

# Perfiles de liderazgos femeninos en organismos civiles en México

Sara Elena Pérez-Gil\*  
Griselda Martínez\*\*

## I. INTRODUCCIÓN

**E**l objetivo del presente ensayo es descubrir las diferencias y similitudes en el perfil sociodemográfico de las mujeres que participan en las distintas organizaciones civiles. Lo anterior, debido la creciente participación de las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG) en la vida económica, política y social de México que aparecen como un rasgo distintivo de la última década de este siglo. Para cumplir dicho objetivo, en un inicio se describen las diferencias entre las organizaciones civiles en función de sus formas de interacción entre la sociedad, el Estado y la Iglesia, así como el tipo de objetivos que se han fijado. Posteriormente se presenta un apartado sobre quiénes son las mujeres y la reconstrucción de su identidad.

A partir del grado y la forma de participación de organizaciones civiles en la vida social de México y su relación con la Iglesia y el Estado, podemos advertir tres periodos claramente diferenciados (CEMEFI, 1992).



\* Profesora investigadora del Depto. de Atención a la Salud de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

\*\* Profesora investigadora del Depto. de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

1. *El primer periodo* se caracteriza por una fuerte presencia de la Iglesia católica en la creación de instituciones de asistencia social. Este periodo comienza en la época de la Colonia con la creación del Hospital de Jesús en 1524, y termina en 1860 cuando la fracción liberal, en favor de la secularización de los bienes de la Iglesia, tomó el control del gobierno.

Durante esta etapa, los principales actores sociales fueron la Corona española y la Iglesia católica. La Iglesia creó escuelas de conversión, centros de alimentación y hospitales para atender tres problemas principales:

- La conversión de los nativos
- La pobreza
- La salud de la población indígena, importante fuerza laboral

2. *El segundo periodo* se caracteriza por una fuerte presencia del Estado en el área de la asistencia social. Comienza con la victoria de la fracción liberal en 1860, con la secularización del poder, y termina en 1960, cuando la sociedad civil comienza a jugar un papel más activo en la atención de necesidades sociales.

En 1861 el gobierno nacionalizó los bienes de la Iglesia, incluyendo a las instituciones de asistencia social. Sin embargo, algunas organizaciones quedaron bajo el control de la Iglesia a través de algunos prestanombres o en manos de algunas organizaciones católicas vinculadas muy estrechamente a la Iglesia. Durante este tiempo México

era un país predominantemente rural, con un lento proceso de modernización, dirigido por una élite y con graves problemas de pobreza y desigualdad social.

Después de la Revolución Mexicana (1910-1920), el Estado se consolidó, entre otras cosas, a través de políticas de bienestar social dirigidas a atender las necesidades de los pobres, implementadas por grandes aparatos gubernamentales. La Iglesia mantuvo algunas de sus tradicionales instituciones de asistencia social tales como orfanatos, asilos, clínicas y escuelas.

Las consecuencias del predominio de la Iglesia católica y el Estado hasta la década de los sesenta fueron:

- La presencia de la sociedad civil, que se expresaba a través de un número reducido de organizaciones independientes del Estado.
- Una marcada cultura paternalista que hacía depender a los servicios sociales de la política asistencialista del gobierno.
- Una baja participación del sector empresarial en las instituciones de asistencia social.

3. *El tercer periodo* se caracteriza por una fuerte participación de la sociedad civil en la atención de necesidades sociales. Comienza en 1960 y continúa hasta nuestros días, cada vez más fortalecida. El crecimiento económico exacerbó la pobreza y la desigualdad social durante la década de los sesenta y se-

tenta. Para resolver estos problemas, los grupos marxistas se manifestaron en favor de transformaciones económicas y políticas estructurales. La Iglesia católica, después del Concilio Vaticano Segundo, se pronunció en favor de la opción preferencial por los pobres; la teología de la liberación comenzó a tener una influencia cada vez mayor.

Estas fuerzas sociales influyeron en la emergencia de dos tipos de ONG dedicadas a la promoción de grupos marginados:

- Organizaciones en favor de la eliminación de la pobreza a través de la transformación de estructuras sociales por medio de la educación popular, las cooperativas y las organizaciones políticas de base.
- Organizaciones creadas por grupos empresariales que no tienen como objetivo cambiar las estructuras económicas y políticas.

A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, México se encuentra en una crisis económica de la cual no logra salir. Es más, pareciera que las políticas públicas diseñadas para salir de la crisis propician una mayor recesión; ante esta situación, la pobreza ha llegado a sectores económicos más amplios, incrementándose la violencia, la drogadicción y las condiciones generales de miseria. Dentro de las políticas neoliberales implementadas desde el gobierno salinista y recrudescidas en el gobierno zedillista,

se tiene una menor presencia del Estado en la política social. En respuesta a la crisis, las *instituciones no lucrativas* se han diversificado con el fin de encontrar soluciones sustentables para salir del deterioro social del país, de tal manera que su presencia la observamos en lo siguiente:

- Algunas organizaciones antiguas comenzaron a desarrollar actividades de desarrollo comunitario.
- Las instituciones de promoción del desarrollo, tradicionalmente vinculadas con la izquierda, se enfocaron en áreas nuevas, tales como derechos humanos y ecología.
- Otras organizaciones fueron creadas para enfrentar nuevos problemas como son el SIDA, la corrupción, los deudores y la preservación de la herencia cultural, entre otros.
- Surgieron grandes fundaciones y se da una mayor interacción con organismos internacionales.

Los diversos tipos de instituciones no lucrativas enfrentan diferentes problemas. Para entenderlos, es útil dividir estas organizaciones en tres categorías, tomando como base sus raíces históricas y su aproximación a los problemas sociales (CEMEFI, 1992; Fundación Alondra, 1990):

- *Instituciones asistenciales*, con más de cien años de experiencia,

ofrecen servicios asistenciales a personas de bajos ingresos y a minusválidos. La mayoría tienen hondas raíces religiosas. Generalmente tienen la figura jurídica de instituciones de asistencia privada, figura que, automáticamente, califica para emitir recibos deducibles de impuestos.

- *Organizaciones de promoción del desarrollo*, creadas en la década de los sesenta, conocidas como ONG. Su figura jurídica, la mayoría de las veces, es de asociaciones civiles, que no garantiza la deducibilidad de los donativos.
- Organizaciones creadas en los últimos diez años con la finalidad de atender nuevos problemas sociales que no han logrado ser atendidos por el gobierno: ecología, derechos humanos, preservación de la herencia cultural. Estas organizaciones pueden tener la figura de instituciones de asistencia privada o de asociaciones civiles.

La participación de las organizaciones en la vida económica y social de nuestro país se da con tropiezos y dificultades, debidos principalmente a la carencia de recursos financieros:

#### *Carencia de recursos financieros*

La mayoría de las organizaciones mexicanas enfrentan problemas financieros:

- Las grandes empresas generalmente canalizan donativos a organizaciones que emiten recibos deducibles de impuestos, lo cual significa que pocas ONG reciben donativos. Las principales áreas sociales apoyadas por las grandes empresas son: salud, educación y ecología (Fernández, 1992).
- Dado que existen pocas fundaciones mexicanas que se dedican exclusivamente a canalizar donativos, esta fuente de ingresos es poco significativa para las *organizaciones no lucrativas* (CEMEFI, 1995).
- Los donativos que los ciudadanos canalizan a las instituciones son generalmente bajos, ya que prefieren destinar recursos a la salud y la educación, y dentro de la gama de instituciones optan por financiar a las instituciones asistenciales.
- Las fundaciones extranjeras que operan en México son una fuente de ingresos importante para las organizaciones no gubernamentales. En 1990, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) detectó, con base en su directorio, que un 10% de las instituciones reciben apoyo financiero del extranjero. En 1993, las fundaciones norteamericanas otorgaron 150 donativos a México, con un monto aproximado de 22 millones de dólares (Foundation Center, 1994).

*Bajo nivel de profesionalización*

- El nivel de eficiencia en las instituciones mexicanas es muy desigual. Pocas organizaciones operan de una forma eficiente y cuentan con personal bien capacitado.
- La mayor parte de las organizaciones enfrentan la carencia de un equipo de colaboradores capacitado, de profesionales con experiencia en la administración de *instituciones no lucrativas* y consejos directivos experimentados (CEMEFI, 1992).
- Otro problema es la falta de coordinación entre las instituciones. En México existen muy pocas organizaciones “sombrija”. La mayor parte de las organizaciones utilizan todas sus capacidades para atender todos los aspectos de sus operaciones. Este proceso produce una duplicación de esfuerzos. Hay pocas instituciones que ofrecen servicios de consultoría y asistencia técnica en cuestiones legales, fiscales, administrativas, financieras e informativas (CEMEFI, 1992).

*Incipiente infraestructura en investigación y bases de datos*

La infraestructura en investigación es inadecuada para evaluar la gran variedad de problemas que enfrentan las

instituciones. Se cuenta con muy poca información estadística, no existen datos exactos que cuantifiquen y caractericen al sector no lucrativo mexicano. Se carece de información sobre el tamaño del empleo y de los ingresos y sobre la contribución del sector no lucrativo al producto interno bruto (PIB) de nuestro país. La falta de información hace difícil que las instituciones influyan en las políticas públicas para el futuro desarrollo del sector no lucrativo (CEMEFI, 1992).

LAS MUJERES EN LAS ORGANIZACIONES CIVILES

La participación de mujeres en la toma de decisiones en instituciones públicas y privadas es un fenómeno social muy reciente (Martínez, 1995 y Martínez y Montesinos, 1996). Por lo mismo, se cuenta con poca información acerca de las mujeres que desempeñan funciones de alta dirección, que nos permita conocer sobre las características, estilos de liderazgo y calidad en las decisiones, así como sobre su impacto en el fortalecimiento de las instituciones. En el caso específico de las organizaciones no gubernamentales no se tiene información, de ahí la importancia de la presente investigación.

Aunque se carece de datos concretos sobre cuántas mujeres han participado en las organizaciones civiles asistenciales desde principios de siglo, se sabe que las mujeres de la alta sociedad, principalmente las esposas de los polí-

ticos, realizan labores altruistas en organismos principalmente católicos o en instituciones públicas dirigidas a mitigar los malestares de la pobreza. De esta forma, las mujeres en su actividad de voluntarias han venido realizando “funciones propias de su sexo”, como cuidar y atender las necesidades de los otros (Bassaglia, 1983; Catalá, 1983) en su tiempo libre, sin por ello descuidar a su familia. Los cargos que desempeñan estas mujeres en organizaciones asistenciales, por lo general, son de presidenta o secretaria de la mesa directiva. No se establece ningún tipo de relación laboral con la organización y por ello tampoco se exige un tiempo mínimo de dedicación ni objetivos que cumplir, lo que refleja el carácter voluntario de su trabajo.

Las mujeres presidentas o secretarías de organizaciones civiles aprovechan su *status* social para conseguir fondos que serán utilizados con fines altruistas. Como se mencionó anteriormente, estos recursos se dirigen a mitigar la pobreza pero no pretenden incidir en políticas públicas con soluciones de raíz.

La novedosa presencia de la participación de las mujeres en ONG se intersecta con dos grandes movimientos sociales: en primer lugar el movimiento feminista que tiene una gran influencia para el cambio de mentalidades en las mujeres, creando nuevas condiciones para el desarrollo de oportunidades de género, y además el movimiento estudiantil de finales de los sesenta y principios de los

setenta, que incide en el establecimiento de nuevas formas de interacción entre la sociedad civil y el Estado, por lo que se logra una apertura en el ámbito político, el cual tiene un impulso a partir del sismo de septiembre de 1985.

Aunado a lo anterior se tiene que considerar la mayor profesionalización de las mujeres como uno de los factores principales que les permite competir en mejores condiciones que las mujeres no profesionales, situación que converge con una creciente necesidad de las ONG y de las organizaciones asistenciales de lograr la profesionalización de sus organizaciones con el fin de obtener mayores recursos (que son cada vez más escasos) y mejores resultados.

En épocas de crisis es necesaria una mayor creatividad para obtener fuentes de financiamiento: los bailes, conciertos, donativos, etcétera, dejan de ser métodos eficientes de financiamiento. Actualmente encontramos una mayor participación de empresarios y directivos en proyectos de mayor alcance, lo que exige que los dirigentes de organizaciones civiles se preparen en la presentación de proyectos novedosos que puedan ser atractivos y viables para los empresarios.

Esto ha propiciado que los puestos de las organizaciones civiles se profesionalicen al grado de que buscan promover la contratación de especialistas, y por tanto establecen una relación laboral entre el profesional y la organización, la cual se evalúa a través de resultados. Es decir, no sólo la cultu-

ra filantrópica influye para que la mujer o el hombre preste sus servicios en puestos importantes de estas organizaciones.

Por lo anterior consideramos que la diversidad en la construcción de identidades femeninas se refleja en la diversidad de formas de participación en las organizaciones civiles y en la recaudación de fondos. Partimos de que existen dos perfiles sociodemográficos y culturales de las mujeres a partir de las instituciones en que participan:

- a) *La participación de las mujeres en organizaciones asistenciales.* Las mujeres que participan en estas organizaciones se identifican con la percepción de la mujer tradicional, *ser para los otros*. Su labor es exclusivamente asistencial; su perfil sociodemográfico y cultural se basa en una gran influencia religiosa. Pertenecen a las clases medias y altas de la sociedad mexicana, con una fuerte tradición familiar en la filantropía, con nexos familiares que las hacen madres, esposas e hijas de conocidos empresarios y políticos.
- b) *La participación femenina en instituciones de promoción y desarrollo social* en la defensa de los derechos humanos, de la justicia, de los derechos políticos, trasciende a lo asistencial y su presencia se da en el ámbito político. Es decir, su lucha es por trastocar el orden social establecido en Mé-

xico, en lo político, social y económico. Se tienen mujeres activistas en la educación por los derechos reproductivos de las mujeres, en la lucha por la igualdad de oportunidades entre los géneros, por crear una nueva conciencia ciudadana, etcétera. El perfil sociodemográfico de estas mujeres es muy heterogéneo, pues no se basa en su clase social ni en su influencia religiosa o en la cultura familiar. Aquí se tendría que indagar cuáles son los principales factores que guían la acción de estas mujeres. Por mencionar algunos tenemos: la resignificación de su identidad femenina, la conciencia ciudadana, la solidaridad, la conciencia política, su escolaridad, etcétera.

## METODOLOGÍA

Los resultados que se presentan en este trabajo corresponden a una investigación de tipo cuali-cuantitativo, transversal y comparativo que se realizó en 1996. Para cumplir con los objetivos del estudio se seleccionaron 50 mujeres que trabajaban en ONG en la República Mexicana y que ocupaban algún puesto de nivel medio o alto.

El instrumento de recolección fue un cuestionario dividido en 6 apartados con 62 preguntas, de las cuales 17 fueron abiertas. Los rubros que conformaron dicho cuestionario fueron: 1.

Perfil de la entrevistada; 2. Ideología de la entrevistada; 3. Opinión de la entrevistada sobre el papel que juegan las mujeres en las organizaciones; 4. Descripción de la institución donde labora la entrevistada; 5. Descripción del financiamiento y 6. Descripción de los problemas que enfrenta la organización. Las preguntas estuvieron diseñadas con el propósito de cumplir con los objetivos ya mencionados y de confirmar o disconfirmar las hipótesis, que fueron las siguientes:

1. Las mujeres que participan en las ONG con una *perspectiva asistencial* tienen una edad mayor, una gran influencia religiosa, un nivel educativo medio, un nivel socioeconómico alto y una fuerte tradición filantrópica familiar, a diferencia de las mujeres que trabajan en organizaciones con más énfasis en la *promoción* que son más jóvenes, tienen mayor influencia de la ideología feminista, un nivel socioeconómico medio, un nivel educativo alto y una mayor preocupación social.
2. La mayor participación de las mujeres en las ONG está influida por procesos macrosociales nacionales.
3. El papel de las mujeres en las ONG se está modificando al pasar de un papel de asistencia social a uno de promoción.
4. Los obstáculos que encuentran las mujeres en sus organizacio-

nes están determinados por la percepción sobre el papel tradicional de la mujer.

### ¿QUIÉNES SON LAS MUJERES?

A continuación se presentan los resultados de 42 entrevistas, ya que 7 cuestionarios fueron eliminados por no haber presentado la información completa. Con el propósito de cumplir con los objetivos y confirmar las hipótesis de trabajo, los datos se analizaron en función del tipo de institución donde trabajan las entrevistadas. Cabe destacar que fueron ellas mismas quienes definieron el tipo de labor que desarrollaba su institución, de tal manera que se detectaron 11 mujeres laborando en organizaciones asistenciales, 26 en promocionales y 5 en instituciones que cumplen una doble función

En seguida se describen y analizan algunas de las principales características de las 42 mujeres entrevistadas. El mayor porcentaje de las entrevistadas en los tres tipos de instituciones (63% en total) se encontraba en el rango que va de los 36 y 50 años de edad, el 26% tenían 50 y más años y sólo un 11% de las mujeres era menor de 35 años. De acuerdo con estos datos, la hipótesis acerca de que las mujeres que trabajan en organizaciones de tipo asistencial tienen más edad que las que laboran en instituciones dedicadas a la promoción no se cumple, ya que en las mujeres seleccionadas para esta investigación



el indicador edad es independiente del lugar de adscripción laboral.

Por lo que respecta a su estado civil, un poco más de la mitad de las entrevistadas para el momento del estudio estaban casadas (57%), el 21% eran divorciadas y el resto se encontraban solteras, en unión libre o viudas. Al investigar la religión se observó que del total de las mujeres, el 64% manifestaron ser católicas, mientras que el 36% restante señaló no practicar alguna religión. Del total de las católicas, 56% trabaja en organizaciones de promoción social, 37% en organizaciones de asistencia social y el resto manifestó laborar en organizaciones con funciones de promoción y asistencia social. Una de las mujeres que trabaja en este último tipo de instituciones se autodefinió “guadalupana”. Como se puede observar, existe un mayor porcentaje de mujeres que dijeron ser católicas, independientemente del tipo de institución donde trabajan, aunque existe la duda de si realmente practican su religión. La in-

formación derivada de este indicador tampoco confirma la hipótesis acerca de que la religión ejerce más influencia en la decisión de las mujeres para trabajar en organizaciones asistenciales.

En el cuadro 1 se enumeran los diferentes niveles de escolaridad que alcanzaron las mujeres entrevistadas. Al hacer el análisis por cada tipo de institución a la que están adscritas, se detectó que los mayores porcentajes se ubicaron en los niveles de licenciatura y posgrado, lo que hace pensar que cada vez es mayor el número de mujeres que participan en las ONG con estudios profesionales. Es necesario resaltar que el nivel profesional de las mujeres no muestra una clara relación con el tipo de institución donde laboran; sin embargo, se advierte cómo las mujeres encuentran en la profesionalización una posibilidad de desarrollo en cualquier tipo de organización. Al interrogar a las informantes acerca de las carreras que habían estudiado, se encontró un predominio de las ciencias sociales, especialmente la sociología y la antropología.

CUADRO 1

*Estudios realizados por las entrevistadas según el tipo de institución donde trabajan*

Estudios realizados	Asistencia		Promoción		Ambas	
	N	%	N	%	N	%
Técnica	1	9	1	3	1	20
Normal	1	9	1	3	0	0
Licenciatura	3	28	13	50	2	40
Especialidad o diplomado	4	36	3	12	1	20
Maestría	1	9	2	8	1	20
Doctorado	0	0	3	12	0	0
No contestaron	1	9	3	12	0	0
TOTAL	11	100	26	100	5	100

Se interrogó únicamente a 22 de las mujeres sobre el tipo de universidad a la que habían asistido y se encontró que el 41% estudió en universidades privadas, destacando la Universidad Iberoamericana de Santa Fe, el 32% en universidades públicas, sobre todo la UNAM, la ENAH y la UAM, y el 14% en universidades privadas extranjeras. Un 21% no contestó.

Al preguntar a las entrevistadas acerca del nivel socioeconómico al cual pertenecían, la mayoría de las mujeres (56%) se clasificó como de nivel “medio”, siguiéndole el “alto” en un 38%. Sólo un 6% de las mujeres entrevistadas se clasificaron como de nivel “bajo”. Cabe señalar que la pertenencia de las informantes a un nivel determinado fue en base a su percepción, ya que no se investigaron otros indicadores para “comprobar” si realmente pertenecían a un nivel o a otro. De hecho, algunas mujeres mencionaron pertenecer a un nivel “alto-bajo” y a un “medio-alto”. De acuerdo con el tipo de institución donde trabajan las entrevistadas, se observó que el 55% de quienes laboran en institucio-

nes de asistencia se percibieron como de un nivel “alto”, mientras que en las instituciones de promoción el mayor porcentaje (56%) correspondió al nivel “medio”. Cabe destacar que tampoco se encontró relación entre el nivel socioeconómico de las mujeres y el tipo de organización donde prestan sus servicios. Sin embargo, es importante resaltar que pese a que no se verificó la hipótesis, los hallazgos no causaron demasiada sorpresa, ya que si las mujeres entrevistadas tienen un alto nivel de profesionalización y se encuentran en un puesto de toma de decisiones era de esperarse que pertenecieran a los niveles medios y altos. En las dos mujeres que manifestaron pertenecer a un nivel socioeconómico bajo, se tiene la impresión de que respondieron más a una identificación con el sector de la población al cual atienden que a su nivel socioeconómico real.

Por lo que se refiere al puesto que las mujeres entrevistadas tenían al momento del estudio se detectó que la mayor parte correspondía a los niveles más altos de sus organizaciones,

CUADRO 2  
*Puesto que desempeñan las entrevistadas en la institución*

Puesto en el trabajo	Asistencia		Promoción		Ambas	
	N	%	N	%	N	%
Presidenta de comité o consejo	4	36	8	31	4	80
Directora ejecutiva	2	18	13	50	0	0
Vicepresidenta	3	28	0	0	0	0
Tesorera	1	9	0	0	0	0
Otros puestos	1	9	5	19	1	20
TOTAL	11	100	25	100	5	100

CUADRO 3  
Razones por las cuales las entrevistadas se interesaron en la filantropía

Razones	Asistencia		Promoción		Ambas	
	N	%	N	%	N	%
Preocupación social	7	64	20	77	5	100
Cultura familiar	2	18	8	31	1	20
Convicción religiosa	4	36	4	15	4	80
Trascendencia y autorrealización	0	0	1	4	0	0

desempeñando en términos generales funciones directivas, de toma de decisiones y de recaudación de fondos. Se encontró que varias mujeres ocupaban indistintamente los puestos de presidenta de comité o consejo y de directora ejecutiva (cuadro 2). Esto no sorprendió, ya que uno de los criterios de inclusión de las entrevistadas era que ocuparan un alto puesto en su institución para conocer su percepción sobre la función que desarrollan las mujeres en las ONG y en la recaudación de fondos.

La forma de participación de las mujeres en las instituciones muestra una tendencia a que los puestos de presidenta y vicepresidenta sean considerados como “honorarios”, es decir como un trabajo voluntario, mientras que los puestos de dirección, tesorera, responsable de programas, etcétera, sean remunerados. El 59% del total de las informantes que ocupan los altos puestos dentro de sus instituciones manifestaron trabajar en forma voluntaria. El puesto de directora ejecutiva presentó un porcentaje igual entre voluntarias y remuneradas, lo que podría explicar

que se está en presencia de un cambio en las organizaciones en cuanto a la contratación remunerada de personal más especializado, debido a que este puesto implica mayor dedicación y responsabilidad. Lo que esta situación muestra es también una transición de un trabajo voluntario a uno remunerado que bien pudiera tener cierta relación con la resignificación de la identidad de las participantes como mujeres.

#### PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES ENTREVISTADAS SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN ONG

Al interrogar a las mujeres acerca de cuáles fueron sus razones para trabajar en las ONG, la “preocupación social” apareció en un 58 %, un 22 % señaló a la “cultura familiar” y la “convicción religiosa” fue señalada en un 18 %. Al analizar la información según el tipo de institución donde laboran las entrevistadas, se detectó que los mayores porcentajes de los tres grupos de mujeres se concentran en la “preocupación social”. La segunda razón aducida por las

informantes que laboran en centros asistenciales y aquellas que realizan doble función, correspondió a la “convicción religiosa”, en tanto que en las instituciones promocionales la “cultura familiar” ocupó el segundo sitio. Es necesario aclarar que varias de las informantes mencionaron más de una causa, encontrándose en mayor proporción la combinación “preocupación social” y “cultura familiar (cuadro 3). En síntesis, no se encontró relación alguna entre las razones aducidas por las mujeres entrevistadas y el tipo de organización donde laboran.

Resultan interesantes las cifras del cuadro anterior, ya que permiten reflexionar sobre el papel del Estado en la resolución de algunos problemas de tipo social que permean a la sociedad civil. El hecho de que las mujeres entrevistadas hayan señalado su “preocupación social” como el factor detonante para su incorporación a las ONG, obliga a pensar que el Estado no ha sido capaz de dar solución a problemas relacionados con la salud, la alimentación, la educación, la pobreza, etcétera.

Con el propósito de conocer desde cuándo las mujeres se habían interesado en las actividades *no lucrativas de ayuda a los otros* y relacionarlo con algunos de los principales sucesos del país, se les interrogó acerca del año en que ellas consideraron fue su primer acercamiento a este tipo de acciones. El 29% lo registró entre 1981 y 1985, el 21% entre 1986 y 1990 y el 14% entre 1991 y 1995. Lo anterior significa que

sólo el 36% tuvo su acercamiento a las ONG hace más de 15 años. En un intento de relacionar la fecha con los eventos más destacados de México, hay que recordar que el auge de estas organizaciones en el país se da en la década de los ochenta, y es a partir de los sismos de 1985 cuando se da un incremento mayor de participación ciudadana. De ahí que el 64% de las entrevistadas hayan iniciado su participación en este tipo de organizaciones desde 1981.

Uno de los papeles genéricos que tradicionalmente se han atribuido a los varones es la recaudación de fondos. Se dice que el hombre es el principal gestor de dinero, mientras que las mujeres desarrollan con más eficacia la actividad de administrar. En este trabajo, el indicador recaudación de fondos fue uno de los ejes de análisis más importantes para conocer cómo ellas perciben su trabajo. Sobre este punto se interrogó a las entrevistadas y sólo el 67% manifestó que sí tenían información sobre el papel que ha desempeñado la mujer en la recaudación de fondos en los últimos diez años. Al cuestionar acerca de cuál había sido este papel, las respuestas fueron diversas. Hubo desde quienes no contestaron o se limitaron a responder “muy interesante” pero sin aportar más elementos, hasta quienes ahondaron en explicaciones. Sin embargo, es preciso acotar que las respuestas no siempre fueron referidas a la descripción del papel de las mujeres sino a otras cuestiones, como por ejemplo los objetivos de las

mujeres y su importancia en esta actividad, es decir, el *deber ser*. No obstante estos problemas de interpretación, se presentan en forma textual algunas de las respuestas que se expresaron durante las entrevistas.

De todas las mujeres que contestaron afirmativamente, destacan las siguientes respuestas donde predomina el aspecto "*sensible*" y la "*mayor disposición*" que tiene la mujer hacia cierto tipo de trabajos en comparación con el hombre. Veamos:

Nuestro papel es preponderante, no es fácil regalar tiempo. Somos más sensibles y tenemos disposición para hacer las cosas.

Las mujeres han jugado un papel importante porque han abierto campos de financiamiento; son imaginativas, creativas, sensibles.

Hay que romper límites, esto es muy importante, y debemos ganar un espacio a los hombres porque somos más sensibles.

Cabe resaltar que aun cuando en las respuestas anteriores prevalece la sensibilidad, calificada como "natural" en tres de las mujeres, se observa una resignificación del papel que ellas desarrollan en sus organizaciones, ya que si bien es cierto que las entrevistadas se consideran más sensibles que los hombres, se detecta un deseo de incursionar en aquellas actividades que anteriormente eran exclusivamen-

te masculinas. Un ejemplo claro de esto se encuentra en la siguiente narración:

Se ha abierto un camino que no existía; las mujeres demuestran mayor capacidad, además de que tienen características para hacer mejor las cosas que los hombres.

Llama la atención el hecho de que un buen número de las entrevistadas relacionó el cambio del papel de las mujeres dentro de sus organizaciones con un aspecto sociopolítico, como lo demuestran las siguientes respuestas:

Hoy las mujeres tienen una participación más amplia y pública en la vida social, económica y política de México.

Las mujeres han ido avanzando, de jugar un papel de asistencia social hacia uno de "empoderamiento" a través de la gestión de diversas actividades políticas y económicas.

Para reivindicar la conciencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres. Promover participación social y política de las mujeres.

Hemos cambiado, ahora estamos más fortalecidas. Hubo un avance en el movimiento feminista y hoy somos parte del movimiento ciudadano. Tenemos la intención de hacer propuestas de éticas públicas y modificar leyes. Ya somos tomadas en cuenta por el gobierno.

Ahora la mujer no sólo participa, sino que organiza y por lo tanto es más fácil que defienda sus derechos.

Las mujeres, normalmente, somos las encargadas de las tareas ejecutivas y de la formulación de proyectos para recaudar fondos. Somos las que organizamos eventos y administramos recursos.

Muy importante, ya que en las mujeres ha recaído el mayor peso en la recaudación de fondos, en comparación con los hombres.

En las anteriores narraciones se observan varios elementos interesantes que deben rescatarse. El primero de ellos es la participación de las mujeres en la vida y en los cambios políticos, sociales y económicos del país, planteada ya no como una necesidad de “querer hacer algo” o de “deseo”, sino como un hecho real en el cual las entrevistadas están inmersas. Aunque sólo una de las informantes mencionó la transformación del quehacer femenino en las instituciones, esto es, el avance hacia el terreno de la promoción a través del “empoderamiento”, resulta muy interesante esta respuesta sobre todo si se analiza como parte de una resignificación de la identidad femenina. Los derechos de las mujeres, su capacidad ejecutora en aspectos relacionados con la gestión de financiamiento y elaboración de proyectos, son otros dos elementos que adquieren un nuevo significado entre las informantes. Sólo dos

mujeres mencionaron en forma explícita al movimiento feminista como determinante del papel actual de las mujeres en la obtención de fondos, aunque de hecho este aspecto se percibió en varias de las respuestas.

La pregunta anterior fue confundida o mezclada con la interrogante acerca de cuáles habían sido los cambios en el papel de las mujeres en las organizaciones en los últimos diez años, ya que además de describir el porqué de dichos cambios, las entrevistadas volvieron a hacer referencia a la obtención de fondos. La respuesta que predominó fue la relacionada con la capacitación, preparación y profesionalización de las mujeres. De lo anterior se desprende que para las entrevistadas la educación es el factor fundamental en el desarrollo sociocultural de las mujeres. Veamos lo que algunas de ellas dijeron al respecto:

La mujer se ha educado y profesionalizado más.

La obtención de fondos se ha vuelto más competitiva, por eso se ha hecho necesario profesionalizar la recaudación de fondos. Las universidades imparten diplomados y muchas mujeres los están cursando.

La mujer cada vez se capacita más y desea un liderazgo social.

Hasta hace algunos años su participación era subordinada a la de los hombres,

ahora, debido a su preparación tiene una actuación más protagónica.

En términos generales se observó un consenso acerca de que las mujeres en la actualidad realizan tareas más productivas, ocupan puestos directivos y de liderazgo, hay mayor apertura para ellas, y de que de las actividades de asistencia poco a poco han pasado a las de promoción. Sólo una de las entrevistadas señaló a la crisis económica del país y de la familia como la razón por la cual el papel de las mujeres se ha transformado, aunque en este caso la respuesta dio más cuenta de una problemática nacional que de las organizaciones.

Como ya se mencionó, conocer el papel que tienen las mujeres en la recaudación de fondos así como la percepción que ellas tienen de esta actividad se constituyó en uno de los ejes de análisis de la presente investigación. Por tal motivo se les interrogó sobre el papel que ellas desempeñan en la recaudación de fondos, ya no en términos generales sino en su vida cotidiana dentro de sus propias instituciones. Las respuesta entre aquellas que mencionaron que las mujeres tenían esa responsabilidad fue unánime: “muy importante y eficiente”, con excepción de ciertas instituciones, como por ejemplo la Cruz Roja, cuya técnica de recaudar fondos, según la entrevistada, es “muy tradicional”, sin explicar por qué, y otra organización a la que los fondos llegan “solos” desde que se fundó.

Respecto a si las mujeres tienen dificultades para conseguir recursos financieros, la mayor parte de las entrevistadas respondió negativamente y dieron varios argumentos, entre los que sobresalen los siguientes: “utilizan sus relaciones”, “son igualmente capaces que los hombres”, “la mujer sabe comunicar la importancia de apoyar a una organización”, “su capacidad se equipara con la de los hombres” y “suelen ser atendidas con amabilidad”. Sólo una de las entrevistadas manifestó que las mujeres no son sujetos de crédito igual que los hombres, ya que existe un “machismo imperante y la idea generalizada de que las mujeres son incapaces de administrar”.

Con el propósito de profundizar más en las ventajas y desventajas que tienen las mujeres y los hombres para conseguir recursos financieros, según las entrevistadas, a continuación se presentan las tablas que se encuentran en la siguiente página.

En las percepciones que tienen las entrevistadas sobre las ventajas de ser mujer para realizar la función de recaudación de fondos en ONG, se aprecian diferencias que están estrechamente ligadas con percepciones tradicionales sobre el género, aunque en el caso de las mujeres se muestran algunas opiniones que las sitúan en un proceso de transición. Es decir, existen ventajas señaladas por las mujeres que se refieren a una identidad femenina tradicional: son *dedicadas, apasionadas, emotivas, piden para los otros*, etcétera,

TABLA 1

*Ventajas y desventajas que tienen las mujeres para conseguir recursos financieros, según las entrevistadas*

Ventajas	Desventajas
Mejores relaciones personales	Ninguna
Recurren a los sentimientos y tienen mayor intuición	Más penosas y tímidas
Más iniciativa y dedicación	Más dispersas
Mayor disponibilidad de tiempo	Son más débiles
Más apasionadas	Dificultad de relacionarse con el dinero
Más emotivas, llegan al corazón	Falta de profesionalismo
Ofrecen argumentos válidos, son más persuasivas y perseverantes	No ocupan puestos directivos
Mayor confianza en sí misma	Están más divididas
Se dignifica al pedir por otros	Se subestiman y las subestiman
Más habilidad	Pueden encontrar malas experiencias
Más creatividad	Más problemas familiares y el hecho de ser madres y esposas
Inspiran más confianza	Les falta organización
Más coquetas, más seductoras	
Mayor capacitación	
Menos interés personal, más honestidad	
Mayor compromiso	
No les importa pedir	

TABLA 2

*Ventajas y desventajas que tienen los hombres para conseguir recursos financieros, según las entrevistadas*

Ventajas	Desventajas
Tienen valores morales	Les dicen más fácilmente que no
Relaciones y contactos más amplias	Les falta tiempo
Es parte de sus negocios	Tienen más orgullo
Están en medio del dinero	Se desconfía más de ellos
Son más asertivos	Falta de contacto con los proyectos comunitarios, menos compromiso
Mayores estudios	Poco creativos
Mayor desenvolvimiento personal	Poco sensibles
Mayor talento y habilidades	Exceso de trabajo
Piensen en grande	Timidez
Son hombres	Falta de interés
Son concretos y prácticos	Menos constantes
Buscan proyectos más ambiciosos	Luchan por el poder y son más competitivos
Tienen más autoridad	
Tienen más confianza y seguridad	
Saben cómo pedir y presionar	



pero encontramos comentarios que nos llevan a pensar en cambios del papel de la mujer en la sociedad, como son: *mayor capacitación, mayor creatividad y confianza en sí mismas.*

Las desventajas de las mujeres nos vuelven a situar en factores limitativos por procesos culturales, en donde tradicionalmente las mujeres tienen que cumplir con su familia, siendo ésta una de las grandes limitaciones de las mujeres en el ámbito público y en el caso de las que participan en organizaciones la excepción. Otro factor limitante de las mujeres es su escasa experiencia en niveles directivos de organizaciones y en el manejo del dinero, situación que conforme pasa el tiempo se va modificando; cada vez existen más mujeres en altos puestos en empresas públicas y privadas.

La percepción que tuvieron las entrevistadas de los hombres se adscribe claramente a los papeles asignados socialmente al sexo masculino: el ámbito público es su dominio y en él se desenvuelven, siendo esto una ventaja para ellos en la recaudación de fondos; asimismo el ambiente de búsqueda de financiamientos es más conocido por los hombres, lo que representa una desventaja para las mujeres. Las limitaciones que tienen los hombres se debe a la falta de tiempo para dedicarse a ONG. Las mujeres se perciben con una función altruista, mientras que para los hombres, participar en la ONG es una función secundaria, por lo que no tienen tiempo para ello.

Al interrogar acerca de qué tipo de relaciones consideraban las entrevistadas que más habían ayudado a la institución en la búsqueda de fondos, la mayoría (40%) señaló que las relaciones personales, el 33% la atribuyó a las relaciones institucionales y personales y el resto únicamente a las institucionales. Llamó la atención la cifra tan elevada de mujeres que consideraron las relaciones personales como factor fundamental en la búsqueda de fondos, ya que hasta cierto punto parecería que contradice lo mencionado anteriormente acerca de la profesionalización de las mujeres en la obtención de financiamiento.

Con relación a la eficiencia de las mujeres en alguna de las áreas, se aprecia en el cuadro 4 que la educación y la salud fueron consideradas por las entrevistadas que laboran en organizaciones, tanto asistenciales como promocionales, las dos áreas más relevantes en el desempeño de las mujeres. Los derechos humanos, el desarrollo comunitario y las actividades de bienestar siguieron en orden de importancia. Al analizar cada uno de los rubros se observa que, con excepción de lo que algunas de ellas denominaron “contactos con instituciones nacionales y extranjeras” y “lucha por la democracia”, el resto de las áreas y actividades mencionadas son aquellas que, tradicionalmente, han sido consideradas femeninas. Incluso, algunas de estas áreas hasta pueden ser calificadas como “extensión

CUADRO 4  
Áreas dónde las mujeres son eficientes según las entrevistadas

Áreas	Asistencia		Promoción		Ambas	
	N	%	N	%	N	%
Educación	6	60	13	50	-	-
Salud	4	40	13	50	1	20
Derechos humanos	-	-	4	15	1	20
Desarrollo comunitario	1	10	7	27	-	-
Bienestar	2	20	4	15	-	-
Mujeres	1	10	2	8	1	20
Niños	2	20	4	15	1	20
Gestoría	1	10	2	8	-	-
Discapacitados	1	10	3	12	-	-
Ancianos	2	20	-	-	-	-
Todas	1	10	4	15	1	20
Ecología	-	-	1	4	-	-
Servicio social	-	-	-	-	1	20
Indígenas	-	-	1	4	-	-
Contacto con instituciones	-	-	1	4	-	-
Lucha por la democracia	-	-	1	4	-	-

de las labores domésticas”, como es el caso de la salud y de la educación, que ocuparon los dos primeros lugares entre las informantes.

Resalta en el cuadro anterior que algunas de las entrevistadas confundieron las áreas temáticas donde las mujeres han sido más eficientes con los grupos beneficiarios de las acciones; sin embargo, se respetaron sus respuestas. De hecho, las acciones relacionadas con la educación y la salud en la realidad están encaminadas a proteger a aquellos grupos más vulnerables como son los niños, las mujeres, los discapacitados y los ancianos.

Así como en otras áreas del conocimiento y de la práctica el pensamiento feminista ha llegado a ser en la actualidad un factor determinante para que se lleven a cabo algunas actividades y proyectos, su relevancia en las ONG no

fue la excepción. Por tal motivo se incluyó una pregunta que respondiera a este cuestionamiento en las entrevistadas. El 64% de las informantes respondió que sí tenía “algún” conocimiento sobre el feminismo y el 67% señaló que había recibido influencia de este pensamiento, conocimiento e influencia que en su mayoría no pudieron precisar. Asimismo, la influencia que el feminismo ha tenido en la institución de las entrevistadas fue manifestado en un 38%.

#### A MANERA DE CONCLUSIONES

No se encontró un perfil único en las mujeres estudiadas que participan en las organizaciones no gubernamentales, ya que los resultados muestran heterogeneidad. De acuerdo con los objetivos de la investigación se consi-



Foto: Sophie Saud

deraron dos tipos de organizaciones en las que se agrupan las mujeres: aquellas que se identifican con una perspectiva asistencial y las que se ocupan de la promoción del desarrollo. Los resultados derivados de la investigación no permitieron verificar las hipótesis planteadas en relación a que existe una diferencia en la edad, la religión, el grado de escolaridad, el nivel socioeconómico y una tradición filantrópica familiar de las entrevistadas que laboran en una organización de tipo asistencial y una de promoción, ya que no se encontró un patrón determinado de características que permitan diferenciar el perfil de las mujeres que participan en uno u otro tipo de organizaciones. Esto apunta hacia una resignificación de las identidades femeninas, es decir, a una mayor profesionalización y participación en el ámbito laboral.

Con respecto a la forma de participación de las mujeres en las instituciones se detectó una tendencia a que los puestos de presidenta y vicepresidenta sean de carácter honorarios, esto es, voluntarios, a diferencia de los puestos de directoras, tesoreras y responsables de programas, que son remunerados. Sin embargo, cabe resaltar que existe una transición de un trabajo voluntario a uno remunerado, lo que cada vez más nos habla de una resignificación de la identidad de las mujeres.

No se encontró relación entre las razones aducidas por las mujeres entrevistadas y el tipo de organización donde prestan sus servicios. La “preocupación

social” y la “convicción religiosa” fueron, respectivamente, el primero y el segundo motivos por los cuales trabajan en las ONG. El hecho de que las mujeres hayan señalado su preocupación social como el factor detonante para su incorporación a este tipo de organizaciones, motiva a reflexionar en la incapacidad del Estado para dar soluciones a algunos de los problemas relacionados con la salud, la alimentación y la pobreza.

Lo anterior probablemente se relaciona con la fecha en que las mujeres manifestaron haber tenido su acercamiento con las ONG, ya que el mayor porcentaje de ellas lo tuvo entre 1981 y 1985, quinquenio en el que sobresalió una gran crisis económica y se produjeron los sismos que azotaron a algunas regiones del país, entre ellas la ciudad de México.

En cuanto a su percepción sobre cuál ha sido el papel que las mujeres han desempeñado en la recaudación de fondos, predominaron el aspecto “sensible” y la “mayor disposición femenina” como los principales factores que conllevan a las mujeres a realizar ciertas acciones que tradicionalmente han sido consideradas como parte de la esencia femenina. Podría afirmarse que el traslado de los papeles de madre y esposa se hacen evidente en estos casos. Aun cuando el factor sociopolítico no apareció en las respuestas de todas las entrevistadas, sí se encontró en aquellas que lo mencionaron como un elemento central, tal y como lo demuestran la presencia de ciertos términos, como

“empoderamiento”, derechos de las mujeres, gestión de actividades políticas y económicas, y no solamente se reflejó como “el deseo de hacer algo por los demás”. El movimiento feminista, que por lo demás resultó ser un término confuso, apareció explícitamente en sólo dos de las mujeres entrevistadas, aunque después de hacer varias lecturas de los textos no sería aventurado afirmar que sí fue mencionado en forma implícita al señalar que las mujeres en la actualidad, además de participar en los diferentes eventos, organizan, administran y consiguen recursos financieros.

La educación resultó el elemento fundamental en el desarrollo sociocultural de la mayoría de las mujeres entrevistadas y, en términos generales, la profesionalización de las mujeres en este sector ha sido uno de los principales determinantes en la obtención de fondos. El hecho de trabajar en forma remunerada en las organizaciones, tener una carrera profesional y que sus fines sean básicamente laborales, hace que las posibilidades de éxito sean mayores. Se observó un consenso entre las entrevistadas acerca de que cada vez más las mujeres ocupan puestos directivos y de liderazgo, de que hay mayor apertura para ellas y de que las actividades que tradicionalmente desarrollaban, esto es, las de asistencia, poco a poco han pasado a ceder en importancia a las de promoción y desarrollo.

Sin embargo, se destacan la gran variedad de opiniones en torno a la per-

cepción por parte de las entrevistadas acerca de las ventajas que tienen las mujeres para obtener recursos financieros en comparación con los hombres. A pesar de que muchas de las mujeres, en preguntas previas, parecieron estar más a favor del cambio de los papeles genéricos tradicionales, en el momento de expresar las ventajas de su situación regresaron a su percepción acerca del papel de las mujeres como madres y esposas. Esto significa que sobresalieron respuestas tales como que las mujeres por ser más delicadas, apasionadas, emotivas, coquetas, saben pedir para otros y tienen más éxito. Entre las desventajas destacaron el hecho de ser más débiles, dispersas, tímidas y penosas y con más problemas familiares, que al igual que las ventajas nos hablan de características otorgadas a las mujeres, bajo su supuesta “naturaleza femenina”. Lo anterior se confirma al analizar las respuestas que las entrevistadas dieron sobre las ventajas y desventajas que tienen los hombres en la recaudación de fondos, ya que a ellos les otorgaron cualidades consideradas más “varoniles” y por lo tanto exitosas, como es el hecho de ser concretos, prácticos, ambiciosos, talentosos, más asertivos, más confiados y seguros, etcétera, mientras que sus desventajas se asociaron con lo opuesto de las ventajas de las mujeres; es decir, si las mujeres son más creativas, los hombres son menos creativos; si las mujeres son más sensibles, los hombres tienen menos sensibilidad; si las mujeres tienen per-

severancia, los hombres no. No obstante, es importante señalar que no se encontraron patrones de respuesta, ya que así como para algunas interrogantes las entrevistadas parecían seguir los lineamientos del movimiento feminista, para otras las respuestas fueron completamente tradicionales. A pesar de ciertos discursos feministas, las mujeres continúan percibiéndose con una función altruista, a diferencia de los hombres.

En cuanto al tipo de relaciones utilizadas por las entrevistadas en la búsqueda de fondos, predominaron las personales. Lo anterior contradice lo relacionado con la profesionalización de las mujeres en la búsqueda de financiamiento, aunque como en muchas de las interrogantes no se detectó un discurso único sino una gama de posiciones frente a un tema, en este caso la percepción de un grupo de mujeres sobre su papel en las ONG. Finalmente, tanto para las organizaciones asistenciales como para las de promoción, la educación y la salud resultaron ser las áreas donde las entrevistadas consideraron ser más eficientes, así como en su trabajo con niños, ancianos, discapacitados y mujeres.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bassaglia, Franca  
1983 *Mujeres, locura y sociedad*, Universidad de Puebla, México.
- Catalá, Magda  
1983 *Reflexiones desde un cuerpo de mujer*, Anagrama, Barcelona.
- CEMEFI  
1992 *Las organizaciones del Tercer Sector y transición democrática*, CEMEFI (mimeo), 46 pp.
- 1995 *Las medianas empresas y las instituciones no lucrativas en México*, CEMEFI, México, 122 pp.
- Fernández, Rosa Ma.  
1992 *Las fundaciones norteamericanas y las instituciones no lucrativas en México*, CEMEFI, México, 79 pp.
- Fundación Alondra, IAP  
1990 *Memoria del 1er. Seminario sobre la situación y perspectivas de las instituciones privadas de asistencia, promoción y desarrollo social en México*, México, 127 pp.
- Martínez, Griselda  
1995 "Los retos de las mujeres ejecutivas ante los nuevos liderazgos" en *Nueva Sociedad*, núm. 135, enero-febrero, pp. 126-137.
- Martínez, Griselda y Rafael Montesinos  
1996 "Mujeres con poder. Nuevas representaciones simbólicas", en *Nueva Antropología*, México, núm. 49, marzo, pp. 81-100.