



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO LOCAL
PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN**

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

***“Plan de acciones para potenciar el empoderamiento femenino
en el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos.”***

Autor: Lic. Sahilys Méndez Padrón

Tutor: Msc. Kirya Tarrío Mesa

Consultante: Msc. Gilberto González Hernández

Cienfuegos, Noviembre del 2012

“Año 54 de la Revolución”



DECLARATORIA

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha Institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicado, no presentado en Eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor: _____

Los abajo firmantes Certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro Centro y que cumple los requisitos que debe tener para un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Firma del autor

“La mujer ha encontrado la libertad en el socialismo, pero la libertad no solo significa ausencia de presiones, sino libertad de decidir.”

Vilma Espín

Quiero agradecer a todos los que me ayudaron con su experiencia y los que con su apoyo y comprensión igualmente me motivaron a continuar cuando sentía que me ganaba la ansiedad.

Muchas Gracias

A todas las personas que quiero y que siempre están ahí para mí.

RESUMEN

Cada sociedad establece patrones de comportamiento y estereotipos, definiendo los roles de lo masculino y lo femenino en función de la cultura, por lo que en dependencia de esta, se encuentra la construcción social del género. El poder ha correspondido históricamente a los representantes masculinos y las mujeres han sido relegadas siempre al plano que incluía solamente lo doméstico y el escenario en el que se desenvuelve la familia. Las voces de las mujeres comenzaron a pronunciarse por los cambios en varios sentidos, incluido lo relacionado con las relaciones de poder, y es en ese momento cuando surge el concepto de empoderamiento como la vía para asumir el control de sus decisiones.

La sociedad cubana ha potenciado las fortalezas de la mujer en todas las esferas, incluso en lo que se refiere a su acceso a la toma de decisiones, pero ciertamente en este último aspecto no se ha avanzado todo lo suficiente. La presente investigación, cuyo título es: "Plan de acciones para potenciar el empoderamiento femenino en el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos"; tiene como objetivo precisamente la elaboración de dicho plan, para lo que se aplicaron los siguientes métodos científicos: los métodos prospectivos el MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación) y el SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), además de entrevistas, encuestas y análisis documental, los que resultaron de gran utilidad para la definición de las acciones propuestas.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I Fundamentación Teórica..... | 8 |
| 1.1- Empoderamiento..... | 8 |
| 1.2- Empoderamiento Femenino..... | 12 |
| 1.3- Empoderamiento Femenino en Cuba..... | 16 |
| 1.4- Caracterización General de la Constitución y Funcionamiento de los Consejos de la Administración..... | 25 |
| 1.5- Designación de los miembros del CAP..... | 27 |
| 1.5.1- Proceso de evaluación de cuadros..... | 31 |
| Capítulo II Fundamentación Metodológica..... | 32 |
| 2.1- Metodología empleada. Métodos prospectivos. Antecedentes y principales exponentes..... | 32 |
| 2.2 - Otras consideraciones sobre los estudios prospectivos..... | 35 |
| 2.3- La Prospectiva en Cuba..... | 36 |
| 2.4- Métodos y herramientas empleados en los estudios prospectivos..... | 37 |
| 2.5- Otras técnicas empleadas para la recopilación de información..... | 43 |
| 2.5.1-Entrevista..... | 43 |
| 2.5.2- Encuesta..... | 44 |
| 2.5.3- Revisión documental..... | 45 |
| 2.6- Muestreo Utilizado..... | 45 |
| Capítulo III Aplicación del procedimiento metodológico..... | 46 |
| 3.1- Caracterización del Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos..... | 46 |
| 3.2- Resultados de la aplicación de métodos prospectivos para validación del problema científico de la investigación..... | 51 |
| 3.3- Resultado de las encuestas y entrevistas aplicadas..... | 55 |
| 3.4- Plan de medidas para potenciar el empoderamiento femenino en el CAP Cienfuegos..... | 57 |

| | |
|----------------------|----|
| Conclusiones..... | 60 |
| Recomendaciones..... | 61 |
| Bibliografía..... | 62 |
| Anexos | |

INTRODUCCIÓN

Todas las sociedades humanas han buscado dotarse de valores y criterios para garantizar su reproducción, organizar la producción, tomar sus decisiones y regular sus intercambios. Una de las clasificaciones más significativas desde el punto de vista de la organización social de los pueblos ha sido la división entre lo *femenino* y lo *masculino*, partiendo fundamentalmente de las diferencias biológicas entre ambos sexos.

En tal sentido, como plantea Genara Castillo, estudiosa del tema, se han construido un conjunto de “atributos, roles, prohibiciones, prescripciones, derechos y obligaciones (..)” (Castillo G.,2008,p.2) que “(...) a pesar de su distinto origen, tendieron a ser considerados como naturales e inamovibles.” Quedó arraigada la convicción de que era la naturaleza quien las dictaba y no se distinguió aquello que era producto de procesos y relaciones humanas.” (Castillo G., 2008, p.2). A estas características y funciones asociadas a cada sexo se les ha denominado *género*, palabra que se deriva del latín *genus*, y que como categoría ha sido analizada por estudiosos de diversas ramas de la ciencia y que desde sus inicios hasta la fecha ha evolucionado y en la actualidad constituye un tema recurrente, principalmente en proyectos vinculados al desarrollo.

Son disímiles los autores que han abordado este tema, todos realizando sus aportes en la construcción de este concepto, que se puede resumir **género** como: **el conjunto de características, valores y funciones que se le atribuyen a los seres humanos desde su nacimiento a través del proceso de socialización, condicionadas a su sexo, y que se convierten en patrones de conductas a seguir y condicionan su participación en la sociedad, en tanto son reproducidas por estas y susceptibles de modificación en correspondencia con el contexto histórico social y cultural en el que se desarrollen.**

Para llegar a analizar y comprender las características que definen a hombres y mujeres, así como su posición dentro de la sociedad, los teóricos han utilizado la perspectiva de género en estudios de diversas ramas de la ciencia.

El tratamiento de esta categoría ha sido denominado *enfoque de género*, y su aporte principal es la distinción de las diferencias biológicas (sexo), de las construidas social y culturalmente (género), teniendo presente que como plantea Pablo Prieto: “El sexo es ante todo una dimensión de la persona humana en virtud de la cual el hombre existe únicamente según dos formas, irreductibles y complementarias: varón y mujer. Lo cual quiere decir que el sexo pertenece primariamente al núcleo ontológico de la persona antes que a su configuración psicológica, su género sociológico o su estructura fisiológica.” (Prieto P., 2008, p.3). Pero “El género es una construcción que la sociedad y la cultura imponen a hombres y mujeres por medio de ideas y representaciones que se asignan a cada sexo. Influye en todas las áreas de la vida de los individuos, en la construcción de identidad, en la conformación de valores, actitudes, sentimientos, conductas y en las actividades diferentes para cada sexo.

El enfoque de género ha sido fundamentalmente utilizado por y para estudiar a las mujeres, pero se debe aclarar que no es sinónimo de mujeres, sino que hace referencia a las relaciones socialmente construidas entre ambos sexos, en tanto el género es una categoría que permite conocer y entender las identidades personales y colectivas del hombre y la mujer, insertadas en una determinada sociedad con su propia historia, cultura y especificidad de las diversas estructuras sociales. Posibilita comprender y analizar esos comportamientos y problemas que

tradicionalmente se han considerado indiferentes a las mujeres y hombres, contribuyendo con la elaboración de estrategias desde diversas disciplinas para incidir en dichas cuestiones y mejorar las relaciones entre ambos géneros.

El enfoque de género aunque efectivamente no es privativo de los estudios de la mujer, como se planteó anteriormente, la mujer fue la motivación para el surgimiento de estudios con esta perspectiva pues históricamente ha vivido en condiciones de inferioridad con respecto a los hombres, condición impuesta por los obstáculos que la tradición, los prejuicios y la creciente complejidad de la vida moderna le entorpecen a la mujer cumplir libremente, como el hombre, su destino social y económico.

En tal sentido se han gestado un grupo de movimientos en defensa de los intereses de las mujeres, que han ido evolucionando en su análisis y en los últimos años han estado vinculados a estrategias para el desarrollo. El primero de los movimientos sociales fue el feminismo, que constituye una forma de lucha en función de lograr la deseada igualdad y equidad entre ambos géneros, y que si bien no es un movimiento académico, constituye el antecedente del auge de los estudios con este enfoque.

Esta corriente de pensamiento tuvo manifestaciones desde épocas remotas en diversas partes del mundo, pero como movimiento social adquiere gran importancia a partir de los años 60 y 70 del siglo XX, donde una figura en particular revolucionó al mundo y se gesta a partir de ese momento, un movimiento más generalizado y con una radicalidad superior, se trata de Simone De Beauvoir, quien se interesó desde muy joven en la cuestión del feminismo y finalmente se convirtió en una firme defensora de los derechos de la mujer. Su obra más célebre fue "El Segundo Sexo", escrito en 1949, que partió de una reflexión personal acerca de su propia experiencia como mujer, donde "(...) estudia la historia de la mujer, cómo ha sido concebida, en qué situación se encuentra, su evolución histórica, y las formas para mejorar su libertad y su vida. Para Simone el arquetipo estereotipado de "mujer" es fruto de la construcción cultural que ha desarrollado la sociedad a lo largo de la historia. Establece que siempre la mujer se ha considerado en situación de servilismo a lo largo de las épocas como madre, esposa, hija, sin tener una verdadera concepción e identidad propia de mujer como algo autónomo." (Pujol V., 2007, p.2)

Fruto del impacto social que generó el libro de Simone, se gesta una etapa nutrida de organizaciones y movimientos de carácter feminista. En el año 1975, tal fue la influencia del feminismo, que "es declarado por las Naciones Unidas, como el Año Internacional de la Mujer." (Sánchez C., 2003, p.3)

En el marco de la llamada "Década de la Mujer", en los años 70, donde se aborda el tema desde un punto de vista más amplio aún, se visualiza la posición clave de las mujeres en el desarrollo, dando paso a un nuevo enfoque: Mujer en el Desarrollo (MED), considerado como uno de los movimientos de mayor relevancia en cuestiones de género, el cual "tiene por objetivo integrar a las mujeres de una manera funcional a una estrategia de desarrollo dada." (Gasteiz V., 1998, p.26)

En esencia este movimiento se centraba en la necesidad de la participación de las mujeres en el desarrollo, dándole valor a su aporte en el orden **productivo**, rol que ha sido asumido históricamente por los varones y que "se expresa en la obtención, transformación e intercambio de

bienes”; exigiendo además que no sea responsabilidad netamente de las hembras el rol **reproductivo**, que no se refiere exclusivamente al acto que por ley natural le corresponde, que es el de concebir los hijos, sino el “que se expresa en un conjunto de desempeños orientados a garantizar la continuidad de la vida cotidiana.” Esta asignación diferenciada también es conocida como **división sexual del trabajo**. Esta búsqueda de una mayor incorporación al mundo laboral estuvo motivada por la modernización económica de esta década, que trajo como consecuencia el surgimiento de nuevos sectores laborales y por ende nuevas oportunidades de empleo.

Ya a finales de la década de los 70 y en la primera mitad de los 80, cuando “Comienza a incorporarse en el debate la importancia de las relaciones de poder, del conflicto y las relaciones de género para entender la subordinación de las mujeres. Este debate permitió paulatinamente pasar de una concepción MED a Género en el Desarrollo (GED)” (Gasteiz V., 1998, p.92); que supone analizar las relaciones intergenéricas, así como la evaluación de mujeres y hombres como sujetos condicionados desde el punto de vista histórico-social que se desarrollan en un contexto determinado y que pueden y deben influir en el desarrollo.” Este nuevo enfoque propone un acercamiento al desarrollo, que reconozca la importancia de las inequidades y desigualdades de género pero también otras relaciones desiguales de poder (por raza, clase, edad, orientación sexual, discapacidad, relaciones Norte/Sur, se trata de un nuevo modelo de desarrollo centrado en la persona, sostenible e igualitario que exige una redistribución del poder a todos los niveles y en todos los sectores.

El GED propugna por un cambio desde la base. Un cambio que suponga que el hombre se incorpore a la esfera privada la cual históricamente pertenece a la mujer, y la mujer a la esfera pública del hombre. “Por ello, el GED propone un cambio de paradigma, al pasar de un enfoque centralizado en la mujer a un enfoque centrado en las relaciones de hombres y mujeres. Se puede entender GED como un esfuerzo para mejorar la posición de las mujeres en relación a los hombres de manera que beneficie y transforme la sociedad en su totalidad. Es por ello, que este enfoque del GED, es más amplio, en el sentido que analiza a las mujeres y hombres desde su situación actual para proponer cómo implementar un nuevo modelo de relaciones.” (Sánchez C., 2003, p.4)

El enfoque GED fue la base para los nuevos cambios que se avecinaron a lo largo de la década de los 90. Las reuniones de las mujeres, la tendencia de nuevos grupos que buscaban la identificación con las cuestiones feministas pasadas, que aún tienen lugar en el contexto social, así como las nuevas ideas que proponen la igualdad entre hombres y mujeres son un significativo paso de avance en lo que a equidad de género se refiere.

Varias fueron las reuniones que tuvieron lugar en todo el mundo para, de cierto modo, legitimar la palabra de las mujeres, pero no fue hasta que se conoció la Carta de las Naciones Unidas donde se afirma la igualdad de todos los seres humanos, cuestionando la discriminación en función del sexo, que quedó clara la situación de la mujer hasta ese momento. Los derechos de la mujer constituirían una parte central de la labor que tenía por delante las Naciones Unidas desde sus inicios en 1945.

Pasadas tres décadas se desarrolla “La Conferencia Mundial Sobre la Mujer; Acciones para la Igualdad, el Desarrollo y la Paz”, que tuvo lugar en Beijing en 1995 y analizó el devenir histórico, precedentes de las conferencias, convenciones y demás reuniones, llegando a la conclusión de

que no ha cambiado la estructura básica de la desigualdad entre mujeres y hombres, porque los hombres siguen tomando las decisiones, manteniendo la estructura patriarcal establecida hasta entonces.

Ante el arribo de un nuevo milenio, la Asamblea General de Naciones Unidas, en septiembre del año 2000, aprobó la Declaración del Milenio, la cual aborda integralmente y con un mayor alcance los acuerdos suscritos en las diferentes Cumbres Mundiales de las Naciones Unidas celebradas en la década de los 90s. En esa reunión se identificaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), definiéndose metas en función de su cumplimiento que para el año 2015 deben ser evaluadas de acuerdo a los indicadores propuestos. Estos objetivos son los siguientes:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
- 3. Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.**
4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Igualmente es de destacar la creación del “Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer” (UNIFEM) (2004/2007), cuyos objetivos plantean:

- Reducir la pobreza: reconocer la participación de las mujeres y la perspectiva de género en la reducción de pobreza y exclusión.
- Detener la violencia contra las mujeres.
- Detener la propagación del VIH/SIDA entre mujeres y niñas.
- **Lograr la igualdad de géneros en los procesos de toma de decisiones en tiempo de paz y de reconstrucción.**

Esta organización retoma el enfoque de GED, estando presente la mujer en todas las aristas, y tiene la ventaja de encontrarse operando en más de la mitad del mundo y contar con el apoyo de las Naciones Unidas. Las cuestiones de la equidad de géneros, la toma de decisiones, las estructuras de poder y lo referente al empoderamiento femenino son cuestiones en torno a las que se trabaja en este milenio, teniendo como protagonistas no solo a las mujeres, sino también a los hombres, integrándolos como un todo.

Como puede apreciarse, ha existido una concientización a nivel mundial con relación al tema de la mujer, por tanto en la época moderna se encuentran influenciadas por este devenir histórico que recoge el efecto de todos estos movimientos feministas que abogan por la equidad entre ambos géneros y la visión patriarcal de la sociedad en la que se desarrolla.

En tal sentido es introducido un término que comienza a usarse a finales de los años 70, asociado a la aplicación de los proyectos con el enfoque MED, y que constituye una condición indispensable para lograr la efectividad de la aplicación de los mismos, se trata del: empoderamiento, que en los momentos actuales se considera la vía para el logro de la equidad entre los géneros.

La palabra empoderamiento constituye una adecuación del término anglosajón “empower” y su significado gira en torno a la tenencia de poder, se refiere a elementos como autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, entre otros.

Los objetivos del Milenio abogan por promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. El enfoque GED considera como una de sus políticas el realizar acciones encaminadas a lograr el acercamiento de la mujer al empoderamiento. Entonces la pregunta sería: ¿Qué es poder? ¿Qué es empoderamiento?, partiendo del hecho que el rasgo más sobresaliente del “empoderamiento”, es precisamente que contiene la palabra “poder”.

Estas interrogantes tienen sus respuestas en el Capítulo I de la investigación, dónde se analiza el tratamiento del tema por autores cubanos y del resto del mundo, tanto desde el punto de vista del término en sentido general, como de su logro en las mujeres. Una vez analizadas todas las definiciones y su empleo, se considera que el **empoderamiento es un proceso mediante el cual los individuos se apropian de habilidades y capacidades, lo cual les permite obtener el control de sus decisiones y acciones; expresan sus necesidades y actúan para lograr mayor acción política, social y cultural en función de responder a dichas necesidades, mediante su participación en los diferentes niveles de la toma de decisiones. Igualmente se tiene en cuenta el desglose en 5 niveles del concepto definido por la UNICEF, realizado por Tania Caram, una de las investigadoras que más ha estudiado el tema en Cuba dividido en: bienestar, acceso, concientización, participación y control; entendiéndolos como requisitos para probar que verdaderamente se ha logrado el empoderamiento.**

En el caso de de la mujer cubana, su situación al compararla con las del resto del mundo, se encuentra en una posición privilegiada, pues como se explica en el Capítulo I, han sido beneficiadas después del Triunfo de la Revolución Cubana, el 1ro de enero de 1959 con un grupo de medidas encaminadas a la eliminación de las desigualdades en todos los órdenes, pero particularmente orientadas a favor de las mujeres y la equidad de género

Como se plantea anteriormente, las políticas trazadas por el gobierno cubano, han permitido que en el contexto mundial, especialmente en el Latinamericano y del Caribe, Cuba ocupe un lugar destacado en materia de progresos y conquistas a favor de las mujeres, pues los 54 años de Revolución han sido un importante escenario para el incremento de la participación femenina, no solo en lo referente a la actividad económica, sino también en la actividad social y política, con la particularidad de que a través de las esferas de poder, representadas por el gobierno y el Estado, se ha potenciado la incorporación y participación de este sector femenino, que aunque resulta insuficiente, marca la diferencia con respecto al resto de estos países.

En el propio Capítulo 1, se realiza una descripción de argumentos que demuestran lo anteriormente planteado, exponiendo datos de la presencia de la mujer en diferentes esferas de la economía, entre los que destaca el hecho de la Isla ocupe el sexto lugar en número de mujeres en los parlamentos del mundo, superada solo por países del Primer Mundo como Suecia, Dinamarca, Finlandia y Noruega., lo cual significa que se están dando pasos de avance, pero si se revisan los por cientos internamente, se evidencia claramente que continúan siendo inferiores con respecto a los hombres.

En Cuba, es precisamente el tema de la participación en la toma de decisiones, uno de los desafíos más cruciales de la actualidad, al que se ha referido Raúl Castro, al afirmar en una de sus intervenciones en el parlamento: “Personalmente considero que es una vergüenza el insuficiente avance en materia de 50 años de Revolución, a pesar de que el 65 por ciento de la fuerza laboral técnica se compone de mujeres y que la ciudadanía forma un hermoso arco iris racial sin privilegios formales de tipo alguno...” (Castro, R), donde se evidencia la postura del estado en cuanto al tema de la mujer.

Con respecto a la provincia de Cienfuegos, puede decirse que constituye una muestra de la situación presente en el país, pues no escapa de esta tendencia y constituye uno de los ejemplos donde efectivamente la mujer no se encuentra totalmente empoderada, pues sobre todo en los cargos de dirección de primer nivel, su representación es menor con respecto a la de los hombres. Por ello, para el desarrollo de esta investigación se tomó como muestra el Consejo de la Administración Provincial, en tanto su condición de máximo órgano administrativo del territorio.

Dada la situación problemática antes descrita se consideró como el **Problema de investigación la siguiente interrogante**: ¿Cómo potenciar el empoderamiento femenino en el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos?

Se concibe entonces como **Hipótesis que**: La elaboración de un plan de medidas potencia el empoderamiento femenino en el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos.

Para ello se traza como **Objetivo General**:

- Elaborar un Plan de Acciones para potenciar el empoderamiento femenino en el Consejo de la Administración Provincial en Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

- Determinar las variables que condicionan el empoderamiento femenino en el Consejo de la Administración Provincial.
- Proyectar los posibles escenarios para en función de ello potenciar el empoderamiento femenino en el Consejo de la Administración Provincial.

Para llevar a cabo tales objetivos el informe se conformó de 3 capítulos. El primero dedicado a aspectos teóricos que sustentan la investigación y comentados anteriormente en esta introducción. En el segundo capítulo se muestra la metodología empleada, que fue la aplicación de los métodos prospectivos: el MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación) y el SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados); así como el empleo de herramientas como la encuesta, entrevista y el análisis de documentos.

Y el tercer capítulo se dedica a los resultados de la investigación y la propuesta del plan de acciones elaborado. Además se presentan conclusiones y recomendaciones estrechamente relacionadas con los objetivos.

La bibliografía utilizada es sumamente actualizada pues el propio objeto de investigación es de incuestionable actualidad lo que a su vez también propicia la novedad de la propuesta. Se

revisaron autores nacionales y extranjeros así como sitios oficiales autoridades en el tema de empoderamiento. Además se consultó bibliografía referida a los métodos y técnicas utilizados, así como la reglamentación y documentación legal que ampara el funcionamiento de los órganos y estructuras a los que se hace referencia en el trabajo.

Los estudios de género y últimamente los dedicados al empoderamiento femenino, se han realizado desde ciencias como la sociología, psicología, la economía y otros pero la novedad indiscutible de esta investigación es que en esta ocasión se realiza desde la ciencia de la dirección. Aporta un plan de medidas de aplicabilidad que se recomienda sea incluido en la Proyección Estratégica del Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos, en tanto sería factible para cumplir con la política del país que está indicando la inclusión de mujeres en los puestos de decisión. Además su ejecución sería viable, pues se realizaría por las propias estructuras existentes, fundamentalmente el Órgano de Cuadros del Consejo de la Administración Provincial, así como las Direcciones Provinciales y sus homólogos a nivel municipal.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1 Empoderamiento

Puede afirmarse que solo es posible un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades si se cuestionan directamente los patrones de poder existentes. Si bien este puede ejercerse para llevar a un nivel efectivo la subordinación, la opresión, la dominación y así impedir la participación en la toma de decisiones de manera formal o informal, éste también tiene un nivel emancipador: al modificar las relaciones humanas, puede incrementar los niveles de dignidad, respeto, libertad y reconocimiento. Y es así, como desde una perspectiva de emancipadora, el ejercicio del poder permite el aprovechamiento constante de oportunidades tangibles e intangibles.

Como refiere en un documento que recoge las lecciones aprendidas a partir de las experiencias de los proyectos de COSUDE en el Perú: “La palabra ‘empoderamiento’ proviene del verbo en inglés empower, asociado a la idea que una persona ejerce poder. Los términos castellanos que mejor expresan este concepto son: autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, vida digna de acuerdo con valores, capacidad para luchar por derechos, independencia, tomar decisiones de manera autónoma, ser libre, entre otros.” (Bobadilla P., 2000, p.13) Por tanto constituye un término construido a partir de una adecuación de este vocablo anglosajón y su significado se centra en la tenencia de poder.

Los objetivos del Milenio abogan por promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. El enfoque GED, como se explica en la introducción, considera como una de sus políticas el realizar acciones encaminadas a lograr el acercamiento de la mujer al empoderamiento. Entonces la pregunta sería: ¿Qué es poder? ¿Qué es empoderamiento?, partiendo del hecho que el rasgo más sobresaliente del “empoderamiento”, es precisamente que contiene la palabra “poder”.

Disímiles investigadores se han referido al poder: “Maquiavelo considera el poder como atributo del soberano; Marx como atributo de las clases dominantes; Weber lo considera como emanación de la autoridad y la legitimidad del individuo gobernante; Gramsci como hegemonía y en el siglo XX, Foucault lo definió en torno a dos ejes: la cualidad dinámica o estática del poder y la ausencia/presencia mayor/menor poder.” (Empoderamiento. *EUMEDNET*.) Definiciones que en todos los casos implican relaciones de subordinación, imposición y autoridad.

En un contexto más actual y con una visión más amplia, Magdalena León define al poder “(..) como el control sobre los bienes materiales, los recursos intelectuales y la ideología. Los bienes materiales sobre los cuales puede ejercerse el control pueden ser físicos o financieros, tales como la tierra, el agua, los bosques, el trabajo, el dinero y el acceso a éste. Los recursos intelectuales incluyen los conocimientos, la información y las ideas. El control sobre la ideología significa la habilidad para generar, propagar, sostener e institucionalizar conjuntos específicos de creencias, valores, actitudes y comportamientos, determinando la forma en que las personas perciben y funcionan en un entorno socioeconómico y político dado.” (León M., 1997, p.191-192)

“Por lo tanto, el poder se acumula para quienes controlan o están capacitados para influir en la distribución de los recursos materiales, el conocimiento y la ideología que gobierna las relaciones sociales, tanto en la vida privada como en la pública. La magnitud del poder, mantenido por individuos particulares o grupos, corresponde a la cantidad de clases de recursos que pueden

controlar y a la fuerza que pueden otorgar a las ideologías prevaletentes, ya sea en lo social, en lo religioso o en lo político. Este control, a su vez, confiere el poder de decisión.” (León M., 1997,p.192)

En la literatura se han definido varias formas de entender el poder en la vida social, según Bobadilla Díaz, Percy Alberto, Flores Zavaleta y Judith Josefina, existen tres categorías de poder:

- El Poder Sobre que “es la capacidad de imponer la voluntad de unos sobre otros sin que estos últimos puedan resistirse, es decir la existencia de personas que mandan eficazmente a otras. Esta capacidad para ejercer poder está relacionada al acceso y control que las personas tengan sobre los recursos tangibles e intangibles que se producen y reproducen en determinados contextos socio-económicos, culturales y/o políticos.” (Bobadilla P. , 2001) , en este caso se trata prácticamente de dominio, porque parte del hecho de que el que es dueño de los recursos, ya sea materiales o financieros, tiene el poder sobre los que dependen en alguna medida de esos recursos, y no les queda otra alternativa que aceptar lo que este disponga.
- El Poder Para que “es la capacidad que tienen las personas para realizar cosas o poner en marcha ideas o propuestas que de otra manera no se harían si estas personas no toman la decisión de llevar a la práctica sus iniciativas. Alude al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) para enfrentar o aprovechar las oportunidades y desafíos que se presenten. Se trata de personas que se convierten en protagonistas de su propio desarrollo (individual y colectivo) a pesar de las resistencias que imponga el orden social existente.” (Bobadilla P. , 2001) En esencia esta categoría parte de las aptitudes de los individuos o grupos, que unido a la preparación o superación en un campo determinado le permiten la capacidad de generar y promover iniciativas en función del logro de objetivos determinados.
- El Poder Desde que “está relacionado con las dimensiones psicosociales de las personas, es decir que estas se sientan con la seguridad de asumir su propio destino enfrentando los retos y desafíos que le imponen las circunstancias de diversa índole que les toca vivir. Alude a los sentimientos, al sentido del yo, la capacidad individual y al nivel de autoestima que permite deshacer los efectos de cualquier tipo de dominación interiorizada como modelo mental, el cual limita el desenvolvimiento y el desarrollo de las personas para controlar sus propias vidas.” (Bobadilla P., 2001) Se trata de la elevación de la autoestima e independencia de los individuos o grupos, partiendo del deseo de generar, siempre que sea necesario, cambios favorables para ellos y sentirse capaces de lograr este propósito.

Por tanto el enfoque de empoderamiento abarcaría las dos últimas maneras de entender el poder: Poder Para y Poder Desde, teniendo en cuenta que los que requieren empoderarse precisan de ese Poder Para y Poder Desde para no mantenerse sometidos a los que poseen el Poder Sobre. De hecho, este enfoque surge como alternativa de lucha para eliminar la pobreza y las desigualdades, facilitando herramientas en función de luchar en su contra, con la premisa de que los protagonistas sean los propios grupos en desventaja o excluidos.

En tal sentido, como se plantea en el Glosario de la Guía de Recursos, el empoderamiento puede definirse como el “Proceso mediante el cual las personas – tanto mujeres como hombres –

asumen el control de sus propias vidas: priorizando sus necesidades y formulando su propia agenda; proceso en el que se adquiere destrezas, se desarrolla la confianza en sí mismo/a, resolviendo sus problemas y desarrollando autosuficiencia por sus acciones. Ninguna persona puede empoderar a otra: una persona solo puede empoderarse a sí misma para tomar decisiones o expresar sus puntos de vista si esta persona identifica este proceso como “su” necesidad.” (Glosario-Guía de Recursos)

Visto con más amplitud, “el empoderamiento significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan su vida; la expansión de la libertad de escoger y actuar sobre las circunstancias socioeconómicas y políticas que lo afectan. En la medida en que los pobres comienzan realmente a escoger y decidir cómo enfrentar sus problemas, van incrementando el control sobre sus propias vidas. De esta forma, el empoderamiento se refiere al incremento de los activos y las capacidades de los grupos e individuos diversos, con el objetivo de participar, negociar, influir y controlar aspectos que afectan su bienestar.” (Glosario-Guía de Recursos)

Otros autores definen este término, por ejemplo en un contexto psicoterapéutico, “McWhirter” plantea que es: “El proceso por el que las personas, las organizaciones o los grupos carentes de poder toman conciencia de las dinámicas del poder que operan en su contexto vital, desarrollan las habilidades y la capacidad necesaria para lograr un control razonable sobre sus vidas, ejercitan ese control sin infringir los derechos de otros y apoyan el empoderamiento de otros en la comunidad.” (McWhirter 1991 p. 6) McWhirter, como puede apreciarse, al igual que en el concepto anterior, señala como necesaria la apropiación de herramientas, habilidades, destrezas, es decir capacidades personales para encausar sus propias vidas, tener sus proyectos.

El concepto de empoderamiento se utiliza en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de que las personas objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida. Una definición positiva concibe este término como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones. Según este enfoque, el individuo tiene un papel activo y puede actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que haya desarrollado.

Frecuentemente es utilizado como una expansión y se encuentra relacionado con la libertad de escoger y de actuar, aumentando así la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan su vida tanto en el ámbito laboral como en el personal. El acceso oportuno a la información proveniente de fuentes independientes a las del gobierno local es de suma importancia, especialmente ahora que muchos gobiernos están devolviendo competencias a los gobiernos locales.

Teniendo en cuenta además, que el concepto de Poder tiene otra dimensión, entendida desde el punto de vista del avasallamiento de individuos o grupos sobre otros, que sería como se plantea en el documento elaborado para un Curso Básico de empoderamiento y liderazgo, de la Escuela Municipal de Formación Feminista, en el ayuntamiento de Córdoba: “la capacidad de que dispone una persona o grupo para lograr que otra persona o grupo haga algo en contra de su voluntad. Este poder se ejerce principalmente en la toma de decisiones, en los conflictos, en la fuerza, es decir, cuanto más poder tenga una persona o grupo menos poder tienen “las otras”, y muchas veces este poder se relaciona con la obediencia y la sumisión: es el poder que ejercen los

hombres sobre otros hombres, los hombres sobre las mujeres, los grupos sociales, políticos, económicos o culturales dominantes, sobre los que están marginados o excluidos, es por lo tanto un poder de obediencia y dominación. Es el poder del dominador, e implica que el aumento de poder de algunas personas, supone la pérdida de poder de otras, es un poder que limita, y a veces tiene comportamientos perversos pues muchas veces la persona dominada o grupos no reconocen que se encuentran en esta situación.” (Escuela Municipal de Formación Feminista) Se entiende entonces, que sólo a través del empoderamiento se pueden revertir los efectos de este tipo de poder, aunque para ello el primer paso es que los individuos sientan la necesidad y la voluntad de empoderarse, lo cual en muchos casos resulta difícil de lograr, sobre todo cuando los afectados no se reconocen como tal.

Cabe en este sentido observar tres dimensiones del empoderamiento, partiendo precisamente de esta concepción más ampliada del término, que a decir de Jo Rowlands, una de las autoras contemporáneas que más ha abordado el tema, en su texto “El empoderamiento a examen”, las divide de la siguiente forma:

- “Personal: aquí el empoderamiento supone desarrollar el sentido del yo y de la confianza y la capacidad individual, y deshacer los efectos de la opresión interiorizada.
- Relaciones Próximas: aquí el empoderamiento se refiere al desarrollo de la capacidad de negociar e influir en la naturaleza de la relación y de las decisiones que se toman dentro de ella.
- Colectiva: cuando los individuos trabajan conjuntamente para lograr un impacto más amplio del que podrían haber alcanzado cada uno de ellos por separado. Esto incluye la participación en las estructuras políticas, aunque debería abarcar también la acción colectiva basada en la cooperación y no en la competencia. La acción colectiva puede estar centrada tanto en el nivel local, por ejemplo, en el ámbito del pueblo o del barrio como en el nivel institucional, sea en redes nacionales o en las Naciones Unidas.” (Rowlands, J.)

En este caso comienza a abordarse un aspecto importante dentro del proceso de empoderamiento, se trata de la participación, que solo es posible cuando se promueve la inclusión, aumentan las oportunidades y el acceso a bienes y a la toma de decisiones.

De ahí la importancia de lo planteado por Rowlands, pues considera que “el empoderamiento debe consistir en introducir dentro del proceso de la toma de decisiones a las personas que se encuentran fuera del mismo. Ello pone un fuerte énfasis en el acceso a las estructuras políticas y a los procesos formalizados de toma de decisiones y, en el ámbito económico, en el acceso a los mercados y a los ingresos que les permitan participar en la toma de decisiones económicas.” (Rowlands, J.) Porque si no se logra un pronunciamiento estatal y/o político que permita su participación con carácter oficial, difícilmente se logrará el empoderamiento, pues parafraseando a LABONTE 95, el empoderamiento es un proceso transformador de hombres, mujeres y clases sociales por medio del cual “ el poder sobre” las poblaciones se transforma en “poder con “ las poblaciones, donde el “ poder sobre” implica un poder ideológico coercitivo que se ejerce sobre las personas para mantenerlas marginadas, contrario al “ poder con “ que implica un cambio con los otros; por ende su propósito debe ser desafiar estructuras opresoras y nutrir relaciones que

habiliten a las personas para que sean capaces de controlar sus vidas y de que tengan espacios para manifestar sus prioridades y necesidades.

Por lo tanto, en esta investigación se concibe el término empoderamiento como un **proceso mediante el cual los individuos se apropian de habilidades y capacidades, lo cual les permite obtener el control de sus decisiones y acciones; expresan sus necesidades y actúan para lograr mayor acción política, social y cultural en función de responder a dichas necesidades, mediante su participación en los diferentes niveles de la toma de decisiones. Igualmente se tiene en cuenta el desglose en 5 niveles del concepto definido por la UNICEF, realizado por Tania Caram, una de las investigadoras que más ha estudiado el tema en Cuba dividido en: bienestar, acceso, concientización, participación y control; entendiéndolos como requisitos para probar que verdaderamente se ha logrado el empoderamiento.**

De ahí que en los estudios con enfoque de género se conciba al empoderamiento como un requisito clave para que específicamente en el caso de las mujeres les permita el mejoramiento de su posición en la sociedad, y se comience a hablar entonces del empoderamiento femenino.

1.2- Empoderamiento Femenino

Como se ha abordado anteriormente, la categoría de género constituye una herramienta para analizar y comprender cómo se construyen las identidades femenina y masculina, la condición femenina y la situación de las mujeres, al igual que la de los hombres. En tal sentido, el Enfoque de Género incluye entonces el análisis de las relaciones sociales entre los géneros e intragéneras (personas del mismo género), tanto en el ámbito privado, como en el público y por ende en las instituciones y en general en la política. De ahí que esta dimensión permite reconocer y analizar la conformación de los poderes asignados a cada género y las relaciones de poder entre los géneros, con su consecuente impacto en el conjunto de la sociedad, caracterizadas por inequidad y desigualdad con respecto al género femenino.

Como el poder ha sido históricamente atribuido a los hombres y por consecuencia el lugar de subordinación le ha correspondido a las mujeres, el empoderamiento supone modificar las percepciones y los niveles de conciencia frente a esta realidad, permitiendo hacer diagnósticos claros para la construcción de estrategias en función a la ampliación de las mujeres en los espacios públicos.

Por ello el empoderamiento femenino constituye entonces un proceso en que la mujer alcanza el control de su propia vida, siendo capaz de generar un cambio en su condición de dependencia, marginalización e inseguridad, sustituyéndola por independencia, participación, toma de decisión y autoestima fortalecida; que desde el punto de vista estructural, significa un cambio en las relaciones de poder dentro de la sociedad, que tiene como resultados redistribución de poder y la eliminación de estructuras patriarcales.

Según Keller y Mbwewe, el empoderamiento femenino es un proceso mediante el cual las mujeres llegan a ser capaces de organizarse para aumentar su propia autonomía, para hacer valer su derecho independiente a tomar decisiones y a controlar los recursos que les ayudarían a cuestionar y a eliminar su propia subordinación.

Es por ello que el empoderamiento femenino es algo más que el acceso de mujeres a la toma de decisiones; es un proceso que necesita de la autopercepción, del autoreconocimiento, de la autoevaluación, de autovaloración de las capacidades, pero también del derecho a tener derechos, a iniciar cambios. Es decir, para conseguir empoderar a las mujeres en el ámbito social y político, es necesario que adquiriera habilidades personales de autoestima, independencia, asertividad.

Porque el empoderamiento femenino como conquista del poder muchas veces negado, hace referencia directa a la autonomía política y subjetiva, a la organización, a la toma de decisiones, a la participación directa, a la adquisición de control, a la posibilidad de crear, al acceso de garantías sociales, económicas y políticas, al reconocimiento y respeto de la mujer como ciudadana y ser humano en equidad.

En tal sentido, el empoderamiento, visto desde el punto de vista de su logro en las mujeres, puede entenderse “(..) como un concepto sociopolítico que trasciende la participación política formal y responde propiamente a la necesidad de generar cambios dentro de las relaciones de poder entre géneros. Significa en este caso, que se trata de obtener “ (Battiwala, 1994) (...) poderes individuales o de grupo que desmonten la opresión para impulsar cambios culturales sobre las relaciones de poder, es decir un poder sustentable, en el que las relaciones entre mujeres y hombres permitan integrar lo micro y lo macro, lo privado y lo público, la producción, la reproducción, lo local, lo global, la ética generacional (...)” (Battiwala, 1994) Por tanto, por su carácter transformador, el empoderamiento en este contexto busca no sólo una mejora de la condición de las mujeres a través de la satisfacción de sus intereses prácticos; sino también, una mejora de su posición en las relaciones de género a través de la satisfacción de sus intereses estratégicos, para lo cual se requiere que las mujeres reconozcan que hay una ideología que legitima la dominación masculina y que entiendan que esta ideología perpetúa la discriminación, porque, como esta subordinación ha sido vista por la ideología patriarcal como natural, es difícil que el cambio parta espontáneamente desde esta condición.

Por otro lado, vale aclarar, que como plantea Battiwala “existe una confusión general y cierto grado de ansiedad acerca de si el empoderamiento de las mujeres lleva a un desempoderamiento de los hombres. (...) se ha dado resistencia en los hombres cuando las mujeres compiten con ellos por el poder en la esfera pública, o cuando ellas cuestionan el poder, los derechos y los privilegios masculinos en la familia, es decir, cuando las mujeres impugnan las relaciones familiares patriarcales” (Battiwala, 1994). Esto es, de hecho, una prueba de cuan abarcador puede ser el proceso de empoderamiento en la vida de las mujeres. Como lo expresó una activista, “la familia es la última frontera de cambio en las relaciones de género... Uno sabe que [el empoderamiento] ha ocurrido cuando cruza el umbral del hogar” (León M., 1997, p.194)

Sin embargo, la realidad es que coincidiendo con el criterio de (Akhtar, 1992) “el empoderamiento de las mujeres llevaría a la liberación de los hombres de los sistemas de valores falsos y de las ideologías de opresión. Llevaría a una situación en la que cada uno sea más íntegro, prescindiendo del género y utilizando al máximo su potencial en la construcción de una sociedad más humana para todos.” (León M., 1997, p. 196)

Como se ha explicado anteriormente, un paso importante para el logro del empoderamiento femenino, es precisamente la participación de la mujer en la sociedad desde el punto de vista de

la toma de decisiones, que sea escuchada en asuntos de impacto económico, social o político, pero para eso es necesario que ocupe su lugar en la dirección de estructuras políticas y de gobierno en diferentes niveles, porque como se plantea en la Declaración de las Naciones Unidas en Beijing 1995, “La distribución equitativa del poder y de la adopción de decisiones en todos los niveles depende de que los gobiernos y otros agentes realicen análisis estadísticos de género e incorporen una perspectiva de género al proceso de formulación de políticas y de ejecución de programas.” (Declaración Plataforma de Acción de Beijing, 1995, p. 86)

La igualdad en la adopción de decisiones es esencial para potenciar el papel de la mujer. Porque el empoderamiento femenino incluye necesariamente el liderazgo femenino como estrategia para producir el cambio social que se requiere, y aunque se entiende que el poder no es algo que se da, sí deben crearse un grupo de condiciones básicas para empoderarse, asegurando la existencia de espacios donde pueda producirse este empoderamiento y uno de los factores más importantes lo constituye el contexto legal, es decir el reconocimiento oficial de que es preciso lograr que las mujeres alcancen el equilibrio en su desarrollo con respecto a los hombres, trazando estrategias con este fin, pues, citando nuevamente la Plataforma de Beijing, “Sin la participación activa de la mujer y la incorporación del punto de vista de la mujer a todos los niveles del proceso de adopción de decisiones no se podrán conseguir los objetivos de igualdad, desarrollo y paz.” (Declaración Plataforma de Acción de Beijing, 1995, p.87)

Es de señalar además, que independientemente del logro del apoyo institucional del que se habló anteriormente y del aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder, debe lograrse la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas, lo cual constituye una necesidad para modificar las imágenes que tienen de sí mismas y las creencias sobre sus derechos y capacidades y que desafíen sus sentimientos de inferioridad.

En la actualidad, gracias a los movimientos antes mencionados en la introducción, las mujeres (en la mayoría de los países del mundo) han logrado ascender en la sociedad, estando presentes – aunque todavía en un por ciento inferior con relación a los hombres- en los espacios públicos, incorporándose a la población económicamente activa, vinculadas a la educación, controlando la maternidad, disfrutando su sexualidad; en fin han sido capaces de ir escalando hasta el lugar que les corresponde. No obstante, en el plano subjetivo, persisten un grupo de estereotipos y pensamientos conservadores –tanto en hombres como en mujeres-, que atentan contra el desarrollo más integral de las mujeres, sobre todo en una de las esferas de su desarrollo, en el acceso al poder público.

Muchos son los criterios sobre el ejercicio de la dirección asumida por féminas. Las mujeres afrontan cierta sensación de inseguridad debida a causas variadas: falta de costumbre; falta de apoyo; déficit de habilidades de liderazgo y dirección, que en la medida en que son habilidades, son susceptibles de aprenderse mediante un entrenamiento adecuado; no saber delegar; no saber dar órdenes o instrucciones o no saber requerir a otros/as con la firmeza necesaria.

Otra de las dificultades que afrontan las mujeres es el conflicto interno que experimentan entre su rol público y su rol familiar como madres y esposas, pues debido a los estereotipos asociados a ambos géneros, a muchas mujeres con cargos directivos se les hace complejo por la dificultad

para lograr y mantener el equilibrio entre ambas facetas, la escasez de tiempo material y el alto coste de estrés.

Es generalizado el criterio que la sociedad, es mucho más inquisitiva con las mujeres directivas que con los hombres directivos. Las mujeres tienen que demostrar unos niveles de excelencia que no se les exige a los varones, son blancos de críticas más destructivas por el mero hecho de ser mujeres y estas críticas se extienden incluso a su aspecto físico y arreglo personal, cosa que no sucede con los varones. Los fracasos de las mujeres son magnificados e interpretados como producto de una incompetencia ligada al hecho mismo de ser mujer y al de tener que compatibilizar sus responsabilidades laborales con su rol de madres. Igualmente se considera que los logros de las mujeres líderes son interpretados como producto de la casualidad o recibidos con sorpresa y/o escepticismo, a diferencia de lo que ocurre con los varones, de los que sí se espera que sean capaces de actuar con eficiencia.

Como reflejo de esta situación, surge en la década de los 80, una teoría para frenar el aumento del acceso de la mujer a la vida pública, el llamado fenómeno conocido como el “techo de cristal” que se pone de manifiesto en las diferentes escalas jerárquicas y organizacionales, y que hace “alusión metafórica a un conjunto de mecanismos discriminatorios, invisibles aparentemente, que marcan un límite difícil de sobrepasar para la mayoría de las mujeres respecto de su participación en la multiplicidad de esferas que presenta la vida pública.” (Segerman-Peck, 1991); representando un muro infranqueable de creencias, estereotipos, estigmas, estructuras, relaciones de poder, etcétera, que obstaculizan en definitiva el acceso de la mujer a puestos de dirección y la limitan de desplegar sus potencialidades.

“Entre los pilares que apuntalan el “techo de cristal”, algunas explicaciones han centrado el análisis en las características personales que pueden actuar como barreras obstaculizadoras internas. La psicología experimental ha comparado y medido las capacidades, los comportamientos y las actitudes diferenciales de las mujeres con respecto a los varones.” (Segerman-Peck, 1991) Lógicamente resultan obsoletas hoy en día las explicaciones relativas a la falta de capacidad intelectual de las mujeres, lo cual queda evidenciado en su acceso generalizado a los niveles educativos superiores, incluso en carreras estereotipadamente masculinas y los buenos rendimientos obtenidos.

“Otras explicaciones, por el contrario, consideran que las barreras no dependen de las potencialidades individuales (capacidad, motivación o rasgos de personalidad), sino de la estructura organizacional jerarquizada, que sigue siendo discriminatoria para las mujeres, de la falta de ayuda social con respecto a lo doméstico y de los prejuicios y estereotipos de género dominantes todavía en las organizaciones” (Bonilla y Martínez, 1999), lo cual es válido y demuestra que estas barreras no son tanto internas como externas.

En fechas más recientes, se ha reflejado la complejidad que encierran las barreras rebautizando el concepto de techo por el de auténtico ‘laberinto de cristal’. Las barreras dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero perjudican, también, a las organizaciones al impedir, en definitiva, el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ofrecen las mujeres; pues su experiencia del “mundo privado”, les da herramientas diferentes para ejercer, que unido a sus características propias, les permiten proporcionarles un estilo novedoso a la dirección.

Lo que sí resulta evidente, es que a pesar de todos los temores y la incertidumbre en torno al tema, las mujeres se han opuesto a su exclusión y se han movilizado para acceder al mundo público y desarrollar sus potencialidades como seres humanos. Ha ido conquistando un papel significativo dentro de la sociedad, con logros evidentes en espacios como la educación, la salud y el empleo; no obstante, son ciertos los impedimentos que persisten y que no han permitido un alcance acorde y totalitario del empoderamiento femenino, obstáculos originados en el modelo patriarcal que no admiten mayor participación, acceso y bienestar de las mujeres en el contexto actual. Por tanto el logro del empoderamiento femenino, significa su autorreconocimiento como ciudadana y ser humano, capaz de actuar como sujeto político, crítico, reflexivo, libre, autónomo y partícipe.

1.3- Empoderamiento femenino en Cuba

Independientemente de que el tema de la mujer y la lucha por su emancipación y la obtención de sus derechos tuvo mayor auge en sus inicios en los países desarrollados, principalmente en Europa y Estados Unidos, Cuba también ha tenido estudiosos del tema y la presencia de movilizaciones femeninas con este fin.

En la bibliografía se enmarcan las primeras manifestaciones en este sentido, a mediados del siglo XIX, específicamente en la figura de la poetiza Gertrudis Gómez de Avellaneda, a quien la crítica contemporánea ha calificado como una precursora del feminismo moderno tanto por su actitud vital como por la fuerza que imprime a sus personajes femeninos literarios. Al analizar su obra más importante con relación al tema femenino "Dos mujeres", Picon Garfield afirma que en esta obra "(...) urde un importante contradiscurso sobre la sexualidad femenina mediante la ética/estética del autodominio que se parece más a la del hombre libre de la antigüedad griega que a la de la mujer cristiana hispánica del siglo decimonónico". (Picón E., 1993,p. 128)

Esta temática igualmente aparece, aunque de forma aislada, en publicaciones de importantes pensadores de la época, entre los que se destaca Enrique José Varona, quien se centra inicialmente en manifestar su preocupación sobre el tema de la educación de la mujer, lo cual desarrolla en trabajos como "Las niñas en la segunda enseñanza", 1887 e "Ideas de Mlle de Scudery sobre la educación de la mujeres", 1882; que ciertamente destacan el papel de la mujer como "(...) ente moral que influye directamente sobre la sociedad, y cuya influencia puede alterar o conservar el orden social por el rol preponderante que juega en el hogar, pero no la aproxima a la instrucción masculina." (Muñoz T.)

Vale aclarar que para ese entonces se entendía la importancia de la educación de las mujeres pero en función exclusivamente de la conducción de la familia y la educación de los hijos, y no para instruirse con el fin de desarrollar alguna profesión; porque "(...) la instrucción diferenciada era un criterio dominante en la época, es una de las formas en que se manifiesta la discriminación de la mujer. Un ejemplo que revela datos evidentes sobre este tipo de prejuicio social corresponde con el período de 1885-1889, donde solo se graduaron seis mujeres en la Universidad de la Habana." (Muñoz T.)

No obstante, como antecedentes del pensamiento feminista, comienzan a aparecer discursos que cuestionan las desigualdades existentes entre ambos sexos, motivado por el "(...) impulso que el positivismo de corte básicamente evolucionista recibe en el país y su afán de desarrollar la

ciencia, la industria y buscar explicaciones más racionales a la problemática de lo social.” (Muñoz T.) En este momento, se reflexiona sobre esta problemática en función de un entendimiento de la realidad cubana en general.

Pero los antecedentes del empoderamiento de las féminas cubanas comenzaron en 1912 con la creación en La Habana del Partido Nacional Feminista, presidido por Amalia E. Mallén de Ostolaza. Esta asociación, además del derecho al voto para la mujer, tenía en su agenda otras reivindicaciones para las mujeres trabajadoras.

Posteriormente el 21 de mayo de 1918 nació el Club femenino de Cuba, una organización que no era representativa de todos los sectores de la sociedad. Esta organización desarrolló una intensa actividad por los derechos de las mujeres. El 30 de noviembre de 1921, por iniciativa de sus miembros, se crea la Federación Nacional de Asociaciones Femeninas en Cuba (FNAF), la cual tuvo como principal objetivo: “Fomentar la unidad entre las asociaciones femeninas, procurando afianzar una organización que tuviera como nexo la comunidad de intereses y afinidad de aspiraciones.” (Federación Nacional de Asociaciones Femeninas en Cuba, 1921)

Ya en la década de 20 y el 30 del siglo XX, comienza a tomar auge el movimiento feminista en la Isla, las mujeres inician la conformación de organizaciones con diversos fines, desarrollan congresos, y libran una ardua lucha por su derecho al voto, que fue alcanzado en 1934. “En octubre de 1922 se determinó en sesión extraordinaria celebrar el primer congreso de mujeres de Cuba, que constituyó la primera experiencia de este tipo en América Latina, dos años después tuvo lugar el segundo y no fue hasta 1939 que lograron reunirse de nuevo. Sin embargo, fue en el Tercer Congreso Nacional de Mujeres de 1939 donde se definieron las líneas a seguir por el movimiento femenino cubano. El evento se llevó a todos los rincones de la capital, duró todo ese año 1939 e involucró no solo a las mujeres, sino a artistas, intelectuales y otros sectores de la sociedad cubana.” (Federación Nacional de Asociaciones Femeninas en Cuba, 1921)

Y en la década del 50, el movimiento social de las mujeres tiene que ceder su lugar a empeños más urgentes, que se corresponden con la lucha política para derrocar la dictadura de Fulgencio Batista mediante un proceso revolucionario, donde sin lugar a dudas la mujer va a desempeñar un papel decisivo. En estos años se produce una toma de conciencia paulatina de lo que significa ser mujer, de hecho se destaca la presencia de un importante grupo de mujeres que se lanzan a la vida pública, a través del movimiento feminista primero y luego del movimiento revolucionario, lo que demuestra “(..) que la mujer de objeto se puede transformar en sujeto del cambio (...)” (Muñoz T), pudiera plantearse entonces que en este momento la sociedad comienza a ser conciente del valor de la mujer y lo más significativo, ellas mismas sienten que pueden desempeñar un papel importante librándose de los preceptos de que su misión está exclusivamente en sus hogares como esposas y madres abnegadas.

Como plantea López Cabrales “Se puede afirmar que estas cubanas de principios del siglo XX fueron las primeras mujeres revolucionarias del país por su lucha sufragista y en contra de muchas de las discriminaciones que sus congéneres sufrían en este tiempo. Esta antorcha luego sería retomada por la Revolución que seguiría implementando medidas para favorecer a la mujer cubana en todos los ámbitos de su vida. Las sufragistas y feministas de comienzos del siglo XX fueron las madres de otras heroínas de la patria como Melba Hernández, Celia Sánchez y Vilma Espín.” (López Cabrales: s/a)

Con el triunfo revolucionario, el 1ro de Enero de 1959, comienzan a gestarse cambios en función de revertir los altos niveles de desigualdad y de inequidad existentes en la sociedad de ese entonces como resultado de gobiernos corruptos y despiadados. En tal sentido el empoderamiento femenino, analizado en el contexto cubano, tiene características diferentes, pues la mujer cubana a partir de ese momento comienza a tener oportunidades que la distinguen del resto de las mujeres del mundo.

El proyecto social cubano, desde sus inicios trazó estrategias en función del logro de una distribución más equitativa de los ingresos y el acceso masivo a los servicios de salud y educación, que si bien estaban dirigidas a toda la población; se hizo énfasis en los sectores en desventaja social, en este sentido la mujeres fueron beneficiadas por varias políticas en función de eliminar las desigualdades existentes en diferentes esferas.

Entre las principales leyes implementadas en los primeros años de la Revolución estuvieron: Las Leyes de Reforma Agraria (17 de mayo de 1959, 1961), Ley de Reforma Urbana (1961), Nacionalización de la Enseñanza (1961), donde se benefició a toda la población, sin distinción de género, lo cual constituyó una ampliación de las oportunidades para las féminas en particular, sobre todo con la extensión de los servicios educativos gratuitos en todo el país, que les permitió capacitarse en los diferentes niveles de enseñanza.

Es de señalar que el proceso de construcción del sistema social cubano, “ (...) a diferencia de otras experiencias de edificación del socialismo, que veían la eliminación de la discriminación de la mujer como algo que vendría, de manera automática, con la supresión de la explotación, la dirección de la Revolución cubana, desde sus primeros días, reconoció que las formas de opresión a las que eran sometidas las mujeres, necesitaban acciones específicas.” (OXFAM Internacional, 2010, p.3)

La primera de las medidas, que sin lugar a dudas, durante esos primeros años del proceso revolucionario, constituyó un logro de las mujeres en materia de estructura, fue la constitución de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), el 23 de agosto de 1960, primera organización de masas creada por el Gobierno Revolucionario, que agrupa a las mujeres mayores de 14 años y que surge como mecanismo para orientar a las mujeres, dándole herramientas para mejorar su posición en la sociedad, pero que además le ha dado la posibilidad de participar en importantes procesos sociales donde ha sido decisivo su aporte. “En esa organización ingresaron destacadas dirigentes revolucionarias, lo que hizo que la FMC (...) naciera con la legitimidad que le brindaba la revolución.” (OXFAM Internacional, 2010, p.5)

Como organización nueva en el escenario social cubano de la etapa revolucionaria, ha ido perfilando paulatinamente sus objetivos y estrategias de acción en correspondencia con cada momento histórico y las necesidades sociales de las cubanas. Al momento de su creación se identificaba la existencia de desorganización del movimiento feminista cubano, de grandes diferencias y la Federación precisamente tiene el mérito de integrar a todas esas mujeres en un proyecto único. En el momento de su fundación, se integraron mujeres de todas las organizaciones existentes en el país, entre ellas mujeres paradigmáticas dentro del movimiento feminista cubano de la época, como Vicentina Antuña y Mirta Aguirre, quienes formaron parte de la propia dirección Nacional de la FMC recién creada y que fuera conducida hasta su muerte por

Vilma Espín, quien dedicó su vida y su obra a la lucha revolucionaria y por alcanzar la igualdad plena de las cubanas en la sociedad.

Como plantean varios autores, es un hecho que la Revolución necesitaba a la mujer del mismo modo que la mujer necesitaba a la Revolución. Desde entonces, se ha diseñado una legislación cubana que tenga un efecto directo en la vida de las mujeres. Un avance crucial ha sido el de la anticoncepción y la natalidad, proporcionado a la mujer libertad para trabajar y no estar subordinada a frecuentes embarazos y al cuidado de familias. La mujer cubana ya no tiene que elegir entre la maternidad y su carrera profesional. En 1975, en el Código Familia se declara que en el trabajo doméstico ambos componentes de un matrimonio tienen igualdad de derechos y deberes, por lo que las tareas del hogar no deben ser exclusivamente femeninas. Por otro lado, la mujer cubana puede acceder al divorcio de modo fácil y con menos controversia que en el pasado, está protegida contra despidos injustos y puede tener acceso a educación y formación profesional necesarias, e incluso en todos los proyectos.

Cuba además ha manifestado su tratamiento del tema a través de prácticas de la política exterior, donde ha asumido compromisos internacionales a favor del adelanto de la mujer. Ejemplo de ello lo constituye “La firma y posterior aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, adoptadas en la Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Beijing, 1995), que marcaron un hito político en el país. Permitieron mostrar el adelanto de las cubanas con relación a otras naciones y conformar una Plataforma Nacional que ha servido para darle seguimiento al proyecto de equidad de género. En ese mismo orden la rúbrica de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) se considera uno de los más importantes para luchar contra la discriminación en las diferentes esferas de la vida de las mujeres cubanas.” (OXFAM Internacional, 2010, p.9)

Estas y otras medidas adoptadas por el gobierno y el Estado han permitido que en la actualidad la mujer cubana se encuentre en un nivel superior de bienestar, ejemplo de ello lo demuestran los siguientes elementos expuestos por Cuba en su respuesta al Cuestionario para los Gobiernos sobre la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing y el Documento Final del Vigésimo Tercer Periodo Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General.(2000) para la preparación de las evaluaciones y exámenes regionales que tendrían lugar en 2010 para la conmemoración de Beijing+15.

- “las disparidades entre los géneros en la educación se han ido eliminando con creces. Las niñas superan a los niños en las matrículas de los niveles Secundario y Terciario y de los graduados universitarios las mujeres son más del 63%. Esos logros se reflejan posteriormente en el acceso de las mujeres a empleos de calidad.
- Se ha avanzado sustancialmente en el propósito de que las mujeres ejerzan el poder a la par de los hombres. Cuba ocupa uno de los primeros lugares en el mundo por la representación femenina en el Parlamento. (43,32%).
- la legislación garantiza a la madre trabajadora una licencia de maternidad de hasta 1 año y establece la posibilidad de compartirla entre el padre y la madre, después del período de la lactancia materna.

- las mujeres ocupan cifras elevadas entre los empleados remunerados, lo que se incrementa de manera sostenida. Otro elemento que denota la favorable calidad de su empleo es que constituyen elevado número de mujeres profesionales y técnicas ocupadas en el país (más del 65%). Las mujeres son mayoría en los sectores de la educación y la salud y lo son también entre los investigadores y en los órganos de justicia. Las cubanas reciben igual salario que los hombres por trabajo de igual valor.
- A través de una estrategia integral de promoción de las mujeres a cargos directivos, han logrado insertarse de manera exitosa en el mundo de la política, aún cuando su incremento en algunos sectores constituye un reto. Las mujeres han irrumpido en muchos sectores tradicionalmente masculinos y ocupan en ellos puestos de dirección. Un ejemplo palpable lo es que son mayoría en el sector jurídico, tanto dentro de la fuerza laboral como de los dirigentes del mismo.
- Un factor importante para el logro de la igualdad de género lo constituye la garantía del disfrute pleno de los derechos sexuales y reproductivos, incluida la elección libre y responsable sobre su fecundidad. El aborto es un servicio gratuito de salud que se realiza en instituciones especializadas y con todas las condiciones de higiene.” (Cuestionario para los Gobiernos, 2010,p.2)

Como se aprecia, un proceso como el de Cuba va mucho más allá que los instrumentos jurídicos y políticos de las Naciones Unidas, que no abordan la necesidad de cambios estructurales profundos y proponen orientaciones genéricas, aunque resulta muy positivo que Cuba los adopte como referencia, porque ello permite, justamente, elucidar sus límites.

Las políticas trazadas por el gobierno cubano, han permitido que en el contexto Latinamericano y del Caribe, Cuba ocupe un lugar destacado en materia de progresos y conquistas a favor de las mujeres, pues durante estos 54 años ha sido un importante escenario para el incremento de la participación femenina, no solo en lo referente a la actividad económica, sino también en la actividad social y política, con la particularidad de que a través de las esferas de poder, representadas por el gobierno y el Estado, se ha potenciado la incorporación y participación de este sector femenino, que aunque resulta insuficiente, marca la diferencia con respecto al resto de estos países.

“La Unión Interparlamentaria en abril del 2000 presenta una clasificación que ubica a Cuba entre las 19 naciones con más de 25% de mujeres en los órganos legislativos nacionales en el año 2000. A la cabeza de las naciones con una mayor cantidad de mujeres parlamentarias se encuentran los países nórdicos. De América aparecen en esa tabla solo Cuba con un 27.6% de representación femenina en el Parlamento y Venezuela que se ubica en la posición 12 con el 28.6% de mujeres parlamentarias.” 28 p-13 Ya para el año 2003, “Cuba ocupa el sexto lugar en número de mujeres en los parlamentos del mundo, superada solo por Suecia, Dinamarca, Finlandia y Noruega. Estados Unidos de América ocupa el lugar sesenta.” (Martínez, 2003 p. 277)

El gobierno cubano ha dado prioridad estratégica al cumplimiento de los Objetivos de la Cumbre del Milenio, promoviendo la presencia femenina en las tareas de dirección que sigan garantizando y potenciando los derechos, el poder y la participación política de las mujeres. Un resultado esencial lo constituye datos más recientes, representados en el 43.37% de participación que han

alcanzado las mujeres en el parlamento, logrado en las elecciones de la VII Legislatura (2008-2012), donde de 611 Miembros de la Asamblea Nacional del Poder Popular, 265 son mujeres, constituyendo uno de los por cientos más elevados a nivel mundial que sobrepasa la meta de 30% establecida por las Naciones Unidas para 1995. Las cifras son alentadoras, ya que el promedio mundial de participación femenina en los parlamentos es del 10%; pero mayor es la connotación que tiene el cambio subjetivo de la mujer ante la participación.

“Desde el 2002 se aplican normas de acción positiva a través de un acuerdo con todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) para trabajar en la conformación de la reserva de cuadros con el 50% de integrantes de ambos sexos y a partir del año 2003 se ha propuesto que en el momento de la aprobación final del cargo de dirección haya un hombre y una mujer en igualdad de condiciones, a fin de decidir sobre la base de iguales requisitos.” (OXFAM Internacional, 2010, p.10)

Con respecto a las cifras que demuestran la incorporación de la mujer cubana, se pueden exponer datos tomados de la última edición publicada del Anuario Estadístico, donde se aprecia que ha existido en los últimos años una tendencia al incremento de graduadas de nivel universitario así como de su incorporación al sector productivo, lo cual no se corresponde con su presencia como directivas, que si bien como se ha explicado anteriormente muestra por cientos superiores con respecto a otras naciones, pero se ha mantenido por debajo del 40%, excepto en el año 2010 que alcanzó el 40.3%, a pesar de que su desempeño en cargos administrativos se mantiene por encima del 80%, excepto en el año 2010 que descendió hasta el 56.8%. (Ver Anexos 1, 2, 3 y 4)

Otras esferas que demuestran que el incremento de la representatividad femenina aún resulta inferior con respecto a la masculina: en el Consejo de Estado, elegido entre los diputados, creció la presencia femenina del 13,6% al 16,1%; en el Partido Comunista de Cuba las mujeres constituyen el 30,1% de la militancia, en los Comités Municipales son el 22% de sus integrantes, en los provinciales, el 23%, y en el Comité Central el 13,3%, sin embargo, en el Buró Político, son el 8%” (FMC, 1998b p.17). Se observa en estas cifras la tendencia de participación en la base, y la disminución en los altos niveles.

Podría plantearse que se produce un gradual proceso de acceso, con limitaciones significativas pero con tendencias favorables de evolución. En la concientización de la mujer es notoria la transformación de la forma de pensar de estas y la de los hombres en la realidad social cubana. Esto es válido para evaluar conductas en relación con la modificación de códigos, en las relaciones entre los dos géneros y en su proyección social. Estrechamente relacionada con la estructura social, la primera modificación relevante se refiere a la desaparición de las barreras estructurales que impedían la participación femenina, o sea la adopción por parte del Estado de medidas, reflejadas incluso en la Constitución, que permiten el reconocimiento legal de los deberes y derechos de ambos sexos.

Igualmente se realizan acciones en función de influir en la modificación del imaginario social que tradicionalmente ha limitado el papel de la mujer como ser social. Ejemplo de ello es el tratamiento en los diferentes niveles de enseñanza, que incluso en los libros de textos aparecen imágenes de familias compartiendo las tareas domésticas y la responsabilidad del cuidado de los niños sin tener en cuenta el sexo. Sin embargo, aún se mantiene en la percepción de los niños la imagen de

sus madres realizando el grueso de las tareas domésticas, tal como ocurre en la realidad. En ellos se presenta la dicotomía hombre-mujer en cuanto a las tareas domésticas.

Se trata entonces de iniciar un “proceso de deconstrucción tanto del modelo masculino, como prototipo del ser y del saber, como del femenino, y construir un tercero en base a los aportes de ambos.” (Caram, 1996) La imagen de la mujer en los medios masivos ha ido modificándose gradualmente, tanto en la radio, como en el cine, la televisión y la prensa plana. Aunque todavía se enfoca frecuentemente de forma tradicional, la FMC ha luchado por modificar esta situación. Una batalla librada por la FMC fue disminuir el uso de figuras femeninas en propagandas comerciales que anunciaban productos cubanos en el exterior.

Se aprecia que el saldo de todo este proceso consolida la identidad femenina en Cuba con una alta autoestima y un sentimiento de dignidad muy arraigado, por ello su valoración podría ser parcialmente positiva. Potenciar la concientización requiere de cambios relevantes en la esfera educativa.

A pesar de que se derriban las barreras estructurales que se mencionaron anteriormente y las subjetivas femeninas en la asimilación del empoderamiento, aún permanecen otros obstáculos de orden subjetivo en mujeres y hombres que frenan esta integración real. Esto puede estar asociado a dos percepciones generalizadas: una tiende a subestimar la gestión femenina, al compararla potencialmente con el hegemónico patrón masculino de dirigente; la otra es un sentimiento generalizado de compasión y/o identificación con la sobrecarga de tareas que asume la mujer. Por supuesto, ambas percepciones están sometidas al enfrentamiento de una práctica de mujeres empoderadas, con un estilo peculiar de dirección, capaces de alternar sus responsabilidades con la atención a su hogar y sus hijos.

Podría señalarse la no correspondencia entre el incremento cualitativo de la educación femenina y su grado de acceso al poder. Pero es en esta esfera educativa donde se centran las posibilidades de una mayor representatividad de la mujer por el efecto de los cambios ideológicos sobre las conductas de ambos géneros.

Cuba representa una pequeña proporción del enorme mundo patriarcal que es Latinoamérica, y los hombres cubanos no difieren en gran medida de los del resto de los países latinoamericanos. Mientras que los nuevos roles femeninos han sido objeto de revisión durante años, los nuevos roles masculinos han sido descuidados. Por tanto, las mujeres a la vez que son revolucionarias activas y trabajadoras activas, continúan siendo esposas y madres, y por consiguiente, terminan teniendo una doble tarea diaria.

En tal sentido, puede afirmarse que aunque la Revolución creó las condiciones para la liberación de la mujer y potenció su integración a la esfera laboral, no se logra su presencia debidamente, en tanto compite con el imaginario de la sociedad cubana y con un machismo muy arraigado.

Indudablemente coincidiendo con lo planteado por Nalu Faria en la presentación de la Revista OXFAM Internacional, en mayo de 2010: “(...) hay una gran diferencia entre Cuba y otros países en lo relativo a la intensidad de la desigualdad, pero no en cuanto a su presencia. Se advierte que subsisten patrones de socialización de los hombres y las mujeres que siguen pautas tradicionales, y en el caso de las mujeres, la exigencia de conciliar su presencia en los espacios públicos con la vida familiar. (...) Los hombres siguen estando mejor posicionados en el mundo del trabajo y

realizan menos tareas domésticas. En otras palabras, se mantiene la división sexual del trabajo, porque aun cuando se alternaron algunas de sus modalidades, sus principios siguen presentes: la separación del trabajo de hombres y mujeres y una jerarquización en la que los hombres tienen acceso al trabajo con mayor valor agregado y no asumen de modo efectivo la responsabilidad del trabajo doméstico y de la atención a los miembros de la familia. En la práctica las mujeres siguen encargándose también de la reproducción cotidiana de los hombres adultos. Y todo ello define las desigualdades relativas al poder, tanto en la familia como en la sociedad.” (Oxfam Internacional, 2010, p.6) La realidad es que “(...) el escenario cubano actual se caracteriza por el enfrentamiento entre dos patrones culturales: el machista, que sobrevive en la sociedad y discrimina a la mujer, y otro nuevo que pretende valorizar sus derechos a la igualdad de oportunidades, se vive lo que algunos estudiosos del tema han denominado una identidad híbrida.” (Oxfam Internacional, 2010, p.75)

Esta situación afecta directamente el desempeño de las mujeres en su rol productivo, y más aún cuando se trata de su ascenso a cargos directivos y de mayor responsabilidad. A pesar de ello, es preciso motivar un aumento de la participación de estas en la política institucionalizada, no solo porque constituye un signo de participación equitativa en el poder, sino también porque significaría la garantía para la implementación del enfoque de género en la materialización de las políticas sociales en los diferentes niveles e instituciones. “Es, por tanto indispensable, un cambio sociocultural que conciba la igualdad de responsabilidades en las tareas cotidianas de la vida familiar, lo que supone no solo potenciar la creación de condiciones generales dentro de la sociedad que sirvan de plataforma para este propósito, sino trabajar en la esfera educacional y cultural con vistas a preparar tanto al hombre como a la mujer en principios auténticos de igualdad en el marco de la familia.” (Oxfam Internacional, 2010, p.16) Porque aunque las cubanas se encuentran amparadas legal y políticamente, esta condición no resulta suficiente para el logro de la equidad entre ambos géneros, sobre todo en lo referido a su presencia en los cargos de mayor responsabilidad. “El salto dado en el proceso de empoderamiento femenino se mantiene como proceso continuo en la sociedad cubana, pero lograr la auténtica equidad en la participación femenina en el ámbito de la dirección es aún un reto pendiente en el país.” (Oxfam Internacional, 2010, p.16)

Por tal motivo, el estudio del empoderamiento en el contexto cubano presupone un enfoque diferente con respecto a los análisis en el resto del mundo. De ahí que Graciela González Olmedo, una de las estudiosas del tema en la Isla considera que: “(...) la contribución de las mujeres que han llegado a alcanzar elevados índices de preparación técnica y profesional, puede tener un importante peso dentro de las modificaciones que se proyectan hacia el interior de las empresas y, por consiguiente, ellas pueden alcanzar un mayor protagonismo en el desarrollo económico y social del país.” (Proveyer: s/a, p. 108), concentrando su atención en la necesidad de explotar las potencialidades de las mujeres en función del éxito de las organizaciones.

Para analizar la situación de la mujer en la sociedad cubana actual, Tania Caram de León (T. Caram), una de las investigadoras que más ha estudiado el tema en el contexto cubano, ha utilizado el desglose en niveles del concepto de empoderamiento definido por UNICEF (1998): bienestar, acceso, concientización, participación y control, adaptándolo al aplicarlo a la realidad social cubana.

En el nivel de bienestar se incluyen fundamentalmente la salud, la nutrición y la seguridad social. “En el análisis del acceso resultan de gran valor los cambios ocurridos en la esfera de la educación: la mujer se incorpora de modo notorio al proceso de calificación promovido en el país.” (Caram T., 2005, p.8) “En la concientización, hace referencia a la transformación de la forma de pensar de mujeres y hombres en la realidad social cubana, evaluando conductas en relación a la modificación de códigos, en las relaciones entre los dos géneros, y en su proyección social, que como se planteó anteriormente, se aprecia una toma de conciencia, sobre todo en las mujeres, de la necesidad del logro de la equidad en todos los aspectos. En la esfera de la participación plantea que se ha producido un cambio significativo, teniendo en cuenta los datos anteriormente expuestos sobre la presencia de la mujer en el parlamento y en los cargos directivos en sentido general, que como bien se ha explicado se ha avanzado aunque no todo lo necesario. Y por último “El control, la última y más alta esfera del empoderamiento, es la más compleja de analizar, pues incluye los niveles precedentes, y abarca varias dimensiones simultáneamente. El control se refiere al ejercicio del poder, lo que incluye la toma de decisiones y el acceso a los recursos, en ámbitos que abarcan el máximo nivel de dirección de un país, y el escenario familiar y doméstico.” (Caram, 2005, p.12-13), este sería el momento en el que la mujer estaría realmente empoderada.

La mujer cubana se ha visto beneficiada por las políticas y la mayoría ha escalado los cuatro primeros niveles del empoderamiento que fueron explicadas anteriormente, pero persisten limitaciones que se manifiestan en la débil presencia femenina en los cargos de dirección con acceso a toma de decisiones, con menor representatividad en las máximas jerarquías así como el ya mencionado mantenimiento del perfil tradicional en el ámbito doméstico y la responsabilidad familiar. Por tanto para el investigador resulta muy importante lo planteado por T. Caram, pues coincide con ella, especialmente en el criterio de que para que realmente se logre el empoderamiento en las mujeres, debe llegarse al último de los niveles definidos, el “Control”. Este sería el momento en que se tiene el control tanto en el ámbito doméstico, al desafiar el rol productivo que tradicionalmente ha debido asumir, regularmente sin el apoyo del resto de la familia; como en el espacio público, mediante la participación en los puestos claves de decisiones.

De ahí que en la investigación se entienda que el **empoderamiento femenino constituye un proceso mediante el cual las mujeres se apropian de habilidades y capacidades, con el fin de obtener el control de sus decisiones y acciones, expresar sus necesidades y actuar para lograr mayor acción política, social y cultural en función de responder a dichas necesidades, mediante su participación en los diferentes niveles de la toma de decisiones.**

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, puede afirmarse que la provincia de Cienfuegos no escapa de la tendencia existente en el país, de hecho constituye uno de los ejemplos donde efectivamente la mujer no se encuentra totalmente empoderada, pues sobre todo en los cargos de dirección de primer nivel, su representación es menor con respecto a la de los hombres. Por ello, para el desarrollo de esta investigación se tomó como muestra el Consejo de la Administración Provincial, en tanto su condición de máximo órgano administrativo del territorio, donde se pretende demostrar que la vía para incrementar la presencia femenina sería potenciando el logro del empoderamiento de las mujeres que forman parte de este, pero sobre todo de las que poseen posibilidades reales de ser promovidas.

1.4- Caracterización General de la Constitución y Funcionamiento de los Consejos de la Administración.

Las naciones, desde épocas remotas han buscado la forma de organizarse a partir de estructuras y leyes que rijan su funcionamiento. De ahí que haya surgido el Estado como cuerpo político de estas, el cual es concebido como “La superestructura política que se crea con el fin de servir a la clase dominante, erigida sobre una determinada base económica, que la hace políticamente dominante y la provee de los medios para hacer valer sus intereses de clase.” (http://www.ecured.cu/index.php/Estado_Cubano)

En tal sentido posee varias funciones para ejercer su poder, agrupadas en 2 grupos generales: las exteriores, que tienen que ver con su proyección hacia resto del mundo y las interiores, que son las más importantes en tanto determinan incluso su posición respecto a la política exterior. Éstas se realizan mediante el ejercicio de funciones específicas que se dividen en: Legislativa, a través de la cual se establecen los preceptos jurídicos; Política, que se caracteriza por conducir a la comunidad política al logro de sus fines y satisfaciendo sus exigencias; Ejecutiva, que se caracteriza por obtener de manera inmediata el resultado a aplicar y ejecutar la norma; Jurisdiccional: Consiste en pronunciar el derecho respecto a cada uno de los casos que se somete a su conocimiento; y la Administrativa, en la cual sus actividades van más allá del simple aplicar de la ley, constituye la acción y actividad encargada de cumplir finalidades estatales y en esencia es la médula del obrar de la administración. Es la función que en su concepción integra el medio que le permite intervenir intensamente en la vida social.

Cada país crea la estructura de su Estado en correspondencia con los preceptos y principios que rigen su conducción, en el caso de la República de Cuba, en tanto “(...) la soberanía reside en el pueblo, del cual dimana todo el poder del Estado. Ese poder es ejercido directamente o por medio de las Asambleas del Poder Popular y demás órganos del Estado que de ellas se derivan, en la forma y según las normas fijadas por la Constitución y las leyes.” (http://www.ecured.cu/index.php/Estado_Cubano) La Asamblea Nacional del Poder Popular es el Órgano Supremo del Poder del Estado, la cual representa y expresa la voluntad soberana de todo el pueblo, a la vez que es el único órgano con potestad constituyente y legislativa en la República.

La Asamblea Nacional está representada en las provincias a través de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, las cuales, como establece la Constitución en el Artículo 103 “(...) son los órganos superiores locales del poder del Estado, y, en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejercen gobierno.” (Constitución de la República de Cuba, 2012, Cap-XII “Órganos Locales Del Poder Popular” Art 103) Además, coadyuvan al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de las unidades establecidas en su territorio que no les estén subordinadas, conforme a lo dispuesto en la ley.” (Constitución de la República de Cuba, 2012, Cap-XII “Órganos Locales Del Poder Popular” Art 103)

Pero para el ejercicio de la última de las mencionadas funciones del Estado, es decir la Administrativa, juegan un papel determinante las Administraciones Locales, que son creadas por las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular, atendiendo a la división político-administrativa del territorio nacional. Las mismas según lo estipulado en el Reglamento de estas

estructuras, “(...) están constituidas por sus órganos de la Administración, que son los que las dirigen, y por las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende la jurisdicción de cada una. Los Órganos de la Administración antes mencionados se denominan, según el caso, Consejo de la Administración Provincial (CAP) y Consejo de la Administración Municipal (CAM).”, (Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, 2007, p.2) aunque inicialmente se constituyeron con el nombre de Comité Ejecutivo.

Para su conformación se parte de lo establecido en el Capítulo I del Referido Reglamento, que plantea en su Artículo 10 que: “El Consejo de la Administración está integrado por el Presidente y el Vicepresidente de la correspondiente Asamblea del Poder Popular- quien a su vez es el Primer Vicepresidente del Consejo- los que son miembros por derecho propio, por el Secretario y los demás Vicepresidentes; así como otros miembros, que comparten sus atribuciones, funciones o deberes como tales, con sus responsabilidades de dirección. Excepto el Presidente y el Primer Vicepresidente, todos los demás miembros del Consejo de la Administración son designados por la respectiva Asamblea del Poder Popular, a propuesta del Presidente.” (Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, 2007, p.5) Vale aclarar que para ser miembro del Consejo no se requiere la condición de ser delegado de la Asamblea correspondiente, excepto, el Presidente y Primer Vicepresidente que como se explicó anteriormente, desempeñan esa doble función.

Además en el Artículo 11, del propio Capítulo I plantea que: “El total de miembros del Consejo de la Administración es de hasta 21 en los municipios y hasta 25 en la provincia. Excepcionalmente puede ser superior, para lo cual se requiere la aprobación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.” (Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, 2007, p.5)

Con respecto a sus atribuciones, además de facultarse para la conducción y el control de los procesos del territorio en los diferentes órdenes teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades de la población, actuando para su cumplimiento dentro de los marcos fijados por la ley; tiene la atribución de: “Controlar las plantillas de los cargos administrativos de las entidades subordinadas, conforme a la política que fije el Consejo de Ministros, ajustándose al presupuesto aprobado por la Asamblea del Poder Popular Correspondiente.”, a la vez debe “Proponer la nomenclatura y la estrategia de preparación y superación de los cuadros de su subordinación a las respectivas Asambleas del Poder Popular, así como conocer de la información que sobre la política de cuadros y demás trabajadores le brinde el Presidente” (Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, 2007, p.5), tal y como se refrenda en los puntos 6 y 7 del Artículo 13 del Capítulo I del Reglamento.

Para auxiliar en la aplicación de la Política de Cuadros en correspondencia con la cual deben actuar los CAPs, fueron creados los Órganos de Cuadros de las Entidades del Estado y del Gobierno, los cuales están presentes además en todas las entidades y constituyen un organismo rector metodológico que se subordina directamente al Jefe Máximo de la misma. Dichos órganos han sufrido cambios en cuanto a su Designación, Funciones, Atribuciones y Estructura General, pero mantienen su esencia como veladores del cumplimiento de la Política de Cuadros aprobada

por el Partido Comunista de Cuba (PCC) y el Gobierno, por tanto constituyen un eslabón esencial en la composición de los administrativos en las diferentes instancias.

En tanto la presente investigación pretende realizar un estudio con respecto al acceso de la mujer cubana a los puestos de dirección a este nivel, se parte del hecho de que existe un número inferior de mujeres ejerciendo como tal, a pesar de que ni en los reglamentos, ni en los documentos legales y rectores consultados se hace distinción alguna con respecto al sexo para ascender hasta estos cargos. Lo cual resulta contradictorio además, cuando la Política de Cuadros del PCC vigente en el país ha incluido dentro de sus objetivos la Promoción de mujeres a cargos de Dirección, en función de implementar lo planteado en la Primera Conferencia Nacional del PCC (2012), que en el Capítulo III, específicamente en el punto 70 señala: “Lograr un incremento progresivo y sostenido de mujeres, negros, mestizos y jóvenes en los cargos de dirección, a partir de los méritos, resultados y cualidades personales de los propuestos.” Documento de la Primera Conferencia Nacional del PCC, 2012)

1.5 Designación de los miembros del CAP

Como se explicó en el epígrafe anterior, el Consejo de la Administración Provincial es el órgano administrativo de su respectiva Asamblea Provincial, de hecho es elegido por esta a propuesta de su Presidente. No obstante, la designación de un cuadro como miembro del Consejo, lleva un proceso de captación y de trabajo, donde juega un papel importante el **Órgano de Cuadros del CAP**.

El Órgano de Cuadros tiene un grupo de funciones y atribuciones definidas en los documentos rectores de la política de cuadros del país, divididas de la siguiente forma:

1. Auxiliar a los jefes en la correcta aplicación de la Política de Cuadros aprobada por el Partido Comunista de Cuba y el Gobierno, cumplir y hacer cumplir las normas establecidas ejerciendo influencia y control permanente en todos los niveles de su estructura.
2. Proponer y tramitar los movimientos y otras decisiones sobre los cuadros y sus reservas.
3. Proponer, de conjunto con los restantes órganos y especialistas, el Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, en correspondencia con lo establecido en la Estrategia Nacional y orientar y controlar su realización en las entidades subordinadas.
4. Proponer la organización, planificación, realización y control del proceso de evaluación de los cuadros y una vez aprobados, controlar su cumplimiento.
5. Asegurar el funcionamiento sistemático de las Comisiones de Cuadros, tramitar con la calidad necesaria y en el tiempo establecido los temas que son objeto de análisis, registrar los acuerdos y controlar su cumplimiento; elaborar los resúmenes anuales de su labor y las proyecciones del trabajo para el próximo período y registrar y conservar su documentación.
6. Realizar análisis integrales y valoraciones sobre el estado del completamiento cuantitativo y cualitativo de los cuadros y sus reservas y de otros aspectos vinculados al cumplimiento de la Política de Cuadros.

7. Participar, a partir de las normas establecidas, en el proceso de Atención y Estimulación de los cuadros.
8. Elaborar, registrar y conservar los documentos del trabajo con los cuadros, organizar y cumplir el sistema de Registro e Información establecido para los cuadros y sus reservas.
9. Conocer y atender las quejas y reclamaciones que se formulen sobre los cuadros, cuando sea de su competencia.
10. Participar en los estudios para el perfeccionamiento de las estructuras de sus entidades, en lo relativo a los cuadros.

El proceso para la designación de un cuadro como miembro del CAP, parte de la elaboración de una lista de reservas de cuadros, que se nutre de las Direcciones Provinciales fundamentalmente, porque tienen puntos de contacto con el trabajo de gobierno, pero que además capta compañeros que aunque pertenezcan a otros sectores, sobresalen por su trabajo al mostrar resultados satisfactorios en el desempeño de sus funciones.

Válido aclarar que esta lista de reservas debe ser objetiva, por tanto además de las condiciones de los cuadros, se tiene presente la disposición de estos para ocupar nuevas responsabilidades. Esta lista también se actualiza periódicamente, en tanto hay compañeros que son promovidos por su organismo central, sancionados o por diversas causas es preciso retirarlos de ella y se requiere completar con nuevas reservas.

Independientemente de que esta lista es general, cada miembro del CAP conoce cuáles son las reservas para su cargo, por tanto es su obligación trabajar con ellos para que se vayan preparando y ganando en experiencia. No obstante, el Órgano de Cuadros, para nombrar un cuadro como reserva para un cargo determinado, tiene presente si su formación es afín, pero además realiza una caracterización del cuadro, lo cual es denominado Diagnóstico de Necesidad de Aprendizaje, buscando de los perfiles de competencia necesarios para desempeñar el cargo, cuáles es preciso potenciar, para en función de ello elaborar su plan de Preparación y Superación.

Además de los elementos anteriormente explicados, existen un grupo de requisitos que deben cumplirse para ser cuadro y que lógicamente se tienen presente para captar los compañeros que tienen condiciones para formar parte del CAP:

1. Comportamiento laboral y personal ético.
2. Capacidad de dirección y organización.
3. Grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
4. Dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir.
5. Nivel profesional o técnico adecuado.
6. Resultados satisfactorios en el trabajo.
7. Prestigio y reconocimiento social.

Pues como se define en el documento rector “Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. (Julio 2010), vigente actualmente, el **Cuadro**: “Es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial.” (Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno, 2010, p.2)

Por tanto la **Reservas de cuadros** sería entonces: El conjunto de cuadros y de trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que, de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad. Lo cual se define igualmente en el documento anteriormente mencionado.

Es por ello, que cuando se decide un movimiento dentro del CAP, está establecido que se realice un proceso de consulta al Órgano de Control (MININT) y al Partido Provincial, quienes poseen funcionarios encargados de ejecutar las investigaciones pertinentes para comprobar si los compañeros propuestos reúnen todas las condiciones anteriormente expuestas.

Estos órganos de consulta, una vez concluida la investigación emiten sus criterios a la Presidencia del CAP, que es quien nombra, también contando por supuesto, con las opiniones de los miembros de la **Comisión de Cuadros**, que es el órgano asesor que tiene como objetivo analizar las decisiones que sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas deben adoptar los jefes a los diferentes niveles del Estado y el Gobierno, velar por el cumplimiento de las políticas aprobadas y todas las normativas legales.

Por tanto se han definido las siguientes etapas para efectuar movimientos de cuadros:

1. Etapa de selección. (teniendo en cuenta los requisitos, funciones y atribuciones del cargo, las cualidades políticas – ideológicas y éticas exigibles a los cuadros, la valoración de su trayectoria, resultados de las evaluaciones.)
2. Etapa de consulta. (Se realiza previa a la reunión de la Comisión y tiene como objetivo posibilitar que el jefe disponga de un conjunto de elementos para analizar con mayor profundidad los candidatos seleccionados. Se consulta con el PCC, el Órgano de Control (MININT), otros que considere el Presidente de la Comisión)
3. Etapa de aprobación. (Se llevan las propuestas a la Comisión Provincial, en el caso de las Asambleas, que entre sus atribuciones se encuentran las de designar y sustituir a los miembros de sus Órganos de Administración, por tanto los Presidentes someten las propuestas de candidatos a sus respectivas Asambleas)

Según establecen los documentos rectores, las Comisiones de Cuadros no deben exceder la cifra de 11 integrantes, y como regla debe estar constituida por:

1. Presidente, que es el jefe máximo de la entidad. (No es delegable esta función.)
2. Vicepresidente, que puede sustituir al Presidente en su ausencia, y debe ser el segundo jefe de la entidad.
3. Cuadros seleccionados que ocupan los principales cargos dentro de la entidad.
4. Un secretario (especialista del Órgano de Cuadros)
5. Participan por derecho propio representantes designados por el PCC, Comisiones y Órganos de Cuadros a nivel superior y el MININT.
6. Participan invitados por decisión del Presidente para aportar o esclarecer sobre temáticas específicas a tratar en las reuniones.

Por ejemplo, en el caso del CAP Cienfuegos, la Comisión de Cuadros está presidida por la Presidenta y el Primer Vicepresidente, los miembros son los Vicepresidentes, el director del Órgano de Cuadros y una especialista que funge como secretaria. (Ver Anexo 6).

Las Comisiones de Cuadros, igualmente poseen un grupo de atribuciones y funciones, entre las que se encuentran las siguientes:

1. Asesorar a los Jefes en la instrumentación, aplicación y cumplimiento de la política aprobada para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.
2. Analizar la situación que presenta la aplicación de la Política de Cuadros y sus reservas respecto a las nomenclaturas aprobadas para el órgano o entidad en que actúan, exigiendo el registro, control e información sistemática de ellas.
3. Valorar periódicamente la situación del completamiento cuantitativo y cualitativo de los cargos de cuadros y sus reservas, especialmente sobre la composición del sexo y color de la piel; los resultados y niveles alcanzados en el proceso de preparación y superación; la aplicación de la política de atención y estimulación; el estado de la disciplina y otros aspectos que contribuyan a una correcta aplicación de la política de cuadros.
4. Examinar las propuestas de movimientos de cuadros y sus reservas, sanciones, resultados de evaluaciones, propuestas de estímulos y cualquier otra decisión sobre los cuadros de la nomenclatura aprobada para el órgano o entidad correspondiente, garantizando en el proceso de presentación, análisis y aprobación, que se cumplan los requisitos y procedimientos establecidos para lograr decisiones objetivas, incluida la presencia de de cuadro implicado ante la Comisión, cuando sea necesario.

En tendido general, como ha podido apreciarse, en la determinación del cuadro que va a formar parte del CAP, influyen un grupo de factores que deben pronunciarse de acuerdo a sus funciones y atribuciones, independientemente de que queda claro que al final del proceso es el Presidente de la Asamblea quien nombra.

1.5.1-Proceso de evaluación de cuadros.

Uno de los aspectos más importantes y de lo cual depende el desarrollo de los cuadros, es precisamente el Proceso de Evaluación, el cual constituye una actividad sistemática que deben realizar los jefes con sus subordinados como parte esencial del Sistema del trabajo con los Cuadros y constituye un extraordinario instrumento de dirección y educación, que les permite valorar el comportamiento y resultados obtenidos por el cuadro en el cumplimiento de sus misiones y tareas, así como el desarrollo integral alcanzado por él; dichos resultados permiten valorar sus aciertos, deficiencias y sus causas, determinando, a su vez, cómo han sido aplicados los principios de la Política de Cuadros y trazar las medidas para el trabajo futuro.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

1. Analizar de forma crítica y objetiva los valores, cualidades y capacidades del cuadro para contribuir a estimularlas y desarrollarlas, así como, sus debilidades con el fin de rectificarlas, en interés de lograr mejores resultados y contribuir a su desarrollo.
2. Contribuir a la mejor selección, preparación y superación, ubicación, atención y estimulación de los cuadros y con ello asegurar superiores resultados.
3. Determinar si cada cuadro ocupa el cargo para el cual reúne las condiciones requeridas. Conocer cuáles rebasan las exigencias del cargo que desempeñan y si están aptos para ser promovidos o si han dejado de responder a los requisitos del cargo que desempeñan y debe ser demovidos o trasladados.
4. Arribar a criterios sobre el resultado cualitativo de la evaluación de los cuadros y conocer en qué medida estos responden a las necesidades actuales y perspectivas de cada unidad organizativa en particular y del organismo en su conjunto.
5. Aportar elementos para la aplicación correcta de las sanciones disciplinarias en los casos en que sean necesarios.

Por tanto, si se realizan adecuadamente las evaluaciones, se puede apreciar claramente la evolución de los cuadros y determinar si posee las condiciones o no para asumir nuevas responsabilidades.

Capítulo II: Fundamentación Metodológica

En el capítulo anterior se sentaron las bases para la introducción del tema de los estudios con enfoque de género así como su tratamiento en el contexto cubano, haciendo énfasis en el hecho de que aunque la mujer cubana después del triunfo de la Revolución se ha visto beneficiada en cuanto a su integración a la vida pública, existe un imaginario social matizado mayoritariamente por la presencia de prejuicios y criterios patriarcales que se evidencian en la escasa presencia femenina en los cargos de dirección, sobre todo en los niveles superiores; pues a pesar de que las estadísticas exhiben por cientos superiores con respecto a la mayoría de los países del mundo, no se corresponden con los niveles de igualdad y equidad que se esperan en una sociedad socialista, estimando igualmente que la participación más activa de la mujer a estos niveles, aportaría nuevos estilos y rasgos a los modelos de dirección que caracterizan a las organizaciones cubanas.

Por tanto, si bien en el Capítulo I la intención es fundamentar desde el punto de vista teórico la idea que se propone en esta investigación; en el caso del segundo capítulo el propósito es darle validación científica a la misma mediante la presentación los métodos e instrumentos que para la recogida y análisis de los datos se utilizaron durante su desarrollo. Para ello el primer paso será tener presente que este estudio propone el análisis del tema anteriormente mencionado, en función de determinar las causas de la problemática existente y aportar elementos para la elaboración de un Plan de Acción encaminado a revertir esta situación, tomando como muestra al **Consejo de la Administración Provincial en Cienfuegos.**

2.1 - Metodología empleada. Métodos prospectivos. Antecedentes y principales exponentes.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron herramientas de los métodos prospectivos, a partir del resultado de los cuales se realizó una evaluación cualitativa que permitiera el cumplimiento del objetivo, es decir la elaboración de un Plan de Acción para potenciar el empoderamiento femenino en el CAP Cienfuegos.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, pues identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Este enfoque percibe a la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad.

Los métodos prospectivos se han trabajado fundamentalmente en el análisis de determinadas problemáticas en las empresas con el fin de buscar posibilidades, explorar nuevos campos y localizar recursos para garantizar un funcionamiento eficiente de las mismas; porque constituyen un conjunto de actividades profesionales sistémicas realizadas sobre bases científicas, con cierto grado de formalización, orientadas a enunciar la posible y más probable evolución de los acontecimientos.

En el caso de la presente investigación, si bien es cierto que el objeto de estudio no es una empresa en particular, puede afirmarse que en el CAP Cienfuegos, de acuerdo a su función

administrativa y como responsable de la conducción de determinados procesos que marcan el desarrollo del territorio desde el punto de vista económico y social; el empleo de estos métodos puede aportar una visión sobre la proyección futura del empoderamiento femenino en este órgano.

Los estudios prospectivos, o de futuro como también se les conoce, tuvieron su origen en la década del 30 y fueron evolucionando en diversas partes del mundo.

En la década del 70, los estudiosos se percataron de que la previsión del futuro no depende exclusivamente de los avances tecnológicos, sino de los factores políticos e ideológicos y de los niveles de aceptación social de cada logro científico-tecnológico.

Aunque la preocupación por el futuro es preocupación común de toda la humanidad, la forma de preverlo, predecirlo o pronosticarlo con bases científicas ha diferido en dependencia de países, regiones o sistemas sociales. Es por ello que puede hablarse del desarrollo de varias escuelas de estudiosos del tema, que se centran en EEUU, Europa Occidental (encabezada por Francia), Europa del Este (con la extinta URSS al frente) y, más tardíamente, Latinoamérica, especialmente Argentina. Sus principales características son las siguientes:

1. Escuela Norteamericana de Forecasting:

Aunque en la bibliografía se refiere que desde los años 30 se realizaron estudios por encargo gubernamental, su reconocimiento comienza a partir del año 1948 cuando la Rand Corporation publica un estudio sobre políticas tecnológicas. En Norteamérica fue donde primero se reconoce al futurismo como disciplina que se concentra totalmente en el pronóstico. Entre sus principales características se encuentran:

- Marcado interés en la tecnología
- Modelación matemática (métodos de pronósticos estadísticos y regresión)
- Herramientas para el trabajo con expertos (Método Delphi)
- Heurística (técnicas de caja morfológica y algoritmos evolutivos)

2. Escuela Europea de Prospectiva (Francia):

Tiene su origen en la ciudad de París, Francia, en la segunda mitad de los años 50, cuando se crea el Centro Internacional de Prospectiva, y sus iniciadores fueron Gaston, Berger, Jouvenel, Massé y Teconflé. Entre sus características y aportes se encuentran:

- Se inician en función de solucionar problemas sectoriales, regionales y nacionales. (Aplicados por economistas, científicos, políticos y filósofos)
- Se centran en la econometría y los modelos de equilibrio general, asumiendo un enfoque integral de los fenómenos.
- Se elaboran los llamados modelos globales de alarma, tales como:

- Límites de crecimiento, Meadows, 1972
- Mankind at a turning Point, Mesarovic y Pestel, 1974 del Club de Roma

3. Modelo Socialista de Prognosis (URSS al frente):

Como los países capitalistas, también los socialistas basaban sus modelos de producción industrial en las doctrinas de Taylor y Ford, se concentraban en el crecimiento extensivo y el aumento de la eficiencia por la vía intensiva, sin atender los problemas ecológicos, demográficos y sociales que ya crecían en esos momentos. Sus características fundamentales son:

- Portador de un fuerte sesgo normativo y estadístico fundamentado en la escuela económico – matemática soviética.
- Utilizaba resultados de pronósticos para la fundamentación científica de planes a mediano y largo plazos.
- Su principal aporte está en la optimización que permitió formular matemáticamente teorías previamente desarrolladas por Carlos Marx en el 2do Tomo del Capital y fueron la base para la elaboración de los modelos de balance de la economía nacional por sectores, que constituyeron el fundamento de los procesos de planificación desde el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) hasta las estructuras territoriales, durante los años 80 en el Campo Socialista.

4. Modelo Latinoamericano (Argentina):

Con respecto a esta escuela, es preciso señalar que como todas las formas de pensamiento anteriores, sus estudios nacen dentro de la tradición europea de la ciencia, pero tiene la particularidad que hace una valoración de ella y de la tecnología en contextos socioculturales determinados, así como de los procesos que condicionan la asimilación tecnológica por la vía de industrialización transnacionalizada. Se destaca el modelo de Bariloche dirigido por Amílcar Herrera, que fue el primer modelo latinoamericano con una visión mundial. Igualmente, se realizan estudios nacionales en México, Perú, Ecuador, Colombia, Chile, Argentina y Cuba durante la década de los 80, y se acometen diversas iniciativas regionales o subregionales como el Proyecto Altas Tecnologías, América Latina, Año 2000 y Prospectiva Tecnológica para América Latina.

Se caracteriza por:

- Marcados por la influencia y asimilación del marxismo que provocan que tenga un fuerte matiz normativo (prognosis soviética) aunque posee una visión globalista e integradora.
- “...el valor más importante de tales estudios,... no estriba tanto en la predicción de sus resultados como en el proceso en sí mismo y lo que este representa en términos de aprendizaje y movilización social” (Font)

En sentido general pudiera afirmarse que el enfoque prospectivo de cualquier objeto de dirección ha existido siempre, lo cual está dado por el hecho de que el hombre se ha empeñado en ver el

futuro con una óptica optimista, pesimista o monótonamente inamovible, pero en cualquiera de los casos la actitud presente está fuertemente influenciada por estas visiones.

A diferencia de la visión parcial de la previsión clásica, la prospectiva tiene una visión global y considera variables cualitativas (ya sean cuantificables o no) y subjetivas (sean conocidas u ocultas).

“Las relaciones son vistas por la prospectiva como muy dinámicas pues se parte del criterio de que toda estructura debe estar en constante evolución para que puedan estar capacitada para adaptarse al entorno cambiante pues se considera que el futuro es la razón de ser del presente y que es múltiple e incierto por lo que hay que adoptar una posición activa y creativa en contraposición a la pasiva - adaptativa que se recomienda en la previsión clásica.” (González, 1993, p.35)

Como bien plantean Jeffery, W y Bentley. “La prospectiva no es un método para la solución de problemas sino una forma de ataque a los problemas, un enfoque para estudiar posibles estados futuros de una situación dada que trata de encontrar los posibles puntos de ruptura o de inflexión en las tendencias de los fenómenos bajo estudio y determinar los factores o causas que pueden motivarlos” (Jeffery W.,1993, p.26). Como parte de un análisis tendencial requiere de un examen de alternativas de soluciones diferentes entre sí, respecto a un mismo objeto. Estos estudios son factibles cuando se trata de determinar las causas que motivan un problema determinado para evaluar las acciones que pueden minimizarlo y lograr un estado deseado, como es el caso de la presente investigación.

2.2- Otras consideraciones sobre los estudios prospectivos.

En Cuba se han desarrollado estudios con enfoque prospectivo desde los años 80 pero no se ha teorizado sobre el tema. Dentro del contexto latinoamericano se afilia con mayor fuerza a la denominación de prospectiva entendiéndola como un acto imaginativo y de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidades de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

El Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de la Universidad de La Habana reconoce como prospectiva a “...la reflexión antes de la acción que nos permite anticiparnos y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre” en consonancia de lo que entiende Michel Godet sobre prospectiva cuando dice que “(es la acción que) permite hacer del futuro la herramienta del presente” (Godet, Prospectiva y planeación estratégica)

El prospectivista Gaston Berger (francés) insiste en diferenciar el término con el de estudios del futuro y plantea que “(esta diferencia)” no es una cuestión semántica pues designan áreas que no son completamente coincidentes. En Europa, prospectiva tiene un sentido muy preciso: Es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.” (Berger, G.) Más adelante, el propio autor afirma que esa búsqueda de conocimientos sobre el futuro está orientada a dirigir la acción sobre él “... para conseguir el efecto deseado...” (Berger, G.) a diferencia de la órbita anglosajona de los estudios del futuro que define como: “Todo tipo de indagación tendente a mejorar nuestro conocimiento del futuro, pero separado del uso posterior que se pueda dar a esta

información, que se considera un acto posterior y sin ninguna relación con la investigación propiamente dicha” (Berger, G.)

Según Jordi Serra en su artículo “Imaginar el mañana” la prospectiva es. “... paradójicamente una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible” (Serra, Jordi.)

Serra afirma que la prospectiva es una ciencia que carece de objeto porque el futuro por definición en el momento en que se concreta deja de serlo y plantea que “... el futuro es un concepto mental, un constructo social (algunas culturas carecen de sustantivo para él) por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística como la filosofía, ... pero no una ciencia...” (Serra, Jordi.) para más adelante contradecirse de nuevo comparando la prospectiva con otras ciencias sociales como la economía, las ciencias políticas y la historia.

2.3- La Prospectiva en Cuba

Para evaluar la evolución de estudios con enfoque prospectivo en Cuba, es preciso dividir en varias etapas históricas.

Década del los 60s:

En esta década Cuba se vio en medio de las polémicas respecto a los esfuerzos renovadores que, ante el evidente impacto de la ciencia y la tecnología en la producción de bienes y servicios, como parte de la llamada Revolución Científico – Técnica, comenzaron a manifestarse para mejorar la efectividad de la planificación vigente en los países del entonces existente Campo Socialista, denominada “centralizada” por las agencias internacionales. Las academias de ciencias de los países pertenecientes al CAME, dieron pasos para analizar la validez metodológica de tales estudios. En las condiciones de un sistema de planificación incipiente, Ernesto Che Guevara insistía, como Ministro de Industrias, en la importancia de los planes prospectivos y en la indispensable diferenciación funcional para su elaboración.

Década de los 70s:

En los primeros años de esta década, considerada por varios autores como una época del renacer de los estudios del futuro, Cuba ingresa en la máxima entidad de integración socialista, el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), en cuyo seno los debates sobre el perfeccionamiento de la planificación habían llegado a considerar como uno de sus ejes principales precisamente la incorporación del progreso técnico en los procesos de desarrollo económico a partir del considerable potencial científico – técnico acumulado. Los esfuerzos por su renovación consignados en el Programa acordado en 1971 dieron espacio relevante a lo que entonces se denominaba como Planificación Perspectiva o Planificación a Largo Plazo y al correspondiente sistema de pronósticos del desarrollo de la ciencia y la técnica.

Década de los 80s:

Desde comienzos de esta década, la voluntad política orientada al propósito humanista consustancial a la perspectiva de futuro del programa de salud cubana, concebido y lanzado desde fines de 1962, propicia directamente una firme incursión en una esfera de alta tecnología –

la biotecnología -, que constituyó entonces una fuerte apuesta de futuro, hoy validada por el desarrollo ulterior de los acontecimientos.

Década de los 90s:

El derrumbe del Campo Socialista, fue el factor externo de mayor impacto sobre Cuba en este período, que de hecho implicó un replanteo de los procedimientos y mecanismos para el planeamiento estratégico del desarrollo de la sociedad cubana.

Para entonces, distintas acciones relacionadas con el uso de expertos en la construcción de representaciones prospectivas y estratégicas, existentes antes del derrumbe, habían creado bases y experiencias y confluyeron en este momento en la adopción más amplia de enfoques y herramientas para el análisis de las nuevas situaciones que se presentaban. Se usan con mucha frecuencia los Paneles de Expertos, las Encuestas Delfhi y el enfoque de la construcción de escenarios, incluso su utilización constituye una de las técnicas más empleadas en el campo de la prospectiva en Cuba.

2.4- Métodos y herramientas empleados en los estudios prospectivos.

En un estudio prospectivo se interrelacionan distintos métodos, factores o ángulos de un problema e incluso, diferentes puntos de vista sobre una misma cuestión, resultando la forma natural de síntesis de los resultados, su expresión en términos de escenarios definidos por equipos de trabajo multidisciplinario. El valor de estos resultados no está en dependencia directa de la exactitud de los métodos utilizados sino de su adecuada elección y aplicación así como del correcto planteamiento del problema a estudiar y la capacidad de penetración que se logre en la esencia misma de los procesos bajo estudio.

Una característica común a casi la totalidad de los métodos de previsión que se han usado tradicionalmente ha sido su carácter fuertemente tendencial que reproduce para el futuro resultados acumulativos de procesos dinámicos muy estables e inerciales, sin cambios determinantes en sus estructuras, los parámetros o las situaciones por lo que la representación del futuro se hace de una manera unidireccional.

Otra limitante que se evita en la prospectiva es su carácter uninstrumental pues habitualmente se aplican métodos separados según sea el estudio a realizar. Al faltar la aproximación integral a los fenómenos bajo examen puede ocasionarse una apreciación parcial, fragmentada y reduccionista de los resultados finales.

Los métodos matemáticos utilizados en la prospectiva inicialmente fueron:

- El análisis intencional
- Los modelos cualitativos o no paramétricos (análisis estructural)
- Los estocásticos (impactos cruzados) (Ambrosio, 1997.)

Posteriormente se enriquecieron con otros como:

- Los modelos de equilibrio general

- Las redes neuronales
- La lógica Fuzzy
- Los algoritmos evolutivos.

Pero en bibliografía más reciente, se han dividido en 4 grupos de métodos básicos:

- Análisis de tendencias o extrapolación
- Técnicas de estímulo a la creatividad.
- Métodos estructurales (matriciales).
- Técnicas de escenarios

Los métodos tendenciales agrupan todo el instrumental de fundamentación estadística y se usan mayoritariamente asociados a otros. Los métodos de estímulo a la creatividad se aplican en la búsqueda de soluciones técnicas. Los métodos de análisis estructural se aplican para el análisis de problemas o la búsqueda de soluciones que disponen de un universo conocido de posibilidades de solución y los métodos de escenarios se utilizan para la construcción de escenarios y los ajustes estratégicos, su utilidad en las fases de reflexión estratégica ya ha sido probada en la práctica.

Cuando se utiliza la prospectiva para encontrar solución a un problema tecnológico del cual no existen referencias anteriores habrá que acudir a las técnicas de estímulo a la creatividad si no se tiene idea de las posibles soluciones y a los métodos matriciales si la posible solución se enmarca en un área de soluciones determinada pero con una posición exploratoria. Este enfoque percibe a la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad.(Alpízar, 2005)

El último de estos métodos, el de Técnicas de Escenarios, ha sido el utilizado en la presente investigación, pues constituye un enfoque indispensable para orientar las opciones con proyección futura, en tanto ayudar a elegir, situando al máximo de posibilidades a su lado, la mejor estrategia posible. Este método consiste, precisamente, en concebir y explorar los caminos que conducen a estos escenarios con miras al esclarecimiento de la acción.

Sus objetivos son los siguientes:

1. Identificar los aspectos y cuestiones prioritarios de estudio (variables-clave), relacionando mediante un análisis explicativo global las variables que caracterizan al sistema estudiado.
2. Determinar, especialmente a partir de las variables-claves, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
3. Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado teniendo en cuenta las evoluciones más probables de las variables-claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores

4. Elegir las opciones estratégicas en coherencia con el escenario por el cual, o bien se apuesta, o en función de aquellas respuestas estratégicas que mejor se acomoden a los diferentes escenarios con el fin de mantener los máximos niveles de libertad de actuación ante escenarios adversos que se puedan producir.

El método de escenarios se combina y complementa con el análisis estructural, pues un sistema, para que sea bien entendido, debe representarse por un conjunto de elementos relacionados entre sí. Por tanto, es esencial conocer la estructura del sistema y la red de interrelaciones existente entre sus elementos, al objeto de poder comprender mejor sus posibles evoluciones ya que, su estructura originaria siempre tenderá, salvo en casos de ruptura fragmentada del sistema, a mantener ciertos niveles de permanencia.

Por tanto, teniendo en cuenta los objetivos, puede afirmarse que la aplicación de la metodología se divide en 5 fases fundamentales:

1. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.
2. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.
3. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
4. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.
5. Elección de las opciones estratégicas.

En general, las dos primeras fases juegan un papel fundamental en la construcción del escenario. Durante la tercera se pretende anticipar los escenarios reales, deseados o esperados por parte de la empresa. Las dos últimas fases tratan de elaborar los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas de la empresa en la perspectiva del año-horizonte que la empresa considere oportuno.

En la primera fase se pretende establecer y concretar, en una primera aproximación, las fuerzas y debilidades actuales de la empresa e identificar y reconocer las amenazas y oportunidades para la misma, en la perspectiva del año-horizonte contemplado (Matriz DAFO). Ello permite el planteamiento de las adecuadas preguntas y el comienzo de la elaboración e identificación de la lista de variables-clave.

Este diagnóstico que se realizará, deberá ser dinámico y multidimensional, para poder caracterizar la naturaleza y el alcance de los retos de la empresa y poder poseer una visión territorial e ínter temático de todos los problemas que afectan a la misma. Un diagnóstico que permita la jerarquización de estos retos y las orientaciones de la empresa desde una óptica evolutiva y a escala mundial.

Lógicamente en la presente investigación, para cumplir con la Fase 1, vale aclarar que el análisis para la determinación de las variables no se centra en la situación económica, pues teniendo en cuenta las particularidades del tema a investigar, los análisis tienen que ver con la evaluación de la presencia femenina en el CAP Cienfuegos. De hecho se hace énfasis en factores de comportamiento, matizados en lo fundamental por elementos de la subjetividad en diferentes escalas, que se determinaron mediante la aplicación de técnicas investigativas como la encuesta.

Además se partió de la elaboración de un diagnóstico del CAP Cienfuegos, lo cual sirvió de base igualmente para la determinación de dichas variables.

Para ejecutar la Fase 2, una vez determinadas las variables, se realizan los tres pasos fundamentales que son:

- Listar las variables-claves.
- Realizar el Análisis Estructural, mediante el Método MIC-MAC.
- Determinar las variables motrices y dependientes del sistema.

En esta etapa es necesario tener presente para la determinación de las variables claves, el tratamiento del problema con una visión global teniendo en cuenta variables de todo tipo. Además a partir de los elementos del diagnóstico previo delimitar las variables internas y las externas.

Posteriormente se procede a rellenar la Matriz de Influencias Directas, que forma parte del método, y permite determinar de manera cuantitativa el impacto que cada variable produce sobre el resto (análisis estructural), por tanto se define cuáles son las variables más motrices y tienen, por tanto, una acción más intensa y directa.

Igualmente pueden existir relaciones indirectas entre las variables que se generan a través de los bucles interactivos de influencia y las relaciones de retroalimentación que el propio sistema crea. Así, al comportar una matriz corriente decenas de variables que conforman varios millones de interacciones en forma de cadena o bucle, se realiza un tratamiento informático de la misma mediante un programa de matrices aplicado a una clasificación (Método MIC MAC) que recoge también las relaciones indirectas del sistema.

Método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación): es una herramienta de estructuración colectiva que tiene como objetivo, con la ayuda de un programa de multiplicación matricial aplicado a los datos, hacer aparecer las principales variables influyentes o motrices y las dependientes. Esto permite establecer los impactos y relaciones directas o indirectas y por consiguiente jerarquizar las variables.

Para ejecutar la Fase 3, que está conformada por los talleres de prospectiva y el análisis del juego de actores o método MACTOR, es necesario igualmente ejecutar varios pasos.

Los talleres de prospectiva son talleres dirigidos, en principio, a un número restringido de participantes, ya que requieren un máximo que no exceda las veinte personas por taller. Se suelen proponer cuatro talleres con los siguientes temas:

- Taller sobre anticipación y control de cambio.
- Taller consistente en un ejercicio de reflexión que persigue desconfiar de las ideas recibidas, a propósito de la empresa y su entorno competitivo.
- Taller acerca de los arbitrajes entre el corto y el largo plazo.

- Taller de diseño del árbol de competencias del pasado, presente y futuro de la empresa.

Estos talleres ayudarán a la empresa y al resto de los actores implicados, a traducir las apuestas del futuro, a identificar los objetivos secundarios, las acciones, los proyectos, los estudios que contribuyen a la identificación de estos objetivos, y a comparar el esquema potencial de la realidad de los estudios y proyectos en curso. Asimismo, se podrán descubrir, muy rápido, las acciones en curso, cuya finalidad no está clara, y las apuestas importantes para las cuales se imponen nuevas acciones.

Sea cual sea el peso de las tendencias provenientes del pasado, el futuro no estará jamás totalmente determinado, siempre quedará abierto a un abanico de futuros posibles. Los actores de un determinado sistema disponen de múltiples grados de libertad, que podrán ejercer a través de sus acciones estratégicas, para llegar a las metas que se han fijado, o para realizar sus proyectos.

De esta manera, el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus juegos de fuerzas (obstáculos y medios de acción) son esenciales para poner en evidencia los diferentes juegos de estrategias y las cuestiones-claves para el futuro que cada actor tiene (resultados y consecuencias de la batalla previsible).

El análisis del juego de actores se realiza por el método MACTOR, pero este se desarrolla provechosamente cuando se realiza un apoyo en las informaciones que brindan las encuestas que se realizan a los expertos cualificados en el tema o grupo de actores concernidos, pues estas encuestas permiten señalar los principales hechos portadores de futuros y delimitar mejor los retos o campos de batalla y las relaciones de fuerza entre los actores presentes a la hora de la consecución de sus objetivos estratégicos y de sus grados de convergencia / divergencia.

Este método permite:

- Descubrir cuáles son las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables-claves.
- Señalar las motivaciones de cada actor, sus handicaps, sus proyectos y sus medios de acciones (actuales y potenciales).
- Comprender la estrategia de los actores presentes (alianzas y conflictos).
- Detectar los gérmenes del cambio o por el contrario, las fuerzas de inercia en la estrategia de los actores.
- Enunciar las cuestiones-clave del futuro.
- Analizar las grandes orientaciones posibles de la empresa.

Este análisis contribuirá también a retocar y establecer, definitivamente, el árbol de competencias de la empresa en la actualidad y en el futuro, sobre la base de las opciones estratégicas que se adopten.

La Fase 4, corresponde a la elaboración de los escenarios prospectivos, que se construyen en la perspectiva de un año-horizonte determinado, de modo y manera que durante la quinta fase se pueda abordar la realización de dos tipos de diagnóstico y llegar a precisar las respuestas correctas a las preguntas planteadas. Previamente será necesario contar con un diagnóstico interno, donde el análisis del juego de los principales actores todavía resulta un tanto preponderante, pues sus estrategias van a seguir dependiendo de los niveles de sensibilidad que manifiesten las variables dependientes y de los márgenes de actuación que se tengan sobre las principales variables; y un diagnóstico externo, donde aparecen las grandes tendencias, las principales incertidumbres, las posibles rupturas, o sea, los escenarios de entorno más probables.

A pesar de todos los cuidados y prevenciones que se tienen en estos procesos, resulta conveniente reducir la incertidumbre que pesa sobre los juegos de hipótesis fundamentales. Para ello se emplea el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), mediante el cual se evalúan las probabilidades de un conjunto de eventos que se suceden unos a otros y cuenta con la ventaja de integrar las múltiples interrelaciones existentes entre los diferentes eventos que se producen dentro de un sistema.

El SMIC permite, a través de las probabilidades adjudicadas a las hipótesis, obtener una jerarquía de 2N imágenes posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y concretar la imagen correspondiente al escenario más probable, así como las imágenes finales de los escenarios contrastados.

La Fase 5 es la elección de las opciones estratégicas, en este momento es posible desarrollar la estrategia prospectiva, tanto en lo que se refiere a la preactividad que se anticipa a los acontecimientos, como a la proactividad que persigue preparar, cuando se puede, las características del terreno y de los campos de batalla que mejor se ajusten a las condiciones de juego de las empresas.

Durante esta fase se consideran tres momentos necesarios:

- Diagnósticos internos y externos.
- Posicionamiento estratégico
- Opciones estratégicas, que a su vez engloban:
 - Metas u objetivos generales.
 - Objetivos, medios y condiciones.
 - Acciones básicas.
 - Acciones secundarias.

El diagnóstico interno permite identificar las fuerzas y debilidades de la empresa y el diagnóstico externo permite analizar y estimar, básicamente, la evolución que las variables-claves van a tener en el entorno exterior a la empresa.

El posicionamiento estratégico se realiza, a partir de la información que proporcionan los diagnósticos internos y externos en relación con la empresa, la dirección y el sentido por el que debe comenzar a caminar la empresa. El mismo se encuentra muy condicionado por la situación original en la que se encuentra el sistema y muchas veces queda limitado por las amenazas y oportunidades del medio y el largo plazo y las fuerzas y debilidades del presente y corto plazo.

Cuando se van a elegir las opciones estratégicas, se debe asumir como regla de decisión que lo importante no son los objetivos, por prioritarios que estos sean, sino la capacidad de respuesta a las variaciones de entorno.

En voz de la Dra. Ana Lilia Castillo Coto, profesora de la Universidad de Cienfuegos, “Carlos Rafael Rodríguez”, la disponibilidad libre de los paquetes de software MICMAC, MACTOR, SMIC, MULTIPOL y MORPHOL en internet, han contribuido notablemente a la aplicación de estas herramientas. La aparente facilidad de cálculo matricial, que por métodos tradicionales es tediosa y tendente a errores, provoca que estas herramientas se hagan populares entre estudiosos y estudiantes y se tomen los resultados de su aplicación por hechos.

Desde los años ´80m en Cuba están vigentes regulaciones que exigen la implementación de la planeación estratégica en Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), empresas, instituciones y otras. Estos planes estratégicos -generalmente elaborados por personal entrenado o consultores ajenos a las entidades interesadas- solían ser elaborados, enviados a los niveles jerárquicos superiores que los demandaban y guardados. Las organizaciones tendían a trabajar con los planes económicos anuales y la operatividad cotidiana se convertía en la verdadera estrategia, obviamente implícita.

Esta manera de funcionar, llamada por los teóricos de la dirección “enfoque contingencial de gestión”, fue criticada durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. A partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución ha comenzado un proceso de perfeccionamiento de la gestión de gobierno que incluye la planificación y el control, lo cual se ratifica específicamente en Lineamiento No. 1, que está dentro del Capítulo Modelo de Gestión Económica, que plantea que: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.”

2.5- Otras técnicas empleadas para la recopilación de información.

2.5.1 Entrevista

Otras de las técnicas utilizadas fue la entrevista dirigida a informantes claves, pues constituye “(...) un método complementario de nivel empírico que consiste en una conversación profesional de carácter planificado entre el entrevistador y el o los entrevistados.” (Cerezal J., 2002, p.70 – 71) estableciendo una conversación, coloquio o diálogo directo con la persona o grupo de personas. Esta técnica se empleó además porque permite enriquecer, constatar y completar la información que se obtiene de la aplicación de otras técnicas, lo cual es posible en tanto “... la comunicación personal que se establece entre el entrevistador y el sujeto entrevistado, (...) permite profundizar en sus opiniones, criterios, valoraciones, etc.” (López, J)

En este caso fue utilizada en la **etapa final** de la investigación para comprobar los resultados obtenidos y contrastar con las opiniones de los entrevistados.

Por otro lado, teniendo en cuenta los tipos de entrevista que se definen en la bibliografía según varios criterios de clasificación, puede afirmarse que por su estructura, se utilizaron entrevistas **Directivas**, pues “La Entrevista directiva es aquella en la cual el entrevistador estructura y dirige el intercambio y puede ser desarrollada a partir de la formulación de un cuestionario de preguntas; guiada de acuerdo con un plan previamente establecido o centrada en objetivos precisos.” (Cerezal J., 2002, p.71 – 72) Es decir es un tanto rígida pero enfocada en las cuestiones que desea el entrevistador, sean abordadas por el entrevistado.

De acuerdo al número de entrevistados, las entrevistas utilizadas fueron de tipo **individual** porque “La Entrevista individual es cuando el entrevistado es un solo sujeto. Se utiliza para conocer opiniones, hechos, sentimientos y actitudes de la persona entrevistada.” (Cerezal J., 2002, p.71 – 72)

Teniendo en cuenta el objetivo por el que se realizaron las entrevistas, puede decirse que tienen carácter informativo, pues tienen como objetivo “(...) recoger información sobre hechos, fenómenos, opiniones y actitudes de los entrevistados.” (Cerezal J., 2002, p.71 – 72)

Es decir, en sentido general, en la investigación se utilizaron entrevistas directivas y con carácter individual e informativo, pues su aplicación tiene como objetivo obtener criterios y opiniones de actores principales para el estudio.

2.5.2- Encuesta

Igualmente para la recopilación de los datos en la presente investigación, se utilizó la encuesta, que como plantean los Doctores Julio Cerezal Mezquita y Jorge Fiallo Rodríguez, “(...) es un método empírico complementario de investigación que supone la elaboración de un cuestionario, cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones y valoraciones que sobre determinados asuntos poseen los sujetos (encuestados) seleccionados en la muestra.” (Cerezal J., 2002, p.62) Por ello se plantea que permite abordar los temas desde una óptica exploratoria, no en profundidad, de ahí que su aplicación tenga ventajas y desventajas, que se pueden definir de la siguiente forma:

“Ventajas:

- Que permite obtener gran cantidad de información con una muestra bastante amplia de la población.
- La información se obtiene en un tiempo relativamente breve.
- Resulta económica su aplicación.
- No requiere de un personal especializado para su aplicación.
- Los encuestados pueden tener mayor confianza en el anonimato y ser más sinceros.
- La naturaleza impersonal, su vocabulario normalizado, el orden de preguntas, son factores que aseguran una cierta uniformidad en las aplicaciones.

- Las respuestas se pueden obtener por diversos medios, incluyendo el correo (encuesta postal), y en estos tiempos hasta a través de INTERNET.

Desventajas:

- En ocasiones, la formulación de las preguntas resulta difícil de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación.
- No siempre hay seguridad de que se entendió la pregunta de forma adecuada.
- Existe un margen de dudas si los sujetos responden de forma sincera.
- En el caso de preguntas del tipo “abiertas”, existe la posibilidad de que las respuestas que se ofrecen por el encuestado puedan ser incompletas o deformadas.
- No posibilita profundizar en el conocimiento de los fenómenos que se investigan. “ (Cerezal J., 2002, p.62-63)

No obstante, la encuesta es una técnica muy utilizada por la posibilidad que brinda de recopilar más información, además lo más importante sería elaborar correctamente el cuestionario para minimizar estas desventajas.

En la presente investigación esta técnica se utilizó fundamentalmente para determinar las variables empleadas para la aplicación de los métodos prospectivos, a la vez que se recopilaron además criterios importantes para la elaboración del Plan de Acciones que constituye el resultado de este trabajo, porque los encuestados fueron sujetos claves portadores de los conocimientos y la experiencia con relación al tema.

2.5.3- Revisión documental

Además se consideró importante la revisión documental, no solo para realizar la fundamentación teórica y metodológica de la investigación, sino para realizar un análisis de toda la documentación legal que ampara el procedimiento para el trabajo con los cuadros, sobre todo en lo que respecta a la conformación de los Consejos de la Administración Provinciales.

2.6- Muestreo Utilizado

El muestreo realizado en la investigación es **no probabilístico de tipo intencional**, partiendo de que esta forma de selección de la muestra permite al investigador decidir de manera consiente los elementos que va a incluir en esta. Los sujetos de la investigación no se escogieron aleatoriamente debido al corte cualitativo de la misma. En este caso se seleccionó a: los Miembros del CAP Cienfuegos, el Director del Órgano de Cuadros del CAP y la antigua directora de este órgano, así como otros compañeros que por su destacada experiencia como directivos contribuyeron con sus criterios en la determinación de las variables y del resto de los aspectos que se tuvieron en cuenta para la investigación.

Para las entrevistas se utilizó igualmente el muestreo de tipo intencional ya que se determinaron los sujetos implicados a partir de los intereses y la profundidad de la información que se necesitaba obtener como soporte investigativo y para lograr además, adquirir novedosos argumentos de acuerdo al conocimiento del término empoderamiento, la inclusión de la mujer en la vida social, su reconocimiento, participación y toma de decisiones.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento metodológico.

3.1- Caracterización del Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos

Como se planteó anteriormente, los Consejos de la Administración, son constituidos por las Asambleas Provinciales y Municipales según corresponda, y cumplen un grupo de funciones que determinan en gran medida el desarrollo de cada territorio. Para el análisis del tema de la investigación, se impone en primer lugar partir de una caracterización del Consejo de la Administración Provincial en Cienfuegos, que permita comprender la necesidad de la misma.

En el caso del CAP Cienfuegos se han definido como parte de su Planificación Estratégica los siguientes aspectos:

MISIÓN

Dirigir, coordinar, integrar y controlar el desarrollo económico y social en la provincia de Cienfuegos, a partir de utilizar de forma efectiva, creativa y sostenible los recursos, con la participación de la comunidad, a fin de preservar y desarrollar las conquistas revolucionarias y la calidad de vida del pueblo.

VISIÓN

- Somos un territorio del centro sur que se distingue por su bahía, belleza y esplendor, donde se protege el medio ambiente, se conserva y mejora el patrimonio.
- Es más efectiva la gestión socio-económica de las organizaciones con mayor nivel científico, profesional y cultural que propicia niveles de producción de bienes y servicios que satisfagan en mayor medida las expectativas de la población.
- Continúa con su identidad y valores fortalecidos acorde a nuestro proyecto social, principios internacionalistas y de solidaridad humana, tranquilidad ciudadana.
- Somos un territorio preparado económico, político y militarmente para defender la patria, la revolución y el socialismo.

VALORES COMPARTIDOS

SENTIDO DE PERTENENCIA: Somos un colectivo identificado y comprometido con la organización, el desarrollo del territorio, la sociedad y sus más auténticos valores expresado en el cumplimiento del deber y el compromiso.

SOLIDARIDAD: Actuamos con profunda sensibilidad humana conscientes de la necesidad de compartir con el prójimo lo que tenemos al comprometernos con las causas justas de la nación y la humanidad.

RESPECTO: Respetamos en todo momento el derecho ciudadano aceptando la diversidad, adoptando decisiones justas y equilibradas acorde a las leyes de nuestra sociedad; siendo un colectivo caracterizado por la sinceridad, la ética y el apego a la verdad, transparencia y autenticidad en nuestras relaciones, el uso de los recursos y el manejo de la información.

PATRIOTISMO: Nuestro accionar manifiesta un amor y defensa incondicional a la patria, los principios de la revolución y los valores locales.

CONSAGRACIÓN: Nos caracterizamos por ser un colectivo que trabaja con disciplina, responsabilidad, dedicación total a las tareas, espíritu de sacrificio y comprometidos con los resultados.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA: Nos distinguimos por ser un colectivo con una calificación profesional actualizada, que le permite liderar el desarrollo integral del territorio a través de la participación activa de la comunidad y el trabajo en equipos, incentivando la creatividad y la innovación en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y mejora continua del bienestar de la sociedad.

FIDELIDAD: Somos fieles a la causa revolucionaria, a las metas e intereses del gobierno y a nuestros compañeros.

PROACTIVIDAD: Pensamos y actuamos ante el futuro con visión y preparación para provocar los cambios deseados y posibles en el marco del desarrollo estratégico territorial, comprometiéndonos a realizar e implementar los objetivos planteados.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diagnóstico externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1. Existencia de políticas y programas nacionales que benefician al territorio en todos los campos.
2. Estrategia nacional con prioridad al desarrollo local en el perfeccionamiento del trabajo comunitario intersectorial.
3. Viabilidad de acceder a la integración y cooperación empresarial en polos de desarrollo económico del centro, occidente y al exterior.
4. Prioridad del gobierno central a desarrollar a Cienfuegos como un nodo de comunicación.
5. Existencia de convenios bilaterales en el marco del ALBA.

Amenazas

1. Condiciones climáticas y fenómenos meteorológicos adversos y deterioro del medio ambiente.
2. Desfavorable situación mundial con negativa influencia en el país y en el territorio.
3. Se mantienen dificultades y limitaciones en los aseguramientos fundamentales.
4. Insuficiencia financiera en el presupuesto asignado.

Diagnóstico interno: Fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

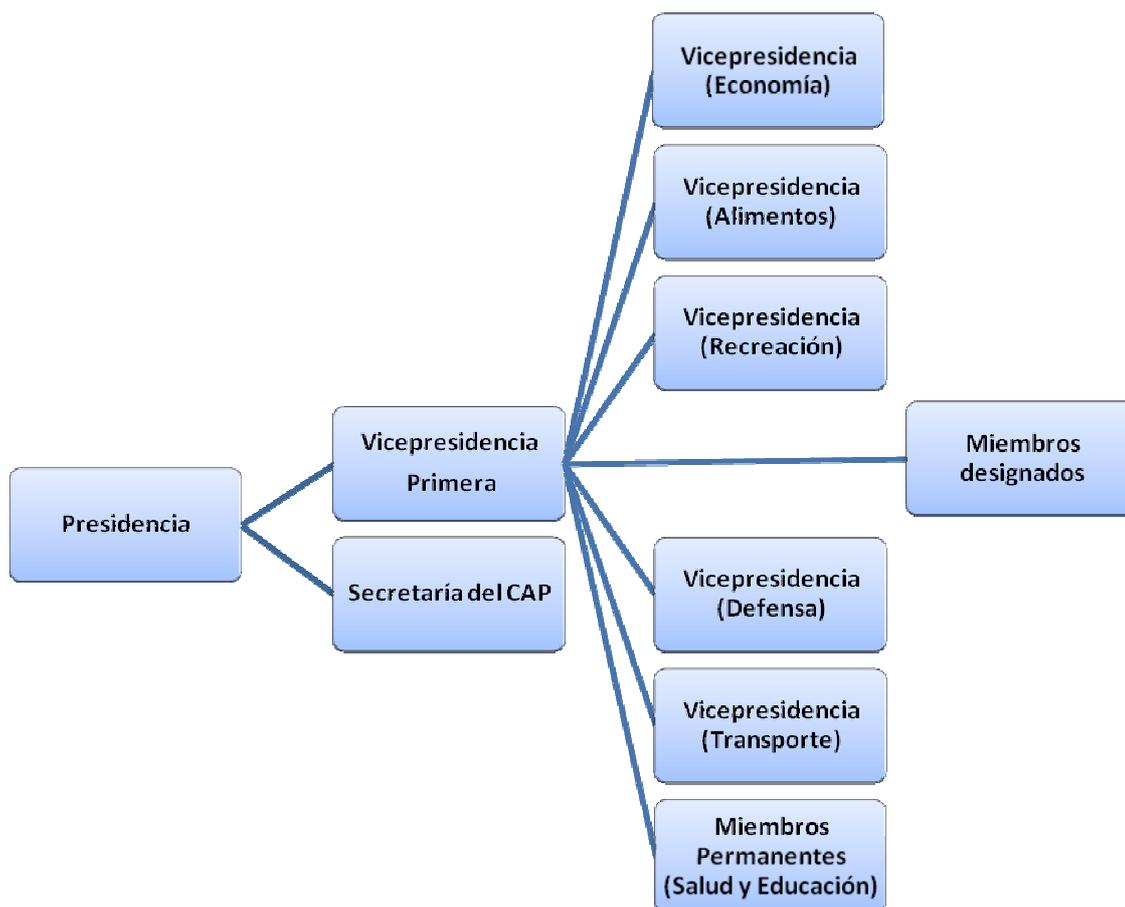
1. Recursos humanos capacitados.
2. Universalización de la enseñanza.
3. Ubicación geográfica.
4. Infraestructura industrial, técnica y social.
5. Existencia de estrategias integradas y con multisectorialidad.
6. Existencia de bahía y su desarrollo portuario.
7. Condición de patrimonio de la humanidad.
8. Materialización de los programas del alba en el territorio.

Debilidades:

1. Insuficiente preparación de los órganos colectivos de dirección.
2. Indisciplina laboral, administrativa y financiera.
3. Insuficiente aprovechamiento de los recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros.
4. Deterioro y obsolescencia de la base agrícola.
5. Sectores con dificultades en la cantidad y preparación de recursos humanos (educación, agricultura, construcción, entre otros).
6. Infraestructura de los servicios con insuficiencias y deficiencias.
7. Insuficiente sistema de gestión y control económico.
8. La planificación estratégica no constituye un instrumento de dirección.
9. Poca sostenibilidad del sistema físico ambiental.

Fuente: Secretaría del CAP Cienfuegos

ORGANIGRAMA CAP CIENFUEGOS



Fuente: Elaboración Propia (Teniendo en Cuenta lo Establecido en el Reglamento de los CAPs)

En el presente este órgano administrativo posee 18 miembros, divididos en: 1 Presidenta, 1 Primer Vicepresidente, 6 Vicepresidentes, 1 Secretario, 2 directores provinciales designados miembros permanentes (Educación y Salud) y 7 directores de entidades provinciales, designados miembros a consideración de la dirección del Consejo, 6 de organismos de subordinación provincial y 1 de subordinación nacional (Trabajo, Vial 5, Cultura, Finanzas, Justicia, Vivienda y OBE). (Ver Anexo 5). De ellos 7 son mujeres (38.9%) y 11 son hombres (61.1%), aunque de los 9 miembros que forman parte de la dirección 3 (33.3%) son mujeres y 6 hombres (66.7%), lo que evidencia claramente que las mujeres representan por cientos inferiores con respecto a los hombres, tanto a nivel general, como en los puestos claves dentro del Consejo.

No obstante es de señalar que con respecto a años anteriores se aprecia un ligero incremento de la presencia femenina, pues según se pudo comprobar en las estadísticas controladas por la Secretaría de la Asamblea Provincial, la situación era la siguiente:

Hasta el año 1992, el órgano encargado de la administración se denominaba Comité Ejecutivo y se elegían sus miembros de los propios delegados de la Asamblea, el Presidente, Vicepresidente y Secretario coincidían con estos cargos en la Asamblea:

| Año | Total de Miembros | Total de Mujeres | % de mujeres |
|------|-------------------|------------------|--------------|
| 1976 | 15 | 2 | 13.3 |
| 1979 | 13 | 1 | 7.7 |
| 1981 | 13 | 2 | 13.3 |
| 1984 | 17 | 3 | 17.6 |
| 1986 | 17 | 6 | 41.2 |
| 1989 | 17 | 5 | 29.4 |

Fuente: Elaboración propia (Información tomada del libro 25 años del Poder Popular en Cienfuegos (63) y de las estadísticas de la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Cienfuegos)

Debido al perfeccionamiento de los Órganos del Poder Popular, a partir de la Reforma Constitucional del año 1992, se extinguieron estos Comités Ejecutivos, para crear los Consejos de la Administración, donde se mantiene como Presidente el que ocupe este cargo en la Asamblea, el 1er Vicepresidente es el propio Vicepresidente de la Asamblea y los restantes miembros incluidos el Secretario y los demás Vicepresidentes son elegidos por la propia Asamblea, pero no necesariamente deben ser delegados a esta.

| Año | Total de Miembros | Total de Mujeres | % de mujeres |
|------|-------------------|------------------|--------------|
| 1993 | 20 | 3 | 15 |
| 1998 | 19 | 2 | 10.5 |
| 2007 | 25 | 5 | 20 |
| 2008 | 21 | 7 | 33.3 |
| 2009 | 21 | 7 | 33.3 |
| 2010 | 21 | 7 | 33.3 |
| 2011 | 20 | 7 | 35 |
| 2012 | 18 | 7 | 38.9 |

Fuente: Elaboración propia (Información tomada del libro 25 años del Poder Popular en Cienfuegos (63) y de las estadísticas de la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Cienfuegos)

Como se pudo apreciar, durante los primeros años desde la creación de este órgano administrativo, la presencia femenina era muy pobre, incluso hasta el año 1984, las mujeres representaban menos del 20 % del total de miembros. Los años posteriores y hasta la actualidad,

aunque hubo incremento en algunos años, las cifras continúan siendo inferiores, el por ciento más elevado fue de 41.2%, logrado en el año 1986, seguido por un nuevo descenso en las cifras.

La realidad es que por diversas causas se aprecia que en Cienfuegos existe una tendencia a no potenciar el acceso de las mujeres a los puestos de decisión claves, como es el caso del CAP.

Igualmente existe otro elemento que evidencia este asunto, es el hecho de que la Presidencia de la Asamblea Provincial del Poder Popular y a su vez del CAP, nunca había sido asumida por una mujer, no fue hasta el año 2011 que fue electa una compañera para asumir esta responsabilidad. Es de señalar que para el cumplimiento del objetivo de esta investigación, este aspecto constituye una fortaleza porque pone de manifiesto la tesis de que el sexo no determina las capacidades y aptitudes de un directivo para el desempeño efectivo de sus funciones.

3.2- Resultados de la aplicación de métodos prospectivos para validación del problema científico de la investigación.

Como se explicó en el Capítulo 2, en la investigación se utilizaron varios métodos y herramientas para determinar los elementos que inciden en la presencia del problema científico planteado en la investigación, para posteriormente, partiendo de un análisis de estos, elaborar un plan de acciones encaminado a revertir esta situación.

En primer lugar referir que se aplicaron métodos prospectivos, específicamente de escenarios, el MICMAC y el SMIC, para lo cual fue preciso contar con criterios de los expertos que fueron seleccionados.

Para la determinación de las variables, se realizó una homogenización de los criterios de los expertos sobre los factores que en mayor o menor medida inciden en el problema y se consideraron 35 variables, tanto internas como externas. Posteriormente se procedió a la identificación de las relaciones entre ellas, por tanto se pasó a la localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural para finalmente determinar cuáles resultaron ser las variables clave.

Los resultados obtenidos aparecen en el mapa de motricidad y dependencia ubicado en el anexo 15 y se describen a continuación:

Teniendo en cuenta el plano de motricidad-dependencia (Ver Anexo 15), puede afirmarse que se está asistiendo a la presencia de un sistema inestable, pues está caracterizado por una nube de puntos alrededor de la diagonal principal lo que significa que cada variable es motriz y dependiente, por tanto cualquier acción sobre ellas repercute en el conjunto de las demás y se vuelve sobre sí misma. (Godet,M., 2002,p.91), estas variables son:

| | | |
|---|--------------------------------------------------------------|---------|
| 1 | Percepción errónea de capacidades de género | Interna |
| 2 | Tendencia a captar menos mujeres como reservas de cuadros | Interna |
| 3 | Tendencia de las mujeres a escudarse en problemas personales | Interna |

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------|---------|
| 4 | Establecimiento de horarios de trabajo inadecuados para las mujeres | Interna |
| 5 | Las mujeres cargan con la responsabilidad de atender a la familia | Externa |
| 6 | Falta de disposición de las mujeres para ocupar cargos directivos | Externa |
| 7 | Las mujeres son las responsables de realizar las labores domésticas | Externa |
| 8 | Las mujeres son las responsables de atender a los enfermos de la familia | Externa |
| 9 | Falta de apoyo familiar | Externa |
| 10 | Las mujeres tiene la responsabilidad de atender a los niños pequeños | Externa |
| 11 | Doble jornada laboral | Externa |
| 14 | Falta de comprensión de los superiores | Interna |
| 17 | Tendencia a considerar que las mujeres son más organizadas- | Externa |

Fuente: Elaboración propia (parte del anexo 16)

Teniendo presente que "(...) las variables motrices son aquellas cuya evolución condiciona más el sistema, tanto que las variables dependientes son las más sensibles a la evolución de este sistema." (Godet,M., 2002,p.90) puede afirmarse que estas son las principales variables a tener en cuenta para determinar las hipótesis, pues sin lugar a dudas en ellas se encuentran las principales causas de la poca presencia femenina en el CAP Cienfuegos. Estas variables se encuentran dentro del denominado Sector 2, que concentra a las variables de enlace, que también son conocidas como variables clave retos del sistema, en torno a las cuales se suceden los principales conflictos entre los actores, precisamente por su carácter inestable.

No obstante existen otras variables que son poco dependientes pero que igualmente influyen y debe tenerse también presente, como es el caso de la 14: *Falta de comprensión de los superiores*-(Interna) y la 17 – *Tendencia a considerar que las mujeres son más organizadas*-(Externa) (Ver Anexo 15). Con respecto a la variable 14 valorarlo como un factor negativo, pero la variable 17, que también es influyente, constituye una fortaleza de las mujeres que debe potenciarse y puede aportar en materia de cultura organizacional, e incluirse dentro de los rasgos que caracterizan el estilo de dirección femenino.

El resto de las variables se encuentran localizadas en los cuadrantes que concentran las llamadas del "pelotón", que son medianamente motrices y/o dependientes, de las que no se puede decir nada a priori, y el cuadrante de las variables excluidas, pues son poco motrices y poco dependientes y se considera que constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos, y no son determinantes cara al futuro.

Por otro lado, es importante destacar que entre las variables que se consideraron claves, como se detalló al definir las, hay un grupo que son internas y otras externas, sobre las que necesariamente hay que incidir de manera diferente.

Además debe aclararse, que no se aplicó el método MACTOR, precisamente por los resultados obtenidos de la aplicación del análisis estructural, por el hecho de que las variables claves sean precisamente las de enlace que generan muchos conflictos entre los actores, y por las características específicas de la investigación, que tiene un alto componente social, por lo que representa el tema analizado, todos los tabúes y criterios fuertemente arraigados en el imaginario social, se determinó que lo más prudente sería pasar a la aplicación del método SMIC, teniendo en cuenta además que metodológicamente está permitido.

Entonces, una vez determinadas las variables clave, se procedió a la definición de las hipótesis, partiendo del criterio de los expertos, para aplicar el método SMIC, que entre los métodos de impactos cruzados, presenta la ventaja de una puesta en práctica sencilla que consiste en interrogar a un panel de una manera tan racional y objetiva como sea posible, para determinar las hipótesis y las probabilidades de ocurrencia así como las combinaciones entre ellas.

Finalmente se definieron las siguientes hipótesis:

H1: El 50% de los cargos de dirección del CAP Cienfuegos son ocupados por mujeres. **(50% Cargos)**

H2: El 100% de la Política de Cuadros transversalizada por el enfoque de género. **(Enfoque)** (Entendiendo por política de cuadros no solo la reglamentación y los documentos legales que la amparan sino el proceso mismo de su implementación, que va desde la captación de las reservas hasta el trabajo con estas y la aprobación de los movimientos de cuadro a todos los niveles)

H3: El 100% de las mujeres de las reservas de cuadros están empoderadas. **(Reserva)**

H4: Cumplimiento obligatorio del horario laboral. **(Horario)**

H5: El 100% de las mujeres de las reservas de cuadros están capacitadas para ocupar cargos directivos. **(Capacitada)**

La aplicación del método arrojó el resultado de que a criterio de los expertos el escenario más probable es que no se cumplan ninguna de las hipótesis, eso está dado porque tal y como se aprecia la evolución de los acontecimientos actualmente, los expertos consideran que si no se realizan acciones diferentes, lógicamente se mantendría en el tiempo todo como hasta el momento, a pesar de que no es el estado deseado, pero la realidad lo está demostrando. (Ver Anexo 8)

No obstante, el hecho de que en los siguientes escenarios más probables, sí se cumplan las hipótesis, en el dos con todas las hipótesis cumplidas incluso, significa que los expertos consideran que la situación actual puede ser modificada si se trabaja en función de ello, de hecho en el tercer escenario más probable, se cumplen 3 de las 5 hipótesis, y son precisamente las que deben cumplirse en primer lugar para alcanzar el objetivo deseado, que es como ya se ha explicado, el incremento de la presencia femenina en el Consejo de la Administración Provincial

de Cienfuegos al ser empoderadas; en este caso se cumplen las H2, H3 y H5 (Ver Anexo 8), que son indispensables para que se cumpla la H1, porque lógicamente si las reservas femeninas están empoderadas y bien capacitadas, y además de ello todo el sistema está transversalizado por el enfoque de género, difícilmente se incumpliría con el pronóstico de contar con un 50 % de presencia femenina en este órgano.

Con respecto al análisis del histograma de sensibilidad de dependencias, se evidencia que las hipótesis más dependientes referidas a lograr que la reserva esté empoderada y que la política de cuadros esté transversalizada por el enfoque de género, son más susceptibles de modificarse, pues serían las que más se moverían de acuerdo a las acciones que se tomen en el sentido de la capacitación y para que finalmente se incremente el por ciento de mujeres en el CAP. Ver gráfico 1.

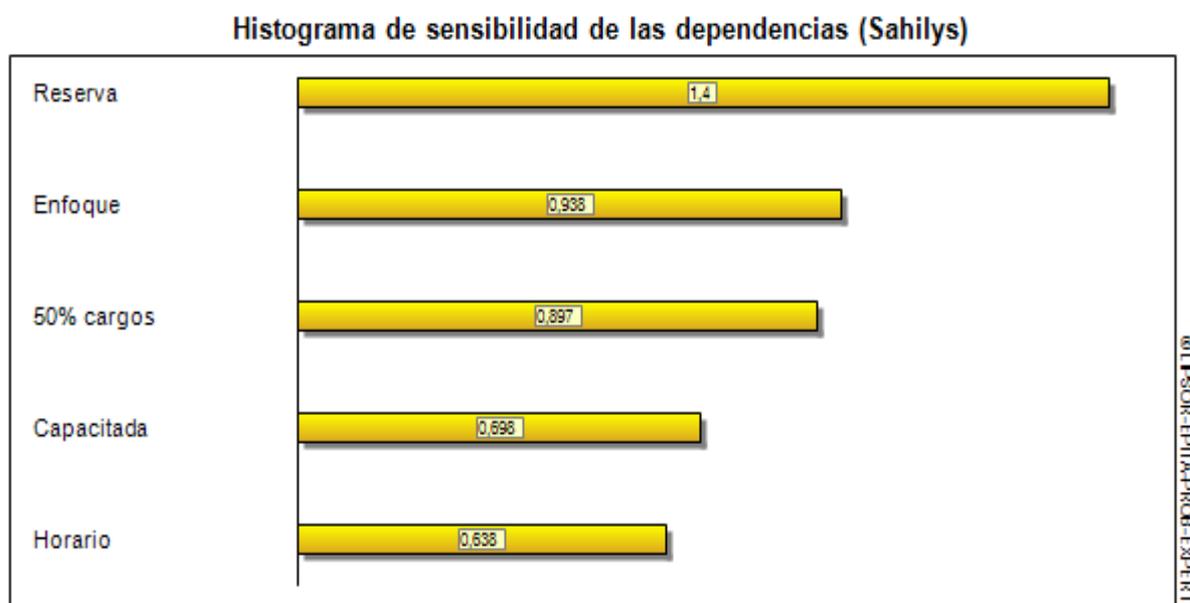
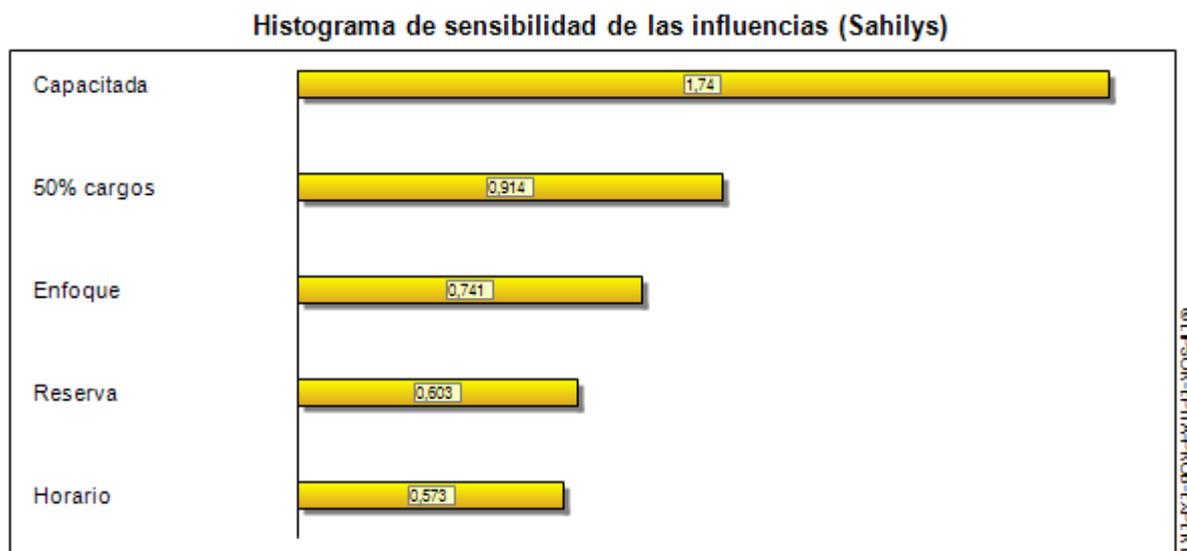


Gráfico 1

Igualmente, en el histograma de sensibilidad de influencias, que se refiere a cuáles son las hipótesis más motrices, es decir, las que más influyen en los resultados, se infiere que hay que potenciar más que todo la capacitación como elemento determinante para obtener el objetivo propuesto. Ver gráfico 2.



Es decir que en sentido general puede afirmarse que hay un grupo de factores (variables) que están incidiendo en el empoderamiento femenino en el CAP Cienfuegos. Por tanto se impone accionar en todas las direcciones posibles y se desea modificar esa realidad, que según se pudo comprobar con la aplicación de estos métodos, es posible si se trabaja con la intención y la seriedad que este tema requiere.

3.3- Resultado de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Es de señalar, que como se explicó anteriormente, para aportar más elementos a la investigación y contrastar los resultados de la aplicación de los métodos prospectivos, se realizaron entrevistas y encuestas que en definitiva tributaron resultados similares a los obtenidos de estos. En todos los casos hay conciencia de la existencia de muchos factores que inciden negativamente en que la mujer cubana en sentido general, si bien tiene condiciones para realizar lo que desee por todas las oportunidades que le brinda el sistema, tanto en materia de salud como de superación y demás, como se ha explicado anteriormente, la realidad es que en la sociedad persiste el machismo, bien arraigado y que se extrapola lógicamente a las organizaciones. Es por ello que la única vía para que varíe la condición de la mujer, es mediante su empoderamiento, que como bien explica T.Caram y fue referenciado en el epígrafe 1.3, incluye cinco niveles o fases: bienestar, acceso, concientización, participación y control, las cuales se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación; sobre todo enfocando el análisis en el logro del “control”, que como se explicó anteriormente, significaría para las mujeres estar realmente empoderadas.

Primeramente explicar que fueron entrevistadas las mujeres que forman parte del CAP en Cienfuegos, con el objetivo de recopilar información que permitiera valorar cuáles son las cuestiones que atentan contra el acceso de las mujeres a este órgano, así como comprobar si consideran que están empoderadas. Además se localizaron datos de los hombres para establecer comparaciones. Los resultados fueron los siguientes:

- El 88.9 % de las mujeres tienen entre 40 y 50 años de edad, excepto una que tiene menos de 35 años, que al compararlo con los hombres, muestran por cientos similares 71.2%, por tanto este aspecto no constituye un factor determinante.
- Con relación al estado civil y al número de hijos, llama la atención que la mayoría están casadas (71.4%) y tienen 1 ó 2 hijos (71.4%), lo cual si se compara con los hombres, también se evidencian similitudes, pues el 100% de ellos están casados y tienen hijos; por tanto aunque en los hombres los por cientos son superiores, es de señalar que estas mujeres no se encuentran liberadas totalmente de la responsabilidad de atender a su familia y su hogar, y sin embargo, son capaces de asumir tales responsabilidades al ocupar cargos directivos a este nivel.
- Otro dato interesante es el hecho de que hayan iniciado su trayectoria como directivos desde jóvenes, al igual que los hombres, pero sobre todo que la mayor parte de ellas (71.4%) provienen de sectores donde es fuerte la presencia femenina, como es el caso del los órganos de justicia, y los sectores educación y salud.
- Con respecto a criterios referidos a las causas de que no haya más representación femenina en el CAP, señalan que: Se piensa que tienen muchos problemas personales, que son menos capaces que los hombres y que no se trabaja en materia de política de cuadros con la intencionalidad que requiere el tema; entre otras cuestiones que de una forma u otra tienen puntos de contacto con estas.
- Con relación a la pregunta referida a los estilos de dirección de hombres y mujeres, existen criterios compartidos, una parte afirma que no hay diferencias (47.8%) y la otra que sí. Lo cierto es que en la práctica ocurre que muchas mujeres directivas tienden a apropiarse del estilo masculino, se manifiesta que por temor a no ser debidamente respetadas si actúan de otra forma.
- Por último, cuando se les pregunta si se sienten mujeres empoderadas, teniendo en cuenta el concepto defendido en esta investigación, responden afirmativamente, lo que demuestra que es posible lograr lo que se propone y que hay muchas mujeres capaces, con potencialidades y condiciones reales para adquirir, de ser necesario, las competencias para desempeñarse en cargos a este nivel, lo que se requiere que se trabaje con ellas en función de la motivación y la apropiación de habilidades para que lleguen a empoderarse.

Igualmente resulta importante referirse a las entrevistas realizadas a directivos del Órgano de Cuadros del CAP Cienfuegos, en este caso al director actual y a la directora que le precedió, que estuvo ejerciendo el cargo durante 7 años. Se consideró necesario contar sus opiniones, en tanto por las funciones y atribuciones que posee este órgano, que fueron explicadas en el Epígrafe 1.5, constituye un eslabón esencial en la aplicación de la política de cuadros en el CAP y en el resto de las entidades que se le subordinan.

A partir de estos intercambios se pudo apreciar que se conoce que la política del país se refiere a este asunto de la mujer en la dirección y que desde hace muchos años se mantiene el reclamo en este sentido, pero realmente no se avanza como se está pidiendo.

Igualmente se observa que se destaca la labor de la mujer, se considera que tienen aptitudes y comportamientos favorables como es el hecho de ser organizadas, responsables, menos

corruptibles, entre otras; que las hacen candidatas idóneas para desempeñar cualquier función, pero que no siempre están dispuestas por los argumentos ya conocidos de la atención a la familia y la interferencia de horarios inadecuados. Pero lo más negativo es que se asume esta realidad como una cuestión inamovible y no se aprecia una claridad en la intención de acciones diferentes con esas mujeres, que pudieran constituir un potencial valioso para continuar perfeccionando el trabajo del CAP.

En sentido general, se demuestra que las mujeres son capaces de asumir tareas tan complejas como los hombres, pero en muchos casos se requiere de un trabajo diferenciado con ellas para la creación de habilidades de autoconfianza, autovaloración e independencia, entre otras; que unido a sus capacidades directivas, les permita tomar las riendas de sus vidas y llegar en definitiva al nivel del "Control", definido por T. Caram. Igualmente es importante destacar que aunque existe una claridad de las cuestiones que afectan el acceso de las mujeres al CAP, no se aprecia una postura adecuada si se pretende modificar el escenario actual.

3.4- Plan de medidas para potenciar el empoderamiento femenino en el CAP Cienfuegos.

El primer resultado de la investigación se refiere al hecho de que en Cuba muchos estudiosos del tema se han dedicado a describirlo, pero nadie ha elaborado una propuesta que constituya una vía posible para su solución. Resulta que para el investigador la vía es el empoderamiento femenino porque sería la toma de conciencia de las mujeres sobre su posición y potencialidades. y no lograr el objetivo de incrementar la representatividad femenina en el CAP solo por cumplir con una meta. Por tanto este sería el aporte de la investigación, en tanto permite dotar a las autoridades responsables del proceso de la elección y aprobación de los movimientos de cuadros, de un plan de medidas que si es implementado y perfeccionado de acuerdo a la evolución de los acontecimientos, pudiera tributar al logro de los resultados esperados en este sentido: el empoderamiento femenino.

El Plan recoge acciones que tienen que ver con una modificación de algunos elementos de la cultura organizacional de este órgano administrativo, pero que necesariamente sobrepasa el marco de la organización en el accionar, lo cual está dado por las características de la política de cuadros, que capta sus reservas en otras entidades.

Igualmente hay acciones que aunque no pretenden modificar los estilos de vida de las mujeres, necesariamente inciden en la perspectiva que en el plano individual se tiene de estos asuntos, pues para la mayoría de las mujeres directivas, como es conocido y se demostró igualmente en la investigación, el peso de las tareas domésticas y del resto de las actividades que como "mujer" les corresponden realizar, es un factor importante y que llega a obstaculizar su desarrollo profesional.

PLAN DE ACCIONES PARA POTENCIAR EL EMPODERAMIENTO FEMENINO EN EL CAP CIENFUEGOS

| No. | Acciones | Responsables | Participan |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Realizar un análisis de la estructura existente que les permita a las mujeres mayor posibilidad de delegar para administrar mejor su tiempo. | Dirección del CAP | Facultados para ello |
| 2 | Realizar una adecuación de los horarios de trabajo. | Dirección del CAP | Facultados para ello |
| 3 | Intencionar la inclusión de un mayor por ciento de mujeres con condiciones reales para desarrollar capacidades directivas, en las reservas de cuadros del CAP. | Órgano de Cuadros CAP | Cuadros miembros del CAP |
| 4 | Exigir a los cuadros que forman parte del CAP, que al menos una de sus reservas sea mujer, captando para ello a las que presenten condiciones para asumir su cargo. | Dirección del CAP | Cuadros miembros del CAP |
| 5 | Transversalizar con enfoque de género la política de cuadros del CAP. | Órgano de Cuadros CAP | Cuadros y reservas. |
| 6 | De conjunto con la Federación de Mujeres Cubanas definir acciones concretas que se puedan ejecutar en el seno familiar. | Dirección del CAP | Designados y FMC |
| 7 | Realizar capacitación sobre enfoque de género a la Comisión de Cuadros del CAP y todos los entes responsable o influyentes en el proceso. . | Órgano de Cuadros CAP | Miembros de la Comisión |
| 8 | Extender a las Direcciones Provinciales de la Subordinación Local y a los CAMs la transversalización con enfoque de género de la implementación de la política de cuadros, en tanto constituyen las principales fuentes de las cuales se nutre el CAP para completar su lista de reservas. | Órgano de Cuadros CAP | Presidentes Municipales, Directores Provinciales y sus respectivos órganos de cuadros |
| 9 | Incluir en los planes de preparación de las reservas femeninas, la creación de habilidades específicas como: Autoestima, autonomía, autovaloración de las | Órgano de Cuadros CAP | Reservas Mujeres |

| | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| | capacidades, independencia y toma de decisiones. | | |
| 10 | Realizar entrenamiento de dirección en puestos claves de decisión a los cuadros femeninos como parte de su preparación. | Órgano de Cuadros CAP | Reservas Mujeres |
| 11 | Realizar periódicamente estudios sobre la aplicación de las acciones propuestas. | Órgano de Cuadros CAP | Designados |

Conclusiones

1. Para el logro del empoderamiento se requiere voluntad política, lo cual significa desafiar estructuras impositoras u opresoras y nutrir relaciones que habiliten a las personas para que sean capaces de controlar sus vidas y de que tengan espacios para manifestar sus prioridades y necesidades.
2. El empoderamiento femenino constituye un proceso mediante el cual las mujeres se apropian de habilidades y capacidades, con el fin de obtener el control de sus decisiones y acciones, expresar sus necesidades y actuar para lograr mayor acción política, social y cultural en función de responder a dichas necesidades, mediante su participación en los diferentes niveles de la toma de decisiones.
3. Cuba se destaca positivamente por la atención a las mujeres, pero persisten manifestaciones de una cultura patriarcal y machista que continúa afectado el acceso de estas a la vida pública, especialmente a los puestos claves de la toma de decisiones.
4. El CAP Cienfuegos, aunque en estos momentos posee la fortaleza de estar conducido por una mujer, históricamente, según lo demuestran las estadísticas, ha manifestado una tendencia a no potenciar el acceso de las mujeres.
5. Solo mediante el empoderamiento de las mujeres que poseen capacidades y aptitudes para dirigir y la transversalización de la Política de Cuadros implementada por el CAP Cienfuegos, se podrá contar con una mayor presencia de estas en la dirección de este órgano administrativo.
6. El Plan de Acciones para Potenciar el Empoderamiento Femenino en el CAP Cienfuegos, constituye una herramienta de trabajo, que de implementarse, contribuiría al incremento de la presencia de las mujeres en este órgano.

Recomendaciones

1. Incluir en la Planificación Estratégica del CAP Cienfuegos, como uno de los objetivos, la transversalización de la política de cuadros con enfoque de género.
2. Implementar por parte de las autoridades responsables, el Plan de Acciones propuesto en la investigación.
3. Valorar el incremento de la presencia femenina en el CAP Cienfuegos como una manera de continuar perfeccionando el trabajo del mismo.
4. Generalizar la experiencia del estudio realizado, para que se realicen investigaciones similares en sectores laborales que igualmente presenten esta problemática.

Bibliografía

- Alpízar, Raúl. (2005). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Ambrosio, E. (1997). *Prospectiva y estrategia. Reflexión para la acción. Teoría y práctica para la construcción de escenarios*. La Habana, Cuba: Academia.
- Antúnez, A. El liderazgo femenino ¿es un mito o una realidad? Recuperado el 6 de enero de 2010, Disponible: <http://www.leonismoargentino.com>.
- Anuario Estadístico de Cuba, (2011). Recuperado el 28 de julio de 2012, Disponible: <http://www.one.cu>.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. Recuperado el 23 de abril de 2012, Disponible: <http://www.cubadebate.cu>
- Barberá, E., Bau, E., Bueno, J.R., Candela, C., Cantero, M. J., Chorro, J.L. (1997). *El Acceso de las Mujeres a los puestos de Decisión: Elaboración de un Programa de Formación de Habilidades Directivas*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. (2000). *Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto Nowdi XXI*. Recuperado el 14 de febrero de 2010, Disponible: <http://www.papelesdelpsicologo.es>.
- Barberá, E., Bau E., Bueno, J., Candela, C., Cantero, J., Chorro, J. L. (2003). *Acceso de mujeres a puestos de decisión: Elaboración de un programa de formación en habilidades directivas*. Universidad de Valencia, España.
- Barberá, E., Candela, C., Chorro, J. L., Ramos, J., Amparo, Ramos M., Sarrió, M., Sevilla, J., Yeves, T. (2003). *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Valencia: C.I.C.Y.T y Ministerio de Asuntos Sociales.
- Batliwala, S. (1983). *Empoderamiento de las Mujeres en el Sur de Asia: Conceptos y Prácticas*, Nueva Delhi: Asia y el Pacífico Sur de la Oficina de Educación de Adultos y la Campaña contra el Hambre.

- Berger, G. *Teoría y compromiso*. Recuperado el 4 de septiembre de 2012, Disponible en: www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p.374.html)
- Bobadilla, P. A., Zavaleta, F., J. J. (2000). *Empoderamiento un camino para luchar contra la pobreza. Lecciones aprendidas a partir de las experiencias de los proyectos de COSUDE en el Perú*.
- Bonilla, C. Elssy, (1991). *La mujer Colombiana en las universidades y en el mundo del trabajo*. Bogotá, Colombia.
- Castro, F. (1992). *Toda la gloria del mundo. Entrevista con Tomás Borges*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Castro, R. Cuba Socialista, Revista Teórica y Política. Recuperado el 24 de febrero de 2010 Disponible en <http://www.cubasocialista.cu>
- Caram, T., (1996). *La mujer Cubana y la participación social: educación y ciencia*, Tesis de Maestría, Programa FLASCO Cuba, Universidad de la Habana, Cuba.
- Caram, T., (2005). *Mujer y poder en Cuba. En publicación: La gobernabilidad en América Latina. Balance reciente y tendencias a futuro*. Cuba: FLACSO.
- Cardona, P. (1999) *En busca de las competencias directivas. Revista de antiguos alumnos*.
- Castillo, G. *La Ideología del Género*. Recuperado el 1 de enero de 1900, Disponible: <http://biblio.upmx.mx>.
- Cerezal, J., Fiallo, J. (2002). *Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas*. Ciudad de La Habana, Cuba
- Consejo de Ministros. (2007). *Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular (Acuerdo No.6176)*
- Constitución de la República de Cuba*. Recuperado el 14 de febrero de 2012, Disponible: <http://www.cuba.cu>.
- Cortés, M.E., Iglesias, M. (2005). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Universidad autónoma del Carmen, México.

Curso Básico de empoderamiento y liderazgo. Córdoba: Escuela Municipal de Formación Feminista.

De la Cruz, C. (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo.* Victoria, España: Emakunde instituto vasco de la mujer y secretaría general de acción exterior dirección de cooperación al desarrollo.

Diccionario no sexista. Recuperado el 3 de marzo de 2011, Disponible: <http://mjpandora.org>.

Documento de la Primera Conferencia Nacional del PCC, (2012). Recuperado el 4 de septiembre de 2012, Disponible: <http://www.cubadebate.cu>

El Estado Cubano. Recuperado el 3 de octubre de 2012, Disponible: <http://www.ecured.cu>.

Empoderamiento. *EUMEDNET.* Recuperado el 1 de enero de 1900, Disponible: <http://www.eumed.net>

Empoderamiento. Recuperado el 8 de enero de 2011, Disponible: <http://www.fmujeresprogresistas.org>.

Glosario – Guía de Recursos. Recuperado el 4 de abril de 2011, Disponible: <http://www.es.genderandwater.org>.

Godet, M. *Prospectiva y planeación estratégica.* Recuperado el 16 de noviembre de 2012, Disponible: www.ucf.edu.cu

Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la acción. Manual de prospectiva estratégica.* Barcelona, España: MARCOMBO S.A

Gómez, S. (2010). *La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES.* Universidad de La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.

González, G. (1999). *Las mujeres en el mundo empresarial, Estudio de casos de mujeres ejecutivas de empresas industriales de Ciudad de la Habana.*

González, L., Frías, R. *Competencias gerenciales del directivo cubano*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Matanzas, Cuba

González, R. (1993). Destreza en la estrategia. En H. Mintzberg y J.B. Quinn. *El Proceso Estratégico*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Investigación Holística (2010), Disponible: <http://www.monografias.com>.

Disponible: <http://www.parlamentocubano.cu>.

Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. (2010). Cuba

La federación Nacional de Asociaciones Fémimas y El Club Femenino: primer impacto de unificación de la mujer en Cuba. (n.d.).

León, M., Batli S. (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. Bogotá, Colombia.

Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. Recuperado el 16 de agosto de 2012, Disponible: <http://www.granma.cubaweb.cu>

López, J. Metodología de la Investigación Pedagógica I.

Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido. *Universitat de Valencia Institut Universitari d'Estudis de la Dona*. Recuperado el 14 de enero 2012, Disponible: <http://www.uv.es>.

Muñoz, T., La Ciencia sociológica en Cuba y la perspectiva de metodológica del género. Recuperado el 14 de marzo de 2010, Disponible: <http://www.unb.br>.

Naciones Unidas. (1995). La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer: Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Beijing

Naciones Unidas, (2010). Cuestionario para los Gobiernos sobre la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing y el documento final del Vigésimo Tercer Periodo Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General. (2000) Para la preparación de las evaluaciones y exámenes regionales que tendrán lugar en 2010 para la conmemoración de BEIJING+15. País: Cuba.

Naciones Unidas, *Objetivos del Milenio*. Recuperado el 3 de junio de 2012, Disponible: <http://www.un.org>.

Parsons, R.J. (1991). *Empoderamiento: fin y principio de la práctica en trabajo social, Trabajo Social con Grupos*.

Pastor, B. (2005, 6 de marzo). Identidad femenina en el cuadernillo autobiográfico de Gertrudis Gómez de Avellaneda. Recuperado el 1 de enero de 1900.

Picón, E. (1993). *Poder y sexualidad: El discurso de Gertrudis Gómez de Avellaneda*. Amsterdam, Atlanta: Rodopi. Recuperado el 23 de enero de 2011, Disponible: <http://www.pprincipe.cult.cu>.

Prieto, P. La condición sexuada. Recuperado el 1 de enero de 1900, Disponible: <http://biblio.upmx.mx>.

Proveyer, C., Fleitas, R., González, G., Múnster B., Auxiliadora M. (2010). 50 Años después: Mujeres en Cuba y Cambio Social. *Revista Oxfam Internacional*.

Pujol, V., Salas, M. *Feminismo, un tema actual*.

¿Qué es género? Recuperado el 1 de enero de 1900, Disponible: <http://www.cij.gob.mx/Paginas/Menulzquierdo/ConoceSobre/Genero/quegenero.asp>

Reyes T. *Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso*.

Rojas, E.A., (1978). *I Congreso del PCC: Tesis y Resoluciones Sobre el Pleno Ejercicio de la igualdad de la Mujer*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.

Rowlands, Jo. (2008). *El empoderamiento a examen*. Recuperado el 14 de enero 2012, disponible: <http://www.developmentinpractice.org>.

Sánchez, C. (2003). El Empoderamiento Femenino como estrategia de género en el Desarrollo Local. Una visión de Conjunto. Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina.

Sánchez, P. Recursos para conseguir la igualdad. Recuperado el 6 de enero de 2010. Disponible: <http://www.copoe.org>.

Serra, Jordi. Imaginar el mañana. Recuperado el 8 de junio de 2012. Disponible: www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p.373.html

Sil, C., Loreto, M. (2003). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. Chile: Pontificia Universidad Católica.

Suarez, G., Stuart, E. (1993). Aplicación de análisis complejo de procesos en la intensificación de las instalaciones de la industria química en países en vías de desarrollo. Santa Clara: UCLV.

Valdés, F. (2003). *Empoderamiento Colectivo*.

Voluntad del Pueblo convertida en Historia. (2002). Poder Popular Cienfuegos: Editorial Política/La Habana.

Anexo 1: Tasa de actividad económica

| Tasa de actividad económica (%) | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Total | ... | ... | 69.9 | 72.1 | 72.1 | 73.7 | 74.7 | 77.1 | 76.7 |
| Mujeres | ... | ... | 53.3 | 55.6 | 56.7 | 59.3 | 60.2 | 62.6 | 62.0 |
| Hombres | ... | ... | 85.2 | 87.0 | 86.0 | 86.7 | 87.8 | 90.0 | 89.9 |

Fuente: Anuario estadístico de Cuba 2010, Cuba y los Objetivos de desarrollo del Milenio, Edición 2011. (p-440)

Anexo 2: Proporción de mujeres y hombres graduados universitarios

| Proporción de mujeres y hombres graduados universitarios (%) | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Mujeres | 56.1 | 59.1 | 66.0 | 63.3 | 67.1 | 65.0 | 67.7 | 59.8 | 63.6 |
| Hombres | 43.9 | 40.9 | 34.0 | 36.7 | 32.9 | 35.0 | 32.3 | 40.2 | 36.4 |

Fuente: Anuario estadístico de Cuba 2010, Cuba y los Objetivos de desarrollo del Milenio, Edición 2011. (p-444)

Anexo 3: Proporción de mujeres y hombres ocupados como dirigentes

| Proporción de mujeres y hombres ocupados como dirigentes (%) | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Mujeres | | 30.2 | 33.4 | 36.9 | 37.4 | 38.3 | 39.1 | 39.2 | 40.3 |
| Hombres | | 69.8 | 66.6 | 63.1 | 62.6 | 61.7 | 60.9 | 60.8 | 59.7 |

Fuente: Anuario estadístico de Cuba 2010, Cuba y los Objetivos de desarrollo del Milenio, Edición 2011. (p-444)

Anexo 4: Proporción de mujeres y hombres ocupados en puestos administrativos

| Proporción de mujeres y hombres ocupados en puestos administrativos (%) | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Mujeres | | 88.1 | 87.4 | 84.9 | 81.0 | 82.0 | 80.8 | 80.0 | 56.8 |
| Hombres | | 11.9 | 12.6 | 15.1 | 19.0 | 18.0 | 19.2 | 20.0 | 43.2 |

Fuente: Anuario estadístico de Cuba 2010, Cuba y los Objetivos de desarrollo del Milenio, Edición 2011.(p-445)

Anexo 5: Miembros del CAP Cienfuegos

| CARGO | NOMBRE | SEXO |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|
| MIEMBROS DEL CAP | | |
| Presidenta CAP | 1. Mayrelis Pernía Cordero | F |
| Vicepresidente CAP | 2. Alexandre Corona Quintero | M |
| Vicepresidente CAP | 3. Orellys Alemán Alfonso | F |
| Vicepresidente CAP | 4. Reinaldo Gómez Hermida | M |
| Vicepresidente CAP | 5. Mario Padilla Aramboure | M |
| Vicepresidente CAP | 6. Adianez Avelenda Quintana | F |
| Vicepresidente CAP | 7. José Ramón Rodríguez Silverio | M |
| Vicepresidente CAP | 8. Armando Varela Señarí | M |
| Secretario CAP | 9. Raúl Quintana González | M |
| DIRECCIONES DESIGNADAS MIEMBROS PERMANENTES | | |
| 10. Salud | Emilio Delgado Iznaga | M |
| 11. Educación | José A del Pino Fernández | M |
| DIRECCIONES MIEMBROS SEGÚN DECISIÓN DEL TERRITORIO | | |
| 12. DTSS | Lucía Calzada Díaz de Villegas | F |
| 13. OBE | Miguel Pérez Rodríguez | M |
| 14. VIAL 5 | Pedro P. Romero Almaguer | M |
| 15. CULTURA | Caridad Abreu Ruíz | F |
| 16. FINANZAS | Maritza Cruz García | F |
| 17. JUSTICIA | Arleidy Rodríguez Rodríguez | F |
| 18. VIVIENDA | Vicente Ismael Díaz Coto | M |
| Total: 18 M-11 F-7 (38.9 %) | | |

Fuente: Elaboración Propia (datos tomados de la Secretaría del CAP)

Anexo 6: Composición de la Comisión de Cuadros del CAP Cienfuegos

| Nombre y Apellidos | Cargo | Cargo en la Comisión | Sexo |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Mayrelis Pernía Cordero | Presidenta CAP | Presidenta | F |
| Alexandre Corona Quintero | Vicepresidente CAP | Vicepresidente | M |
| Orelys Alemán Alfonso | Vicepresidente CAP | Miembro | F |
| Reinaldo Gómez Hermida | Vicepresidente CAP | Miembro | M |
| Mario Padilla Aramboure | Vicepresidente CAP | Miembro | M |
| Adianez Avelenda Quintana | Vicepresidente CAP | Miembro | F |
| José Ramón Rodríguez Silverio | Vicepresidente CAP | Miembro | M |
| Armando Varela Señarí | Vicepresidente CAP | Miembro | M |
| Alfredo Miguez Otero | Director del Órgano de Cuadros | Miembro | M |
| Anailys Hernández Menéndez | Especialista del Órgano de Cuadros | Secretaria | F |

Fuente: Elaboración Propia (datos tomados del Órgano de Cuadros del CAP Cienfuegos)

Matriz de probabilidad dependiente

| | 50% cargos | Enfoque | Reserva | Horario | Capacitada |
|----------------|------------|---------|---------|---------|------------|
| 1 : 50% cargos | 0,486 | 0,815 | 0,851 | 0,847 | 0,869 |
| 2 : Enfoque | 0,761 | 0,453 | 0,813 | 0,705 | 0,847 |
| 3 : Reserva | 0,741 | 0,759 | 0,423 | 0,656 | 0,819 |
| 4 : Horario | 0,816 | 0,727 | 0,726 | 0,468 | 0,695 |
| 5 : Capacitada | 0,923 | 0,965 | 1 | 0,767 | 0,516 |

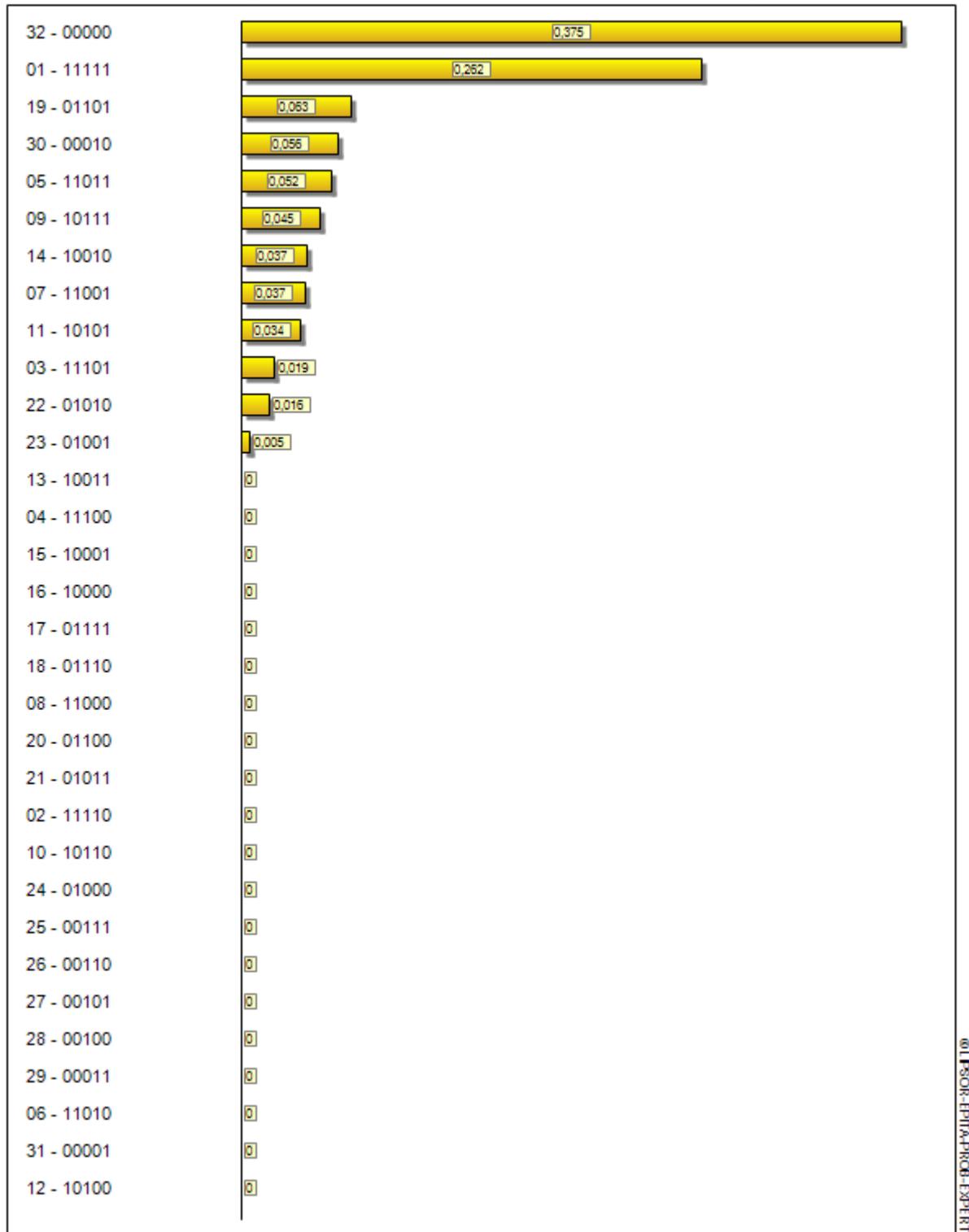
© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Matriz de probabilidades de ocurrencia

| | 50% cargos | Enfoque | Reserva | Horario | Capacitada |
|----------------|------------|---------|---------|---------|------------|
| 1 : 50% cargos | 0 | 0,213 | 0,218 | 0,168 | 0,077 |
| 2 : Enfoque | 0,163 | 0 | 0,19 | 0,232 | 0,033 |
| 3 : Reserva | 0,123 | 0,145 | 0 | 0,218 | 0 |
| 4 : Horario | 0,139 | 0,253 | 0,279 | 0 | 0,225 |
| 5 : Capacitada | 0,132 | 0,145 | 0,162 | 0,296 | 0 |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Histograma de probabilidad des los escenarios (Sahilys)



© LIPSOR-EPITA-PROR-EXPERT



Anexo 9: Cuestionario para los Miembros del CAP Cienfuegos

Nombre:

Edad:

Sexo:

Raza:

Estado civil:

Número de hijos:

Tiempo en el cargo:

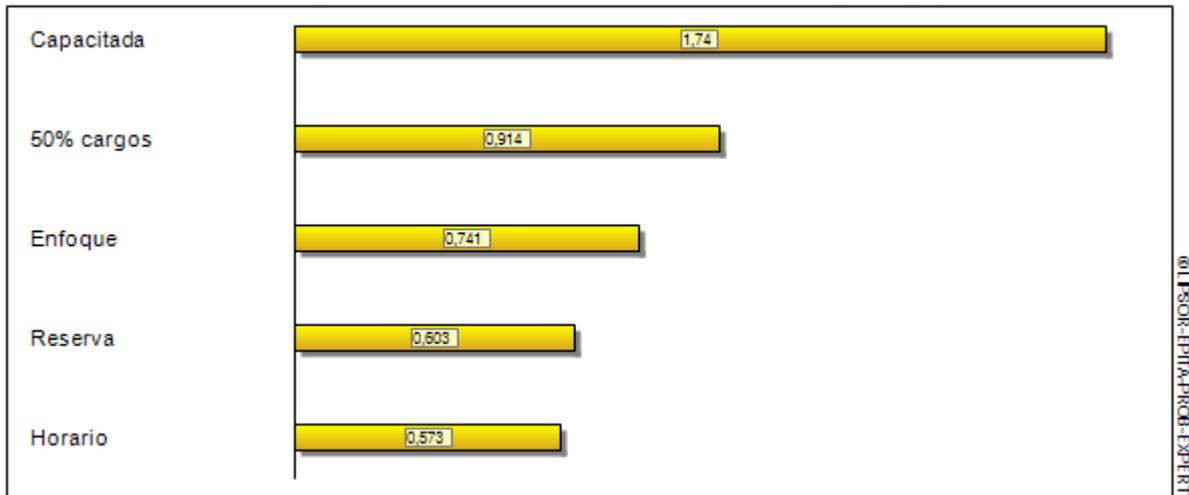
Tiempo desempeñándose como cuadro:

Nivel escolar:

Grado de instrucción:

Grado científico:

Histograma de sensibilidad de las influencias (Sahilyls)



01 LIPSOR-EPITA-PROH-EXPERT

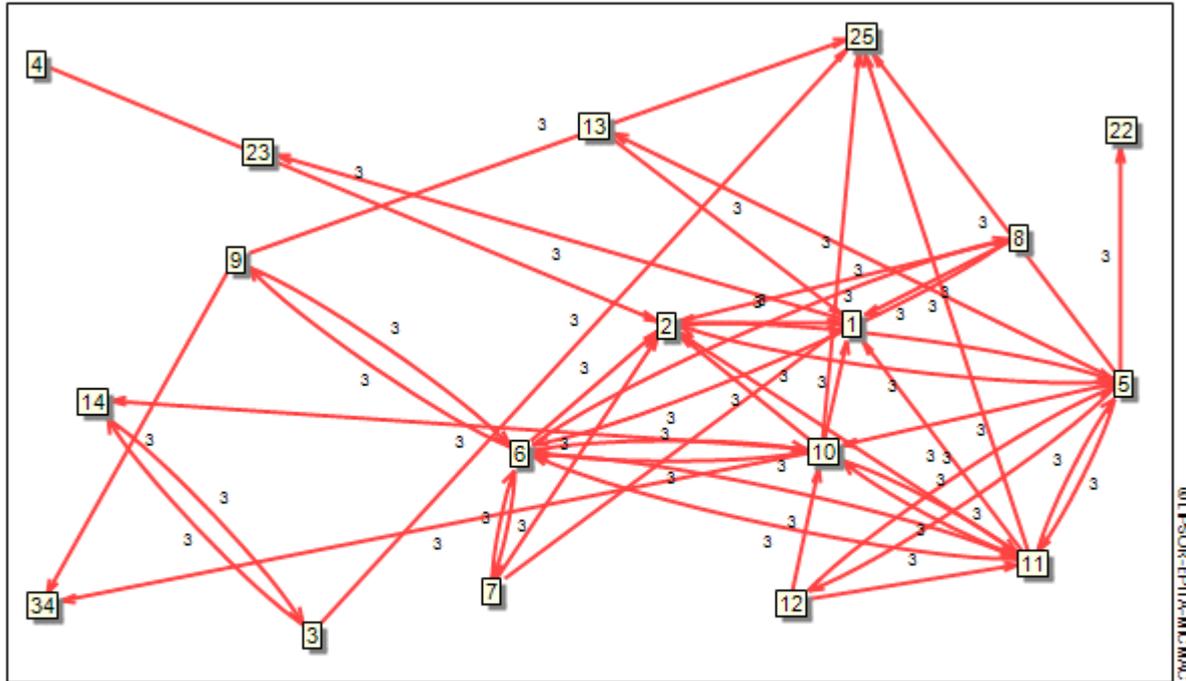
Anexo 11: Cuestionario para las mujeres miembros del CAP Cienfuegos

1. Edad.
2. Estado civil.
3. Número de hijos.
4. Profesión.
5. Año en que se graduó.
6. Qué edad tenía cuando comenzó a dirigir.
7. Cómo llegó a la dirección.
8. Existe diferencia en la relación con los hombres y las mujeres que se le subordinan.
9. En algún momento, el hecho de ser “mujer” ha influido negativa o positivamente en su desempeño como dirigente.
10. En los años que lleva como directiva, ha recibido alguna crítica de su trabajo, matizada por criterios machistas.
11. Cree que hombres y mujeres tienen estilos de dirección diferentes.
12. A su consideración, cuáles son las causas personales y/institucionales, que motivan que la presencia femenina en el CAP Cienfuegos, sea menor con respecto a la de los hombres.
13. Le han resultado de utilidad los cursos de superación que ha recibido como parte de su preparación como cuadro.
14. Cree que hay habilidades específicas en las que deban entrenarse las mujeres directivas.
15. Cómo se siente siendo una mujer que ocupa un cargo de tanta responsabilidad.
16. Qué aconsejaría a las mujeres que sienten temor a enfrentarse a un cargo de dirección.
17. Qué cree, le falta a la política de cuadros para potenciar el incremento de las féminas en los cargos superiores de dirección.
18. Dónde radican las principales causas del no acceso de las mujeres a cargos de dirección.
19. Cuáles son sus características como persona que la hacen dirigente. (condiciones familiares, cualidades, etc)
20. Si se entiende por empoderamiento: proceso mediante el cual los individuos se apropian de habilidades y capacidades, lo cual les permite obtener el control de sus decisiones y acciones; expresan sus necesidades y actúan para lograr mayor acción política, social y cultural en función de responder a dichas necesidades, mediante su participación en los diferentes niveles de la toma de decisiones; usted se considera una mujer empoderada.

Anexo 12: Cuestionario para el Órgano de Cuadros del CAP

1. Cómo se maneja el acceso a los cargos directivos, específicamente al CAP Cienfuegos.
2. Hay alguna intencionalidad en el acceso de mujeres a estos cargos.
3. Cómo es el desempeño de las mujeres en los cargos directivos del CAP.
4. Desde cuándo la dirección del país incluyó en la política de cuadros la necesidad de incrementar la presencia femenina en los puestos de dirección.
5. En el proceso de evaluación de los cuadros, se tiene presente las condiciones de las mujeres como madres u otras obligaciones que deben cumplir.
6. En la captación de reservas de cuadros del CAP existen objeciones para potenciar el acceso de mujeres a los cargos de dirección.
7. Realmente la política de cuadros del CAP potencia el acceso de las mujeres a ocupar cargos dentro de este.
8. A qué cree que se deba el incremento que se ha venido experimentando en el acceso de mujeres a los cargos directivos en la provincia Cienfuegos.

Direct influence graph



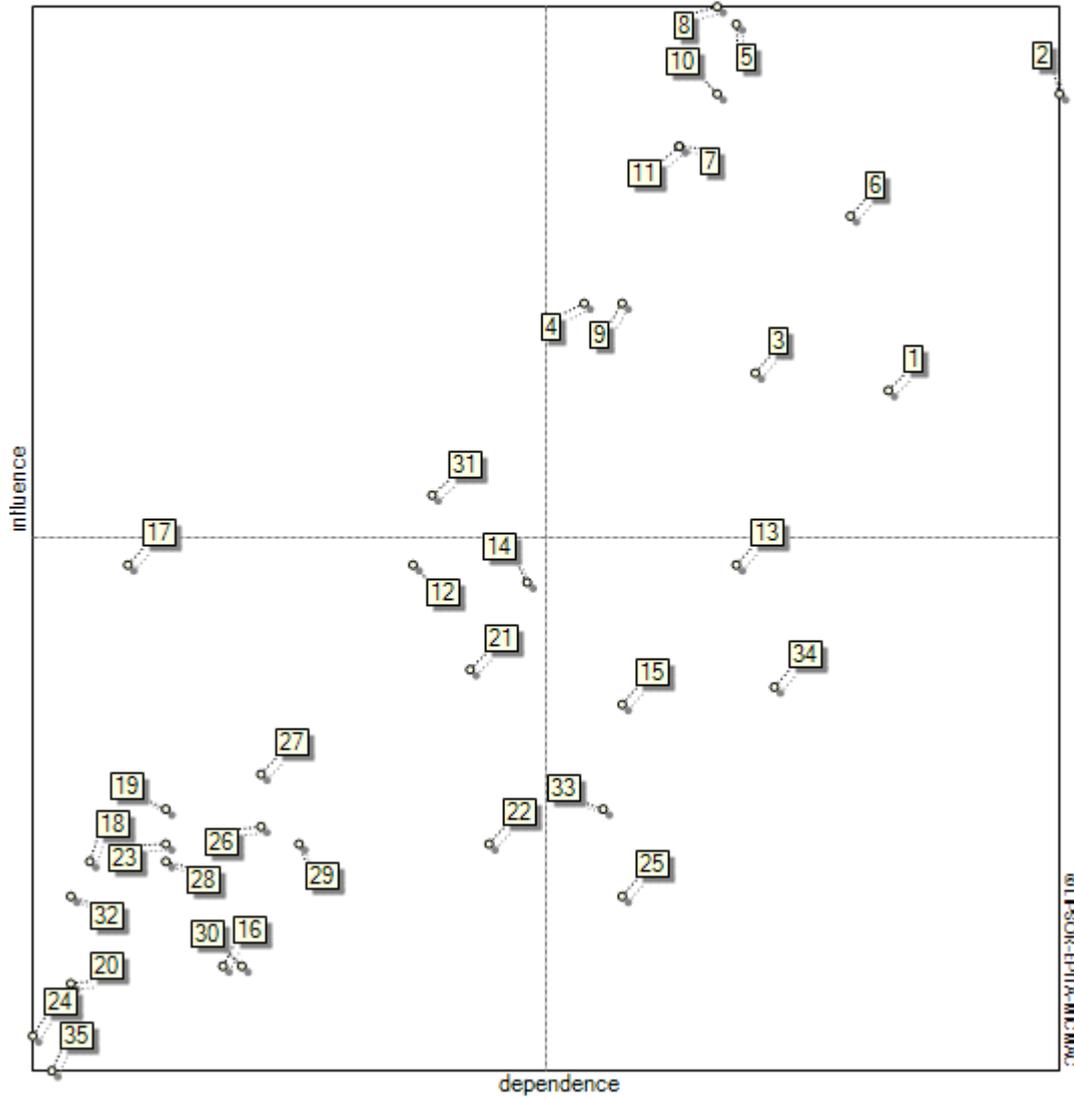
- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

© LIPSOR-EPITA-MICMAC



American Council for
The United Nations
University
The Millennium Project

Direct influence/dependence map



American Council for
**The United Nations
University**
The Millennium Project

Anexo 16: Listados de Variables del MICMAC

| No. | Variables |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Percepción errónea de capacidades de género |
| 2 | Tendencia a captar menos mujeres como reservas de cuadros |
| 3 | Tendencia de las mujeres a escudarse en problemas personales |
| 4 | Establecimiento de horarios de trabajo inadecuados para las mujeres |
| 5 | Las mujeres cargan con la responsabilidad de atender a la familia |
| 6 | Falta de disposición de las mujeres para ocupar cargos directivos |
| 7 | Las mujeres son las responsables de realizar las labores domésticas |
| 8 | Las mujeres son las responsables de atender a a los enfermos de la familia |
| 9 | Falta de apoyo familiar |
| 10 | Las mujeres tiene la responsabilidad de atender a los niños pequeños |
| 11 | Doble jornada laboral |
| 12 | Esposos extremistas (Machistas) |
| 13 | Prevalencia de criterios machistas en los responsables de la selección de los cuadros |
| 14 | Falta de comprensión de los superiores |
| 15 | Autopercepción femenina inadecuada respecto a capacidades |
| 16 | Celos profesionales de los esposos |
| 17 | Tendencia a considerar que las mujeres son más organizadas |
| 18 | Tendencia a considerar que las mujeres tienen mayor capacidad para delegar |
| 19 | Tendencia de las mujeres a dirigir en colectivo |
| 20 | Tendencia de las mujeres a cuidar su imagen social |
| 21 | Atención a los cuadros en cuanto a salud y condiciones de vida |
| 22 | Apreciación de los logros de las mujeres que obtienen resultados positivos en su desempeño como cuadros |
| 23 | Coheficiente de inteligencia de las mujeres (alto) |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 24 | Grado de actualización de las mujeres en cuanto a la situación del territorio |
| 25 | Ajuste de los horarios de trabajo |
| 26 | Grado de exigencia de las mujeres |
| 27 | Tendencia de las mujeres a ejercer control |
| 28 | Grado de incorruptividad de las mujeres |
| 29 | Grado de humanidad de las mujeres |
| 30 | Capacidad de comprensión de las mujeres |
| 31 | Tendencia a considerar que las mujeres son responsables |
| 32 | Presidencia del CAP Cienfuegos asumida por una mujer |
| 33 | Tendencia a considerar que las mujeres son trabajadoras |
| 34 | Tendencia a considerar que las mujeres son consagradas |
| 35 | Compromiso de las mujeres con la Revolución Cubana |