



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

**GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**Cambios en las dinámicas de poder en  
mujeres indígenas: análisis crítico de  
proyectos de desarrollo del Programa de  
Pequeñas Donaciones en Guatemala**

**AUTOR:**

LUCAS SEBASTIÁN DE ERICE ARANDA

**DIRECTORAS:**

CAROLA CALABUIG TORMO

SARAI FARIÑAS AUSINA

Junio 2016

Nº de palabras: 14.889

## ÍNDICE

1. Resumen.....	5
2. Introducción y justificación.....	5
2.1. Posicionamiento epistemológico y ético del autor.....	6
3. Descripción del proceso de desarrollo.....	6
3.1. Contexto geográfico y socioeconómico.....	7
3.1.1. El departamento de Quetzaltenango.....	8
3.1.2. Situación de las mujeres indígenas rurales en Guatemala.....	8
3.2. El PPD.....	8
3.2.1. Actores involucrados.....	9
3.2.2. Funcionamiento de los proyectos: El Enfoque Almanario.....	9
3.2.3. Características del enfoque Almanario.....	12
3.2.4. Comunidades escogidas para el análisis.....	13
4. Problema a analizar.....	18
4.1.1. Limitaciones de la investigación:.....	18
4.2. Hipótesis y preguntas de investigación.....	19
4.2.1. Preguntas de investigación.....	20
5. Enfoque teórico.....	20
5.1. Enfoques MED y GED.....	20
5.1.1. Mujeres en Desarrollo.....	20
5.1.2. Género en Desarrollo.....	21
5.2. Teorías del Poder.....	24
5.2.1. El poder vital.....	24
5.2.2. El poder sobre.....	25
6. Metodología.....	26
6.1. Recogida y ordenación de la información.....	26
6.1.1. Observación participante.....	27
6.1.2. Entrevistas semiestructuradas.....	27
6.1.3. Grupos de discusión.....	28
6.1.4. Codificación de las entrevistas.....	28

6.2.	Diseño de las categorías de análisis .....	29
7.	Análisis y Resultados.....	27
7.1.	Clasificación de las categorías en MED o GED.....	27
7.2.	Análisis de las características de tipo MED .....	29
7.2.1.	Participación casi exclusiva de mujeres.....	29
7.2.2.	Tipos de proyectos:.....	31
7.2.3.	Forma de llevar a cabo los proyectos: .....	32
7.3.	Análisis de las características de tipo GED .....	34
7.3.1.	Rol de promotora:.....	34
7.3.2.	Junta Directiva:.....	35
7.3.3.	Capacitaciones sobre género y autoestima:.....	36
7.3.4.	Enfoque participativo:.....	37
7.3.5.	Autogestión económica del proyecto: .....	38
8.	Conclusiones .....	39
9.	Recomendaciones .....	39
10.	Bibliografía y webgrafía.....	43

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Diseño entrevistas semiestructuradas

**Anexo 2:** Matriz de cruce de la información

**Anexo 3:** Enfoque de procesos

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

## **ABREVIATURAS**

**CDN** Comité Directivo Nacional

**FMAM** Fondo Mundial para el Medioambiente

**GED** Género En Desarrollo

**GEF** Global Environment Fund

**IDH** Índice de Desarrollo Humano

**MED** Mujeres en Desarrollo

**SPG** Small Grant Programme, nombre en inglés del Programa de Pequeñas Donaciones

**OCB** Organización Comunitaria de Base

**ONG** Organización No Gubernamental

**PNUD** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

**PPD** Programa de Pequeñas Donaciones

**TFM** Trabajo Final de Máster

**UPV** Universidad Politécnica de Valencia

**USD** Dólares estadounidenses

## **FIGURAS Y TABLAS**

### **Figuras<sup>1</sup>**

**Figura 1.** Regiones de Guatemala

**Figura 2.** Página 4 del Almanario. Recorrido para hacer el diagnóstico

**Figura 3.** Página 7 del Almanario. Posibles problemas del proyecto y soluciones para prevenirlos

**Figura 4.** Página 17 del Almanario. Organización, aportes y valoración mensual

**Figura 5.** Grupo de Mujeres las Estrellas Preciosas

**Figura 6.** Integrantes de la Asociación de Mujeres Indígenas Nueva Concepción trabajando en el vivero forestal

### **Tablas**

**Tabla 1.** Principales características del enfoque Almanario

**Tabla 2.** Ficha del proyecto del Grupo de Mujeres las Estrellas Preciosas

**Tabla 3.** Ficha del proyecto de la Asociación de Mujeres Indígenas Nueva Concepción

**Tabla 4.** Ficha del proyecto del Grupo de Mujeres Job' No'j

**Tabla 5.** Características comparadas de los enfoques MED y GED

**Tabla 6.** Clasificación características del enfoque Almanario en MED o GED

---

<sup>1</sup> En el presente trabajo, las imágenes han sido consideradas como figuras.

## 1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) se fundamenta en una experiencia de campo de cuatro meses llevada a cabo por su autor, en el marco de las prácticas externas del Máster Universitario de Cooperación al Desarrollo, Especialidad de Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo, que tuvo lugar en el Programa de Pequeñas Donaciones (en adelante, PPD) en Guatemala durante el año 2015.

Se trata de un proyecto de análisis crítico de una intervención de desarrollo, en el que se pretende reflexionar sobre los posibles cambios acontecidos en las dinámicas de poder de las mujeres<sup>2</sup> participantes en tres proyectos llevados a cabo por el PPD, identificando qué caracteriza dichos cambios y qué factores han podido contribuir a los mismos.

Para ello, se analizan tres intervenciones llevadas a cabo por el PPD en tres comunidades del departamento de Quetzaltenango, utilizando como marco teórico los enfoques de Mujeres en Desarrollo (MED), Género en Desarrollo (GED) y las teorías del poder. El TFM busca comprender cómo contribuye el planteamiento de autogestión a través del Almanario, enfoque que fomenta el PPD en Guatemala, a los cambios en las dinámicas de poder de las mujeres participantes en los mismos. De entre las evidencias obtenidas, destaca la constatación de un aumento del *poder vital* de las mujeres participantes y una relación variable con las estructuras de *poder sobre*: algunos elementos las revierten mientras que otros las perpetúan.

Para finalizar el trabajo, se han elaborado una serie de recomendaciones que pretenden ayudar a las personas y entidades involucradas a mejorar los procesos en el futuro. Entre estas recomendaciones se encuentra la necesidad de reflexionar sobre el enfoque de género de la organización, apostando por una forma de gestionar los proyectos que ponga el énfasis en las relaciones de género e incluya a los hombres en los mismos.

## 2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El PPD tiene como objetivo principal desarrollar proyectos que contribuyan a mitigar y adaptar los efectos del cambio climático, desarrollando para ello intervenciones de carácter medioambiental. De forma paralela, el PPD busca contribuir al empoderamiento individual y comunitario de las participantes en las intervenciones.

Este trabajo busca poner énfasis a la segunda dimensión de los proyectos del PPD: el empoderamiento de las participantes. Por ello, y entendiendo el poder como un elemento intrínseco al empoderamiento, nos parece relevante dedicar esta investigación a analizar cómo afectan las

---

<sup>2</sup> Considerando que las protagonistas de esta investigación son las mujeres, se ha decidido utilizar el término femenino como neutro, para facilitar así la escritura y la comprensión de este trabajo.

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

intervenciones apoyadas por el PPD a las dinámicas de poder de las mujeres que participan en las mismas.

Para ello, prestaremos especial atención a la metodología que inspira el desarrollo de los proyectos del PPD: el enfoque Almanario, una filosofía de trabajo muy concreta, basada en una serie de factores que analizaremos más adelante.

La realización de esta investigación permitirá redactar, a raíz del análisis de las tres comunidades escogidas, una serie de recomendaciones que contribuyan a que, tanto el PPD como las futuras comunidades participantes, puedan mejorar los procesos y contribuyan en mayor medida a facilitar el cambio de forma positiva en las dinámicas de poder de las participantes. Para favorecer este proceso, se enviará este trabajo al PPD, a modo de devolución, junto a un resumen de las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones propuestas.

El hecho de centrar el análisis utilizando las teorías del poder es una perspectiva novedosa de estudiar los proyectos que lleva a cabo el PPD y permitirá conocer elementos de los mismos, así como posibles contribuciones que quizás hayan pasado desapercibidos hasta la fecha. Así mismo, la utilización de los enfoques MED y GED, contribuirá a una mayor riqueza del análisis desarrollado.

Realizando este estudio, se obtendrá más información sobre las debilidades y fortalezas de los distintos elementos que caracterizan el enfoque Almanario y podrán proponerse propuestas para solventar las primeras y aprovechar las segundas. De la misma forma, reflexionar sobre los procesos y la forma de llevar a cabo los proyectos aportará a crear un debate sobre otras posibles mejoras, lo cual se espera favorecerá aprendizajes organizacionales, tanto por parte del PPD como de las Organizaciones Comunitarias de Base (OCB) que participan en los proyectos.

### **2.1. Posicionamiento epistemológico y ético del autor**

El autor del presente trabajo aplica como paradigma de investigación un enfoque constructivista con fines interpretativos-descriptivos.

Esta investigación ha sido elaborada a partir de las realidades de las distintas personas que han participado en el proceso, asumiendo en todo momento la “contaminación de subjetividad” propia del paradigma escogido (Corbetta, 2003).

## **3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO**

En el presente apartado se realizará en primer lugar una breve contextualización de Guatemala en general y del departamento de Quetzaltenango en particular, aludiendo con especial interés a la situación de las mujeres indígenas.

Más adelante se expondrán las principales características del PPD, los actores involucrados, los procedimientos mediante los que se desarrollan los proyectos y el enfoque que rige todo el proceso: el enfoque Almanario. Para concluir este apartado, se presentarán de forma breve las comunidades en las que se llevo a cabo el trabajo de campo.

### 3.1. Contexto geográfico y socioeconómico

La República de Guatemala está ubicada en el istmo centroamericano. Limita al norte con México, al este con Belice, el mar Caribe y la República de Honduras, al sureste con El Salvador y al sur con el océano pacífico. La superficie del país es de 108.889 km<sup>2</sup> organizados en ocho regiones, veintidós departamentos y trescientos treinta y siete municipios.

Según el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, el país cuenta con una población de 16.015.494 personas, de las que se calcula que el 51% viven en el ámbito rural y aproximadamente el 60% son indígenas, lo que lo convierte en el segundo país de América en proporción de indígenas, solo superado por Bolivia (Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2013).

En una caracterización de Guatemala, no puede dejar de nombrarse el largo (1962-1997) y terrible (más de 200.000 muertos y desaparecidos) conflicto armado que asoló al país y cuyos efectos aún siguen presentes. La guerra civil tuvo como principal víctima a los pueblos indígenas.

Según el último Informe sobre Desarrollo Humano del año 2015 el Índice de Desarrollo Humano para Guatemala muestra un valor de 0,627, situando al país en el puesto 128 de los 188 países estudiados, y con el tercer resultado más bajo de América Latina, sólo superando a Honduras (0,606) y a Haití (0,483).

El PPD tiene marcada como área de acción estratégica la región suroccidental de Guatemala (región VI, ver Figura 1), formada por los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Suchitepéquez y Retalhuleu.

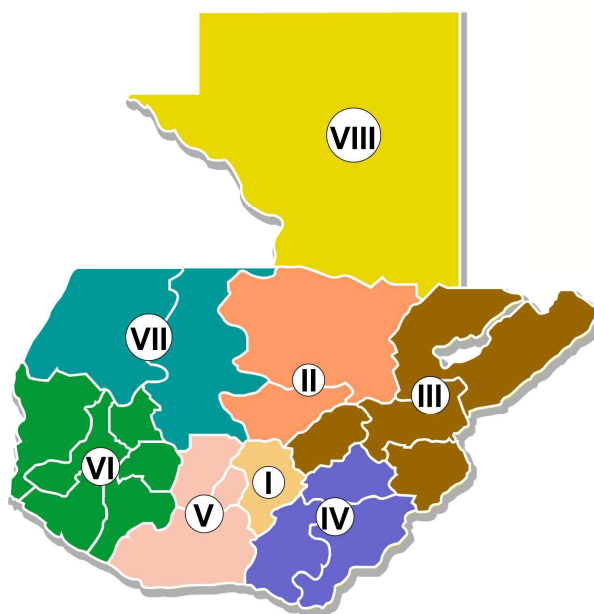


Figura 1: Regiones de Guatemala

Fuente: Gobierno de Guatemala ([www.oj.gob.gt](http://www.oj.gob.gt))



### 3.1.1. *El departamento de Quetzaltenango*

Las tres comunidades escogidas para el análisis se encuentran en el departamento de Quetzaltenango. Según el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, en esta zona viven 826.143 habitantes, lo que representa el 5,4% de la población total del país. Alrededor de un 17% de la población del departamento vive en la ciudad de Quetzaltenango, segunda ciudad más importante de Guatemala, el 42% en otras zonas urbanas y el 41% restante en zonas rurales. El 52% de los habitantes son mujeres y el 51.7% pertenecen a algún pueblo indígena, sobre todo al pueblo k'iche' o, en menor medida, al pueblo mam (Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2014).

### 3.1.2. *Situación de las mujeres indígenas rurales en Guatemala*

Al contextualizar esta investigación, no se puede dejar de hablar de la situación de las mujeres protagonistas de la misma. Éstas se encuentran en una triple situación de vulneración: son (i) mujeres, (ii) indígenas y (iii) viven en zonas rurales. En todos los indicadores que se analicen (nivel de pobreza, educación, nutrición, empleo, participación política, etc.), las mujeres obtienen peor resultado que los hombres, las indígenas peores que las no indígenas y las habitantes de zonas rurales peores que las de zonas urbanas (Espinosa, 2005).

Las mujeres indígenas de Guatemala viven en un sistema patriarcal que las oprime, que en muchas ocasiones obvia sus derechos y no reconoce sus labores dentro del hogar. En el año 2002, un 88,3% de las mujeres indígenas casadas declaraba que debían pedir permiso a sus maridos para “salir fuera de casa, visitar familiares, visitar amigas o ir al médico”. Se calcula que cada mujer indígena habitante de zona rural dedica 11,2 horas al día al trabajo reproductivo no remunerado (quehaceres del hogar y atender a los niños y niñas) frente a las 3,2 horas que dedican los hombres (Espinosa, 2005).

El Informe Global de Brecha de Género analiza las diferencias existentes entre hombres y mujeres en cuatro dimensiones: oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia y empoderamiento político. En el ranking mundial, Guatemala ocupa el puesto 116, lo que convierte al país en el peor clasificado de toda América Latina y el Caribe (Foro Económico Mundial, 2012).

## 3.2. **El PPD<sup>3</sup>**

El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD o SGP por sus siglas en inglés) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) es implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Fue establecido en el año 1992 como resultado de la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro. En palabras de la propia organización, el PPD fue establecido para *ayudar a resolver los problemas que afectan al medio ambiente en todo el mundo, realizando principalmente su trabajo desde la acción comunitaria para el impacto global<sup>4</sup>*. Las áreas focales del programa son biodiversidad, cambio climático, aguas internacionales, degradación de suelos y químicos. En la actualidad existen más de 120 Programas nacionales.

---

<sup>3</sup> A no ser que se indique lo contrario, al hablar de PPD nos referimos a la delegación de Guatemala.

<sup>4</sup> Según se indica en [www.ppdguatemala.org](http://www.ppdguatemala.org) [fecha de consulta: abril 2016]

En Guatemala, el PPD fue establecido en el año 1997, centrando su área de acción estratégica en la región suroccidental. La decisión sobre la aprobación de proyectos, el establecimiento de prioridades y diseño de la estrategia nacional recae en el Comité Directivo Nacional (CDN), órgano de carácter voluntario e independiente constituido por representantes de organizaciones no gubernamentales, el gobierno guatemalteco, el PNUD, universidades y otro tipo de organizaciones del país, incluyendo también algún representante de los proyectos que ya fueron realizados con anterioridad.

El funcionamiento del Programa en Guatemala se gestiona mediante la convocatoria de unos 20 proyectos anuales, con un presupuesto aproximado de 20.000 USD cada uno. El Programa tiene su sede en la ciudad de Quetzaltenango y en la actualidad se trata de un órgano unipersonal.

### *3.2.1. Actores involucrados*

A modo de resumen, se presentan de forma esquemática los principales actores involucrados en los proyectos del PPD:

- Fondo Mundial para el Medioambiente (FMAM o GEF): Fija los objetivos y las líneas de actuación a nivel global.
- Programa de Pequeñas Donaciones a nivel global: Ejecuta el proyecto, aportando la logística y la mayor parte de la financiación.
- Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala: Es la delegación nacional del PPD global, por lo que responde ante éste. Gestiona los proyectos y establece las líneas estratégicas. En la actualidad es un órgano de carácter unipersonal constituido por la Coordinadora Nacional del Programa.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: Ejecuta los pagos y financia los proyectos, presupuestados por el PPD y autorizados por FMAM
- Comité Directivo Nacional: Es el encargado de decidir las temáticas de trabajo y áreas geográficas prioritarias. Establece los criterios y realiza la selección de los proyectos participantes.
- Organizaciones Comunitarias de Base (OCB): Son las organizaciones que tratan de optar a los proyectos. En muchas ocasiones se constituyen expresamente para solicitarlos.
- Promotora de la OCB: Es un cargo requerido por el PPD. Persona, necesariamente mujer, perteneciente a la OCB, que recibe una capacitación específica para llevar a cabo los proyectos.

### *3.2.2. Funcionamiento de los proyectos: El Enfoque Almanario*

El PPD de Guatemala se identifica, al menos en la teoría, con un enfoque descentralizado, transparente y participativo. Hasta el año 2004 trabajaba con ONG que hacían el papel de intermediarios con las OCB. Los proyectos se diseñaban y gestionaban bajo el enfoque del Marco

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

Lógico y eran dirigidos en todo momento por un técnico/a. El PPD detectó ciertas debilidades en sus proyectos: las OCB participaban muy poco, gran parte del presupuesto iba a parar al técnico/a y a la ONG intermediaria, y éstos tenían un gran poder en la toma de decisiones (López, 2010). Por ello se decidió dejar a los técnicos/as y a las ONG de lado y trabajar de forma directa con las OCB. Para hacer posible este cambio se diseñó una herramienta metodológica de planificación, creada por el propio PPD de Guatemala, que permitía adaptar el Marco Lógico para ser utilizado por personas con poca capacidad de lectoescritura. A esta herramienta se le dio el nombre de Almanario, combinando las palabras “almanaque” como “registro de todos los días del año y sus actividades correspondientes” y “calendario” como “sistema de representación del paso de los días, agrupados en unidades superiores, como semanas, meses a lo largo de un año” (López, 2010).

El Almanario tiene un soporte físico, un cuaderno formado por 26 páginas de 56x43 cm. Se divide en dos partes: en primer lugar se encuentra el diagnóstico, en el que se contextualiza el proyecto y se destacan los problemas que la comunidad quiere revertir. En la segunda parte se realiza, a raíz del diagnóstico, la calendarización mensual de las actividades que se van a llevar a cabo.

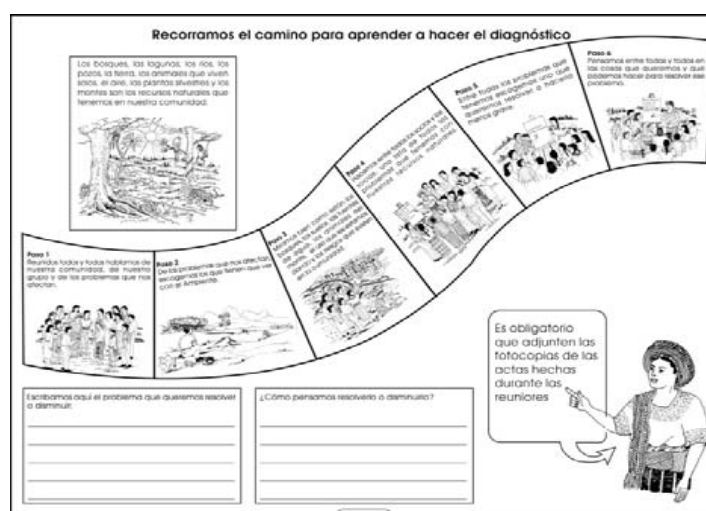


Figura 2: Página 4 del Almanario. Recorrido para hacer el diagnóstico

Fuente: Fariñas (2011)

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

**Problemas que pueden afectar nuestro proyecto**  
**Problemas Ambientales**  
 ¿Qué problemas ambientales pueden afectar nuestro proyecto? ¿Cómo podemos evitar o disminuir estos problemas?  
 1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_

**Otros problemas y sus prevenciones**  
 ¿Qué otros problemas pueden afectar nuestro proyecto? ¿Cómo podemos evitar o disminuir estos problemas?  
 1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_

Figura 3: Página 7 del Almanario. Posibles problemas del proyecto y soluciones para prevenirlos.

Fuente: Fariñas (2011)

**El OCTAVO MES del proyecto es el mes de \_\_\_\_\_ del año**  
 ¿Qué trabajos realizaremos en este mes?  
 • No olvidar tener las siguientes cuidadas: No por fin.  
 • Sacar los trabajos o actividades que se van a hacer en este mes.  
 • En los cuadros de arriba y de los meses "A", "B" y "C" poner los grupos que van a hacer más.  
 • En la última fila de cuadros arriba colocar los nombres de todos.

¿Al final del mes escribe qué pasó?  
 ¿Qué hicieron?  
 ¿Qué pasaron?  
 ¿Qué aprendieron?

Trabajos o actividades	Responsables	Materiales necesarios	Aportes comunidad	Aportes de otras organizaciones	¿Cuánto pensó el PPD en Quetzalteno?	Quetzalteno
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
<b>Totales</b>						

¿Cómo fue con respecto a: Salud, Educación y Formación?  
 A. \_\_\_\_\_  
 B. \_\_\_\_\_  
 C. \_\_\_\_\_

Ellos lo vamos a copiar en la página 22. Ellos son los coordinadores que vamos a copiar en la página 23.

Figura 4: Página 17 del Almanario. Organización de actividades, aportes y valoración mensual.

Fuente: Fariñas (2011)

El FMAM trabaja con un formato más técnico. Por ello, una vez relleno el Almanario, el PPD se encarga de “traducir” la información al formato requerido.

Pero el Almanario es mucho más que un cuaderno o una mera herramienta metodológica: es un enfoque. Rompe la relación tradicional de planificador/donante-beneficiarios ya que sitúa el punto de vista del desarrollo en las personas, convirtiendo a éstas en las encargadas de diagnosticar su realidad –poniendo así el énfasis en su visión del desarrollo y cambio- y actuar sobre ella (Fariñas, 2011). Los miembros de las comunidades son los y las encargadas de realizar el diagnóstico, detectar los problemas y elegir las actividades para revertirlos. El PPD no dirige el diseño de la intervención, se limita a realizar una función de acompañamiento y asesora a las comunidades durante todo el proceso. Pese a no interferir demasiado en el diseño de los proyectos, el PPD suele proponer, a raíz de los problemas detectados por las comunidades, actividades que se adapten a las necesidades.

El proceso para optar a un proyecto es el siguiente: en primer lugar, las personas interesadas deben inscribirse en la municipalidad como una OCB y abrir una cuenta bancaria. Esto no les otorga personalidad jurídica pero sí un grado de formalización como grupo. En segundo lugar, las personas pertenecientes a la OCB deben detectar problemas presentes en su comunidad que desean revertir y que encajen dentro de las áreas focales del PPD. Una vez realizada esta identificación deben rellenar el Almanario especificando en qué situación se encuentra su comunidad, qué quieren cambiar y cómo pretenden hacerlo. Durante todo este proceso el PPD realiza un acompañamiento y suele realizar propuestas de en qué puede consistir el proyecto.

Los miembros de la comunidad son los encargados de gestionar todo el proceso: contratación de empresas si fuera necesario (por ejemplo, para la construcción de las galeras), compra de los materiales, gestión de los presupuestos, rendición de cuentas, etc. Los proyectos se basan en gran parte en el trabajo voluntario de las participantes. Por ejemplo, en las intervenciones consistentes en un vivero, las mujeres son la mano de obra: construyen el vivero, se organizan por turnos para sembrar los arbolitos, regarlos, trasplantarlos una vez que crecen, etc. Las mujeres dedican varias horas durante varios días a la semana a trabajar en el proyecto.

Para facilitar la tarea de rellenar el Almanario, el PPD da una capacitación a una mujer de cada OCB participante. La persona, elegida por la comunidad, se convierte en la promotora del proyecto, aprende a utilizar el Almanario y traslada dicha información a la comunidad. Para la formación, la promotora abandona unos días su comunidad y se desplaza a la ciudad para atender a la capacitación.

Así mismo, los miembros de la comunidad eligen un Junta Directiva que desarrolla funciones representativas (presidencia, vocalía), de control de fondos (tesorería) y rendición de cuentas (López, 2010). También se encarga de toma de decisiones de pequeño calibre y cuestiones administrativas (convocatoria de reuniones, toma de actas, etc.).

### *3.2.3. Características del enfoque Almanario*

A continuación, se presentan a modo esquemático las principales características del enfoque Almanario, entre ellas una serie de elementos que buscan incluir la perspectiva de género en los proyectos. Este tema fue abordado y analizado de forma amplia por López (2010), utilizándose para el presente TFM dicho trabajo como una fuente de información muy valiosa. Los elementos relacionados de forma directa con cuestiones de género están señalados con el símbolo “\*“:

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

Característica	Descripción
La promotora debe ser mujer*	Para hacer posible la gestión del Almanario por parte de la comunidad, se elige y capacita a una promotora para que aprenda a rellenar el Almanario y traslade dicha información a la comunidad
Junta Directiva mixta*	La Junta Directiva, con funciones de gestión y representación, debe incluir la presencia de mujeres
Rol de niñera*	Los proyectos incluirán, de forma obligatoria, una partida presupuestaria para contratar a una persona que se encarga de los niños y niñas durante la celebración de los talleres y reuniones, de forma que así las mujeres tengan más disponibilidad para participar
Capacitaciones obligatorias de género y autoestima*	De manera independiente a la temática del proyecto, habrá capacitaciones obligatorias de género y autoestima, en la que deberán participar tanto los hombres como las mujeres beneficiarias
Equilibrio porcentual en cuanto a la participación de hombres y mujeres en todas las actividades*	En todas las actividades del proyecto, en las capacitaciones, así como en el diseño y en la gestión, un mínimo del 50% de las participantes deben ser mujeres
Enfoque participativo	La desaparición de la figura del técnico convierte a las beneficiarias en copartícipes. Se ven involucradas en todas las fases del proyecto, incluidos los momentos de toma de decisiones
Autogestión	Dentro del enfoque participativo destaca la autogestión de los recursos por parte de las copartícipes. Son ellas las que se encargan de las cuentas, las contrataciones y los pagos de los insumos
Gran parte de los proyectos se basa en la carga de trabajo voluntario	Las mujeres dedican bastantes horas de su tiempo para llevar a cabo las distintas actividades que conforman el proyecto

Tabla 1: Principales características del enfoque Almanario

Fuente: Elaboración propia y López (2010)

#### 3.2.4. Comunidades escogidas para el análisis

Para una mejor comprensión y comparación de las características de cada comunidad partícipe en el presente TFM, se ha elaborado una tabla a modo de resumen para cada una de ellas. Las tres

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

comunidades se sitúan en el Departamento de Quetzaltenango. No ha sido posible disponer por parte del PPD de informes de seguimiento y/o evaluación del proyecto, manejándose información principalmente cuantitativa.

Nombre de la Asociación	Grupo de Mujeres las Estrellas Preciosas
Comunidad	Barrio el Calvario, Olintepeque
Etnia indígena	Maya quiché
Áreas de trabajo	Mitigación del cambio climático Biodiversidad
Cantidad de dinero recibido por parte del PPD	US\$ 8,530.02
Comienzo y cierre del proyecto	Febrero 2015 a Enero 2016
Familias beneficiarias	25
Mujeres beneficiarias	25
Hombres beneficiarios	0
Personas beneficiadas de forma indirecta	125
Descripción del proyecto	El proyecto consiste en la construcción de 25 estufas ahorradoras de leña, reforestación de 2.8 hectáreas de terrenos de los socios y 6.72 hectáreas de terrenos comunales mediante la construcción de un vivero forestal
Capacitaciones realizadas	Uso de las estufas, vivero, reforestación, finanzas y administración, género, autoestima y violencia intrafamiliar
Fecha de realización del trabajo de campo para la presente investigación	Lunes 21 de septiembre y miércoles 28 de octubre de 2015
Momento en el que se encontraba el proyecto cuando se realizó el trabajo de campo	Ejecución avanzada

Tabla 2: Ficha del proyecto del Grupo de Mujeres las Estrellas Preciosas

Fuente: Elaboración propia a través de documentación del PPD ([www.sgp.undp.org](http://www.sgp.undp.org))

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

Nombre de la Asociación	Asociación de Mujeres Indígenas Nueva Concepción
Comunidad	Aldea la Ciénaga Chiquita, Cabricán
Etnia indígena	Maya mam
Áreas de trabajo	Biodiversidad
Cantidad de dinero recibido por parte del PPD	US\$ 20,283.42
Comienzo y cierre del proyecto	Febrero 2015 a Enero 2016
Familias beneficiarias	20
Mujeres beneficiarias	20
Hombres beneficiarios	0
Personas beneficiadas de forma indirecta	115
Descripción del proyecto	<p>El proyecto consiste en la construcción de 20 galeras para estabular animales domésticos y así evitar la depredación de la regeneración natural del bosque y reforestar terrenos propios. Construcción de un vivero mediante el cual se reforestaron 20 cuerdas en terrenos propios y 20 cuerdas en terrenos comunales, con la especies de pino, ciprés y aliso.</p> <p>Con la estabulación de los animales se producirá abono orgánico para su utilización en agricultura y así conservar y proteger sus suelos.</p>
Capacitaciones realizadas	Manejo de animales domésticos en galeras, agricultura orgánica, vivero forestal y reforestación género, autoestima y violencia intrafamiliar
Fecha de realización del trabajo de campo para la presente investigación	Martes 3 de noviembre de 2015
Momento en el que se encontraba el proyecto cuando se realizó el trabajo de campo	Ejecución avanzada

Tabla 3: Ficha del proyecto de la Asociación de Mujeres Indígenas Nueva Concepción

Fuente: Elaboración propia a través de documentación del PPD ([www.sgp.undp.org](http://www.sgp.undp.org))



Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

Nombre de la Asociación	Grupo de Mujeres Job' No'j
Comunidad	Paraje Chui Puerta, Aldea San Antonio Sija, San Francisco El Alto
Etnia indígena	Maya quiché
Áreas de trabajo	Biodiversidad
Cantidad de dinero recibido por parte del PPD	US\$ 15,143.05
Comienzo y cierre del proyecto	Marzo 2012 a Septiembre 2014
Familias beneficiarias	19
Mujeres beneficiarias	17
Hombres beneficiarios	3
Personas beneficiadas de forma indirecta	105
Descripción del proyecto	<p>El proyecto consiste en la implementación de un vivero forestal de distintas especies como pinos y ciprés, para la reforestación de al menos 77 hectáreas por año.</p> <p>También se construyeron 19 estufas para la estabulación de los animales; se produce así abono orgánico para su utilización en agricultura y poder conservar y proteger los suelos.</p>
Capacitaciones realizadas	Manejo de animales domésticos en galeras, agricultura orgánica, vivero forestal y reforestación género, autoestima y violencia intrafamiliar
Fecha de realización del trabajo de campo para la presente investigación	Martes 24 de noviembre de 2015
Momento en el que se encontraba el proyecto cuando se realizó el trabajo de campo	1 año después del cierre

Tabla 4: Ficha del proyecto del Grupo de Mujeres Job' No'j

Fuente: Elaboración propia a través de documentación del PPD ([www.sgp.undp.org](http://www.sgp.undp.org))

En los tres casos estudiados, las organizaciones se constituyeron expresamente para la participación en el proyecto. Algunas de las mujeres habían tenido experiencias previas con proyectos de cooperación pero, en las tres comunidades, este fue el primero gestionado de forma colectiva.

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.



Figura 4: Grupo de Mujeres las Estrellas Preciosas

Fuente: Documentación interna del PPD



Figura 5: Integrantes de la Asociación de Mujeres Indígenas Nueva Concepción trabajando en el vivero forestal

Fuente: Documentación interna del PPD

#### 4. PROBLEMA A ANALIZAR

El presente trabajo nace con la intención de analizar cómo los proyectos promovidos por el PPD que han sido objeto de estudio en el presente TFM, influyen en las relaciones de poder de las mujeres copartícipes en los mismos, de forma que puedan plantearse una serie de recomendaciones a las y los agentes involucrados.

Los proyectos llevados a cabo por el PPD permiten obtener en un corto plazo determinados resultados o productos visibles para la comunidad: la instalación de un vivero, la mejora de estufas, la construcción de galeras, etc. Todo ello desde una perspectiva, además, cuantitativa (4000 árboles plantados al año, 20 estufas construidas, 15 familias beneficiadas, 8 hectáreas reforestadas, etc.). Sin embargo, más allá de la obtención de estas mejoras técnicas, los proyectos pueden contribuir a la aparición de una serie de resultados intangibles: aprendizajes, cambios en las relaciones, en las dinámicas, empoderamiento etc. Uno de estos resultados invisibles es el cambio en las dinámicas de poder entre hombres y mujeres.

Asumimos que los cambios que puedan provocarse en las relaciones de poder de las mujeres que participan en los proyectos del PPD se deberán en parte al proceso mediante el cual se lleven a cabo los mismos: a las formas en que se trabajen y desarrollen y a las características que los definan. Por ello analizaremos las características definitorias del enfoque Almanario para investigar cómo afectan éstas a las relaciones de poder de las mujeres que participan en los proyectos.

Si centramos nuestro análisis en las relaciones de poder de las mujeres debemos atender también a las relaciones de género, ya que las primeras van inevitablemente unidas a las segundas. El PPD incluye unos elementos que define como específicos para trabajar la perspectiva de género, pero más allá de estos, existen también otras características que afectan a las relaciones de género y poder. Todos los proyectos, ya estén dirigidos a mujeres, a hombres, o a ambos, tienen una dimensión de género: *“nada es neutral en términos de género”* (Murguialday, 1997: 6), por lo que todos los elementos del enfoque Almanario pueden afectar a las relaciones de género y, por lo tanto, a las relaciones de poder.

El PPD no tiene un enfoque teórico de género definido de forma clara. Tiene ciertos aspectos que responden al enfoque de Mujeres en Desarrollo (MED) y otros que son más propios del enfoque Género en Desarrollo (GED). En nuestro análisis de los cambios de las dinámicas de poder, tendremos en cuenta qué perspectiva de género -MED o GED- inspira a cada una de las características del enfoque Almanario

##### *4.1.1. Limitaciones de la investigación:*

El primer problema que ha aparecido al plantear la investigación ha sido el de la atribución. No podemos afirmar hasta qué punto los cambios de actitudes que puedan detectarse responden de forma directa a los proyectos o si, en cambio, están relacionados con otros factores ajenos a los mismos. Por ello, tomando como punto de partida el enfoque de procesos, no pretendemos aquí hablar de atribuciones ya que no buscamos establecer relaciones causa-efecto entre el proyecto y los alcances que se pueden observar. Debemos sustituir “producir” el cambio por “facilitar” el cambio, y procurar evaluar “contribuciones” en vez de “atribuciones” (Ferrero, 2008). El enfoque de procesos no

ha sido tomado como base conceptual para el análisis propiamente dicho, pero sí ha sido considerado como marco desde el cual entender la interacción entre intervenciones y procesos de desarrollo de las comunidades. Tendrá más presencia en los apartados finales del TFM.

Otra de las limitaciones de la presente investigación es el contexto en el que se desarrolló. El trabajo de campo de este TFM se realizó en el marco de las prácticas del Máster de Cooperación al Desarrollo de la UPV. Durante éstas, la tarea principal del investigador era grabar y editar una serie de vídeos promocionales para el PPD, en los que se buscaba plasmar la opinión de las mujeres participantes en los proyectos. La grabación de los vídeos fue la prioridad en todo momento y condicionó el proceso. La mayoría de las entrevistas de este trabajo se realizaron con la finalidad de ser incluidas, de forma parcial, como material audiovisual. La organización permitió modificar los guiones de las mismas e incluir todas las preguntas que se considerasen convenientes. Las comunidades en las que se llevó a cabo la investigación fueron aquéllas que el PPD había elegido para realizar los vídeos.

Otro punto que no debe dejarse de lado es el de los sesgos, que en esta investigación fueron varios: en primer lugar, el investigador es un hombre blanco europeo realizando una investigación en un contexto indígena rural de Guatemala, en el que solo estuvo unos meses, tiempo del todo insuficiente para conocerlo y comprenderlo en profundidad. En segundo lugar, acudía a las comunidades como representante del PPD, por lo que se le identificaba como “financiador”: las mujeres se veían en el compromiso de hablar bien de la organización ya que pensaban que, de no ser así, podría haber consecuencias negativas. En tercer lugar, la mayoría de entrevistas se realizaron empleando una cámara de vídeo. Este elemento influyó en el nerviosismo y la timidez de las entrevistadas. Estos sesgos pueden haber afectado a la sinceridad de los discursos.

#### **4.2. Hipótesis y preguntas de investigación**

La investigación que aquí se realiza parte de la hipótesis principal de que las intervenciones de desarrollo llevadas a cabo por el PPD de Guatemala contribuyen a provocar cambios en las relaciones de poder de las copartícipes. Lo que busca este trabajo es analizar cómo lo hacen y, a raíz de las conclusiones, elaborar una serie de recomendaciones que puedan aumentar la contribución a dichos cambios.

Las intervenciones del PPD son lo que son debido a los elementos que las caracterizan, por ello pondremos el foco de atención en las principales características del enfoque Almanario y analizaremos cómo cada una de éstas influye en las relaciones de poder.

Teniendo en cuenta que este trabajo se centra en las relaciones de poder de las mujeres participantes en el proyecto, debemos tener presente qué enfoque de género se encuentra detrás de las características del enfoque Almanario.

Siguiendo lo anterior, el diseño de la investigación ha estado marcado por unos interrogantes clave:

- ¿Cómo contribuyen las intervenciones del PPD a modificar las relaciones de poder de las mujeres participantes en el proyecto? ¿Cómo afectan las distintas características del enfoque Almanario en dicha contribución? ¿Cómo afectan a cada uno de los tipos de poder (*poder interior, poder entre, poder para y poder sobre*)?

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

- ¿Qué elementos podrían mejorarse para buscar contribuir en mayor medida al empoderamiento de las mujeres participantes?

- Es una evidencia que el enfoque Almanario tiene elementos propios de los enfoques MED y otros propios de los enfoques GED pero, ¿cómo contribuyen unos y otros a los cambios en las dinámicas de poder de las mujeres participantes en los proyectos?

#### 4.2.1. Preguntas de investigación

A raíz de lo expuesto anteriormente este trabajo busca resolver las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo afectan las características del enfoque Almanario basadas en un enfoque MED y las basadas en un enfoque GED a las dinámicas de los distintos tipos de poder de las mujeres participantes en los proyectos?:

- i) ¿Cómo afectan al *poder interior* de las mujeres participantes?
- ii) ¿Cómo afectan al *poder entre* de las mujeres participantes?
- iii) ¿Cómo afectan al *poder para* de las mujeres participantes?
- iv) ¿Cómo afectan a las estructuras de *poder sobre* existentes en la comunidad?

## 5. ENFOQUE TEÓRICO

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha querido tomar como referente dos marcos teóricos: los enfoques de Mujeres en Desarrollo y Género en Desarrollo y las teorías del poder.

### 5.1. Enfoques MED y GED

#### 5.1.1. Mujeres en Desarrollo

El enfoque de Mujeres en Desarrollo (MED), ha tenido distintas variaciones a lo largo de los años. El interés de este trabajo no es debatir sobre ellas, así que tomaremos como referencia el denominado “enfoque de eficiencia”, ya que se trata, dentro de la escuela MED, del que está más desarrollado y arraigado en la actualidad (León, 1996).

Este enfoque reconoce la situación de vulneración de las mujeres y resalta la necesidad de integrarlas al desarrollo, pero analizando su problemática al margen de la actuación de los hombres y sus contextos sociopolíticos (Murguialday, 1997). Se basa en la lógica subyacente de que el proceso de desarrollo avanzaría mucho mejor si las mujeres estuvieran plenamente incorporadas a él (en lugar de dejar que pierdan su tiempo de forma “poco productiva”). Los procesos serían mucho más eficientes si incluyesen a las mujeres. El desarrollo “*necesita a las mujeres*” (De la Cruz, 1999: p. 1) Se centra sobre todo en la mujer aislada, buscando medidas como el acceso al crédito y al empleo, como formas que permitirán a esa mujer integrarse mejor al proceso de desarrollo (Moser, 1998).

El enfoque MED tiene en cuenta el denominado triple rol de las mujeres empobrecidas (Moser, 1998). A raíz de la división generalizada del trabajo, las mujeres empobrecidas realizan simultáneamente tres roles: el productivo, el reproductivo y el comunitario. El rol productivo se refiere a aquellas actividades que generan algún tipo de ingresos para las familias. El rol reproductivo hace referencia a las actividades domésticas no remuneradas que la mujer lleva a cabo en el ámbito familiar: cuidado de familiares, animales, tareas de limpieza, cocinar, cultivar, ir a buscar leña, recoger agua, etc. Por último, el rol comunitario o de gestión de la comunidad se refiere a la provisión de recursos comunitarios -como agua, servicios médicos, cuidado de infraestructuras- y al hecho de formar parte de los comités comunitarios (Sorozabal Bengoetxea, 2015).

Es importante destacar que, como plantea Murguialday, *la supuesta eficiencia asociada a la utilización del trabajo femenino se logra mediante el mecanismo de desplazar costos de la economía remunerada (producción social) a la no remunerada (reproducción), a través de la ampliación de trabajo no pagado de las mujeres en actividades relacionadas con su rol reproductivo y con la gestión comunitaria* (Murguialday, 1997, pp. 5-6).

De esta forma, es común que las intervenciones basadas en este enfoque asuman que las mujeres, debido a su rol tanto de madres como de gestoras comunales, se harán cargo de la distribución eficiente y gratuita de esos servicios. Igualmente es común que se utilice a las mujeres como fuerza laboral, porque se considera que no sólo son más confiables que los hombres, sino que demuestran un mayor compromiso para asegurar el mantenimiento de los servicios (Murguialday, 1997). Esta fuerza laboral femenina no suele estar remunerada, por lo que las mujeres se convierten en las “perfectas voluntarias” (Moser, 1993).

Las intervenciones de desarrollo basadas en la estrategia MED destacan por ser proyectos “para mujeres”, suelen versar sobre temáticas relacionadas con los roles reproductivos y comunitarios, que buscan aumentar la habilidad de las mujeres para cuidar de su hogar o realizar servicios gratuitos a la comunidad (Murguialday, 1997).

### 5.1.2. Género en Desarrollo

El enfoque de Género en el Desarrollo sitúa el problema en las relaciones desiguales de poder, que frenan el desarrollo humano equitativo de las mujeres. El énfasis deja de estar centrado en “las mujeres” para pasar a estarlo en “las relaciones de género”. Las desigualdades de género no son un problema exclusivo de las mujeres, sino del desarrollo en su conjunto: por ello debe considerarse como una cuestión social y no como “un tema de las mujeres” (Murguialday, 1997). Destaca que es necesario partir del reconocimiento de la posición subordinada de las mujeres (De la Cruz, 1999).

*“En este modelo de desarrollo alternativo, las mujeres no son vistas como sectores vulnerables y pasivos o como recursos útiles, sino como agentes activas del cambio, de lo que se deduce la necesidad de escucharlas tanto en el diseño de las estrategias y políticas de desarrollo como en la planificación, gestión y evaluación de los proyectos, y de integrarlas en los espacios donde se toman las decisiones que les afectan”.* (Murguialday, 1997, pp. 6-7).

Una intervención de desarrollo basada en este enfoque busca trabajar la problemática de género de forma conjunta entre hombres y mujeres y trata de explicitar las relaciones desiguales de poder. La estrategia GED defiende que cualquier proyecto que se centre únicamente en uno de los roles (productivo, reproductivo o comunitario) obviando los demás, corre un serio riesgo de afectar al precario equilibrio de estos, llevando a sobrecargar a las mujeres con más actividades y dificultando la posibilidad de que se incorporen a los procesos de desarrollo (Moser, 1993).

En este sentido parece interesante señalar el enfoque de las nuevas masculinidades. Este movimiento parte de la idea de que sólo si los hombres toman conciencia de su posición de poder y de cómo contribuyen a subordinar a las mujeres, podrá alcanzarse una mayor equidad de género. Por ello es necesario trabajar el género también con los hombres, ya que solo de esta forma podrán revertirse las estructuras de poder (Pescador Albiach, 2005).

A modo de resumen, en la tabla 5 se muestran las principales diferencias entre los dos enfoques analizados.

Otro elemento que debe tener presente es el hecho de que, en ocasiones, los análisis de género asumen que las mujeres son un grupo homogéneo y dejan de lado sus particularidades y diferencias, así como el hecho de que en determinados contextos unas pueden empoderarse y otras no (López, 2010). Por ello, parece interesante atender al concepto de cajas negras (Kabeer, 1994), sobre la asunción de modelos de comportamiento genéricos. Las mujeres, teniendo en cuenta las muchas formas de estratificación que se entrecruzan e interactúan con el género, no pueden ser clasificadas como una categoría general (Young, 1993).

<b>Mujeres en Desarrollo</b>		<b>Género en Desarrollo</b>
<b>Enfoque</b>	Las mujeres son el problema; ellas deben cambiar	Se busca el desarrollo de mujeres y hombres
<b>Tema central</b>	Situación de las mujeres (y niñas)	Relaciones entre mujeres y hombres
<b>Problema</b>	Exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo.	Relaciones desiguales de poder, que frenan el desarrollo humano equitativo y la plena participación de las mujeres
<b>Objetivo</b>	Desarrollo más eficiente	Desarrollo humano sostenible y equitativo, con participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones
<b>Solución</b>	Integración de las mujeres en el proceso de desarrollo existente.	Empoderamiento de las mujeres y de los sectores más desfavorecidos Transformación de todas las relaciones de desigualdad
<b>Estrategias</b>	Implementar proyectos dirigidos a mujeres Implementar proyectos integrados, con alguna actividad específica para mujeres Aumentar la productividad o los ingresos de las mujeres Aumentar las habilidades de las mujeres, para cuidar el hogar o para brindar servicios gratuitos a la comunidad	Identificar y satisfacer las necesidades prácticas de mujeres y hombres, para mejorar sus condiciones de vida Identificar y satisfacer los intereses estratégicos de las mujeres.
<b>Problema/ consecuencia</b>	Esta estrategia ha aumentado la carga de trabajo de las mujeres, sin proporcionarles mayor poder económico Las mujeres no han sido consultadas sobre el tipo de desarrollo e integración que buscan. Se da una <i>integración</i> en el mundo de los hombres sin un cambio en las relaciones de poder	Las intervenciones se basan en los roles, responsabilidades y poder de las mujeres y los hombres, en la sociedad a la que pertenecen Tratan de mejorar la posición de las mujeres con relación a los hombres, de manera que la sociedad en su totalidad se beneficie y transforme

Tabla 5: Características comparadas de los enfoques MED y GED

Fuente: Murguialday, 1997



## 5.2. Teorías del Poder

El concepto de poder ha sido ampliamente discutido en la literatura. Este trabajo no pretende hacer un análisis exhaustivo, pero parece necesario aclarar ciertos conceptos.

En muchas ocasiones, el poder suele entenderse como un juego de suma cero: el aumento de poder por parte de una persona o grupo significa que otro debe cederlo. (Gaventa, 2006). Esto implica entender el poder como un recurso finito, por el que se compete y que lleva al poderoso a ejercer dominación sobre el que no lo tiene para defenderlo (Eyben, Harris, & Pettit, 2006). Pero, como defiende Gaventa citando a Foucault, el poder no tiene por qué ser necesariamente represivo, prohibitivo, negativo o excluyente (aunque pueda ser todas estas cosas): también es positivo (Gaventa, 2003).

El poder es dinámico, relacional y multidimensional, va cambiando acorde al contexto, circunstancias e intereses. Sus expresiones y formas pueden variar desde la dominación y la resistencia hasta la colaboración y la transformación (Just Associates, 2006).

*“When power is seen as a finite resource, inevitably the history of humanity will be one of contest. If we see contestation as ‘natural’ or inevitable then it becomes a self-fulfilling prophecy. But what if power were understood more like a balloon that can be infinitely expanded? Could we explore power for change by looking for entry points towards achieving harmonious and equitable social relations?”* (Eyben, Harris, & Pettit, 2006: p.7).

Como defiende Foucault, el poder no se posee: se ejerce; y sólo se puede entender como una relación. Una persona o colectivo no tiene poder por sí sola, lo ejerce en relación con otra persona o colectivo: son sus acciones las que contribuyen a que el poder opere (Foucault, 1978).

*“Power is not an institution, nor a structure, nor a possession. It is the name we give to a complex strategic situation in a particular society”* (Foucault, 1978: p.93).

Para gestionar en el presente TFM las distintas expresiones del poder, tanto positivas como negativas, utilizaremos un esquema bastante desarrollado en la literatura (Chambers, 2006; Gaventa, 2006; Just Associates, 2006) que distingue dos tipos de poder: por un lado el *poder vital* y, por el otro el *poder sobre*.

### 5.2.1. El poder vital

Es el poder entendido en términos positivos: el aumento del *poder vital* de alguien no significa la disminución del poder de otro. Siguiendo la metáfora de Eyben, Harris & Pettit citada anteriormente, el poder es como “un globo que puede expandirse infinitamente”. El *poder vital* abarca diferentes categorías: el *poder interior*, el *poder entre*, y el *poder para*.

El poder interior:

Está relacionado con lo personal e íntimo de cada persona. Algunos autores lo definen como el simple hecho de tener confianza en una misma (Chambers, 2006). Otros autores incluyen la autonomía, el aumento del conocimiento, la confianza en las propias capacidades, la auto-realización y la capacidad de reconocer las diferencias individuales respetando a las demás

(VeneKlasen & Miller, 2007). Incluye también la toma de conciencia de que se tiene poder (Just Associates, 2006).

El poder entre:

Se refiere a las relaciones que se crean con y entre otras personas. Se basa en encontrar puntos de unión para construir de forma colectiva. Tiene que ver con la solidaridad, el apoyo mutuo, la cooperación y la colaboración. Surge de reconocer las diferencias y respetarlas (VeneKlasen & Miller, 2007). El *poder entre* construye puentes entre posturas diferentes, explicitando los conflictos y buscando maneras de resolverlos en pos de un bien común, contribuyendo a crear un sentimiento de comunidad (Just Associates, 2006). Contribuye a crear poder colectivo (Chambers, 2006).

Participar en reuniones, realizar acciones conjuntas o discutir sobre puntos de unión contribuyen a “crear grupo” y a aumentar el *poder entre* (VeneKlasen & Miller, 2007).

El poder para:

El *poder para* se refiere a la capacidad excepcional de cada persona para transformar la realidad que le rodea, su vida y su contexto (VeneKlasen & Miller, 2007). Se basa en el convencimiento de que cada individuo tiene potencial para marcar la diferencia, que puede multiplicarse adquiriendo nuevas habilidades, conocimientos, confianza y conciencia, es decir: aumentando el *poder interior* (Just Associates, 2006). Chambers lo entiende como elecciones efectivas: capacidad de tomar decisiones y llevarlas a cabo (Chambers, 2006).

Muchos autores equiparan *poder para* a agencia (Just Associates, 2006; VeneKlasen & Miller, 2007; Chambers, 2006). La agencia puede diferenciarse en agencia débil y agencia fuerte:

*“La agencia deviene agencia fuerte cuando tiene por objeto ampliar la libertad de los otros dentro de una red de interacciones sociales en la que el compromiso y la responsabilidad son protagonistas”.* (Ballet et al., 2007 citado en Fariñas, 2011: p. 16).

Los tres tipos de *poder vital* son necesarios, complementarios y se retroalimentan. El *poder interior* surge de la conciencia y la autoestima. El *poder entre* se alcanza a través de actividades como encuentros grupales y discusiones, protestas, resistencia colectiva, manifestaciones etc. Ambos se combinan como *poder para* influir y modificar la realidad, para revertir las dinámicas del *poder sobre*, del que hablaremos a continuación.

### 5.2.2. El poder sobre

Es la forma de poder más reconocible. Encaja con las visiones negativas del poder, ya que este se entiende como un elemento de represión, fuerza, coerción, discriminación, corrupción y abuso (VeneKlasen & Miller, 2007). Desde esta perspectiva, el poder es un recurso finito en un sistema regido por un juego de suma cero: para que alguien gane poder alguien tiene que perderlo. Siempre hay un/a opresor/a y un/a oprimido/a, o siguiendo los términos de Chambers un *upper* y un *lower* (Chambers, 2006). Esta circunstancia es contextual, ya que el o la *upper* en una relación de poder puede ser *lower* en otra y viceversa.

El sistema patriarcal, las estructuras machistas ,etc., son claro ejemplos de *poder sobre*.

Chambers afirma que la única forma de revertir el *poder sobre* es teniendo en cuenta a los *upper*. En el contexto de las relaciones de género, afirma que el camino a seguir es convencer a los hombres de las ventajas de ceder poder. Afirma que hay que buscar una situación en la que las dos partes se vean beneficiadas (Chambers, 2006).

Al analizar el poder no podemos dejar de atender al término empoderamiento. En este trabajo entenderemos empoderamiento como el aumento de *poder vital* que lleva a desafiar las estructuras de *poder sobre* (VeneKlasen & Miller, 2007).

Otro elemento interesante para nuestro análisis, es la repetición de patrones de opresión (VeneKlasen & Miller, 2007). No podemos dar por sentado que el hecho de haber sido excluido u oprimido en el pasado prepare para convertirse en un líder o lideresa democrático/a.

*In the absence of alternative models and relationships, people repeat the power over pattern in their personal relationships, communities and institutions. This is also true of people who come from a marginalized or “powerless” group. When they gain power in leadership positions, they sometimes “imitate the oppressor”* (VeneKlasen & Miller, 2007: pp.45).

Por ello, durante los procesos de empoderamiento, deben ser explicitadas, enseñadas y definidas nuevas formas de liderazgo y toma de decisiones para poder promover formas de poder más democráticas (VeneKlasen & Miller, 2007).

## 6. METODOLOGÍA

Para esta investigación se ha elegido una metodología de carácter cualitativo, ya que se considera la más apropiada para poder responder a las preguntas de investigación planteadas, que abordan procesos y dinámicas de carácter complejo. El diseño se ha realizado de una forma flexible y emergente, considerando que en la investigación cualitativa el diseño se perfila conforme ésta avanza (Vallés, 1997). Esto ha supuesto el empleo de técnicas de investigación de corte cualitativo, como se expondrá a continuación.

### 6.1. Recogida y ordenación de la información

En primer lugar, se realizó un estudio de la bibliografía existente. Por un lado, se estudió el contexto de la intervención de desarrollo, el ámbito histórico, político y social de Guatemala, analizando con mayor exhaustividad todo aquello relacionado con la situación de las mujeres y los pueblos indígenas. Para ello, se consultaron textos académicos, artículos de periódico y videos documentales que permitieron al investigador situarse en un contexto que hasta el momento le era ajeno, ya que proviene de un país y una cultura diferente. Así mismo, se estudiaron materiales de un carácter más teórico, relacionados con los distintos enfoques que se querían abordar en esta investigación. Destacan el estudio de las teorías del poder y sus diversas conceptualizaciones y tipificaciones. También se trabajó con los enfoques MED y GED.

En segundo lugar y tomando como referencia las preguntas de investigación, se elaboró un lista de cuestiones que se querían estudiar y se diseñó el levantamiento de información.

La fuente principal de información fue el trabajo de campo llevado a cabo en tres comunidades que estaban siendo o habían sido copartícipes en los proyectos del PPD, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2015. Se utilizaron las técnicas de la observación participante, entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión.

#### *6.1.1. Observación participante*

En la observación participante, el investigador entra en contacto con la realidad que quiere estudiar y se integra en ella para comprenderla. De este modo, se integra en las experiencias que las personas investigadas desarrollan, comparte su cotidianeidad, les interroga y dialoga con ellas, descubre sus preocupaciones y sus esperanzas, interioriza su forma de entender el mundo y accede a sus motivaciones íntimas para comportarse y actuar de una determinada manera (Corbetta, 2007). La definición de Corbetta de la técnica es teórica y de difícil aplicación a la realidad ya que habla de períodos de tiempo largo y continuado, varios meses o varios años. Debido al contexto de la investigación esto no fue posible, pero sí pudieron aplicarse algunos de los elementos definitorios de esta técnica. Hablar con la gente, entrar en sus casas, observar sus formas de vida o charlar de manera informal mientras se comparte una comida, se convirtieron en formas de, aunque de un modo más tangencial, adentrarse en la realidad investigada. Mediante esta técnica se conoció de una forma más amplia el contexto histórico, político y social y se observaron dinámicas y formas de relacionarse que es complicado que surjan en una entrevista o un grupo de discusión. Toda la información se recogió en un diario de campo que se cumplimentaba al volver de las visitas.

#### *6.1.2. Entrevistas semiestructuradas*

Las entrevistas se realizaron siguiendo una lista de temas o preguntas principales que se querían tratar, pero sin un orden determinado ni una redacción exacta. Estos temas pueden consultarse en el anexo. Al ser “como una conversación, pero provocada por el investigador” (Corbetta, 2007), se dejaba a las entrevistadas responder libremente y se iban tratando los distintos temas de forma casi natural.

En el diseño muestral se atendió a dos cuestiones: qué roles y posiciones sociales se querían reflejar en la investigación y a cuántas personas se quería entrevistar. Los miembros seleccionados se eligieron en función de los rasgos sociales que interesaba investigar. Para ello se trató de seleccionar a personas que ocupaban distintos roles en los proyectos: la promotora, mujeres sin cargo y hombres. Es importante señalar, que tal y cómo se analizará con más detalle, fue muy complicado el acceso a los hombres, ya que su presencia en los proyectos es casi inexistente.

En lo relacionado con a cuánta gente entrevistar, cabe resaltar que con esta metodología no estamos buscando una representatividad estadística, sino tener representadas a determinadas relaciones/significaciones sociales. La comprobación de la representatividad vendrá dada por la saturación del discurso: confirmaremos la representatividad de nuestra muestra a partir de cierto número de discursos, uno más no produce información relevante sobre el objeto de estudio (Peris y Herrera, 2014).

Se realizaron un total de 15 entrevistas repartidas de la siguiente forma:

- Comunidad 1 (Olintepeque): promotora y cuatro mujeres sin cargo.
- Comunidad 2 (Cabricán): promotora y cuatro mujeres sin cargo.
- Comunidad 3 (San Antonio Sija): promotora, tres mujeres sin cargo y un hombre sin cargo.

### *6.1.3. Grupos de discusión*

También se llevaron a cabo dos grupos de discusión. El grupo de discusión constituye el medio de expresión de las ideologías sociales de una cultura o un sector social. A través del análisis de sus discursos podremos observar y profundizar en lo que es asumido como común en el sector social representado en la reunión (Peris y Herrera, 2014). Realizando las entrevistas semiestructuradas se detectó que los discursos podían estar viéndose sesgados en cierta medida. Como ya se comentó, las entrevistas se grababan en vídeo, lo que podía distorsionar el discurso de las entrevistadas. La oficial del PPD y la promotora del proyecto solían estar presentes y se detectó que, en algunas ocasiones, esta circunstancia podía estar influyendo también en los testimonios. Por todo lo anterior se decidió hacer un grupo de discusión sin la presencia de cámaras y en el que no participaran ni la oficial del PPD ni la promotora. A este grupo acudieron cinco mujeres sin cargo, tres de las cuales ya habían sido entrevistadas de forma individual. En otra de las comunidades se detectó que había temas de los que las mujeres preferían no hablar con un hombre, por lo que se decidió hacer un grupo de discusión dinamizado por una mujer<sup>5</sup>. En este grupo participaron 6 mujeres, de las que 3 ya habían sido entrevistadas de forma individual.

En la elección de las participantes de los grupos, el criterio fundamental fue que no fuesen mujeres que, a simple vista, ejercieran un liderazgo sobre las demás. Se buscaba dar un espacio a aquellas mujeres que no tenían cargos de responsabilidad en el proyecto.

### *6.1.4. Codificación de las entrevistas*

Todas las entrevistas analizadas en este trabajo han sido codificadas de la siguiente manera:

Las etiquetas cuentan con tres elementos: en primer lugar se asignará un número (1,2 o 3) según la comunidad a la que pertenezcan. En segundo lugar el símbolo “p” indicará que son promotoras, mientras que el símbolo “nc” indicará que no ostentan cargo alguno. En el caso de tratarse de un hombre se señalará con el símbolo “h”. Al haber más de una mujer sin cargo al símbolo “nc” se le añadirá una cifra.

Ejemplo:

(1.p) Promotora de la comunidad 1

(2.nc.4) Mujer, sin cargo, de la comunidad 2

(3.h) Hombre de la comunidad 3.

---

<sup>5</sup> Marina Tejeira Peira, compañera de prácticas en el PPD dinamizó el grupo de discusión.

## 6.2. Diseño de las categorías de análisis

En este trabajo se busca cruzar dos variables: (i) las características principales del enfoque Almanario, poniendo especial énfasis en si son de carácter MED o GED; y (ii) las distintas dimensiones del poder de las mujeres participantes en los proyectos estudiados: *poder interior*, *entre*, *para* y *sobre*. El objetivo principal de esta investigación es investigar cómo las distintas características afectan a las distintas dimensiones de poder. Para ello, en primer lugar, seleccionaremos las principales características del enfoque Almanario y las clasificaremos como MED o GED (esto será expuesto en el apartado 7.1). A continuación, estudiaremos cada característica de forma específica y cómo afecta ésta a las cuatro dimensiones del poder de las mujeres participantes: *poder interior*, *poder entre*, *poder para* y *poder sobre* (apartados 7.2 y 7.3)

Las características que analizaremos serán las expuestas en el apartado 3.2.3. Se presentan a continuación:

- Promotora mujer
- Participación de un mínimo de 50% de mujeres en todos los espacios
- Capacitaciones sobre género y autoestima
- Junta Directiva mixta
- Enfoque participativo
- Temática de los proyectos
- Autogestión económica
- Forma de llevar a cabo los proyectos

En cuanto a la característica “Rol de niñera”, esta medida hace énfasis en la valorización del rol reproductivo de las mujeres participantes y pone de relevancia la participación femenina de calidad en las reuniones, capacitaciones y demás actividades: ambos elementos se enmarcan en la estrategia MED (López, 2010). Pese a su importancia, el rol de niñera ha sido descartado de esta investigación ya que no pudo recogerse información relevante al respecto.

Para evitar posibles confusiones en el análisis entre la categoría “Participación de un mínimo de 50% mujeres en todos los espacios” y “Enfoque Participativo” se realizará la siguiente diferenciación: en la primera estudiaremos cómo ha afectado a las dinámicas de poder de las mujeres el hecho de haber participado en los proyectos, de manera general. En la segunda categoría nos centraremos en las experiencias que estén relacionadas con haber sido parte de la toma de decisiones durante las distintas fases del proyecto.

## 7. ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis desarrollado y los principales resultados del mismo. En primer lugar, como se adelantó en el epígrafe anterior, clasificaremos cada una de las características del enfoque Almanario según sean de tipo MED o GED, para, a continuación, analizar cómo afecta cada una de ellas a los distintos tipos de poder: *poder interior*, *poder entre*, *poder para* y *poder sobre*.

### 7.1. Clasificación de las categorías en MED o GED

En primer lugar, analizaremos las categorías del enfoque Almanario para clasificarlas como MED o GED. Empezaremos con los elementos relacionados de forma específica con el género, para después ocuparnos de otros aspectos relevantes.

#### 7.1.1. Características relacionadas específicamente con el género

Comenzaremos analizando aquellas medidas diseñadas para incluir el enfoque de género en el proyecto y que, como ya se comentó, se analiza de forma extensa en López (2010):

- Promotora mujer

Incluir a una mujer en los espacios de toma de decisiones y otorgarle una gran responsabilidad en la gestión del proyecto es señalarla como agente protagonista de su propio proceso de cambio (Murguialday, 1997). Además el hecho de remunerar la actividad da valor al rol productivo de la mujer y la aleja de la figura de la “perfecta voluntaria” (Moser, 1993). Esto convierte a la obligatoriedad de que la promotora sea una mujer en una característica acorde al enfoque GED.

- Capacitaciones sobre género y autoestima

Según Moser, en un proyecto inspirado en el enfoque GED, las intervenciones se basan en los roles, responsabilidades y poder de las mujeres y los hombres en la sociedad a la que pertenecen (Moser, 1993). Por ello, las capacitaciones sobre género y autoestima, al poner el énfasis en las relaciones entre hombres y mujeres tienen un marcado carácter GED.

- Mínimo de 50% de mujeres en todos los espacios

La necesidad de incluir a las mujeres en los proyectos puede indicar el deseo de la organización de mejorar la eficiencia de los proyectos. Atendiendo a Moser, este hecho respondería al enfoque MED (Moser, 1998). Además, como se puede comprobar en las fichas descriptivas de las intervenciones, en la práctica se trata de proyectos prácticamente exclusivos para mujeres, lo que refuerza aún más, siguiendo a Murguialday (1997), el carácter MED de este elemento que, a partir de ahora, caracterizaremos como “*Participación casi exclusiva de mujeres*”.

- Junta Directiva mixta

Al igual que sucede con el rol de promotora, el hecho de incluir a las mujeres en los espacios de toma de decisión hace que ésta sea una medida, según Murguialday (1997) acorde con el enfoque GED.

#### 7.1.2. Otras características

Más allá de las medidas relativas al género, esta investigación analizará otras características muy definitorias del enfoque Almanario:

- Enfoque participativo

La desaparición del técnico/a convierte a las beneficiarias en copartícipes. Las mujeres dejan de ser vistas como sectores vulnerables y pasivos o como recursos útiles, sino como agentes activas del cambio, y se les escucha tanto en el diseño de las estrategias como en la planificación y gestión de los proyectos (Murguialday, 1997), lo que convierte al enfoque participativo en un elemento de clara inspiración GED.

- Autogestión económica

La desaparición del técnico/a también convierte a las mujeres en las encargadas de gestionar el dinero. Siguiendo la misma reflexión que en la característica anterior, esta medida sería acorde con el enfoque GED.

- Temática de los proyectos:

Los proyectos están relacionados con el rol reproductivo de las mujeres (cocinas, cuidado de los animales, atender el vivero, etc.) y con el comunitario (cuidar las infraestructuras comunitarias, formar parte de los grupos de mujeres, etc.), pero dejan de lado el rol productivo. Por ello, y siguiendo a Moser (1993), esta característica debe considerarse de tipo MED.

- Forma de llevar a cabo los proyectos:

Parte de los proyectos (construcción y mantenimiento del vivero, parte de la construcción de las galeras y las cocinas) son llevados a cabo por las mujeres en su tiempo libre. Murguialday plantea que en el enfoque MED, la supuesta eficiencia asociada a la utilización del trabajo femenino se logra mediante *“el mecanismo de desplazar costos de la economía remunerada (producción social) a la no remunerada (reproducción), a través del tiempo de trabajo no pagado de las mujeres en actividades relacionadas con su rol reproductivo y con la gestión comunitaria”* (Murguialday, 1997: pp 6-7). Los proyectos del PPD convierten a las mujeres participantes en las “perfectas voluntarias”, ya que éstas dedican una gran cantidad de tiempo a trabajar, de forma gratuita, en los proyectos. Por ello, este elemento se consideraría de tipo MED.

A modo resumen:

Características tipo MED	Características tipo GED
Temática de los proyectos	Promotora mujer
Participación casi exclusiva de mujeres	Junta Directiva
Forma de llevar a cabo los proyectos	Capacitaciones sobre género y autoestima
	Enfoque participativo
	Autogestión económica

Tabla 6: Clasificación características enfoque Almanario en MED o GED

Fuente: Elaboración propia



## 7.2. Análisis de las características de tipo MED

### 7.2.1. Participación casi exclusiva de mujeres

#### a) Poder interior:

Siguiendo lo expuesto en el marco teórico, el poder interior de las mujeres en las comunidades estudiadas se ha visto incrementado. Haber adquirido nuevos conocimientos y haber tenido la oportunidad de ponerlos en práctica ha contribuido a que las mujeres tengan más confianza en sí mismas y se sientan más capacitadas:

*(3.p) El proyecto fue una experiencia...eeh...muy grande, muy grande. A mí me animó, me motivó. Con todo lo que estoy haciendo ahí me animé con esas capacitaciones, dije "yo puedo hacer muchas cosas todavía".*

*(2.nc.4) Nos sentimos mejor, más fuerte [...]. Antes no sabíamos, estábamos ahí inútiles, pero ahorita estamos más preparadas.*

*(1.nc.1) Yo tuve unas experiencias ahí (en el proyecto) y me di cuenta de mi capacidad. De que sí puedo.*

*(2.nc.2) Entonces hay cosas dónde nosotros nos hemos levantado, para levantar más la autoestima, valorar más nuestro trabajo como mujer y todo lo que nos han enseñado me está pareciendo bien. Para mí estoy escalando muchas cosas en mi vida, para conocer muchos espacios en los que una como mujer va escalando.*

También puede observarse un aumento de la autoestima y una reducción de ciertos miedos, dos de las bases para afianzar el *poder interior* (VeneKlasen y Miller, 2007):

*(2.nc.1) A mí no me gustaba estar en grupo, pero ahorita gracias al proyecto que nos apoyó...porque aprendemos muchas cosas, nos quita el miedo de hablar delante de público...eeh... ya no tenemos ese miedo al qué nos van a decir. Hemos mejorado nuestra autoestima.*

*(1.nc.2) Éramos tímidas, teníamos miedo pero ahora se ha ido un poco.*

Las mujeres le dan mucha importancia al hecho de haber participado, ahora son más conscientes de sus capacidades y de que ellas también tienen derecho a participar:

*(3.nc.1) También uno como mujer tiene que participar, tenemos el mismo derecho que los hombres. Soy consciente que tenemos los mismos derechos, tenemos los mismos deberes también, también somos conscientes que sí podemos, se puede.*

Participar en el proyecto también ha provocado que las mujeres se sientan más auto-realizadas:

*(3.p) Yo me voy a las capacitaciones y me siento contento<sup>6</sup>, me siento auto-realizada. Entonces...si no...Si yo me mantengo en la casa no produzco nada...entonces... ¿para qué verdad?, ¿para qué sirve la vida?*

---

<sup>6</sup> En ocasiones las mujeres se refieren a sí mismas utilizando el masculino: "nosotros las mujeres", "me siento contento", etc.

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

*(2.nc.2) Yo me siento feliz, me siento contento. Yo salgo contenta porque cualquier cosa que nos dicen, vamos pues, yo sé que voy a aprender algo. Eso es lo que yo estoy: contenta y feliz.*

b) Poder entre:

Por sí solo, el hecho de participar como mujeres en un proyecto aumenta el *poder entre* de las mujeres (VeneKlasen & Miller, 2007). Al participar juntas en actividades que celebran varios días a la semana, las mujeres se han ido conociendo mejor y ahora se sienten más unidas.

*(1.p) Nosotros no nos habíamos organizado como mujeres. [...] Nosotros nos organizamos como mujeres en los días partes de la tarde. Tenemos nuestras reuniones o venimos a trabajar al vivero. Cada uno toma su turno.*

*(3.nc.2) Ahora hay más unión entre las mujeres*

*(1.nc.2.) Ya nos conocemos más que antes. Nos vemos caminando, paramos, platicamos. Nos vemos por la plaza y nos saludamos. Nos conocíamos, pero ahora con esto más aún.*

Este aumento del conocimiento mutuo ha contribuido a crear una conciencia de grupo, las mujeres han detectado puntos de unión, ahora trabajan de forma colectiva y se sienten un equipo, lo que refleja un aumento de su *poder entre* (Just Associates, 2006).

*(1.nc.4) Nos sentimos satisfechas. Nosotros somos un equipo. [...] Mis compañeras ya recibieron las estufas. Ahora nos toca la segunda fase, que somos ocho mujeres, que estamos esperando ahorita nuestras estufas.*

*(3.nc.3) Fíjese que nosotros hemos aprendido mucho...a nivel grupal...hemos aprendido quiénes tienen bonito carácter, quienes no...así. Pero nos hemos tomado de la mano. Nos hemos puesto en cadena, encadenado para ayudarnos.*

c) Poder para:

La experiencia satisfactoria de participar en un proyecto como grupo da a las mujeres confianza y las motiva para participar en otros venideros, por lo que ha aumentado el *poder para* de las participantes:

*(1.p) Nosotras esta es la primera vez que nos reunimos en grupo, hemos adquirido muchas experiencias. Ahorita pienso seguir con este proyecto, ayudar a otras mujeres con el conocimiento que yo he obtenido.*

*(3.nc.2)Ahorita ya sabemos. Ahora vamos a estar más en grupo, para escucharnos, para ver que podemos hacer más.*

d) Poder sobre:

Como se ha demostrado, el poder vital de las mujeres se ha visto aumentado. Este hecho por sí solo puede contribuir a un cambio en las estructuras de *poder sobre* (Just Associates, 2006). La participación de las mujeres ha contribuido a ello, pero no puede dejarse pasar por alto que este cambio podría haber sido mucho mayor de haber participado los hombres. Los requisitos de género de los proyectos han incentivado la participación de las mujeres, pero de forma simultánea han dejado a los hombres en un segundo plano, por lo que se han convertido en intervenciones casi exclusivas para

mujeres. Al trabajar con solo uno de los colectivos involucrados en las relaciones de género, los resultados obtenidos serán menores que de haber trabajado también con los hombres (Mosser, 1993).

Además, los hombres se sienten excluidos, ya que el diseño de los proyectos no favorece su participación:

*(3.h) Que solo participaran mujeres me parece muy poco porque todos tenemos derecho a participar. Lo que pasa que aquí los hombres salen a trabajar a otros lugares entonces no hay tiempo. No dedican tiempo para eso. Ese es el problema. En cambio las mujeres están en casa. Entonces ellas dan sus 2-3 horas de tiempo para recibir una capacitación, una charla,... en cualquier proyecto.*

La equidad no sólo se logra con el empoderamiento de las mujeres, sino que debe incluir la toma de conciencia de los hombres, para que acepten el reto de dejar de lado sus privilegios (Mosser, 1993).

### 7.2.2. Tipos de proyectos:

#### a) Poder interior:

Las mujeres han visto aumentados sus conocimientos sobre temas relacionados con el medio ambiente. Han tomado conciencia de su capacidad de influir, aunque sea de forma reducida, en el cambio climático. Esto ha aumentado su poder interior.

*(1.nc.3) En el primer día en el que yo fui a capacitarme y empecé a escuchar todas las charlas que nos dieron ese día, sobre el medio ambiente, yo me motivé mucho y me dije: "lo que estoy haciendo estaba mal". Es como si me hablaran a la conciencia.*

*(2.p) He aprendido mucho...eeh... por ejemplo las cosas que dañan, las bolsas desechables, todo lo que daña al medio ambiente...entonces esto me ha motivado mucho como mujer. Entonces dentro de mi hogar yo lo practico ya... Antes yo iba por la calle, camino, me toma una golosina y ya: tiro la basura en la calle. Esa era la costumbre de antes. Ya no.*

#### b) Poder entre:

No se han detectado evidencias relevantes que señalen que el *poder entre* de las participantes se haya visto afectado por la temática de los proyectos.

#### c) Poder para:

La temática medioambiental de los proyectos ha hecho que las mujeres participantes quieran cambiar la realidad que las rodea. Han tomado conciencia de la importancia de cuidar el medioambiente y quieren trasladarlo a sus vecinos, sus hijos, etc. Están ejerciendo una responsabilidad, no sólo hacia sí mismas, sino hacia los demás y la sociedad como un organismo entero, lo que puede traducirse como un aumento de la agencia fuerte de las participantes (Ballet et al., 2007).

*(2.nc.2) A mí me ha gustado porque es un proyecto que va a dejar beneficio no sólo a mí: dentro de veinte años vamos a ver el fruto de esos arbolitos. Ya serán grandes, dentro de 15 o 17 años, se podrán talar para una leña, para el consumo, pero se van sembrando más arbolitos y eso, yo creo, nos va a dejar apoyo.*

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

*(1.nc.4) Es un ejemplo para las demás personas de la comunidad, que sí, que vamos a apoyar con el medioambiente. Y esto nos va a dejar algo, no solo a nosotros sino a la población, no sólo al grupito sino a la población nos va a ayudar este proyecto. Porque nos va a ayudar con el medioambiente.*

Las mujeres quieren seguir trabajando para concienciar a otras de la importancia de cuidar el medioambiente. El grupo de la comunidad que ya terminó su proyecto ha ido creando redes para seguir haciendo incidencia:

*(1.p) Queremos concientizar a las personas que el fuego ya no vaya directamente, que haya menos quema de plásticos, que haya menos quema de basura directamente y que haya también una reforestación...*

*(2.nc.1) Nosotros queríamos concientizar a los vecinos, a la comunidad, de la necesidad de sembrar más arbolitos. Sembrar más arbolitos es vida.*

*(3.p) Nosotros tenemos coordinación con otras instituciones. No solo con este grupo que tenemos. También coordinamos limpieza ecológica a nivel comunitario, nos reunimos con los alcaldes comunitarios, tenemos un plan de trabajo. ¿Qué tenemos que hacer una limpieza ecológica?, pues convocamos a los niños de la escuela. Igual la iglesia también, nos coordinamos con ellos para hacer la limpieza ecológica, invitando a los que quieran asumir el trabajo. Es muy importante. Aprendimos a hacer incidencia [...]. Todo este trabajo que estamos haciendo nos está ayudando mucho. Incluso hay otras iglesias, los evangélicos, ellos son más religiosos, no estaban tan preocupados por el medio ambiente... Pero ya...ahora ellos ya reflexionaron y ahora ellos hacen limpieza ecológica con la juventud en las otras iglesias. Esta son las incidencias que hace nuestro grupo.*

d) Poder sobre:

Como se vio en el apartado 7.1, las temáticas de los proyectos están muy relacionadas con los roles reproductivos y comunitarios de las mujeres. Las intervenciones observadas encasillan a las mujeres en estos ámbitos, por lo que no contribuyen a revertir las estructuras de *poder sobre*. Además, se ha detectado que los hombres solo se interesan en los proyectos en la medida en que estos dan un beneficio:

*(3.h) Los hombres, los esposos están de acuerdo con el proyecto cuando ven que hay beneficio. Ven que hay hortalizas sembradas, que da para completar la cosecha, entonces el hombre está de acuerdo.*

*(2.nc.4) Posiblemente los señores han ido cambiando su opinión. Si ellos ven que hay beneficio... Hay señores y vecinos que ya vieron los mejoramientos de la galera, entonces ya como que se interesan. Dicen: "si sale otro proyecto vamos a entrar nosotros, vamos a participar".*

7.2.3. Forma de llevar a cabo los proyectos:

a) Poder interior:

El hecho de hacer cosas que no habían hecho nunca, como por ejemplo construir el vivero con sus propias manos, ha contribuido a aumentar el *poder interior* de las mujeres. Como ellas son las que tienen que encargarse de todo, a través de su trabajo voluntario, han tenido que aprender cosas nuevas para poder desenvolverse. Al no haber hombres presentes tuvieron que tomar la

responsabilidad y se han demostrado a sí mismas de que son capaces de hacerlo, lo que ha contribuido a aumentar su *poder interior*.

(1.nc.2) (Pregunta) *Me decía usted que hubo un momento durante la construcción del vivero en el que hacían falta hombres pero los hombres no estaban. Entonces, ¿cómo se sintieron ustedes haciendo ese trabajo para el que se suponía que hacía falta hombres?* (Respuesta) *Pues felices...aprendiendo como mujeres que no sólo el varón puede hacerlo. Sino que también nosotras las mujeres tenemos que aprender. Porque el día que no están los hombres, si no sé yo rajar una leña... ¿tengo que esperar al marido? No, gracias a Dios lo puedo hacer.*

b) Poder entre:

La forma en la que está organizado el proyecto hace que las mujeres pasen mucho tiempo juntas: construyen los viveros, cuidan las plantaciones, reforestan, etc. Como ya señalamos, participar en actividades conjuntas aumenta el *poder entre* según VeneKlasen & Miller, (2007).

(1.nc.3) *Tenemos que hacer un llenado de bolsas, unas doscientas bolsas cada uno. Para nosotros es muy alegre...venimos juntas, a llenarlas, venimos a regar...*

c) Poder para:

No se han encontrado evidencias de que la forma en la que se desarrollan los proyectos afecte de forma relevante al *poder para* de las mujeres.

d) Poder sobre:

Como hemos visto, la forma en la que se llevan a cabo los proyectos multiplica el tiempo que las mujeres dedican a sus roles reproductivos y comunitario. Participan en el proyecto, mientras siguen llevando a cabo las tareas que suelen realizar, a las que ya de por sí dedican muchas horas al día, por lo que las mujeres se ven sobrecargadas.

(3.nc.1) *El hecho de que yo participo no significa que yo descuido mis quehaceres de la casa, al contrario. Lo que hago es levantarme más temprano ¿verdad?*

(1.p) *Claro que (los maridos) están colaborando, si no no estarían las señoras aquí. Ellas han corrido en la mañana para dejar hechos sus oficios. Ellos les dan permiso de llegar tarde.*

Además, este tiempo no es remunerado. Las intervenciones del PPD analizadas no incluyen el rol productivo de las participantes. Por ello podemos afirmar que esta característica no contribuye a revertir las estructuras de *poder sobre*.

Por otro lado, al exigir tanto trabajo por parte de las participantes, el diseño de los proyectos complica la inclusión de los hombres en los mismos, ya que ellos no disponen de tiempo para convertirse en “los perfectos voluntarios”.

(3.h) *Aunque hubiese un proyecto nuevo no creo que se involucrasen más hombres, porque no tienen tiempo.*

Para concluir con este apartado, es interesante destacar que a lo largo del análisis de las características MED del Almanario, donde claramente se puede observar rasgos típicos del enfoque MED eficiencia (tales como el trabajo voluntario de las mujeres, la relación de los proyectos con el rol

reproductivo o la participación casi exclusiva de mujeres sin contar con los hombres) se ha podido observar que, muchos de los discursos de las mujeres van orientados a destacar el aumento de autoestima o la pérdida de miedos, factores más relacionados con un enfoque GED. Con esto, dejamos en evidencia que ambos enfoques son tipos ideales y que se necesitaría un trabajo antropológico amplio para desmenuzar aún más la realidad con el fin de comprenderla mejor.

### **7.3. Análisis de las características de tipo GED**

#### *7.3.1. Rol de promotora:*

##### a) Poder interior:

Las tres promotoras que han participado en esta investigación han experimentado un claro aumento de su *poder interior*. Ha habido un aumento de la autoestima y de la confianza en sus propias capacidades.

*(3.p) El proyecto fue una experiencia... eeh... muy grande, muy grande. A mí me animó, me motivó. Con todo lo que estoy haciendo ahí me animé con esas capacitaciones, dije "yo puedo hacer muchas cosas todavía".*

Dos de las tres promotoras han decidido, a raíz de su experiencia en el proyecto, entrar en política, lo que refleja una toma de conciencia sobre las propias capacidades y por lo tanto un aumento importante del *poder interior* (VeneKlasen & Miller, 2007).

*(1.p) Yo tuve unas experiencias ahí (en los distintos proyectos) y me di cuenta de mi capacidad. De que si puedo. Por eso me metí en esto (refiriéndose a su candidatura política).*

##### b) Poder entre:

Al establecer una jerarquía dentro de los proyectos, el rol de promotora dificulta el aumento de un *poder entre* de carácter horizontal. No ha habido, no obstante, evidencias que permitan fundamentar más esta afirmación.

##### c) Poder para:

Al ver aumentado su *poder interior*, las promotoras se ven capacitadas para influir en la realidad que les rodea. Tratan de ayudar a su comunidad y quieren liderar procesos de cambio. Como se vio en el apartado de *poder interior*, dos de las promotoras han decidido involucrarse en política, lo que refleja un aumento de la agencia fuerte (Ballet et al, 2007), ya que quieren cambiar no sólo su realidad, sino la de otras personas.

##### d) Poder sobre:

El rol de promotora revierte el *poder sobre* en cierta medida, ya que demuestra al resto de la comunidad que una mujer puede liderar procesos y tener cargos de responsabilidad. El problema es que esto ocurre de forma muy individualizada. No hay un proceso de empoderamiento equitativo. La promotora se convierte en la lideresa del proceso y las mujeres no avanzan juntas.

Las promotoras son las únicas que conocen cómo se utiliza la herramienta del Almanario, lo que las convierte en imprescindibles para el buen funcionamiento de los procesos. Esto, siguiendo la estrecha

relación entre saber y poder que defiende Foucault (Foucault, 1978), hace que las promotoras ejerzan un gran poder sobre las demás, ya que son las únicas que poseen los conocimientos necesarios.

En uno de los proyectos se detectó un empoderamiento individual muy desigual por parte de la promotora<sup>7</sup>. Al hablar del proceso de toma de decisiones del proyecto, la promotora lo hace utilizando en todo momento la primera persona del singular:

*(p) Cuando estaba en capacitación sobre lo que es el proyecto del Programa nos hablaron sobre los cambio climáticos y entonces yo me enfoqué, y ahí, en la capacitación fui pensando. Nos hablaban de ir a reforestar entonces yo lo tomé porque el problema de nuestra área es la deforestación. Entonces me enfoqué mucho en eso y dije: vamos a construir un vivero forestal.*

La promotora se convirtió en lideresa destacada del proyecto, como puede verse reflejado en la forma en la que las demás mujeres participantes hablan de ella:

*(nc.2) Hacemos todo lo que la compañera, nuestra líder nos pone a hacer. Ella es la que organiza, entonces nosotros sólo nos acatamos a las órdenes de ella, cuando ella dice "pues hay que ir a embolsar, hay que ir a regar"...pues está bien, estamos bien organizadas.*

*(nc.1) Le agradecemos a la promotora que haya traído este proyecto [...]. Estamos contentos con ustedes y con la compañera promotora, porque ella es la más cabecera...pues nos indica, nos dice...eh todo lo que tenemos que hacer*

*(nc.3) Yo le doy gracias a Dios y a la promotora porque hemos aprendido muchas cosas.*

En otra de las comunidades, algunas mujeres expresaron que no les parecía bien que la promotora fuese beneficiaria del proyecto, ya que de esa manera era beneficiada dos veces: recibía los insumos del proyecto y era remunerada.

*(nc.4) Lo que cambiaría de los proyectos es que la promotora es beneficiada y al mismo tiempo se la están pagando. Yo lo que veo es que la promotora fuera de fuera del proyecto. Una persona que no fuera beneficiada. Porque yo veo, que no funciona, porque a la promotora se le está dando un incentivo, un dinero entonces es algo que molesta al grupo, es algo que oí. Y a veces la promotora no cumple con el papel. Entonces hay que diseñar el papel de la promotora. Para que sea consciente del trabajo y sea ajeno del proyecto. Que sea de la comunidad, pero no beneficiaria. Y diseñar bien el papel que debe desempeñar, sus obligaciones.*

### 7.3.2. Junta Directiva:

En los tres proyectos se detectó que los roles de la Junta Directiva eran muy difusos. Las mujeres pertenecientes a la Junta lo eran de una forma muy figurativa, ya que las funciones que supuestamente éstas desempeñaban se desarrollaban de manera participativa. Por ello consideramos que carece del suficiente interés para esta investigación prestar especial atención a esta variable, ya

---

<sup>7</sup> En este apartado, para mantener el anonimato de las promotoras, no se indicará a qué comunidad pertenece cada extracto de entrevista.

que la información relevante al respecto puede ser analizada utilizando otras características (enfoque participativo y autogestión económica).

### 7.3.3. Capacitaciones sobre género y autoestima:

#### a) Poder interior:

Estas capacitaciones han contribuido a un aumento del poder interior de las mujeres, que ahora se sienten con más autoestima:

*(1.nc.3) También nos ha dejado mucho (el proyecto). Por ejemplo la capacitación sobre la equidad de género. Hay muchas que desconocen cómo está formado el cuerpo de los dos seres que Dios nos ha dado. A veces uno se avergüenza para explicar cómo está formado el ser humano. Entonces hay cosas dónde nosotros nos hemos levantado, para levantar más la autoestima, valorar más nuestro trabajo como mujer y todo lo que nos han enseñado me está pareciendo bien. Para mí estoy escalando muchas cosas en mi vida, para conocer muchos espacios en los que una como mujer va escalando.*

*(2.nc.3) El apoyo de de las capacitaciones es el que levanta a la persona, pero si estoy en mi casa quién me va a decir a mí. Si estoy sólo en la cocina, trapeando los trastos, barriendo, no voy a aprender nada. Ahora ya aprendimos. Estamos conociendo muchas cosas nuevas.*

#### b) Poder entre:

El hecho de recibir capacitaciones sobre género ha aumentado la conciencia de las mujeres como grupo, lo que conlleva un aumento del *poder entre* (VeneKlasen & Miller, 2007):

*(2.nc.1) Nosotros ahora pensamos que nosotras sí podemos, ¿quién dice que no? Nosotras tenemos capacidades, aunque no tengamos un título grande, pero tenemos la inteligencia que Dios nos ha dado, la sabiduría. Hemos entendido las cosas cuando hemos trabajado con las mujeres, dónde nos han capacitado.*

*(1.nc.4.) En las capacitaciones aprendimos muchas cosas, también a valorarnos como mujeres.*

#### c) Poder para:

Las mujeres quieren influir en otras personas, quieren compartir los conocimientos que han adquirido para cambiar la realidad de otras. No sólo quieren mejorar su realidad (agencia débil) sino la de otras personas (agencia fuerte), lo que refleja un aumento del *poder para* (Just Associates, 2006).

*(3.nc.1) Queríamos transmitir los conocimientos a la gente, pero cuesta que lo entiendan.*

*(2.nc.1) Sería muy interesante dar esos talleres (violencia intrafamiliar) a más gente. Porque eso... eso es un problema más social.*

*(3.h) Todavía hace falta mucho trabajo de concientización de los vecinos. [...] Hemos recibido muchas críticas... [...] No se puede cambiar el pensamiento de la gente de la noche a la mañana. Poco a poco. Poco a poco vamos a hacer la lucha, a hacer más incidencia en la comunidad. Eso es lo que hacemos.*



d) Poder sobre:

A raíz de las capacitaciones el *poder vital* de las mujeres ha aumentado, por lo que las estructuras de *poder sobre* se van viendo revertidas (VeneKlasen & Miller, 2007). Las capacitaciones han contribuido a que las mujeres comprendan que están siendo oprimidas:

*(1.nc.2) La mujer está manipulada, está bajo un poder. La tienen bien manipulada para que no digan la verdad y se esclarezca.*

El problema es que los hombres, al no haber participado en el proyecto, no han acudido a las capacitaciones. Las estructuras de *poder sobre* son más fácilmente revertibles si se trabaja con los *upper* y se les muestra las ventajas que puede tener para ellos ceder poder (Chambers, 2006). El excluir a los hombres no sólo no mejora la situación, si no que puede llegar a empeorarla:

*(3.h) (Pregunta) ¿Ha habido problemas con algún marido? (Respuesta) Posiblemente ha habido problemas. Unos nada más, pero no todos. [...] Yo pienso que, porque no han recibido una capacitación, no han recibido una charla al respecto de lo que estamos aprendiendo, de qué es lo que está aprendiendo su señora, falta información.*

7.3.4. Enfoque participativo:

a) Poder interior:

El hecho de ser parte de los procesos de toma de decisiones ha aumentado el *poder interior* de las participantes, ya que se han demostrado a sí mismas que son capaces de hacerlo.

*(2.p) Éramos mujeres las que llenamos el Almanario, hicimos el diagnóstico. Nos reunimos con las mujeres para ver cuáles de los problemas que estaban pasando en nuestra comunidad queríamos trabajar...por lo mismo elegimos de construir las galeras y de hacer un vivero. Me gustó decidir el proyecto.*

*(1.nc.3) Participar en un proyecto así es difícil. Pero salió bonito.*

b) Poder entre:

Al tener que tomar las decisiones de forma conjunta, las mujeres han visto aumentada su unión. Ahora son más conscientes de la importancia de trabajar colectivamente, lo que refleja *poder entre* (VeneKlasen & Miller, 2007):

*(3.p) En el grupo se plantea una situación, un problema o una necesidad y se resuelve entre todos. No habido problemas.*

*(3.nc.1) Por ejemplo las galeras no estaban en el plan del proyecto. Sabíamos que había un fondo restante y había que decidir en qué gastarlo. Entonces dijimos "¿qué piensan ustedes?, ¿qué podemos hacer?" Entonces dijimos todos que queríamos hacer unas galeras. Entonces eso es una voz de conjunto, un pensamiento de todo el grupo.*

c) Poder para:

Al ver que han sido capaces de gestionar un proyecto las mujeres quieren gestionar otros. Quieren compartir la experiencia con otras personas y otras comunidades. Ha aumentado su agencia y su deseo de provocar cambios que mejoren la realidad que les rodea.

*(3.nc.3) En mi caso ahorita no me voy a quedar con esto. Estoy pensando organizar otras gentes... Anoche estábamos hablando con un grupo de personas...eeh...de todas las enfermedades y por qué, y pensar qué necesitamos. Porque lo que no se vale es "yo me quedo aquí" (cruza los brazos). Por lo menos hacemos unas tres o cuatro reuniones al año y aprovechamos lo que tenemos, aprovechar nuestros recursos.*

En uno de las comunidades, a raíz de la experiencia, se quiere organizar un proyecto independiente al PPD para trabajar con jóvenes. La agencia de las participantes en el proyecto ha aumentado. No sólo se han convertido en agentes del cambio, sino que quieren contribuir a que nuevas personas lo sean.

*(3.p) Estábamos viendo que esta experiencia tiene que salir, hay que expandirla con otros. Hay que aprovechar un proyecto de jóvenes. Ya lo tuvimos nosotros, ahora es necesario que entren otros.*

d) Poder sobre:

Las estructuras de *poder sobre* se han visto alteradas porque, a través de la buena gestión de los proyectos, las mujeres han demostrado en sus comunidades que ellas también tienen capacidades:

*(2.p) Ahora los hombres miran que sí. Que la mujer sí puede manejar fondos, pueden extender un cheque, pueden hacer un acta, ella puede hacer una lista de asistencia...eh...llevar un control, una caja. Ustedes pueden, es la contestación que nos contestan a nosotras. Sí podemos.*

*(1.nc.1) Mi marido está orgulloso, me ha felicitado.*

### 7.3.5. Autogestión económica del proyecto:

a) Poder interior:

La circunstancia de ser la primera vez, para muchas de las mujeres, que gestionan dinero, y el hecho de haberlo podido hacer sin problemas ha aumentado el poder interior de las mujeres. Han conocido una capacidad propia de la que no sabían y esto ha aumentado su autoestima. Las mujeres reconocen que les provocaba miedo el hecho de gestionar cantidades tan grandes de dinero, pero lo han superado.

*(1.nc.3) A nosotros nos dio un poquito de miedo manejar un fondo así, porque no lo habíamos maneado antes...eehh...habíamos manejado unos 5 mil o 3 mil...pero no en un fondo tan grande que ya da una responsabilidad mucho más grande. [...]. Ya lo pudimos. De hecho nosotros ya estamos en decir que ya logramos ese miedo, porque no tenemos miedo de manejar el fondo.*

*(3.nc.2) Esta es la primera vez que estamos manejando dinero, con este proyecto. He tenido muchas experiencias. Cómo manejar el dinero, cómo hacer un presupuesto con una cantidad grande... [...] Me ha parecido muy bien poder manejar el dinero porque he aprendido muchas cosas que no conocía.*

b) Poder entre:

De forma similar a lo ocurrido con el enfoque participativo, la autogestión económica de los proyectos ha contribuido a la unión de las mujeres, ya que se han tenido que enfrentar al reto de encargarse, de forma colectiva y por primera vez, de las cuentas, las contrataciones, los presupuestos, etc. lo que ha contribuido a aumentar su *poder entre*.

*(3.nc.2) Adquirir la responsabilidad de un fondo bastante grande también da un poquito de...de decir ¿será que lo podemos hacer? Cuando nos dijeron, va a ser (el fondo) de más o menos 60 mil quetzales entonces decían las señoras ¡60 mil quetzales! ¿Será que lo podemos hacer? Entonces ya reuniéndonos en grupo dijimos, sí ¡lo podemos hacer! Porque hay cosas que no podemos, pero que si podríamos trabajar, ¡vamos a hacerlo! ¡Vamos a adquirir esa responsabilidad! Entonces ya nos organizamos.*

c) Poder para:

La autogestión económica de los proyectos no parece haber aumentado el *poder para* de las participantes, más allá de haber contribuido a capacitarlas en materias importantes para los futuros proyectos que tienen planeados.

d) Poder sobre:

Los maridos de las participantes no sabían de la capacidad de sus mujeres para gestionar dinero. El hecho de que los hombres aumenten su consideración respecto a las mujeres reduce el *poder sobre*.

*(1.nc.1) Hay esposos que no habían visto a sus mujeres trabajando fuertemente en un proyecto, y menos con un fondo de dinero. Tal vez les han dado dinero a administrar pero siempre entre esposos hay desconfianzas...aja... así es nuestra comunidad. Entonces al ver esto si les ha motivado mucho. Y dicen: ah sí, mi esposa es capaz, así, mi esposa sí lo puede hacer. Ahora hablan bien de su propia pareja [...]. En los esposos de mis compañeras si ha habido un cambio radical por que no habían visto a las mujeres trabajar un gran proyectón con un fondo bastante.*

## 8. CONCLUSIONES

Sin duda alguna los proyectos analizados han sido una experiencia importante para las mujeres que han participado en ellos. A raíz de este trabajo hemos podido comprobar que, en efecto, se han producido cambios en las dinámicas de poder de las mujeres, que pueden haber sido influidos en parte por las intervenciones del PPD. Las mujeres hablan de forma recurrente de un “antes” y un “ahora” cuando se refieren a su participación en el proyecto.

El *poder interior* de las mujeres se ha visto influido de forma similar por las características calificadas como de tipo MED y de tipo GED. Participar en los proyectos, adquirir nuevos conocimientos a través de las capacitaciones, sentirse realizadas y haberse visto capaces de gestionar un proyecto de forma exitosa, ha contribuido a aumentar la autoestima de las mujeres, a reducir sus miedos y a confiar más en sus propias capacidades.

Esta transformación del *poder interior* ha sido más destacable entre las mujeres que han sido promotoras, ya que su rol dentro del proyecto les otorgaba mayores responsabilidades. Además, al tener el monopolio de la información necesaria para trabajar con el Almanario, las promotoras se han situado en una posición de superioridad respecto a las demás participantes. En una de las comunidades se detectaron situaciones que, sin llegar a representar una repetición de las dinámicas de opresión, sí invitan a pensar que en un futuro, de no tomarse medidas, éstas podrían darse.

En cuanto al *poder entre*, lo más relevante en este sentido ha sido la importancia de unirse, trabajar juntas, tomar decisiones en grupo y gestionar de forma colectiva el proyecto. El enfoque de género parece haber sido menos relevante en esta cuestión. En las tres comunidades se ha detectado un claro aumento de este tipo de poder.

En lo que respecta al *poder para*, este también se ha visto incrementado. Al ver aumentado su *poder interior* y darse cuenta de la importancia y las ventajas de trabajar juntas (*poder entre*), las mujeres han tomado conciencia de su capacidad para influir en la realidad que les rodea. La mayoría habla sobre que no quiere que este proyecto sea el último y comentan que a partir de ahora quieren involucrarse en nuevas experiencias. Las intervenciones han contribuido a aumentar la agencia, tanto débil como fuerte, de las mujeres participantes. Destaca, por un lado, el aumento, a raíz de la temática de los proyectos -que clasificamos de tipo MED-, de la conciencia medioambiental y el deseo de incidir en otras personas para que comprendan la importancia de tomar medidas frente al cambio climático. Por otro lado, resalta también el convencimiento de las mujeres de la necesidad de compartir lo que han aprendido sobre sus capacidades, derechos y situación a través de las capacitaciones de género y autoestima – característica de tipo GED-.

Como hemos visto, el *poder vital* de las mujeres se ha visto incrementado. No podemos afirmar hasta qué punto esto se debe a las intervenciones del PPD, pero sí parece que éstas hayan hecho algún tipo de contribución al proceso. En este ámbito, no se han encontrado grandes diferencias entre las características que clasificamos como MED y aquellas que entendimos como GED.

En cuanto al *poder sobre sí* se han visto reflejadas diferencias importantes. Las características de tipo GED han influido en mayor medida a revertir las estructuras de opresión existentes: la existencia de promotoras ha demostrado que una mujer sí puede liderar un proceso, las capacitaciones de género han contribuido a que las mujeres tomen conciencia de su posición subordinada frente a los hombres, y tanto el enfoque participativo como la autogestión económica han demostrado tanto a aquéllos como a las propias mujeres que ellas también pueden y que tienen más capacidades de las que, tanto ellas como sus comunidades, esperaban tener.

Las características de tipo MED, en cambio, han contribuido en cierta medida a mantener las estructuras de poder existente que legitiman la inequidad de género. Centrarse en temáticas reproductivas y comunitarias, con proyectos que no incluyen el rol productivo de las mujeres y que obligan a las mujeres a dedicar muchísimas horas de su tiempo a trabajar de forma voluntaria y no remunerada, no ponen en duda las estructuras de *poder sobre* existentes.

De manera destacada, la ausencia casi total de hombres en los proyectos ha aparecido como una constante en todo el proceso, que sin duda dificulta en gran medida el avance hacia unas dinámicas de poder más democráticas y equitativas entre éstos y las mujeres.

## 9. RECOMENDACIONES

El presente trabajo ha encontrado evidencias de que el enfoque Almanario resulta una herramienta con un gran potencial para llevar a cabo intervenciones transformadoras que contribuyan a aumentar el *poder vital* de las mujeres participantes en las mismas y a revertir las estructuras existentes de *poder sobre*. A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que, pensamos, pueden multiplicar dicho potencial:

1. En su momento el PPD introdujo una serie de elementos que buscaban incluir a las mujeres en sus proyectos. Estas características se han mostrado exitosas por una parte, ya que han logrado su objetivo; pero por otra han contribuido a excluir a los hombres de los procesos. Esta situación debe enmendarse, ya que sólo si se trabaja con ambos podrán revertirse las relaciones de género basadas en el *poder sobre*. Por ello, el PPD debe buscar formas de volver a incluir a los hombres en los proyectos, sin desplazar a las mujeres de las posiciones de toma de poder. Este proceso de inclusión de los hombres debe ser cuidadosamente acompañado, por al menos, un hombre y una mujer de las mismas comunidades que hayan sido capacitados previamente en materia de género para que el tránsito sea lo más progresivo posible. Entendiendo la complejidad social que entraña la ruptura con dinámicas patriarcales, debe trabajarse con cuidado para no dinamitar el proceso favoreciendo que los hombres acaben tomando posiciones de poder respecto a las mujeres.
2. Continuar fomentando la participación como característica principal, manteniendo a las personas como actrices protagonistas de su propio cambio y tomando medidas para la especial participación de las mujeres, pero sin que esto signifique excluir a los hombres. Seguir llevando a cabo numerosas actividades que fomenten la unión y el sentimiento de grupo de las participantes.
3. Mantener las capacitaciones sobre género y autoestima, explicitando las estructuras de *poder sobre* existentes. Incluir en las mismas a los hombres y reflexionar sobre la posibilidad de diseñar una serie de talleres dirigidas de forma exclusiva a éstos, en los que se trate de forma específica, utilizando las ideas de las nuevas masculinidades, sus roles y sus responsabilidades en la situación actual de las relaciones de género y en las estructuras de poder.
4. Buscar formas de colectivizar el conocimiento referente al trabajo con el Almanario, evitando así el poder excesivo de las promotoras, ya sea aumentando el número de mujeres capacitadas en esta materia o acudiendo a las comunidades a realizar formaciones a más personas. En el mismo sentido, el PPD debe explicitar, acompañar y proponer nuevas formas de liderazgo que eviten la repetición de dinámicas de opresión por parte de las promotoras.
5. Replantear la temática de los proyectos, diseñando intervenciones que, sin dejar de lado el objetivo principal del PPD de contribuir a la adaptación y mitigación al cambio climático, no encasillen a las mujeres en sus roles reproductivos y comunitarios y desarrollen también su rol productivo. En este sentido, las capacitaciones de gestión económica que ya se están llevando a cabo parecen un punto de partida interesante.

6. Buscar nuevas formas de participación que no signifiquen un excesivo uso del tiempo de las mujeres de forma voluntaria. Somos conscientes de que remunerar todo el trabajo haría los proyectos casi inviables económicamente, pero quizás existen formas de gestionar los tiempos más adecuadas. Una posible línea de acción en este sentido puede ser fomentar, a través de formaciones y capacitaciones, un mejor reparto de las tareas reproductivas entre hombres y mujeres.
7. Incluir el enfoque de procesos (Ferrero, 2008) en el planteamiento y ciclo de de los proyectos. De esta forma se dará más importancia a elementos sociales de carácter complejo como las dinámicas de poder, que a elementos tangibles y a menudo cuantitativos (número de galeras que se construyen o hectáreas que se reforestan). En esta línea parece importante entender el desarrollo como un proceso extenso en el tiempo que no puede abordarse con proyectos tan breves como los que aquí analizamos. Las intervenciones del PPD, con su diseño de carácter anual, pueden contribuir a comenzar cambios, pero para buscar el avance y la sostenibilidad de los mismos la organización debería plantearse mejorar su estrategia de seguimiento de los proyectos una vez finalizados<sup>8</sup>.
8. En consonancia con todo lo anterior, reflexionar sobre el enfoque de género de la organización y apostar por una estrategia basada explícitamente en el enfoque GED, que se ha demostrado valido para contribuir en mayor medida a ejercer cambios positivos en las dinámicas de poder y que engloba la mayoría de recomendaciones que hemos enumerado.

---

<sup>8</sup> Para más información, en Anexos se resumen los principales elementos del enfoque de procesos, como contraposición a una cultura ampliamente extendida de gestión orientada a resultados.

## 10. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Ballet, J.; Dubois, J.L.; Mahieu, F.R., (2007) "Responsibility for Each Other's Freedom: Agency as the Source of Collective Capability" en *Journal of Human Development and Capabilities*. Volumen 8, numero 2. Julio 2007, pp. 185-201.
- Calabuig, C., (2008) *Agenda 21 local y gobernanza democrática para el desarrollo humano sostenible: bases para una gestión orientada al proceso*. Tesis Doctoral. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- Chambers, R., (2006) "Transforming Power: From Zero-Sum to Win-Win?" en *IDS Bulletin*. Volumen 37, número 6. Noviembre 2006, pp. 99-110.
- Corbetta, P., (2007) *Metodologías y técnicas de investigación social*. McGraw Hill.
- De la Cruz, C., (1999) *¿Cómo ha evolucionado el enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) a Género en el Desarrollo (GED)?* Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Vitoria-Gasteiz, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.
- Espinosa, I., (2005) *Las metas del Milenio y la igualdad de género. El caso de Guatemala*. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Eyben, R.; Harris, C. y Pettit, J., (2006). "Exploring Power for Change" en *IDS Bulletin*. Volumen 37, número 6. Noviembre 2006, pp. 1-10.
- Fariñas, S., (2011) "El enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipacapa. Guatemala" en *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*. Número 6.
- Ferrero, G., (2008) *Apoyando los procesos de desarrollo: Enfoques y métodos para una ayuda inclusiva*. Fundación Carolina.
- Foro Económico Mundial, (2012) *Informe Global de Brecha de Género*.
- Foucault, M., (1978) *The history of sexuality*. Nueva York, Random House.
- Gaventa, J., (2003) *Power after Lukes: An overview of theories of power since Lukes and their application to development*. International Institute for Environment and Development.
- Gaventa, J., (2006) "Finding the Spaces for Change" en *IDS Bulletin*. Volumen 37, número 6. Noviembre 2006, pp. 23-33.
- Harris, C., (2006) "Doing Development with Men: Some Reflections on a Case Study from Mali" en *IDS Bulletin*. Volumen 37, número 6. Noviembre 2006, pp. 47-56.
- Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, (2014) *Caracterización departamental. Quetzaltenango 2013*. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.
- Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, (2013) *Caracterización estadística. República de Guatemala 2012*. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.

Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

Just Associates, (2006) "Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace" en Making Change Happen. Número 3.

Kabeer, N., (1994) *Reversed Realities. Gender hierarchies in development thought*. Londres, Verso.

León, M., (1996) "Mujer, género y desarrollo. Concepciones, instituciones y debates en América Latina" en *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. Volumen IV.

López, E., (2010) "El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala" en *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*. Número 4.

Moser, C., (1993) *Gender Planning and Development. Theory, practice and training*. Londres y Nueva York, Routledge.

Moser, C., (1998) "Planificación de género. Objetivos y obstáculos" en *Género en el Estado, estado en el género*. Ediciones de las Mujeres, pp. 33-42.

Murguialday, C., (1997) "Mujeres y cooperación. De la invisibilidad a la equidad de género" en *Cuadernos Bakeaz*. Número 35.

Peris, J. y Herrera, P., (2014) *Técnicas básicas de investigación cualitativa*. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Pescador Albiach, E., (2005) *Las nuevas masculinidades: Formas de ser hombre desde las emociones y la escucha*. Centro de Estudios de Género y Masculinidades.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (2012) *Guatemala: ¿Un país de oportunidades para la juventud?*. PNUD.

Sorozabal Bengoetxea, E., s.f. *Glosario de género de Pikara Magazine*. [En línea] Disponible en: <http://glosario.pikaramagazine.com/glosario.php?lg=es&let=t&ter=triple-rol-de-las-mujeres> [Último acceso: 15 Mayo 2016].

Sweetman, C., (2001) *Men's Involvement in Gender and Development Policy and Practice: Beyond Rhetoric*. Oxfam GB.

Vallés, M.S., (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.

VeneKlasen, L. & Miller, V., (2007) "Power and Empowerment" en *A new wave of power, people & politics: The action guide for advocacy and citizen participation*. Unites States, Just Associates. pp. 39-58.

Young, K., (1993) *Planning development with women: Making a world of difference*. Londres, MacMillan.



Cambios en las dinámicas de poder en mujeres indígenas: análisis crítico de proyectos de desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala.

### **Webgrafía<sup>9</sup>**

Fondo Mundial para el Medioambiente: <http://www.thegef.org/>

Foro Económico Mundial: <https://www.weforum.org/>

Glosario de género de *Pikara Magazine*: <http://glosario.pikaramagazine.com>

Gobierno de Guatemala: [www.oj.gob.gt](http://www.oj.gob.gt)

Instituto Nacional de Estadística de Guatemala: <https://www.ine.gob.gt/>

Power Cube. Understanding power for social change: <http://www.powercube.net/>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.undp.org/>

Programa de Pequeñas Donaciones Global: <https://sgp.undp.org/>

Programa de Pequeñas Donaciones en Guatemala: <http://www.ppdguatemala.org/>

---

<sup>9</sup> Fecha de consulta: marzo-mayo de 2016.