, Cultura, Deporte, MINSAP, <b>FMC, las universidades, programas y proyectos, incluyendo los que realicen acciones en función de consolidar el trabajo de género dentro del organismo (Obj. 5. de la Estrategia de género)</b></li> <li>❖ Promover el trabajo con la historia.</li> <li>❖</li> </ul>
Desarrollar los chequeos de emulación y Promover la cultura campesina en la ANAP y el 100% de las cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar la divulgación y celebración de eventos recreativos, deportivos y culturales.</li> <li>❖ Desarrollar la emulación socialista, la micro-emulación y los movimientos de alto rendimiento.</li> </ul>

### 3.2.3 Estrategia de género existente en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, alineamiento con ARC

Con anterioridad describimos los objetivos de la estrategia de género de la ANAP, no obstante, en este epígrafe, se profundiza en la misma, formulada en roles de la mujer campesina, entendidos estos como:

- Rol reproductivo
- Rol productivo
- Rol comunitario
- Rol político

Estos roles se relacionan con los objetivos de la estrategia de género de la ANAP como se muestra en las **Figuras 3.5 y 3.6**

Objetivos de la Estrategia de Género de la ANAP:

- I - Fortalecer el papel de la mujer, incrementando su participación en los diferentes niveles de dirección y toma de decisiones para alcanzar mayor equidad de género.
- II- Incrementar la capacitación y sensibilización en este tema en todas las estructuras de dirección de la ANAP.
- III- Lograr una mayor incorporación de mujeres a las CPA y CCS.
- IV- Fortalecer el papel dirigente de las mujeres de la ANAP.
- V- Fortalecer relaciones de trabajo con otras instituciones que nos permita consolidar el trabajo de género dentro del organismo



Figura 3.5: Roles y Objetivos de la Estrategia de Género para el Objetivo # 1



Figura 3.6: Roles y Objetivos de la Estrategia de Género para los Objetivos # 2, 3, 4, 5

### 3.2.4 Incorporación de dimensiones e indicadores de género, propuestas por COSUDE para la gestión del género en las organizaciones. Actualización del Plan de acción para la actividad de género

Una vez alineadas la estrategia de género con las ARC y objetivos estratégicos de la organización, la próxima etapa del procedimiento, dirigida a perfeccionar aún más el resultado, es realizar como se explica en el epígrafe 2.2.5 un análisis de las dimensiones e indicadores, recomendados por COSUDE para estrategias de género o con enfoque de género.

Para esto se realizan acciones de capacitación en la organización estudiada, con vistas a la familiarización de trabajadores, especialistas y cuadros con estos temas, que para ellos pueden resultar novedosos. Posteriormente se determina cuáles de esas dimensiones pudieran ser aspiraciones de la organización en materia de género y si deben o no formar parte de la estrategia principal, para ello se realiza una técnica de reducción de listado en dimensiones como TRABAJO, RECURSOS, EDUCACIÓN y SALUD por tener una gran cantidad de indicadores, en cambio, en RELACIONES DE PODER, VIOLENCIA, RELACIONES SOCIALES, CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y CALIDAD DE VIDA se presentan todos los indicadores.

Esta reducción de listados se presenta en el Anexo 8 mediante la técnica de concordancia de Kendal con 8 expertos, seleccionados de la propia organización, buscando sus propios intereses a potenciar en materia de género, de estos expertos, 3 son obreros, 3 especialistas y 1 cuadro, además 4 son mujeres y 4 hombres.

Finalmente se procede a actualizar el Plan de acción para la actividad de género, tomando como punto de partida la estrategia alineada con enfoque de género y las dimensiones e

indicadores de COSUDE seleccionados por los participantes en la sesión de trabajo en grupo. Esta actualización del Plan se muestra en el Anexo 9

### **3.3 Validación práctica del mejoramiento de la gestión de género en la ANAP a partir de la aplicación de la guía de indicadores para elaboración de planes de igualdad.**

La validación del procedimiento se realiza a través de la aplicación de la guía para la evaluación de la gestión de género en las organizaciones, descrita en el capítulo anterior. A partir del resultado alcanzado en los diez ámbitos estudiados se presentan los resultados ya alcanzados en la ANAP o que pueden ser implementados en el corto plazo sin grandes dificultades. Los argumentos se muestran en el anexo 10

#### **Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.**

Los indicadores de este ámbito deben permitir valorar la incorporación sistemática de la perspectiva de género en las políticas, la toma de decisiones y las actividades llevadas a cabo en la organización campesina. A través de ellos se quiere valorar si la dirección promueve unos valores y una cultura de equidad y el grado de integración de la igualdad de oportunidades en la estrategia y la cultura de la organización.

Este ámbito consta de 27 indicadores, de ellos la gran mayoría podrán alcanzarse en el largo plazo, no obstante, solamente la aplicación sistemática de la guía y la motivación de la organización por perfeccionar su gestión de género constituirán un referente para introducir mejoras continuas en este sentido. Los indicadores en los que ya se evidencian resultados en el corto plazo están relacionados con la existencia de referencias a la igualdad de oportunidades en la documentación estratégica de la organización, en las líneas estratégicas de la organización. La participación como organización que promueve la igualdad en conferencias, jornadas o intercambio de experiencias en materia de igualdad.

La realización de una diagnosis de situación sobre la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa, la existencia de mecanismos de seguimiento y control de la ejecución de las acciones de mejoras identificadas en la diagnosis y la existencia de una Comisión de igualdad de oportunidades en la organización, representada en las brigadas FMC ANAP en cada organización de base.

#### **Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la organización en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.**

En este ámbito se quiere valorar si en la ANAP de la provincia espinosa se han puesto en marcha acciones de formación de toda la plantilla en la temática de la igualdad de oportunidades.

A su vez, se valora si existen mecanismos que fomenten la participación de todo el personal en la promoción de la igualdad de oportunidades y permitan recoger las propuestas realizadas. Este ámbito contiene 19 indicadores, de los cuales comienzan a verse resultados en aspectos como el desarrollo de acciones informativas a la junta directiva de las cooperativas, participación de la representación del campesinado en la selección de los miembros de la Comisión de igualdad, acciones de información al campesinado sobre el desarrollo y los resultados del Plan de igualdad y acciones ejecutadas a partir de las propuestas realizadas por el campesinado en materia de igualdad de oportunidades.

### **Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación en la organización.**

Se pretende valorar la neutralidad en la imagen que proyecta la organización, tanto a nivel interno como externo, en los diferentes actos y reuniones, en la comunicación verbal o escrita, así como en la divulgación que hace de sus actividades. La guía de lenguaje no sexista propuesta como resultado de esta investigación es diseñada a partir de la propuesta formulada por Oficina de Igualdad de la UNED (2016). El ámbito tiene 12 indicadores, de los cuales comienzan a verse resultados en el corto plazo, en cuestiones como la existencia de mecanismos que garantizan que la comunicación escrita (interna y externa), se cuenta en la organización con una Guía de lenguaje no sexista (Anexo 11), y un Glosario de términos sobre cuestiones de género (Anexo 12), se promueva una imagen externa no sexista a la vez que se logra la difusión de las ofertas laborales que permitan una representación equilibrada de mujeres y hombres que se presentan a los procesos de selección de personal. Al mismo tiempo se trabaja en la utilización no sexista del lenguaje oral y escrito en los procesos de selección de personal y la descripción de los puestos

### **Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la organización.**

En este ámbito se pretende valorar el grado de igualdad de oportunidades en los procesos de selección, tanto en lo que hace referencia a su diseño como a su implementación, para determinar el resultado en estos indicadores, es necesario disponer de una base estadística, que soporte la información, o de lo contrario una de las acciones a emprender es el perfeccionamiento en la recopilación y procesamiento de estos datos. Este ámbito tiene 19 indicadores y los que más resultados muestran están relacionados con la existencia de

mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo; existencia de una definición de los puestos de trabajo según las competencias técnicas, profesionales y formativas que omiten otras características que no son imprescindibles para el puesto de trabajo y que pueden inducir a algún tipo de discriminación, existencia de una denominación neutra de cada puesto de trabajo. Se cuenta con una base estadística con el número de personas en la organización campesina según sexo y porcentaje comparativo mujeres-hombres y existen mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razón de sexo en los procesos de selección de personal.

#### **Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.**

En este ámbito, se valora en qué grado la organización facilita y promueve el desarrollo profesional, así como la mejora de las competencias de todo su personal y si potencia y fomenta, con medidas concretas, la promoción de las mujeres en cargos de responsabilidad o en categorías profesionales de nivel más alto. Cuenta con 17 indicadores, los que ya evidencian resultados son la existencia de mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo para cargos directivos, se conoce también el porcentaje de mujeres y porcentaje de hombres con cargos directivos respecto al total de los cargos directivos y se avanza en la percepción del campesinado respecto a la igualdad de oportunidades en el acceso a los cargos de responsabilidad.

#### **Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.**

Este ámbito permite mirar en qué grado la organización campesina propone medidas y acciones que facilitan la conciliación, si esta conciliación forma parte de la cultura organizativa y si se da el equilibrio entre mujeres y hombres que utilizan estas medidas. Es de los más extensos, cuenta con 27 indicadores y de ellos ya se observan algunos resultados que se manifiestan en medidas que amplíen el marco para facilitar la compatibilidad o conciliación del tiempo laboral y personal, existencia de servicios a las personas que faciliten la compatibilización del tiempo laboral y personal. Se realizan coordinaciones con los OLPP, con las direcciones municipales de empresas de servicio, comercio y gastronomía, salud, Inder. Se realizan ferias de los servicios en las comunidades, acercamiento de los servicios de salud, reapertura de escuelas de pequeña matrícula, reanimación de comunidades, entre otras

### **Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.**

En este ámbito se valora si la organización toma medidas en función de la salud e higiene del trabajo, en condiciones de equidad y si dispone de un protocolo de actuación para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso sexual y/o por razón de sexo. Consta de 19 indicadores, los más logrados son la creación de condiciones de trabajo teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser diferentes en función del sexo de las personas. La existencia de canales para recoger denuncias o reclamaciones en caso de conocer o ser víctima de acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo. Están perfectamente identificadas las personas responsables de atender a las que formulen una queja o denuncia en el ámbito de discriminación o trato no equitativo por cuestiones de género, entre otras.

### **Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.**

Con estos indicadores se evalúa en qué medida la gestión de la organización campesina ayuda a comprobar la transparencia en la política retributiva, desde la determinación de categorías laborales y retributivas hasta en la transparencia de salarios y otros beneficios sociales otorgados al personal y al campesinado. Finalmente, desde sus 13 indicadores analiza si se producen diferencias retributivas entre mujeres y hombres, comprobando la proporción de mujeres y hombres en cada nivel retributivo. Algunos de los indicadores con resultados están relacionados con la existencia de manuales que incluyen todos los puestos de trabajo existentes en la organización campesina. Existe transparencia de la política retributiva de la organización campesina y de la estructura salarial, hay una definición clara, objetiva y neutra de los conceptos variables de las retribuciones o la existencia de retribuciones asociadas a los resultados individuales o al tiempo de presencia y no existe diferenciación en base al género

### **Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.**

Los indicadores del ámbito 9 valoran si se producen diferencias significativas entre mujeres y hombres en referencia a las jornadas laborales, tipos de contrato, horarios, etc. A su vez, comprueba si existe discriminación en las bajas y en las separaciones.

También trata de valorar si la organización ha adaptado las condiciones de trabajo, la asignación de recursos y los puestos de trabajo a las características de las mujeres y los hombres. De sus 18 indicadores se observan resultados en el corto plazo en los indicadores relacionados con la existencia de datos desagregados por sexos y por categoría profesional

de las condiciones laborales, la asignación de espacios para mujeres y hombres y la adecuación del lugar de trabajo y de los espacios a las características y necesidades de las mujeres y los hombres.

**Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.**

Aquí se valora la existencia de medidas proporcionadas por la organización para facilitar el acceso al puesto de trabajo y para favorecer un acceso en igualdad de oportunidades de todos los colectivos.

Algunos indicadores de este ámbito pretenden evaluar las medidas propuestas para evitar accidentes durante los desplazamientos en horario laboral o por razón de trabajo, para eliminar las barreras arquitectónicas y para adecuar correctamente los viales de acceso.

En total 10 indicadores permiten evaluar este ámbito de la gestión de género, Quizás es cierto que existan necesidades en materia de transportación, pero estas carencias no son discriminatorias para hombres y mujeres, los indicadores que actualmente ya muestran resultados son: la existencia de un plan de transportación, se puede acceder en transporte público y transporte colectivo, aunque se dificulta en ocasiones acceder más a unas bases productivas que a otras, en dependencia de su lejanía, como el caso de las del Plan Turquino.

Un gran número de personas no utilizan transporte y puede acceder caminando a su puesto de trabajo, otras utilizan el transporte de la propia organización, otros utilizan el transporte privado, y otras el transporte público.

Los indicadores para cada uno de los diez ámbitos considerados. Muestran diferentes niveles de implementación. En algunos casos es posible alcanzarlo en el corto, mediano o largo plazo.

El por ciento de implementación por ámbitos es como se muestra en la **Tabla 3.6** y el gráfico 3.3 donde el 27 por ciento de ellos ya muestra resultados en la empresa. Los ámbitos con más avances son el 4, 6 y 10 en ese orden.

**Tabla 3.6:**

Resumen de indicadores con resultados en la ANAP provincial de Sancti Spiritus en materia de gestión de género

Ámbito	Cantidad de indicadores implementados o a lograr en el corto plazo	Total de indicadores del ámbito	Por ciento del total
1	6	27	22
2	4	19	21
3	4	12	33
4	7	19	37
5	6	17	35
6	4	27	15
7	5	19	26
8	4	13	31
9	3	18	17
10	6	10	60
	49	181	27

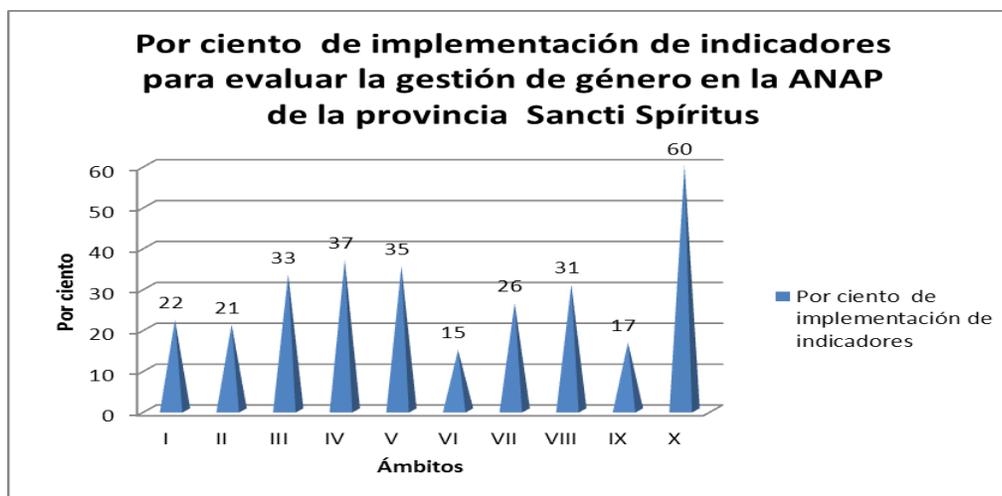


Figura 3.6: Por ciento de implementación de indicadores para evaluar la gestión de género

### Conclusiones parciales del capítulo 3

1. El diagnóstico realizado permitió evaluar el mejoramiento de la gestión de género las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para el tratamiento de las cuestiones de género en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, así como los impactos en el funcionamiento de la misma de las principales causas por las cuales no se da adecuado tratamiento a las cuestiones de género.
2. En la investigación se logró establecer una correspondencia entre los factores claves del éxito para el mejoramiento de la gestión de género y las Áreas de Resultado Clave y Objetivos de la ANAP con la estrategia de género existente en la organización, incorporándole al análisis un grupo de dimensiones e indicadores propuestos por COSUDE en la formulación del Plan de acciones para el trabajo con el tema de género todo, mediante la técnica del *mainstreaming* de género.
3. La Guía de indicadores para la elaboración de planes de igualdad se empleó como forma de validación de la estrategia con el enfoque de género que se propone. Los resultados alcanzados en el corto plazo en los indicadores descritos validan la hipótesis, además se elabora un plan de acciones para la mejora continua en función del perfeccionamiento de la gestión de género en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus

## CONCLUSIONES

1. La revisión de literatura permite profundizar en cuestiones como las Estrategias de Género, el Mainstreaming de Género, la Gestión de Género y los Indicadores de Género entre otras; todas necesarias para llegar a diseñar el procedimiento propuesto e implementarlo en la organización estudiada.
2. En la investigación se diseña un procedimiento para incluir en la Estrategia de Dirección de la ANAP, integrado por seis etapas, para lo cual se emplea el método del Mainstreaming de Género, partiendo de una revisión de la Misión, la Visión, los Valores y las Áreas de Resultado Clave y se realiza el alineamiento de sus objetivos con los de la Estrategia de Género existente.
3. El procedimiento propuesto se implementa en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, y posibilitó además la adaptación de una propuesta de dimensiones e indicadores aplicada por COSUDE en gran número de organizaciones e instituciones, para luego de una reducción de listados, incorporar los seleccionados al plan de acción de la organización para cuestiones de género.
4. Se aplica una Guía para la evaluación de la Gestión de Género en organizaciones, como vía práctica de validación del procedimiento que se propone. Esta guía está integrada por varios ámbitos e indicadores, de los cuales el 27 por ciento ya son una realidad en la ANAP, pueden alcanzarse en el corto plazo sin grandes complejidades.

## RECOMENDACIONES

1. Perfeccionar el sistema de indicadores para evaluar el mejoramiento de la gestión de género en la ANAP, acercándolo más a las bases productivas y a las peculiaridades de las CPA y CCS de la provincia
2. Perfeccionar técnicas de diagnóstico sobre el mejoramiento de la gestión de género con un enfoque más integral, con mayor cantidad de elementos de su vida familiar y comunitaria
3. Diseñar un plan de acción, en alianza con los OLPP, la FMC, y los OACE, dirigido a elevar el desarrollo y satisfacción de la mujer agraria como vía de mejorar el resultado de los indicadores de la gestión de género, y a más largo plazo la percepción de empoderamiento de la misma, en la provincia espinosa.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar Martínez, L. (2010). *Propuestas de constructos para los modelos femeninos de estudiantes y profesoras de la carrera Estudios Socioculturales*.
2. Aguilar, L., Blanco, M y Dankelman, I. (2006). *The absence of gender equity in the discussions on the international regime on access and benefit sharing*. Documento para discusión en la octava reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica. Gland, Suiza: UICN.
3. Alayón, V. (2007). *La Mujer Campesina y la Recreación* . México: Centro Regional de Educación Fundamental Para América Latina.
4. Alberti Manzanares, P. y otros. (2001). La participación de la mujer en el desarrollo rural. En: M. I. Castillo Ramos, *Colección de Estudios Regionales. Universidad Autónoma de Tlaxcala* . Tlaxcala México: SIZA-CONACYT.
5. Alvira Martín, F. y otros (2005). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
6. Alfonso Langa, de J. V. y Muñoz Gutiérrez, T. (2011). La identidad de género como base para la comprensión de la formación de la identidad de la mujer. En: C. Proveyer, (compil.). *Selección de lecturas de Sociología y Política Social de Género*. La Habana: Editorial Félix Varela.
7. Almaguer Rondón, M. (2009). Conciliar lo laboral y lo doméstico: un reto para la sociedad cubana actual. En: *Revista ASPARKIA* (20), 185-201, Castelló de la Plana, España: Universidad Jaume I de Castelló
8. Almaguer Rondón, M. (2009). La mujer cooperativista y su acceso a cargos de dirección en Camagüey. En: (CD). *VII taller Internacional de Psicología Latinoamericana y del Caribe*. (pp.1217-1226). Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

11. Almaguer Rondón, M. (2009). La relación hombre mujer desde el pensamiento Social En: *Género: Reflexiones y Realidades*. Camagüey: Ediciones Universidad de Camagüey
12. Almaguer Rondón, M. (2012). Género y poder: Un estudio de campo en cooperativas rurales. En: *Revista Temas. Cultura Ideología y Sociedad*. (68).
13. Almaguer Rondón, M. (2013). Factores que limita el acceso de las mujeres cooperativistas a cargos de dirección en la provincia de Camagüey. Un estudio de caso. XIII Conferencia de Género Familia y Sociedad. En: *Revista ACPA*.
14. Almaguer Rondón, M. y Álvarez Escoda, M. (2009) . ¿Techo de Cristal en la vida laboral de las mujeres anapistas en Camagüey? En: (CD) *XI Conferencia Internacional Mujer Familia y Sociedad*. (pp.123-36). Camagüey: Universidad de Camagüey.
15. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2). New York: Prentice Hall.
16. Aragonés de Empleo. (2010). *Acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en Aragón* . Zaragoza.
17. Asociación de Mujeres Profesionales y Directivas de Aragón, (2009). *Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza*. Aragón y Rioja, & Instituto.
18. Akintoye, A. S., & MacLeod, M. J. (1997). *Risk analysis and management in construction*. *International journal of project management*, 15(1), 31-38.
19. Banco Mundial (2011). *Equidad de género y desarrollo*. Reporte Mundial (Resumen). The World Bank, Washington DC, EUA.
20. Banco Mundial (2006). *Informe Sobre el Desarrollo Mundial. Equidad y Desarrollo*. Washington DC
21. Basail Rodríguez, A. (2007). *Sociedad Cubana Hoy. Ensayos de Sociología Joven*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
22. Beauvoir, S. D. (1989). *El segundo sexo* (No. 305.4 B4Y).
23. Benítez, I. & Naranjo, W. (2011). *Mujer y acceso a las estructuras de dirección en la Empresa Portuaria de Santiago de Cuba*.

24. Bernardo Zaragoza, P. (2007). *Guía no sexista sobre ocupaciones*. Madrid: Edita Consejo de la Mujer de la Comunidad de Madrid.
25. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1973). *La construcción social de la realidad*. In *Papers: Revista de sociología* (pp. 181-183).
26. Bobadilla Díaz, P. A. & Flores Zavaleta, J. J. (2011) .*Empoderamiento un camino para luchar contra la pobreza*. Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional.
27. Campano, P. C. (2005). *La estrategia demorada: género y cooperación internacional en España*(219). Los Libros de la Catarata.
28. Caram León, T. (2012). *El empoderamiento de las mujeres cubanas*. Recuperado de: <http://biblioteca virtual. clacso.org.ar/libros/cuba/caram, pdf>.
29. Carballo De La Riva, M. (2006) (coord.) *Género y Desarrollo. El camino hacia la Equidad*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Madrid, España: Editorial Los Libros de la Catarata.
30. Carrión Cabrera, L., y Jiménez Fiol, M. J. (2013). El protagonismo femenino en la Universidad de Oriente. Retos y perspectivas. Santiago de Cuba (4), 62-74
31. Castro Ruz, F. (2004). *Discurso pronunciado en la clausura del IV Congreso de Educación Superior*. La Habana.
32. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (120). MIT press.
33. Cribeiro Díaz, Y. (2011). *Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes*. Tesis presentada en opción del Grado de Doctora en Ciencias Económicas.
34. Consejo económico y social de España. (2011), *Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad socio labor al española*. Colección Informes.
35. Conceptualización del modelo económico y social de desarrollo socialista en Cuba.

37. Catalunya. Departamento de Treball II. Fons Social Europeu III. Títol 1. Igualtat entre ls.sexes Catalunya 2. Discriminación sexual en el treball – Catalunya. 342.722:331-055.2(467.1). 2010. Disponible en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>
38. Donoso, T. (2009). *Estrategias y herramientas para trabajar el Empoderamiento*. Jornadas Técnicas para el Avance de la Metodología en Inclusión Social. Madrid, España.
39. Donoso, T. (2010). *Factores de resiliencia y empoderamiento de las mujeres en las intervenciones en Violencia de Género: Experiencias y resultados*. Ponente invitada en el Seminario Europeo contra la Violencia de género. Organizado por Servicio de Atención a la Familia de la Comisaría General de Policía Judicial. Madrid, España.
40. Donoso, T. (2010). Procesos de empoderamiento en los grupos de autoayuda. En: *CRE. Acciones para la inclusión social: La metodología en inclusión social, buenas prácticas y talleres de participación*. (pp. 27-38). Madrid: CRE.
41. Donoso, T. (Coord.). (2010) *Programa de apoyo psicosocial para mujeres. Cuaderno de aplicación práctica*. Barcelona: Fundación. La Caixa
42. Donoso Vázquez, T.; Figuera Gazo, P. y Rodríguez Moreno, M. L. (2009) Modelos sociales y mercado laboral: un estudio con alumnado universitario . Prisma Social. *Revista de Ciencias sociales*. ( 2).
43. Donoso T.; Biglia, B. (2009). *Adaptación, implementación y evaluación del programa de apoyo psicosocial para mujeres. Comunicación presentada al XIV Congreso nacional de modelos de investigación educativa: Educación, Investigación y Desarrollo social*. Organizado por AIDIPE Universidad de
44. Echevarría, D. (2003). *Estilos de dirección y su relación con la condición de género: Resultados preliminares del estudio de caso en cuatro empresas de ciudad de la habana: gerencia: una visión de consultores*. La Habana: Editorial Félix Valera.

45. Echevarría, D., Lara, T. y García, M. (2010). Empleo femenino en zonas rurales: logros y retos de los proyectos de cooperación para el desarrollo. En: *Seminario Anual sobre Economía y Gerencia Empresarial*. Hotel Nacional de Cuba. (CD). CEEC.
46. *Empoderadas e Iguales: estrategia de igualdad de género 2008-2011*. (2008). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
47. Espina, M. y otros (2007). *Informe Final, Proyecto "Equidad y movilidad social en Cuba. Impactos del reajuste estructural"*. PNCT Sociedad.
48. Escalante & Peinador (1999). *Indicadores de equidad* (p. 102). San José. Costa Rica: Máster Litho S.A.
49. Estrategia Maestra Principal de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus
50. Estrategia de género de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus
51. Plan de acción para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo aprobados en el VIII Balance de la actividad de género
52. Fórum de Política Feminista (2008). *Aplicación de la Ley de Igualdad en las Administraciones Públicas*. Madrid, España: Agrupación Madrid.
53. Flores Hernández, A. y otros (2014). La formación de la comisión universitaria para la igualdad de género (CUIG). Una experiencia de transversalización. *Ra Ximhai*, 10(7), 23-36.
54. Freire, P. *Contribuciones para la pedagogía*. Clacso, 2007.
55. Fride (2006). *Desarrollo en Contexto. El empoderamiento*. Madrid, España.
56. Fride (2006). *El empoderamiento en la cooperación española*. Recuperado de: [http://www.fride.org/uploads/Empowerment\\_Documento](http://www.fride.org/uploads/Empowerment_Documento).
57. Gandarilla, B. A. (2009). *La dirección por objetivos. Su aplicación práctica*. Bayamo. Universidad de Granma.
58. Gandarilla, B. A. (2009). *Proyección estratégica empresarial*. (Monografía). Bayamo. Universidad de Granma. (Soporte magnético).
59. García, R. (2012). Microcréditos, pobreza y género: consideraciones generales para la elaboración de programas de desarrollo vinculados a las microfinanzas con enfoque de género. En: *Revista de Microfinanzas y Banca*.

60. García, A., Betsy A. y Piñeiro, C. (2011). Reestructuración del empleo en Cuba: el papel de las empresas no estatales. En: Centro de Estudios de la Economía Cubana, *Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial*. Hotel Nacional.
61. Gavito Mohar, J. (2002). Ahorro y Crédito Popular. En: *Nacional Financiera, Mujeres Empresarias II, El mercado de valores*. México.
62. González, M. y Bruera, S. (2006). El Empoderamiento. En: *Las Mujeres y el Poder. Aprendiendo de las prácticas políticas de las mujeres*. Montevideo, Uruguay: URB-AL.
63. González, G. (2000). *La dirección femenina en el mundo empresarial*. Tesis para la obtención del grado de Doctora en Ciencias Sociológicas. La Habana, Cuba.
64. Guerras, L. A. y López, E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (4. ed.) . Madrid: ThompsonCivitas.
65. Guzmán V. (2002). La Institución de Género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis. *Serie Mujer y Desarrollo*. (32). CEPAL.
66. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2002. Actualizado: 2005. Definición.de: Concepto de gestión (<https://definicion.de/gestion/>) [www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Violencia](http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Violencia) vía [definicion.mx](http://definicion.mx): <https://definicion.mx/gestion>
67. Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West series in business policy and planning. St. Paul.
68. Objetivos del VII Congreso de la Federación de Mujeres Cuba
69. Kabeer, N. (2001). Conflicts over credit: re-evaluating the empowerment potential of loans to women in rural Bangladesh. *World development*, 29(1), 63-84
70. Kaufmann, A. (2007). *Mujeres Directivas: Transición hacia la alta dirección*.
71. Madrid, España: Editorial Centro de Investigaciones Sociológicas.
72. Lagunas, R. y Benabeu, N. (2004). *Cómo elaborar una estrategia de género para una oficina de país*. El Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

73. Lagarde, M. (1994). *La regulación social de género: el género como filtro depoder*. México: Consejo Nacional de Población.
74. Londoño, M. C. (2011). El desafío de la equidad de género y la estrategia del Mainstreaming. Colombia (soporte digital).
75. LousadaArochena, J. F. (2007). *El principio de transversalidad de ladimensión de género*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
76. LousadaArochena, J. F. (2008). *El principio de Igualdad en la Negociación Colectiva*. Informes y Estudios. Relaciones Laborales, Madrid, España: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
77. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congresos del PCC.
78. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VII Congresos del PCC Maquieira, V. (2006) (ed.). *Mujeres, Globalización y Derechos Humanos*. Madrid, España: Colección Feminismos.
79. Martínez, S. (2003). *Cuba, más allá de los sueños*. La Habana: Editorial José Martí.
80. Martín, C. J. G., & Bolano, M. F. (1992). *Tomas de poder: efectos sobre la*
81. *rentabilidad de las acciones*. Revista: europea de dirección y economía de la empresa, 1(1), 115-124.
82. Más, S. (2003, septiembre 16). Crece empleo femenino. En: *Granma*, 2.
83. MenguzzatoBoulard, M. y Renau Piqueras, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
84. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.
85. Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social (2010). *Agenda para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres 2011-2015*. La Habana.
86. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012). *V Informe del cumplimiento de la ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: Ley N° 28983*. La Habana.

87. Money, J., & Ehrhardt, A. A. (1982). *Desarrollo de la sexualidad humana: diferenciación y dimorfismo de la identidad de género desde de la concepción hasta la madurez*. Ediciones Morata.
88. Moya, R. (2004), Alba. *Derivas de la interculturalidad. Procesos y desafíos en América Latina*. CAFOLIS. Ecuador, 166.
89. Montané, A., & Carvalho, M. E. P. D. (2012). Diálogo sobre género: justicia, equidad y políticas de igualdad en educación superior. Brasil y España: *Revista Lusófona de Educação*, (21), 97-120.
90. Munster, B. (2011). *Empoderamiento económico de las mujeres cubanas. Escenarios de incertidumbre e impactos en el actual proceso de reorganización económica del país*. La Habana: Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. (Documento inédito).
91. Naranjo, F. (2012). *Mujeres suman productividad a las pymes*. Recuperado de: <http://eempreario.mx/actualidad/mujeres-incrementan-productividad-pymes>.
92. Núñez, M. (2008). *Los estudios de género en Cuba y sus aproximaciones metodológicas, multidisciplinarias y transculturales*. La Habana.
93. Oficina Nacional de Estadísticas (2010). *Mujeres Cubanas. Estadísticas y Realidades 1958-2008*.
94. O.I.T. Seguridad Social. (2001). *Un nuevo consenso. Capítulo IV igualdad de género, informe de la comisión de la Seguridad Social*, Conferencia Internacional del Trabajo, 89ava reunión.
95. Oficina de Igualdad de la UNED. *Guía de Lenguaje no sexista* (2016)
96. Osborne, R. (2005). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. En: *Política y Sociedad*, 42, (2), 163-180.
97. PNUD, *Estrategia de Igualdad de Género 2011-2014*. Definiciones.
98. Pautassi, L. (2002). Legislación Previsional y Equidad de Género en América Latina. *Serie Mujer y Desarrollo*. (42). CEPAL.
99. Pérez, N. y Echevarría, D. (1998). *Género, Reforma Agraria y Justicia*.

100. Pérez Lanza, C. B. (2010). *Empoderamiento Femenino en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Un Estudio de Caso.*
101. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2000) *.Proyecto Nacional de la Mujer 2000-2004.* Capítulo I (parte del proyecto: Desarrollo del Milenio y su contribución a la igualdad de género: caso El Salvador). El Salvador.
102. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2006). Estrategia de Género de México 2005-2006. México. Nueva York: PNUD.
103. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). Informe sobre desarrollo humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano. Nueva York: PNUD.
104. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011. Definiciones. Nueva York: PNUD
105. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2003). Informe sobre desarrollo humano 2003. Capítulo IV. Políticas Públicas para mejorar la salud y la educación de las personas, igualdad de género. Nueva York: PNUD.
106. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). Informe de desarrollo humano 2011. Nueva York: PNUD.
107. Potti, A. y otros. (2006). A genomic strategy to refine prognosis in early-stage non-small-cell lung cancer. En: *New England Journal of Medicine*, 355(6), 570-580.
108. Pérez Cervera, María Julia (2011). Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres de México *Manual para el uso no sexista del lenguaje.*
109. Ríos, D. (2001). Estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de género en las actuales empresas cubanas. Estudio de casos. Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Sociología. La Habana. Universidad de La Habana, Cuba.
110. Rivas, C. (2009). *Palabra de Mujer.* Madrid: Editorial GPS.

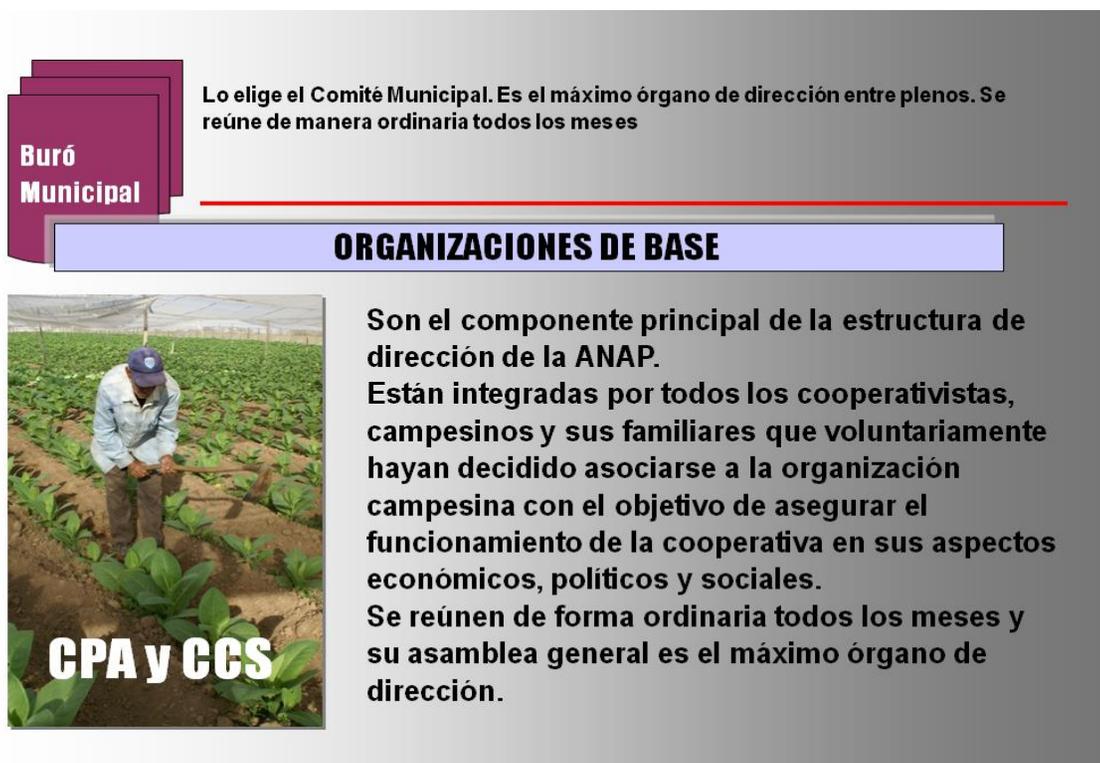
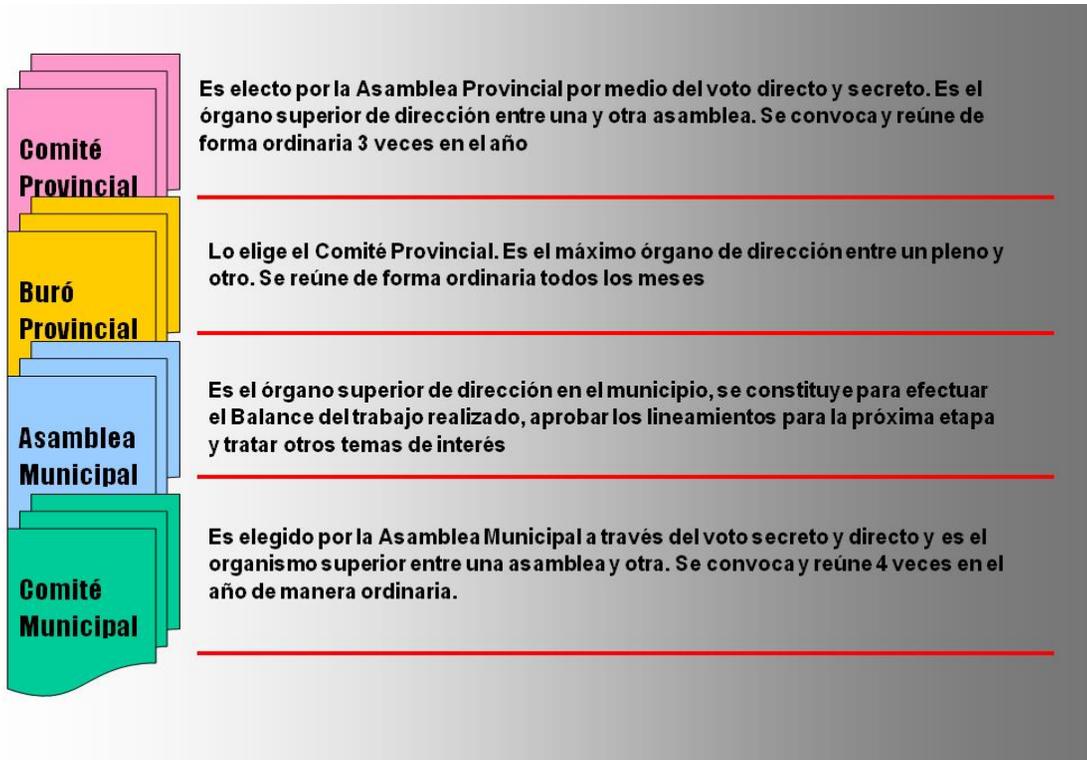
111. Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
112. Ronquillo, V. (2007). Migrantes de la pobreza. México: Grupo Editorial Norma.
113. Rowlands, Jo. (1995). Empowerment examined. *Development in practice* 5, 114.(2), 101-107.
115. Rowlands, Jo. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.
116. Rowlands, Jo. (2001). El empoderamiento a examen.
117. Rowlands, Jo. (2010). Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: Un modelo para el desarrollo. En: M. León (comp.). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. (pp.213-245). Colombia: TM editores.
118. Sánchez Moreno, M. (2009). *Mujeres directivas: Un estudio en la Universidad española*. Sevilla, España: Secretariado de Publicaciones, Universidad de Sevilla.
119. Sacchetti, E. (2004). Un nuevo modelo de desarrollo cubano: el papel de las mujeres empresarias. Ponencia presentada en el Congreso de Antropología Social, Murcia, España.
120. San Pedro, P. (2006). El empoderamiento en práctica, situaciones de pos-conflicto. En: FRIDE. *Desarrollo "en perspectiva"* (3); Recuperado de: <http://www.fride.org/publicacion/36/otras-publicaciones>.
121. Sanahuja Perales, J. A. (2001). *Altruismo, Mercado y Poder*. El Banco Mundial y la Lucha Contra La Pobreza. Barcelona, España: IntermónOxfam.
122. Schein, E. (1994). *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jones.
123. Secretaría de la Mujer de CCOO. (2010). *La Igualdad es cosa de 2*. Madrid, España: Ediciones GPS.
124. Sen, Gita. (1998) *El empoderamiento como un enfoque a la pobreza*.
125. Tortosa, J. M. (editor) (2001). *Pobreza y Perspectiva de Género*. Barcelona: Editorial Icaria.
126. Trujillo Barreto, N. (2007). *La evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes de las universidades pedagógicas*. Tesis en

opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela Morales”. Villa Clara, Cuba.

127. Waller stein, N. (1992). Powerlessness, empowerment, and hearth: implications for health promotion programs. American Journal of Herat
128. Villar, A. (2010). Mujeres y Mercado laboral en España, cuatro estudio sobre la discriminación salarial y la segregación l aboral. Bilbao: Editorial Fundación BBVA.
129. Villar, E. (2011). ¿Qué cambió para las mujeres? .Informe de seguimiento a los compromisos adquiridos en la Plataforma de Acción de Beijing, Perú: Beijing +15”. MESAGEN.
130. Valenzuela, M. E. (2012). El peso de género en la empresa. En: OIT.

## **Anexos**

## Anexo 1: Estructura de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus



## Organigrama de Dirección ANAP



### FUNCIONES Y CONTENIDO DE LOS MIEMBROS DEL BURÓ EN LOS DIFERENTES NIVELES DE DIRECCIÓN:

- El Presidente:** Representa a la ANAP ante los organismos e instituciones estatales y no estatales de acuerdo con su nivel de dirección, atiende el Dpto. de Relaciones Internacionales y Cooperación. Es el máximo responsable del trabajo integral de la organización.
- Vice-presidente:** Auxilia al Presidente y lo sustituye temporalmente en caso de ausencia, entre ambos se dividen las tareas de dirección, atiende los asuntos legales y sociales, la actividad económica de las cooperativas y las relaciones con los organismos globales de la economía.
- Organizador:** Atiende el funcionamiento interno, las finanzas, emulación, las actividades conjuntas con la UJC, FMC, CDR, CTC, el Poder Popular, la Defensa y la política de Cuadros
- Agroalimentario:** Se encarga de las tareas de la producción agropecuaria del sector cooperativo y campesino, la comercialización, la vinculación del hombre al área, el fortalecimiento de las CCS, las relaciones de trabajo con los ministerios de la Agricultura y el Azúcar, así como la Ciencia y la Técnica.
- Ideológico:** Atiende las tareas educacionales e ideológicas, la superación cultural, el deporte, la recreación, la lucha contra el delito, la propaganda, la historia, salud, la estimulación y otras tareas sociales.

Anexo 2: Composición de asociados a la ANAP en la provincia Sancti Spíritus

Presidente profesionales						Militancia		Nivel Cultural				Miembros de la Junta Directiva			
No	Municipios	CCS	Hombre	Mujer	jóvenes	PCC	UJC	9no	T/M	12G	Univ	Presidente	Vice	Organizador	Económicos
1	Yaguajay	5		5	1	2	1			3	2			4	
2	Jatibonico	4		4	1	4					4			4	
3	Taguasco	5	2	3	1	2			2	2	1	1	1	3	
4	Cabaiguán	7	1	6	2	4	1		1	4	2			7	
5	Fomento	2		2		2			1	1				2	
6	Trinidad	3	1	2						2	1			2	
7	Sancti Spíritus	6		6	2	4	1		2	3	1			6	
8	La Sierpe	1		1	1	1					1			1	
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>3</b>		<b>6</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	

Total de Presidentes						Militancia		Nivel Cultural				Miembros de la Junta Directiva			
No	Municipios	CCS	Hombre	Mujer	jóvenes	PCC	UJC	9no	T/M	12G	Univ	Presidente	Vice	Organizador	Económicos
1	Yaguajay	39	8	31	13	15	6		6	17	16			25	1
2	Jatibonico	23	6	17	5	12	1	1	4	7	11			4	
3	Taguasco	30	17	13	9	6	3	2	8	12	8	1	1	16	
4	Cabaiguán	39	8	31	10	9	3	2	4	26	7		1	30	
5	Fomento	21	5	16	4	7		1	4	13	3		1	2	
6	Trinidad	20	6	14	4	6	3		1	17	2		1	14	
7	Sancti Spíritus	36	5	31	15	14	5		13	19	4			29	
8	La Sierpe	7		7	2	6	1		1	4	2			5	
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>55</b>	<b>160</b>	<b>62</b>	<b>75</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>115</b>	<b>53</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>125</b>	<b>1</b>

Total de Miembros						Militancia		Nivel Cultural				Miembros de la Junta Directiva			
No	Municipios	Total	Hombre	Mujer	jóvenes	PCC	UJC	9no	T/M	12G	Univ	Presidente	Vice	Organizador	Económicos
1	Yaguajay	171	79	92	49	38	17	26	28	79	38			25	1
2	Jatibonico	81	29	52	16	25	4	10	21	31	19			4	
3	Taguasco	158	112	46	41	53	24	21	42	61	34	1	1	16	
4	Cabaiguán	156	72	84	28	42	6	26	13	99	18		1	30	
5	Fomento	79	44	35	15	24		17	11	45	6		1	2	
6	Trinidad	94	58	36	12	39	12	9	6	73	6		1	14	
7	Sancti Spíritus	180	79	101	35	57	9	17	40	75	13			29	
8	La Sierpe	39	15	24	6	17	6	5	5	22	7			5	
	<b>Total</b>	<b>958</b>	<b>488</b>	<b>470</b>	<b>202</b>	<b>295</b>	<b>78</b>	<b>131</b>	<b>166</b>	<b>485</b>	<b>141</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>125</b>	<b>1</b>

Total por municipio					
Incorporados					
No	Municipio	Total	Hombre	Mujer	Jóvenes
1	Yaguajay	116	92	24	15
2	Jatibonico	64	51	13	15
3	Taguasco	117	86	31	25
4	Cabaiguán	164	135	29	34
5	Fomento	62	55	7	3
6	Trinidad	31	31		10
7	Sancti Spíritus	144	119	25	10
8	La Sierpe	2	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>700</b>	<b>570</b>	<b>130</b>	113

Resumen de los organismos							
No	Municipio	PCC	MINAGRI	AZCUBA	UJC	FMC	Gobierno
1	Yaguajay	13	23	1	2	16	11
2	Jatibonico	18	12	2	2	1	8
3	Taguasco	28	25	2	5	3	14
4	Cabaiguán	36	30		17	11	29
5	Fomento	16	19			2	11
6	Trinidad	20	20		1	2	12
7	Sancti Spíritus	23	20	1	3		
8	La Sierpe	6	7		2		2
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>156</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>87</b>

### Anexo 3. Encuesta aplicada a mujeres de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus

La conquista de la igualdad de derechos de la mujer es determinante en nuestra sociedad, en la ANAP de la provincia Sancti Spíritus, se está desarrollando una investigación con vistas a evaluar el grado de empoderamiento de sus mujeres, para posteriormente diseñar una estrategia con enfoque de género. Su opinión sobre los siguientes aspectos es muy importante para el equipo de trabajo. Para ello solo debe responder si está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con cada acápite.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
¿Te cuesta mucho alcanzar tus metas por el hecho de ser mujer?			
Te sientes realizada profesionalmente			
Basándote en tu experiencia ¿crees que hay diferencias entre la vida del productor y la productora agrícola?			
Consideras que en la vida práctica están en igualdad de condiciones un hombre y una mujer para ocupar cargos directivos			
Tu trabajo te da la cobertura de tiempo para alguna vez hacer cosas que te resultan placenteras, leer, hacer deporte, escuchar música, embellecerte etc.			
Sientes que los hombres a quienes te subordinas comprenden plenamente todos los roles en los que debes desenvolverte.			
Sientes que las mujeres a quienes te subordinas comprenden plenamente todos los roles en los que debes desenvolverte			
En los espacios que conduces, las mujeres que se te subordinan presentan a menudo problemas familiares que le limitan el cumplimiento de su deber.			
Sientes que tu pareja comprende y apoya la actividad que desempeñas			
Sientes que el resto de tu familia comprende y apoya tu rol como mujer agraria.			
En tu experiencia coincides con la afirmación de que es mejor dirigir hombres que mujeres.			
Percibes manifestaciones de discriminación a la mujer en el ámbito donde te desempeñas			

**Muchas gracias por su colaboración**

#### **Anexo 4. Encuesta aplicada a hombres de la ANAP en la provincia Sancti Spiritus**

La conquista de la igualdad de derechos de la mujer es determinante en nuestra sociedad, en la ANAP de la provincia Sancti Spiritus, se está desarrollando una investigación con vistas a evaluar el grado de empoderamiento de sus mujeres, para posteriormente diseñar una estrategia con enfoque de género. Su opinión sobre los siguientes aspectos es muy importante para el equipo de trabajo. Para ello solo debe responder si está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con cada acápite.

<b>Ítem</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
¿Consideras que es más difícil alcanzar metas profesionales a la mujer que al hombre?			
Te sientes realizado profesionalmente			
Basándonos en tu experiencia ¿crees que hay diferencias entre la vida del productor y de la productora agrícola			
Consideras que en la vida práctica están en igualdad de condiciones un hombre y una mujer para ocupar cargos directivos			
Tu trabajo te da la cobertura de tiempo, para alguna vez hacer cosas que te resultan placenteras, leer, hacer deporte, escuchar música etc.			
¿Estarías de acuerdo en que tu pareja desempeñe las responsabilidades y actividades que desempeñas?			
¿Sientes que existen diferencias entre subordinarte a hombres o a mujeres?			
En los espacios que conduces, las mujeres que se te subordinan presentan a menudo problemas familiares que le limitan el cumplimiento de su deber.			
Sientes que tu pareja comprende y apoya todas tus funciones			
En tu experiencia coincides con la afirmación de que es mejor dirigir hombres que mujeres.			
Percibes manifestaciones de discriminación a la mujer en el ámbito donde te desempeñas			

**Muchas gracias por su colaboración**

## **Anexo 5: Resumen de dimensiones de género para COSUDE**

### **TRABAJO**

1. Igualdad de Oportunidades de empleo para mujeres y hombres.
2. Leyes laborales que respaldan el derecho reproductivo de mujeres y hombres
3. Leyes y códigos que regulan las condiciones de trabajo para mujeres y hombres, con igualdad.

### **RECURSOS**

4. Uso de tecnologías apropiadas para conservar los suelos.
5. Acceso a Servicios básicos
6. Igualdad en niveles de ingreso de hombres y mujeres

### **EDUCACIÓN**

7. Satisfacción con cercanía de la escuela, cantidad de niños y niñas en ella, calidad de la docencia, condiciones de la escuela etc.
8. Programas de trabajo con niños y niñas en escuelas sobre equidad de género
9. Acceso a formas no tradicionales de educación, capacitación en determinadas tecnologías, entrenamientos en determinadas labores

### **SALUD**

10. Programas de salud integral y preventiva de las mujeres de todas las edades. Incluyendo prevención del cáncer, embarazo en la adolescencia, ITS entre otros
11. Niveles de alcoholismo y de drogadicción en la población
12. Disponibilidad, cercanía y calidad de la instalación y de los servicios de salud
13. Índice de mortalidad infantil y materna
14. Índices de fertilidad y natalidad

### **RELACIONES DE PODER**

15. Mujeres en puestos de toma de decisión
16. Igualdad en cualidades de liderazgo de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización
17. Igualdad en resultados y experiencias de mujeres y hombres de las comunidades en gestión local

### **VIOLENCIA**

18. Niveles de violencia en la sociedad
19. Programas de información sobre legislación en relación con la violencia de género
20. Programas de apoyo y acompañamiento a mujeres víctimas de violencia.
21. Programas de rehabilitación para hombres agresores

### **RELACIONES SOCIALES**

22. Nivel de organización en las comunidades, percepción sobre la funcionabilidad de organizaciones existentes
23. Iniciativas o proyectos para el desarrollo integral de la comunidad

### **CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y CALIDAD DE VIDA**

24. Seguridad ciudadana
25. Cumplimiento de leyes, especialmente las de protección de los derechos de las mujeres
26. Nivel de migración interna y externa de hombres y mujeres, del campo a la ciudad y viceversa

Anexo 6: Resultados de la aplicación de la encuesta a las mujeres

	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		En desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
¿Te cuesta mucho alcanzar tus metas por el hecho de ser mujer?	8	32	12	48	5	20	25
Te sientes realizada profesionalmente	9	36	10	40	6	24	25
Basándote en tu experiencia ¿crees que hay diferencias entre la vida del productor y la productora agrícola?	9	36	6	24	10	40	25
Consideras que en la vida práctica están en igualdad de condiciones un hombre y una mujer para ocupar cargos directivos	5	19,2	8	30,8	13	50	26
Tu trabajo te da la cobertura de tiempo para alguna vez hacer cosas que te resultan placenteras, leer, hacer deporte, escuchar música, embellecerte etc.	8	32	8	32	9	36	25
Sientes que los hombres a quienes te subordinas comprenden plenamente todos los roles en los que debes desenvolverte.	14	56	6	24	5	20	25
Sientes que las mujeres a quienes te subordinas comprenden plenamente todos los roles en los que debes desenvolverte	13	52	7	28	5	20	25
En los espacios que conduces, las mujeres que se te subordinan presentan a menudo problemas familiares que le limitan el cumplimiento de su deber.	10	40	10	40	5	20	25
Sientes que tu pareja comprende y apoya la actividad que desempeñas	13	52	7	28	5	20	25
Sientes que el resto de tu familia comprende y apoya tu rol como mujer universitaria	16	64	3	12	6	24	25
En tu experiencia coincides con la afirmación de que es mejor dirigir hombres que mujeres.	5	20	7	28	13	52	25
Percibes manifestaciones de discriminación a la mujer en el ámbito donde te desempeñas	3	12	5	20	17	68	25

Anexo 7: Resultados de la aplicación de la encuesta a los hombres

	<b>De acuerdo</b>		<b>Parcialmente de acuerdo</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Total</b>
¿Consideras que es más difícil alcanzar metas profesionales a la mujer que al hombre?	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
Te sientes realizado profesionalmente	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
Basándonos en tu experiencia ¿crees que hay diferencias entre la vida del productor y de la productora agrícola	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>20</b>
Consideras que en la vida práctica están en igualdad de condiciones un hombre y una mujer para ocupar cargos directivos	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>20</b>
Tu trabajo te da la cobertura de tiempo, para alguna vez hacer cosas que te resultan placenteras, leer, hacer deporte, escuchar música etc.	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
¿Estarías de acuerdo en que tu pareja desempeñe las responsabilidades y actividades que desempeñas?	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
¿Sientes que existen diferencias entre subordinarte a hombres o a mujeres?.	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
En los espacios que conduces, las mujeres que se te subordinan presentan a menudo problemas familiares que le limitan el cumplimiento de su deber.	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
Sientes que tu pareja comprende y apoya todas tus funciones	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
En tu experiencia coincides con la afirmación de que es mejor dirigir hombres que mujeres.	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
Percibes manifestaciones de discriminación a la mujer en el ámbito donde te desempeñas	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>20</b>

## Anexo 8: Selección de indicadores de género, Método “concordancia de Kendall”

Coefficiente de Kendall I para la selección de los indicadores de Género. Dimensión: Trabajo

Indicadores de Género. Dimensión Trabajo		Expertos								ΣAi	Δ	Δ <sup>2</sup>	Críticos
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8				
Indicadores	1	5	4	5	4	6	5	4	4	37	13	169	Seleccionado
	2	4	5	3	4	3	4	4	3	30	6	36	Seleccionado
	3	5	4	4	5	4	5	6	4	37	13	169	Seleccionado
	4	6	2	2	3	5	2	1	1	22	-2	4	--
	5	3	2	3	2	3	3	2	2	20	-4	16	--
									ΣΣ Ai	146		394	

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T = 24  
w = 0,615625

Hay concordancia

**Método de Kendall**

Indicadores más importantes que cumplen que: Σai > T

Coefficiente de Kendall I para la selección de los indicadores de Género. Dimensión: Recursos

Indicadores de Género. Dimensión Recursos		Expertos								ΣAi	Δ	Δ <sup>2</sup>	Críticos
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8				
Indicadores	1	5	2	5	1	3	2	1	1	20	-4	16	--
	2	2	1	2	1	3	2	5	3	19	-5	25	--
	3	5	4	4	5	4	5	6	4	37	13	169	Seleccionado
	4	10	8	9	7	5	6	5	4	54	30	900	Seleccionado
	5	8	7	6	5	4	4	2	2	38	14	196	Seleccionado
									ΣΣ Ai	168		1306	

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T = 24  
w = 2,040625

Hay concordancia

**Método de Kendall**

Indicadores más importantes que cumplen que: Σai > T

Coefficiente de Kendal I para la seleccion de los indicadores de Género . Dimensión : Educación

Indicadores de Género. Dimensión Educación		Expertos								ΣAi	Δ	Δ^2	Críticos	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8					
Indicadores	1	Satisfacción con cercanía de la escuela, cantidad de niños y niñas en ella, calidad de la docencia, condiciones de la escuela etc	6	2	6	2	3	6	1	5	31	11	121	Seleccionado
	2	Graduados universitarios, con énfasis en carreras agropecuarias	2	1	2	1	2	3	5	3	19	-1	1	--
	3	Programas de trabajo con niños y niñas en escuelas sobre equidad de género	5	4	4	5	4	5	6	4	37	17	289	Seleccionado
	4	Igualdad en aprovechamiento de becas para mujeres y hombres	1	5	3	1	1	2	3	1	17	-3	9	--
	5	Acceso a formas no tradicionales de educación, capacitación en determinadas tecnologías, entrenamientos en determinadas labores	8	7	6	5	4	4	2	2	38	18	324	Seleccionado
<b>ΣΣ Ai</b>										<b>142</b>		<b>744</b>		

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T 20

w 2,325

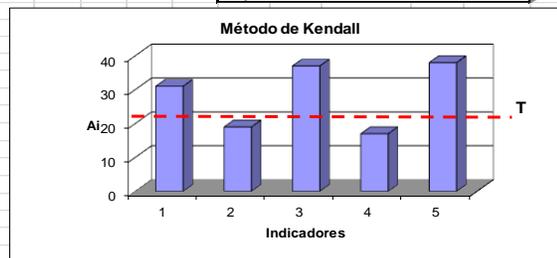
Hay concordancia

**Términos**  
 k- Número de características  
 m- Número de expertos  
 w- Coeficiente de concordancia

**Análisis**  
 Si w>=0,5- Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si w<0,5- No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:  
 Σai>T



Coefficiente de Kendal I para la seleccion de los indicadores de Género. Dimensión: Salud

Indicadores de Género. Dimensión salud		Expertos								ΣAi	Δ	Δ^2	Críticos	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8					
Indicadores	1	Programas de salud integral y preventiva de las mujeres de todas las edades. Incluyendo prevención del cáncer, embarazo en la adolescencia, ITS entre otros	8	2	6	7	3	2	1	1	30	10	100	Seleccionado
	2	Niveles de alcoholismo y de drogadicción en la población	2	1	2	4	3	2	5	3	22	2	4	Seleccionado
	3	Disponibilidad, cercanía y calidad de la instalación y de los servicios de salud	5	4	4	5	4	5	6	4	37	17	289	Seleccionado
	4	Índice de mortalidad infantil y materna	1	4	3	2	3	3	2	4	22	2	4	Seleccionado
	5	Índices de fertilidad y natalidad	8	7	6	5	4	4	2	2	38	18	324	Seleccionado
<b>ΣΣ Ai</b>										<b>149</b>		<b>721</b>		

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T 20

w 2,253125

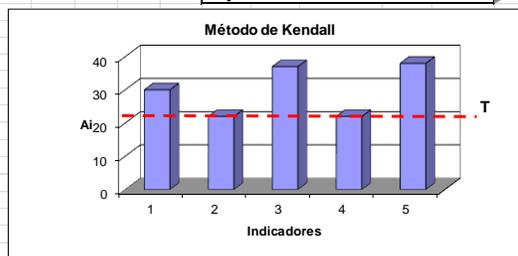
Hay concordancia

**Términos**  
 k- Número de características  
 m- Número de expertos  
 w- Coeficiente de concordancia

**Análisis**  
 Si w>=0,5- Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si w<0,5- No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:  
 Σai>T





**ASOCIACION NACIONAL DE AGRICULTORES PEQUEÑOS**

**DIRECCIÓN PROVINCIAL SANCTI SPIRITUS**

**Plan de acción para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo aprobados en el VIII  
Balance de la actividad de género.**

Una introducción necesaria:

El género es una construcción social y cultural, que varía según cada sociedad, según la región geográfica y la cultura, y cambia en el tiempo

El género está determinado por las tareas, las funciones y los roles asignados a las mujeres y a los hombres tanto en la sociedad como en la vida pública y privada.

Equidad de género: Es el goce equitativo de hombres y mujeres de los bienes socialmente valiosos, de las oportunidades, de los recursos y recompensas.

El propósito no es que mujeres y hombres sean iguales, sino, que sus oportunidades en la vida sean y permanezcan iguales.

- No significa que hombres y mujeres sean lo mismo, ni que participen en igual número en las actividades de desarrollo, ni tampoco tratar exactamente igual a las mujeres y a los hombres. El objetivo no es que los hombres y las mujeres obtengan lo mismo, sino, ofrecerles “las mismas oportunidades” y “las mismas posibilidades”.
- La equidad de género incluye el derecho de las mujeres y de los hombres a ser DIFERENTES.
- La equidad de género no es asumir una posición y acción contraria entre hombres y mujeres, *es asumir de forma compartida la vida en sociedad.*

En este sentido se promueve este plan de acción de la ANAP en la provincia Sancti Spíritus, buscando estimular la equidad de género en cada esfera de actuación del campesinado espirituario.

Objetivo No.1. (Obj 6 de Objetivos de Trabajo del XI Congreso de la ANAP)

- Sensibilizar a hombres y mujeres de la organización, autoridades locales y al campesinado en general, sobre la importancia de los temas de equidad de género, con vistas a potenciar los roles productivos, locales y políticos de la mujer rural en la provincia Sancti Spíritus, venciendo prejuicios de que con esto desatiende su rol reproductivo

Acciones.

1. Desarrollar programas en escuelas primarias y de otros niveles de cada zona, que incluyan trabajo con niños y niñas sobre equidad de género (DE)

Responsable: Buró Municipal y Provincial.

2. Fortalecer el trabajo de la ANAP, en el vínculo con grupos comunitarios para reducir niveles de violencia en la sociedad y desarrollar programas de información sobre legislación en relación con la violencia de género, de apoyo y acompañamiento a mujeres víctimas de violencia y de rehabilitación para hombres agresores (DV) con vistas a estimular el cumplimiento de leyes, especialmente las de protección de los derechos de las mujeres. (D CI CV)

Responsable: Buró Municipal y Provincial.

#### Objetivo No.2.

Establecer un sistema de rendición de cuentas a la instancia de dirección correspondiente de las comisiones de Género con el objetivo de fortalecer el funcionamiento de las mismas, atendiendo a los principales indicadores contenidos en la Estrategia de Género y a las relaciones de trabajo con otras instituciones y organizaciones, de la siguiente manera.

- Nivel municipal: Cada tres meses.
- Nivel provincial: Cada 6 meses.
- Nivel de país: Una vez al año.

#### Acciones.

3. Establecer un sistema de rendición de cuenta de las comisiones de género de cada cooperativa cada 3 meses a nivel de municipio, y cada 6 meses a nivel de provincia donde se trate el funcionamiento de la misma, el cumplimiento de la estrategia de género y las relaciones de trabajo con otras organizaciones.

Responsable: Buró Municipal y Provincial.

4. Evaluar periódicamente el funcionamiento de los activistas de género de cada cooperativa.

Responsable: Buroes Municipales

Fecha cumplimiento: Trimestral.

#### Objetivo No.3.

Establecer la realización de los Balances de Género con carácter sistemático.

1. Organizaciones de Bases: Enero-Febrero.
2. Municipio: Marzo
3. Provincia: Abril
4. Nacional: (12 de julio)

#### Acciones.

1. Efectuar en los meses de enero-febrero del 2018 los Balance de Género en todas las CCS y CPA de la provincia, e invitar a las demás instituciones que tienen relación con el tema de la zona o comunidad donde esta enclavada la cooperativa.

Responsable: Buroes Municipales

Fecha cumplimiento: Enero-Febrero.

#### Objetivo No.4.

Potenciar el trabajo político e ideológico con la familia campesina para lograr una mayor incorporación de mujeres a la ANAP,

#### Acciones a realizar.

- 1-Discutir en todas las Asambleas Generales de asociados la necesidad de que todas las mujeres campesinas con condiciones y posibilidades se asocien a la ANAP.

Responsable: Juntas Directivas.

Fecha cumplimiento: Febrero 2018.

- 2-Realizar un levantamiento en el radio de acción de la cooperativa de las mujeres que no estudian ni trabajan, familiares de los campesinos para su incorporación a la ANAP.

Responsable: Juntas Directivas

Fecha cumplimiento: Diciembre 2018.

- 3-Continuar trabajando con las esposas e hijas de los campesinos para que las que reúnan las condiciones y posibilidades se asocien a la ANAP

Responsable: Juntas Directivas

Fecha cumplimiento: Febrero 2018.

#### Objetivo No.5. (Objetivo 6, 15,23 del XI Congreso de la ANAP)

Incrementar la participación de la mujer campesina en todos los niveles de dirección, profundizando en la selección y capacitación de la Reserva.

#### Acciones a realizar.

- 1-Continuar fortaleciendo e incrementando las listas de reserva a todos los niveles con mujeres con posibilidades, potenciando a las jóvenes.

Responsable: Buroes Municipales y Provinciales.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018.

2-Promover a cargos de dirección (D R de P) cuando se realicen movimientos a aquellas mujeres que reúnan las condiciones tanto en las cooperativas, municipio y provincia.

Responsable: Buroes Municipales y Provinciales.

Fecha cumplimiento:

3-Realizar encuentros de intercambios entre mujeres cuadros de la organización donde participen además compañeras que integran las lista de reserva y dirigentes de las organizaciones de base con resultados, evaluando **igualdad en cualidades de liderazgo de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización (D R de P)**

4-Identificar y potenciar el trabajo de la mujer en la gestión de los OLPP siempre que esta tenga méritos y posibilidades (D R de P) cuando se realicen movimientos a aquellas mujeres que reúnan las condiciones tanto en las cooperativas, municipio y provincia.

Responsable: Buroes Municipales y Provinciales.

Fecha cumplimiento: Enero 2018.

Objetivo No.6. (Obj. 6, 13, 23, 31, 32, 33 del XI Congreso de la ANAP)

Crear nuevas fuentes de empleo, **con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres (DT), gestionar con autoridades locales el mejoramiento del acceso a servicios básicos (DR) de educación (DE) y salud (DS).** Trabajar en el mejoramiento de las condiciones laborales en las cooperativas, para lograr una mayor incorporación, estabilidad y motivación en el Sector.

Acciones a realizar.

1-Realizar una revisión en cada CPA de las posibilidades de crear nuevos empleos para las mujeres que posibilite incrementar los volúmenes de producción y rentabilidad de las mismas, así como lograr mayor estabilidad y motivación de estas al sector.

Responsable: Buroes Municipales y Provinciales.

Fecha cumplimiento: Enero 2018.

2-Evaluar en cada organización de base, municipio y provincia la **legislación que regulan las condiciones de trabajo para mujeres y hombres, con igualdad (DT),** con vistas a proyectar un grupo de medidas dirigidas a resolver dicha problemática.

Responsable: Buroes Municipales y Provinciales.

Fecha cumplimiento: Noviembre 2018.

3-Buscar alternativas para lograr la estimulación moral y material a las mujeres que se destaquen en su quehacer diario, partiendo del principio **de la igualdad de posibilidad de ingresos entre hombres y mujeres (R)**

Responsable: Juntas Directivas.

Fecha cumplimiento: Permanente.

4-Trabajar en la capacitación a través de talleres de diferentes ramas productivas con vista a la preparación de las mujeres, con la perspectiva a que puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades laborales.

Responsable: Esfera Agroalimentaria ANAP Provincial.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018.

**5-Estudio de Leyes laborales que respaldan el derecho reproductivo de mujeres y hombres, con vistas a búsqueda de alternativas que estimulen la incorporación de la mujer al trabajo agrícola (DT)**

Responsable: Esfera Agroalimentaria ANAP Provincial.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018

**6- Gestionar con autoridades locales el mejoramiento en la disponibilidad y funcionamiento de servicios básicos, (agua, electricidad, telefonía, gas y otros, con vistas a humanizar la vida de las mujeres y frenar el éxodo del campo a la ciudad (DR y D CICV)**

Responsable: Esfera Agroalimentaria ANAP Provincial.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018

**7- Gestionar con autoridades locales el mejoramiento en los servicios de salud y educación, en materia de infraestructura, calidad y variedad y estabilidad de estos servicios, recreación entre otras. (DS, DE)**

Responsable: Esfera Agroalimentaria ANAP Provincial.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018

Objetivo No.7. (Obj. 15, 24, 25, 43 del XI Congreso de la ANAP)

Divulgar a través de los medios de difusión masiva los resultados del trabajo de la mujer campesina, estrechamente relacionada con la FMC.

Acciones a realizar.

1-Desarrollar recorridos de conjunto con la prensa, radio Sancti Spíritus y el Tele centro Yayabo con el objetivo de divulgar los resultados de la mujer campesina.

Responsable: Esfera Ideológica ANAP Provincial.

Fecha cumplimiento: Enero 2018.

2-Coordinar con la radio y TV municipales con el propósito de divulgar lo que acontece en relación al trabajo de la mujer campesina en cada zona o comunidad donde están enclavadas las mismas.

Responsable: Buroes Municipales.

3-En saludo a las fechas conmemorativas por el 23 de agosto y día de las madres coordinar con los medios de difusión masiva para divulgar el trabajo de las mujeres.

Responsable: Buroes Municipales y Provincial.

Fecha cumplimiento: Fechas conmemorativas.

Objetivo No.8. (Obj 15, 17, 24, 25, 32, 43 del XI Congreso de la ANAP)

Incrementar en todas las estructuras de dirección el reconocimiento y la estimulación a la mujer, potenciando las propuestas a condecoraciones y distinciones que entregan la ANAP y la FMC.

Acciones a realizar.

1-Exigir y controlar porque en cada estructura de dirección sean reconocidas y estimuladas las mujeres destacadas aprovechando en el caso de las organizaciones de base los chequeos de emulación trimestrales.

Responsable: Buró Provincial.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018.

2-Conciliar entre la ANAP y la FMC las propuestas de mujeres para otorgarle las condecoraciones y distinciones que estas dos organizaciones realizan.

Responsable: Buró Provincial ANAP y Secretariado

FMC.

Fecha cumplimiento: 2018.

Objetivo No.9. (Obj. 6, 13, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 43 del XI Congreso de la ANAP)

Extender la creación de las aulas de Género a todos los municipios del país, aprovechando los locales que tienen las cooperativas, para contribuir al cumplimiento de la Estrategia de Género y **aprovechar estos espacios para desarrollar en alianza con el MINSAP Programas de salud integral y preventiva de**

las mujeres de todas las edades, incluyendo prevención del cáncer, embarazo en la adolescencia, ITS entre otros

Acciones a realizar.

1-Lograr crear en los 8 municipios de la provincia aulas de género aprovechando los locales que tienen las cooperativas.

Responsable: Buroes Municipales.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018.

2-Coordinar con autoridades del MINSAP en el municipio, policlínicos, o consultorios del médico de la familia para la realización en estas aulas de acciones de capacitación sobre **Programas de salud integral y preventiva de las mujeres de todas las edades. Incluyendo prevención del cáncer, embarazo en la adolescencia, ITS, medidas para reducir mortalidad infantil y materna, fertilidad y natalidad, entre otros (DS)**

Responsable: Buroes Municipales.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018.

Objetivo No.10. (Obj. 6, 23, 34, 43 del XI Congreso de la ANAP)

Impartir talleres de capacitación y estimular la realización de análisis, estudios e investigaciones sobre la mujer y el Derecho Agrario,

Acciones a desarrollar.

1-Impartir en cada municipio y en la provincia un taller de capacitación en coordinación con la FMC donde se aborde el tema sobre la mujer y el derecho agrario.

Responsable: Esfera de Organización.

Fecha cumplimiento: Marzo 2018.

Objetivo No.11. (Obj 6, 43 del XI Congreso de la ANAP)

Lograr que en el Programa de desarrollo de las cooperativas esté presente la Estrategia de Género y se trabaje en su adecuación comenzando por los Movimientos Políticos Productivos.

Acciones a desarrollar.

1-Orientar en cada municipio la realización de un encuentro con las cooperativas que integran los movimientos políticos productivos para que incluyan en sus programas de desarrollo la estrategia de género.

Responsable: Esfera de Organización.

Fecha cumplimiento: Octubre 2018.

Objetivo No.12. (Obj. 6, 13, 23, 31,32,33,34, 35, 38, 43 del XI Congreso de la ANAP)

Fortalecer las relaciones de trabajo con otras Instituciones, Organizaciones y ONG que tratan el tema de Género u otras necesidades de superación en transferencia de tecnologías agroecológicas, para superar por igual a mujeres y hombres y consolidar nuestra labor; así como incrementar en la formulación de proyectos de Cooperación los enfoques en correspondencia a las prioridades definidas.

Acciones a realizar.

1-Realizar un encuentro con las instituciones que tienen relaciones de trabajo con la organización y ejecuten proyectos que tratan el tema de género para intercambiar sobre las futuras proyecciones de este tema.

Responsable: Esfera de Organización.

Fecha cumplimiento: Diciembre 2018.

2-Retomar, actualizar y fortalecer alianzas con las instituciones que puedan brindar opciones de superación, con igualdad para hombres y mujeres en transferencia de tecnologías agroecológicas, incluyendo las apropiadas para conservar los suelos y otras formas no tradicionales de educación (DR y DE)

Responsable: Esfera de Organización.

Fecha cumplimiento: Diciembre 2018.

3-Estimular la incorporación del campesinado a iniciativas o proyectos para el desarrollo integral de las comunidades, (D RS) lo que redundaría en beneficios y satisfacción para el campesinado

Responsable: Esfera de Organización.

Fecha cumplimiento: Diciembre 2018.

4-Desarrollar acciones con vistas a contribuir al nivel de organización en las comunidades y la funcionabilidad de organizaciones existentes, lo que redundaría en la satisfacción de los habitantes de las comunidades (DRS)

Responsable: Esfera de Organización.

Fecha cumplimiento: Diciembre 2018.

5-Fortalecer alianzas con estructuras relacionadas con enfrentamiento a ilegalidades con vistas a fortalecer la seguridad ciudadana (D SC), los niveles de alcoholismo y drogadicción (DS), con vistas a facilitar la tranquilidad ciudadana en las comunidades y estimular la permanencia en ellas por parte de hombres y mujeres por igual.

## Anexo 10. Resumen de indicadores con resultado favorable por ámbito.

### Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
6	Referencias a la igualdad de oportunidades en la documentación estratégica de la organización.	Se logra el perfeccionamiento del diseño estratégico, se perfecciona la Misión, la Visión, los valores, y los Factores Claves de Éxito.
10	Referencias a la igualdad de oportunidades en las líneas estratégicas de la organización.	Desde las áreas de resultado clave Agroalimentaria, Organización e Ideológica, con sus Objetivos estratégicos, los criterios de medida y las acciones para lograrlos se hace referencia se emplea un lenguaje no sexista y se defiende la igualdad de oportunidades
15	Participación como organización que promueve la igualdad en conferencias, jornadas o intercambio de experiencias en materia de igualdad.	Se desarrollan diversas actividades como el funcionamiento de las brigadas FMC – ANAP, realización de Talleres de género, Encuentro Preparatorio a la IV Conferencias de Ciencia y Técnica, Cursos de superación (peluquerías, maniquiuris, etc) conferencias sobre el consumo de drogas, embarazos no deseados, el tabaquismo, el alcoholismo y otras actividades.
17	Realización de una diagnosis de situación sobre la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa.	Se realiza un diagnóstico que incluye encuestas, una matriz DAFO sobre el empoderamiento de la mujer campesina, un diagrama causa efecto del insuficiente tratamiento a las cuestiones de género en la ANAP, entre otras. Se estudia además la estructura de mujeres y hombres en CPA, CCS, o dirigiendo estas y otras estructuras de la organización, con vistas implementar un plan de mejoras en este sentido.
19	Mecanismos de seguimiento y control de la ejecución de las acciones de mejoras identificadas en la diagnosis.	Existe desde la planeación estratégica, criterios de medida y acciones para el perfeccionamiento de la gestión de género, se control periódicamente el Plan de acción para la actividad de género, perfeccionado en esta propia investigación (Anexo 11), se actualiza y controla el cumplimiento del convenio FMC ANAP,
20	Existencia de una Comisión de igualdad de oportunidades en la organización.	Están creadas las Brigadas FMC- ANAP. El Buró provincial y los municipales organiza recorridos y reuniones de intercambio con las Direcciones de estas brigadas para dar seguimiento a las cuestiones de género

**3.3.2 Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la organización en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.**

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
8	Acciones informativas a la junta directiva de las cooperativas	El Buró provincial de la ANAP y los municipales a través de sus miembros y otros especialistas mantienen constante comunicación con la dirección de las CPA y CCS, en materia legal, económica, científico técnica y otras, potenciando siempre la igualdad de oportunidades
14	Participación de la representación del campesinado en la selección de los miembros de la Comisión de igualdad.	Las brigadas FMC ANAP tiene representación en todas las cooperativas y su integración es democrática.
16	Acciones de información al campesinado sobre el desarrollo y los resultados del Plan de igualdad.	La junta directiva de las cooperativas, informa sobre el cumplimiento del plan de acción para temas de género, se analiza el funcionamiento de las brigadas FMC ANAP. Se rinde cuenta además sobre la participación de la mujer en la tenencia de tierras o en la dirección de las cooperativas.
18	Acciones ejecutadas a partir de las propuestas realizadas por el campesinado en materia de igualdad de oportunidades.	<p>Acciones de capacitación a la mujer sobre manejo de suelos, de plagas, riego, fincas agroecológicas.</p> <p>Otorgamiento de diferentes categorías para estimular el Movimiento Emulativo de la Ciencia y la Técnica.</p> <p>Desarrollo del Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino, contribuyendo a la sostenibilidad alimentaria y en armonía con el medio ambiente.</p> <p>Implementación de soluciones derivadas del movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica con participación creciente de mujeres</p>

### 3.3.3 Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación en la organización.

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
4	Mecanismos que garantizan la comunicación escrita (interna y externa) se utiliza de forma no sexista.	Se trabaja en la redacción de este protocolo, hasta el momento se cuenta en la empresa con una Guía de lenguaje no sexista (Anexo 11), y un Glosario de términos sobre cuestiones de género (Anexo 12)
6	Mecanismos que garantizan una imagen externa no sexista.	Aún cuando no existe un protocolo, propiamente dicho, la imagen externa de la organización va dirigida al desarrollo agroalimentario, a la organización y la labor política, por tanto en ninguna medida se proyecta una imagen sexista.
7	Existencia de mecanismos de difusión de las ofertas laborales que permitan una representación equilibrada de mujeres y hombres que se presentan a los procesos de selección de personal.	Las plazas son ofertadas, sin discriminación sexista
8	Utilización no sexista del lenguaje oral y escrito en los procesos de selección de personal y la descripción de los puestos de trabajo.	La selección del personal se realiza sin seguir patrones sexistas

**Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la organización.**

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo en los miembros de la organización.	Existe un sistema de datos sobre el personal, segregados por sexo, el cual refleja además el vínculo a CPA CCS y si ocupa puestos de dirección en la junta directiva de ellas.
2	Existencia de una definición de los puestos de trabajo según las competencias técnicas, profesionales y formativas que omiten otras características que no son imprescindibles para el puesto de trabajo y que pueden inducir a algún tipo de discriminación (disponibilidad horaria, posibilidad de viajar...).	La definición de puestos de trabajo y sus contenidos no especifica requerimientos de sexo en ningún caso
3	Existencia de una denominación neutra de cada puesto de trabajo (que no tenga ninguna connotación que los marque o predetermine como adecuados o dirigidos a mujeres u hombres exclusivamente).	Los puestos de trabajo no tienen ninguna connotación que los marque o predetermine como adecuados o dirigidos a mujeres u hombres exclusivamente
4	Utilización de técnicas de selección neutras y que omitan la información personal (estado civil, cargas familiares, etc.).	Las técnicas de selección son neutras, no obstante se debe continuar trabajando en la subjetividad de la selección, donde si pueden influir algunos de estos factores
5	Número de personas en la organización campesina según sexo y porcentaje comparativo mujeres-hombres.	En la provincia existen 27424 asociados a la ANAP. De ellos son mujeres 5275 para un 19 por ciento, y 81 por ciento hombre
12	Mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razón de sexo en los procesos de selección de personal.	Existen mecanismos no discriminatorios
16	Existencia de formularios de selección del personal con criterios claros, objetivos y transparentes que eviten la discriminación por sexo.	Los formularios de selección del personal o para integrar las filas de la ANAP, son objetivos y transparentes que eviten la discriminación por sexo. Se basan en otros valores y aptitudes no sexistas.

**Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.**

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo para cargos directivos.	Los sistemas estadísticos registran esta información en el Buró provincial y en los municipales
2	Cargos de responsabilidad de mujeres en las cooperativas según nivel directivo	15 presidentas de cooperativas, 14 Vicepresidentas, 190 organizadoras y 156 Económicas
7	Porcentaje de mujeres y porcentaje de hombres con cargos directivos respecto al total de los cargos directivos.	En cuanto al total, de 69 dirigentes, 39 son mujeres para un 57 %
8	Porcentaje de mujeres con cargos directivos respecto al total de mujeres de la membrecía.	Respecto al total de mujeres de la membrecía, de ellas con cargos directivos un 0.003 por ciento
9	Porcentaje de hombres con cargos directivos respecto al total de hombres de la membrecía.	Respecto al total de hombres de la membrecía, de ellos con cargos directivos un 0, 0013
17	Percepción de las personas trabajadoras respecto a la igualdad de oportunidades en el acceso a los cargos de responsabilidad.	Según la encuesta de empoderamiento estos resultados fueron favorables

**Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.**

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
3	Medidas que amplíen el marco para facilitar la compatibilidad o conciliación del tiempo laboral y personal.	Se realizan coordinaciones con los OLPP, con las direcciones municipales de empresas de servicio, comercio y gastronomía, salud, Inder.
14	Existencia de servicios a las personas que faciliten la compatibilización del tiempo laboral y personal	Se realizan ferias de los servicios en las comunidades, acercamiento de los servicios de salud, reapertura de escuelas de pequeña matrícula, reanimación de comunidades
22	Proporción de mujeres y hombres que se han acogido a permisos remunerados	Predominan las mujeres
23	Proporción de mujeres y hombres que se han acogido a permisos no remunerados	Predominan las mujeres

**Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.**

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
3	Se han adaptado las condiciones de trabajo teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser diferentes en función del sexo de las personas.	Las condiciones de protección y salud laboral están relacionadas con el trabajo agrícola y se dirigen tanto a hombres como a mujeres
11	Existen canales para recoger denuncias o reclamaciones en caso de conocer o ser víctima de acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo.	Ya comienzan a crearse estos canales
12	Están perfectamente identificadas las personas responsables de atender a las que formulen una queja o denuncia en el ámbito de discriminación o trato no equitativo por cuestiones de género	Los integrantes del Buró provincial o los municipales o los integrantes de las juntas directivas.
15	Existencia de baños y vestuarios diferenciados para hombres y mujeres.	Si son diferentes y con buenas condiciones
18	Existe un listado específico de puestos de trabajo con riesgo para mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.	Estos riesgos están identificados y en cada nivel de dirección se toman las medidas para la protección de la embarazada, incluyendo licencias retribuidas en caso de ser necesario

### Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Existencia de manuales que incluyen todos los puestos de trabajo existentes en la organización campesina.	Si existen, aunque deben continuar perfeccionándose.
2	Transparencia de la política retributiva de la organización campesina y de la estructura salarial	Existe transparencia en la política, incluyendo la definición y las condiciones de todos los elementos, pluses o complementos del sector o de la organización campesina.
3	Existencia de una definición clara, objetiva y neutra de los conceptos variables de las retribuciones.	Están definidos con claridad
8	Existencia de retribuciones asociadas a los resultados individuales o al tiempo de presencia.	Las retribuciones están asociados a los resultados y no existe diferenciación en base al género

### Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Existen datos desagregados por sexos y por categoría profesional de las condiciones laborales:	Están desagregados los tipos de contrato, jornada y horarios, niveles, grupos y categorías profesionales.
16	La asignación de espacios para mujeres y hombres	En cuanto a superficie, privacidad, tipo de iluminación, ventanas, temperatura, ruido, etc.) no hay distinción entre hombres y mujeres
17	Adecuación de lugar de trabajo y de los espacios	Las salas, vestidores, baños, duchas, etc. están adaptadas a las características y necesidades de las mujeres y los hombres.

**Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.**

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Existencia de un plan de transportación	El plan existe y se actualiza cada año de acuerdo a la disponibilidad técnica de los vehículos y a la disponibilidad de combustible, prestándosele gran atención a la transportación del personal
3	Al centro de trabajo se puede llegar con facilidad en transporte público y transporte colectivo.	A las sedes de los burós es más fácil acceder, se hace más difícil el recorrido a las bases productivas o a intercambios con las juntas directivas. Esta situación no es diferente para hombres y mujeres.
4	Número de personas que no utilizan transporte y puede acceder caminando a su puesto de trabajo desglosado por categoría laboral y sexo y entre mujeres y hombres. porcentaje comparativo	Se trabaja actualmente en la determinación de estas cifras pero su determinación se evalúa en el corto plazo
5	Número de personas que utilizan el transporte de la propia organización, desglosado por categoría laboral y sexo y entre mujeres y hombres. porcentaje comparativo	Se trabaja actualmente en la determinación de estas cifras pero su determinación se evalúa en el corto plazo
6	Número de personas que utilizan el transporte privado, desglosado por categoría laboral y sexo y entre mujeres y hombres. porcentaje comparativo	Se trabaja actualmente en la determinación de estas cifras pero su determinación se evalúa en el corto plazo
7	Número de personas que utilizan el transporte público, desglosado por categoría laboral y sexo y entre mujeres y hombres. porcentaje comparativo	Se trabaja actualmente en la determinación de estas cifras pero su determinación se evalúa en el corto plazo

# Guía de Lenguaje no sexista

**Asociación Nacional de  
Agricultores Pequeños (ANAP)  
Sancti Spíritus**

**En colaboración con el Centro de  
Estudios de Técnicas Avanzadas  
de Dirección (CETAD) de la  
Universidad de Sancti Spíritus  
“José Martí Pérez”**



## Guía de Lenguaje no sexista

### INTRODUCCIÓN

En los últimos años en Cuba, se están produciendo importantes avances en el ámbito social y legislativo que han propiciado cambios favorables para conseguir que la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres sea real y efectiva.

La actual presencia de las mujeres en la vida pública y sus nuevos roles, tienen grandes repercusiones en el lenguaje que nos hacen replantearnos nuestros hábitos lingüísticos para que respondan a esta nueva realidad.

A través del lenguaje, en estrecha relación con nuestro pensamiento, se nombra e interpreta la realidad en la que vivimos. Refleja lo que la sociedad es en cada momento, pero a su vez, en constante evolución de acuerdo con los cambios que experimenta la humanidad, va creando nuevas formas en virtud de lo que sus hablantes desean que sea la sociedad en la que viven.

**El sexismo lingüístico** es el uso discriminatorio del lenguaje que se hace por razón de sexo. Tal y como considera la lingüista Eulalia Lledó “el lenguaje no es sexista en si mismo, sí lo es su utilización. Si se utiliza correctamente también puede contribuir a la igualdad y a la visibilización de la mujer”.

Una de las cuestiones más polémicas relacionadas con el sexismo lingüístico proviene de la confusión que se establece entre sexo y género gramatical. Mientras que el sexo es un rasgo biológico que poseen algunos seres vivos, el género gramatical es un rasgo inherente a determinados tipos de palabras, que sirve para clasificar los sustantivos en masculinos y femeninos y, en el caso de los adjetivos y determinantes, para establecer su concordancia.

Una manera de advertir este sexismo estriba en aplicar la denominada “**regla de inversión**”, que consiste en probar si el texto es correcto al sustituir los términos femeninos por los correspondientes masculinos, y viceversa.

El sistema lingüístico de nuestra lengua, ofrece posibilidades para que no se produzca discriminación sexual en su uso. Existen múltiples recursos lingüísticos que no requieren desdoblar continuamente (que es lo que la mayoría entiende como solución al sexismo del lenguaje); se trata de utilizar estrategias y recursos que posee nuestra lengua y que no faltan ni a la gramática, ni contravienen el principio de economía del lenguaje, sino todo lo contrario, ya que la mayoría se caracterizan, precisamente, por su brevedad. No podemos olvidar que el principio fundamental del lenguaje es que la comunicación sea efectiva, por lo que, en el peor de los casos, siempre será preferible usar un término más a que el mensaje resulte equívoco y/o sexista.

El Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” ha asumido como uno de sus objetivos prioritarios el perfeccionamiento de la gestión organizacional hacia el enfoque de género. En este sentido, y como primer paso para su consecución, se implementa en diversas organizaciones el empleo de esta guía que pretende ser una herramienta práctica y sencilla, dirigida a todos sus miembros con un doble fin: evitar el uso sexista en los documentos administrativos y resolver sus dudas mediante la aportación de soluciones sencillas y no discriminatorias.

### **ALGUNAS REGLAS DE USO DEL LENGUAJE NO SEXISTA.**

1. Utilizar un lenguaje igualitario y no excluyente permite visibilizar a las mujeres, rompiendo con estereotipos y prejuicios sexistas; por todo ello, es necesario modificar el enfoque androcéntrico de las expresiones, nombrando correctamente a mujeres y hombres.
2. Es perfectamente compatible el uso de las normas gramaticales y estilísticas con el uso no sexista de la lengua.
3. El uso innecesario o abusivo del masculino genérico es un obstáculo a la igualdad real entre mujeres y hombres porque oculta a las mujeres y produce ambigüedad, por lo que ha de evitarse su utilización en textos y documentos.
4. Para sustituir el masculino genérico se emplearán términos colectivos, abstractos o vocablos no marcados, perífrasis o metonimias. Cuando no produce ambigüedad, se puede omitir la referencia directa o bien utilizar infinitivos o pronombres.
5. Se utilizarán, siempre que sea posible, las denominaciones de cargos, profesiones y titulaciones en femenino, mediante el morfema de género y/o el artículo. Cuando su uso se haga en plural, se evitará la utilización del genérico masculino.
6. En los casos en los que el texto se refiera a quien posee la titularidad de una entidad, área o institución, el lenguaje se adecuará al masculino o al femenino en función de si se trata de un hombre o una mujer. Es importante recordar que la lengua castellana tiene marca de género por lo que los cargos ocupados por mujeres deben recogerse en femenino.
7. Los documentos administrativos deben dirigirse a la ciudadanía con fórmulas que nombren específicamente a las mujeres cuando se conoce su sexo. Cuando se desconoce quién será la persona destinataria, se usarán fórmulas que engloben a ambos sexos, evitando el uso del masculino genérico.

8. El uso de dobles mediante barras queda limitado a los formularios de carácter abierto y a determinados encabezamientos, no utilizándose en ningún caso en otro tipo de redactados.
9. No es recomendable el uso de la @, que no es un signo lingüístico, sobre todo teniendo en cuenta la variedad de recursos que ofrece la lengua para evitar un uso no sexista del lenguaje
10. Tradicionalmente, el género masculino precede siempre al femenino cuando hay mención expresa de ambos sexos. Se propone por ello que el masculino no siempre se anteponga al femenino, de modo que este último también pueda aparecer en primer lugar, o que se alterne con el masculino.

#### **EJEMPLOS DE LENGUAJE NO SEXISTA.**

<b>SEXISTA</b>	<b>NO SEXISTA</b>
El solicitante	Las personas solicitantes
	Quienes soliciten
Los beneficiarios	Las personas beneficiarias
Los candidatos	Las personas candidatas
	Quienes opten
	Quienes concurran
Los aspirantes	Las personas aspirantes
	Quienes aspiren
	Quienes concurran
Trabajadores	Plantilla, personal
	Trabajadores y trabajadoras
Interesado	Persona interesada
	Interesado e interesada
El responsable	La persona responsable
Abonados	Las personas abonadas
Los pescadores	El personal de pesca
Los directivos	El personal directivo
	El personal administrativo
	Los directivos y directivas
Emprendedor	Persona emprendedora
Los campesinos	El campesinado,
	Los campesinos y las campesinas
Los tenentes de tierra	Personas propietarias de tierras
Los cooperativistas	Integrantes de las cooperativas
Los anapistas	Los integrantes de la ANAP
	La membrecía de la ANAP

# Glosario de Términos relacionados con la Gestión de Género

**Asociación Nacional de  
Agricultores Pequeños (ANAP)  
Sancti Spíritus**

**En colaboración con el Centro de  
Estudios de Técnicas Avanzadas  
de Dirección (CETAD) de la  
Universidad de Sancti Spíritus  
“José Martí Pérez”**



**Agente de igualdad:** persona que profesionalmente realiza labores de análisis, intervención y evaluación de la realidad con relación a la igualdad de oportunidades. Sus funciones son las de diseño y políticas de igualdad de la organización.

**Acoso por razón de sexo:** comportamiento hacia otra persona en función de su sexo, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, degradando, humillando, u ofensivo.

**Acoso sexual:** es la conducta verbal o física de carácter sexual u otros comportamientos fundamentales en el sexo que vulneran la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo y que son considerados ofensivos y no deseados por la víctima.

**Cláusulas antidiscriminatorias:** en el redactado de algún documento, como por ejemplo los convenios colectivos, se pueden poner cláusulas con relación a alguna de las materias de las cuales trate el convenio para evitar la discriminación y avanzar en la igualdad de oportunidades.

**Coaching:** proceso de acompañamiento individual de una persona a otra, con la finalidad de evaluar el potencial de la persona, para incrementar al máximo su desarrollo, capacidades y habilidades, tanto profesionales como personales.

**Comisión de igualdad:** es el equipo de trabajo que se crea para poner en marcha y hacer el seguimiento de las medidas de igualdad de oportunidades.

**Conciliación de la vida personal y laboral:** hacer compatibles los tiempos, intereses, obligaciones y necesidades en estos dos ámbitos de la vida.

**Discriminación:** es la aplicación de distinciones, diferenciaciones, restricciones, exclusiones, preferencias y/o prácticas desiguales, arbitrarias, injustas y no razonables que se dan en diferentes ámbitos (educativo, social, económico, laboral y cultural), que están fundamentadas en la diferencia de sexo, raza o ideología.

**Discriminación directa:** situación en la que una persona ha estado o puede haber estado tratada de manera menos favorable que otra que se encuentra en situación comparable por razón de sexo.

**Discriminación indirecta:** situación en la que una disposición, un criterio o una práctica aparentemente neutra sitúa a personas de un sexo determinado en desventaja particular respecto a personas del otro sexo, excepto que esta disposición, criterio o práctica se puedan justificar objetivamente con una finalidad legítima y que los medios para alcanzar esta finalidad sean adecuados y necesarios.

**Discriminación por razón de sexo:** se produce cuando una persona es tratada de manera diferente por su pertenencia a un determinado sexo, y no en base a su aptitud o capacidad

individual. Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia por razón de sexo que tenga como objetivo o por resultado limitar o anular el reconocimiento, el gozo o el ejercicio para la mujer de las libertades

fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o cualquier otro ámbito.

**Discriminación salarial:** situación en la que personas que realizan trabajos iguales, equivalentes o de igual valor perciben una retribución diferente, sin justificación objetiva y razonable, y porque son de sexos, razas, religiones o ideas diferentes.

**Empoderamiento de la mujer:** proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos (materiales y simbólicos) y se refuerzan sus capacidades y su protagonismo en todos los ámbitos, es decir este proceso implica la obtención del control de sus decisiones y acciones donde se pueda expresar sus necesidades, para a través de ello recibir mayor protagonismo político, social, profesional y cultural.

**Equidad de género:** imparcialidad de trato en base al género, que puede significar tanto la igualdad de trato como un tratamiento que, siendo diferente, puede ser considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

**Estereotipo de género:** conjunto de clichés, opiniones o imágenes convencionales, simplificadas y en muchas ocasiones equivocadas, que adjudican características, capacidades y comportamientos específicos para las mujeres y los hombres. Son simplistas y uniformizan a las personas.

**Evaluación del impacto según el género:** análisis de las propuestas para saber si afectarán a las mujeres y a los hombres de forma directa, para adaptarlas, evitar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

**Género:** construcción social y cultural basada en las diferencias biológicas entre los sexos que asigna diferentes características emocionales, intelectuales y comportamentales a mujeres y hombres, variables según la sociedad y la época histórica. A partir de estas diferencias biológicas, el género configura las relaciones sociales y de poder entre hombres y mujeres.

**Gestión de Género:** correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, en aras de lograr la equidad de género en la misma

**Igualdad de género:** principio según el cual todos los seres humanos son libres de desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones sin limitaciones por razón de

género, y que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres deben ser igualmente considerados, valorados y favorecidos.

**Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:** ausencia de obstáculos o barreras por razón de sexo en la participación económica, política, cultural y social de las personas.

**Igualdad de trato entre mujeres y hombres:** ausencia de toda discriminación por razón de sexo, tanto directa como indirecta.

**Indicador de género:** es un señalador, puede ser una medida, un número, un hecho una opinión o una percepción que señala una situación o una condición específica, mide los cambios de esta situación o condición a través del tiempo, es decir nos proporciona la visión de los resultados de acciones e iniciativas en materia de gestión de género.

**Mainstreaming20 o transversalización de género:** es una estrategia a largo plazo que consiste en la integración sistemática de la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres en la organización y su cultura, en los programas, las políticas y las prácticas en todos los niveles.

El *mainstreaming* conlleva la implicación de la perspectiva de género en todas las políticas y las actuaciones para tener en cuenta las necesidades y los intereses tanto de los hombres como de las mujeres.

**Perspectiva de género:** toma en consideración de las diferencias socioculturales, intereses y necesidades de las mujeres y los hombres en una actividad, y de cómo una determinada política o actuación puede afectar de diferente forma a mujeres y hombres.

**Plan de igualdad:** conjunto ordenado de medidas adoptadas después de realizar una diagnosis de la situación, tendiente a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razón de sexo. Un Plan de igualdad es una estrategia empresarial destinada a lograr la igualdad real entre mujeres y hombres en el trabajo, eliminando los estereotipos, las actitudes y los obstáculos que dificultan

a las mujeres acceder a determinadas profesiones y determinados puestos de trabajo en igualdad de condiciones que los hombres, y promoviendo medidas que favorezcan la incorporación, la permanencia y el desarrollo de su carrera profesional, obteniendo una participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las ocupaciones y en todos los niveles de responsabilidad.

**Políticas de igualdad de oportunidades:** son las políticas que incorporan las perspectivas de género en la planificación, el desarrollo y la evaluación de las decisiones. También se conocen con este nombre las medidas elaboradas con el objetivo de corregir o compensar

las situaciones de desigualdad y discriminación. Son medidas de carácter temporal, aplicables mientras persista el problema o la situación de desigualdad a combatir.

**Segregación:** el hecho de separar personas por sus diferencias, asignándolas estatus sociales o legislativos diferenciados y de diferentes niveles.

**Segregación horizontal:** concentración en determinadas ocupaciones que, en el caso de las mujeres, generalmente se caracterizan porque su valor asociado y su remuneración son menores.

**Segregación vertical:** concentración en determinados puestos de trabajo que, en el caso de las mujeres, generalmente se caracterizan por ser los de más baja responsabilidad y de menor remuneración.

**Sexo:** atributo innato de las personas, determinado por la naturaleza que establece diferencias físicas, biológicas y anatómicas entre mujeres y hombres. El sexo clasifica a las personas por su potencial en la reproducción sexual.

**Sexismo en el lenguaje:** el hecho de utilizar el masculino como genérico, cuando se habla en femenino sólo para referirse a determinadas profesiones o categorías profesionales.

**Techo de cristal:** hace referencia a las barreras invisibles que dificultan o impiden a las mujeres el acceso al poder, a los niveles de decisión o a los niveles más altos de responsabilidad, quedando estancadas sus carreras profesionales o políticas en las categorías y los niveles organizativos más bajos.