

SISTEMA-EVALUACIÓN DEL PROCESO PARA LA INCORPORACIÓN
DE LA PERSPECTIVA DE

**G É N E R O
E N L A S
O N G D
V A S C A S**

SISTEMA-EVALUACIÓN DEL PROCESO PARA LA INCORPORACIÓN
DE LA PERSPECTIVA DE

GÉNERO
EN LAS
ONGD
VASCAS



EUSKADIKO GGKEen
KOORDINAKUNDEA

COORDINADORA
de ONGD EUSKADI

Edita: Coordinadora de ONGD de Euskadi

Autoría: Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi y



Traducciones: Arin-Arin

Diseño y maquetación: Marra S.L

Imprime: Lankopi S.A.

Depósito Legal: BI-3452-08

Presentación

Desde la Coordinadora de ONGD de Euskadi, os presentamos esta publicación elaborada por el Equipo de Género, en la que se pretende reflejar una experiencia innovadora en el ámbito de la incorporación de la perspectiva de género a lo interno de las organizaciones.

El Equipo de Género de la Coordinadora, fue creado hace 8 años con el objetivo de impulsar la incorporación de la perspectiva de género en las ONGD que componen la Coordinadora; sin duda el proceso que se presenta en esta publicación ha supuesto un paso cualitativo importante en esta misión, ya que se ha trabajado de forma directa con 10 ONGD y se ha abierto el camino a las otras 67 organizaciones que componen la Coordinadora, tanto a través de las jornadas *Mujeres y hombres en las ONGD. Generando procesos de cambio*, celebradas en Bilbao en 2006 y dirigidas a las ONGD de la Coordinadora, como a través de la *experiencia piloto* que ha supuesto para las 10 organizaciones que han participado en el proceso.

Ahora como Coordinadora tenemos un reto que consiste en seguir este mismo proceso, adaptado por el Equipo de Género, para cumplir con nuestro compromiso incluido en el Plan Estratégico de elaborar una política de género institucional.

Esperamos que esta publicación pueda ayudar a otras organizaciones con ilusión por iniciar un proceso de cambio organizacional, que compartan la idea de que no hay desarrollo sin equidad de género y no hay equidad de género sin cambios en el interior de las organizaciones y de las personas que las componemos.

Puri Pérez Rojo
Presidenta de la Coordinadora de ONGD de Desarrollo de Euskadi

Índice

1. Presentación del Equipo de Género de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi	7
2. Antecedentes del proceso	9
3. Autoformación del Equipo de Género de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi	13
4. Presentación de la propuesta de trabajo. <i>Seducción y captación</i> de organizaciones interesadas	19
5. El desarrollo del proceso:	29
5.1. FASE I: Sensibilización	30
A. Primera sesión	30
B. Segunda sesión	33
5.2. FASE II: Autodiagnóstico	38
A. Introducción teórica y metodología de trabajo	38
A.1. En qué consiste un diagnóstico	39
A.2. Peculiaridades del autodiagnóstico	40
A.3. Metodología de trabajo para la Fase de Autodiagnóstico	40

B. Bloques del autodiagnóstico	42
B.1. Políticas institucionales	43
B.2. Estructura	45
B.3. Cultura organizacional	47
B.4. Productos	50
5.3. FASE III: Acompañamiento	58
5.4. FASE TRANSVERSAL: La sistema-evaluación	77
A. Sistematización del proceso	78
B. Evaluación de resultados	79
6. Principales aprendizajes y recomendaciones del proceso de evaluación	81
6.1. Generales	81
6.2. Aprendizajes y recomendaciones del proceso	81
6.3. Aprendizajes y recomendaciones de los resultados	84
7. ¡A modo de despedida... o de bienvenida!	93
8. Relación de Anexos	95

1. Presentación del Equipo de Género de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi

El Equipo de Género de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi inicia su andadura en el año 2000, a propuesta de la Asamblea General de la Coordinadora en la que se presentan los resultados de la investigación *Perspectiva de género en las ONGD vascas*¹.

Desde ese momento en el equipo hemos realizado múltiples reflexiones, actividades, jornadas, encuentros..., siempre con el mismo objetivo: impulsar la incorporación de la perspectiva de género en las ONGD vascas.

En ocasiones, este objetivo nos ha llevado a trabajar en otros ámbitos distintos a las ONGD, pero con claras influencias en las mismas, como la incidencia política en las distintas administraciones que financian la cooperación al desarrollo o al interior de las propias Coordinadoras de ONGD a nivel estatal y autonómico.

El Equipo de Género, durante estos 8 años de andadura, ha estado integrado por muchas personas, en su inmensa mayoría mujeres, de las distintas organizaciones que forman la Coordinadora de ONGD de Euskadi, todas ellas voluntarias, a excepción de una única persona liberada, la Responsable de Género de la Coordinadora. Algunas continuamos trabajando desde el año 2000, otras se han ido incorporando, y algunas han dejado el equipo durante estos años, pero hemos mantenido una participación media de unas 10 personas *activas* que nos reunimos mensualmente para abordar la mejor forma de fomentar la incorporación de la perspectiva de género en nuestras organizaciones.

Para el diseño y puesta en marcha del proceso que vamos a narrar en esta sistematización hemos creado un subgrupo², que se ha reunido al menos 2 veces al mes, y en muchas ocasiones semanalmente, durante más de 3 años. La razón fundamental para la creación

¹ *Perspectiva de género en las ONGD vascas*. Clara Murguialday, Amaia del Río, Estibaliz Anitua y Cristina Maoño. Bilbao 2000.

² A partir de ahora hablaremos de Equipo de Género para referirnos a este subgrupo.

de este subgrupo ha sido que no queríamos que el proceso fuera la única actividad en la que nos centráramos durante tantos meses. De esta forma, hemos conseguido apoyar de forma directa y específica a 10 ONGD en el proceso de la institucionalización de la perspectiva de género en sus organizaciones, sin dejar de trabajar para apoyar al resto, y a la propia Coordinadora, continuando con la actividad normal del Equipo de Género.

No queremos cerrar este apartado de presentación del Equipo de Género de la Coordinadora sin mencionar a las personas que hemos dedicado empeño, ilusión y muchas horas de trabajo a hacer posible este proceso, es decir, las integrantes de ese subgrupo creado específicamente para su elaboración, diseño y puesta en marcha: Carmen Apraiz, Begoña Dorronsoro, Mónica Fernández, Ana Gómez, Lara González, Silvia Gregorio, Amaia Iguarán, Ainhoa López, Clara Murguialday y María Viadero.

Este proceso tampoco hubiera sido posible sin los apoyos permanentes del resto del Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi, de Natalia Navarro,

de Carmen Cruz, de Ane Etxebarria y de Mireia Espiau, además de las miembros del equipo de KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo, que durante estos tres años han apoyado todo el proceso con aportes metodológicos y su evaluación: Claudia Calle, Angela Valverde, Zaloa Pérez y Lara González. Por supuesto, no hubiera habido proceso, sin la participación de las 10 organizaciones que creyeron en nuestro proyecto y han trabajado con nosotras durante 15 meses buscando conseguir una mayor implicación en la transversalización de la perspectiva de género en sus organizaciones: Asociación de Amig@s de la RASD Álava, Círculo Solidario, Euskadi-Cuba, Fundación Alboan, Medicusmundi Álava, Medicusmundi Bizkaia, Mugarik Gabe, Mundubat, Paz y Solidaridad y Solidaridad Internacional.

Por último, también queremos destacar el papel fundamental del Departamento de Cooperación, Igualdad y Derechos Ciudadanos de la Diputación Foral de Bizkaia, sin cuya financiación este proceso no hubiera sido posible.

2. Antecedentes del proceso

En un primer momento, principalmente entre los años 2000 y 2003, el Equipo de Género de la Coordinadora centró sus esfuerzos en la elaboración de una guía didáctica³ y en la realización de algunos cursos de formación para la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de cooperación al desarrollo. Esto se complementó con la autoformación del propio equipo y de las personas más sensibilizadas de las ONGD. Así, por ejemplo, se organizaron las jornadas *Juntas aquí y allá, alternativas de cambio*, en las que pudimos conocer de primera mano distintas posiciones de mujeres feministas en torno a la cooperación al desarrollo.

A partir del año 2004 fuimos conscientes de que si pretendíamos que las ONGD incorporaran la perspectiva de género no era suficiente con centrarnos en sus proyectos, sino que teníamos que buscar incidir en el interior de su propia organización, es decir, buscar el cambio en sus políticas, su estructura y su cultura organizacional, además de en sus proyectos.

Ya en el año 2002, el Equipo de Género pidió a la Asamblea de la Coordinadora que instara a las ONGD a nombrar una o un agente de cambio, que fuera una referencia para temas de género en la organización.

Tras esos nombramientos se realizó un proceso de formación con las y los agentes de cambio designadas, con el objetivo de que dicha formación repercutiera en las organizaciones, más allá de las personas que accedieron a las sesiones de trabajo. La formación a las agentes de cambio fue impartida en el curso 2003-2004.

El balance general de estas sesiones formativas fue muy positivo para las agentes de cambio, pero no lo fue tanto en cuanto a la repercusión que tuvo en las organizaciones de las que formaban parte. Las causas que detectamos para explicar esta escasa incidencia en las organizaciones fueron: a) las agentes de cambio no fueron liberadas de otras tareas para poder dedicar tiempo, tanto a la asistencia de las sesiones de

³ *Guía para alfabetizarse en género y desarrollo*. Norma Vázquez, Clara Murguialday y Grupo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi. Bilbao 2001.

formación como a la reproducción de las mismas a lo interno de la organización; b) las personas nombradas agentes de cambio no tenían poder de decisión dentro de sus organizaciones, sino que en la mayoría de los casos eran: personas recientemente incorporadas, voluntarias sin un peso específico en la organización o las personas más motivadas en temas de equidad de género que hacían voluntariado en su puesto de trabajo.

A partir de estas experiencias, y tras un periodo de análisis y balance de los aciertos y los errores que nosotras mismas habíamos cometido en todo este tiempo, tomamos la decisión de diseñar un proceso, adaptado a las

necesidades detectadas en las ONGD vascas para conseguir la institucionalización de la perspectiva de género en aquellas organizaciones dispuestas a hacerlo y que se comprometieran a dar un paso más en este sentido. Pasamos de instigadoras a facilitadoras, es decir, pasamos de impartir cursos, jornadas, talleres... a diseñar un proceso *a medida*, partiendo de una realidad que teníamos diagnosticada y estudiada.

A continuación, vamos a relatar ese proceso que han vivido el Equipo de Género de la Coordinadora y 10 ONGD integrantes de la misma durante 4 años; en las siguientes páginas incluimos un cuadro resumen, en el que pretendemos presentar una *foto* del proceso.

Reconstruyendo la historia PROCESO EQUIPO DE GÉNERO DE LA COORDINADORA

2005

2006



Antecedentes 2004-2005

- Reflexión-evaluación del equipo
- Contactos ONGD

Formulación y presentación del proyecto



Autoformación equipo

Trabajo en equipos. Documentación:

- democracia de género
- evaporación del género
- empoderamiento
- cultura organizacional
- mainstreaming

Establecimiento de criterios de análisis de la documentación

Producto: texto resistencias

- Personales: hombres, mujeres, directivas, personal técnico
- Organizacionales: política y estrategia, estructura, cultura



Subgrupo único

Elaboración propuesta inicial
Reunión con Natalia Navarro



REQUISITOS ONGD

- Equipos de género internos de cada ONGD
- 2 personas por organización para sesiones de trabajo

ACUERDOS

- Establecer un número máximo y mínimo de ONGD que sigan el proceso simultáneamente
- Fases: sensibilización, autodiagnóstico y acompañamiento

Mayo: jornadas



PLANIFICACIÓN PROCESO

División subequipos

Fase sensibilización

I SESIÓN

Presentación metodología. Pautas para la creación de grupos de género internos

II SESIÓN

Natalia Navarro. Cultura organizacional

Fase autodiagnóstico

III SESIÓN

Pautas diagnóstico políticas (autodefinition, modelo de gestión, alianzas, financiación)

IV SESIÓN

Socialización diagnóstico políticas.
Pautas diagnóstico estructura (recursos humanos, funciones, formación, toma de decisiones)

Reconstruyendo la historia PROCESO EQUIPO DE GÉNERO DE LA COORDINADORA

2007

2008

Consulta
externas

Programación
sesiones



Asesoría
individual

V SESIÓN

Socialización diagnóstico estructura. Pautas diagnóstico cultura organizacional (lenguaje, estructura profunda, rituales y símbolos)

VI SESIÓN

Socialización diagnóstico cultura organizacional. Pautas diagnóstico productos (proyectos cooperación y sensibilización)

VII SESIÓN

Socialización diagnóstico productos. Pautas cierre diagnóstico. Taller de evaluación fase diagnóstico

Fase acompañamiento

VIII SESIÓN

Presentación acompañamiento: Pautas para extracción de nudos y oportunidades y para la socialización del diagnóstico en las ONGD.
Presentación del documento de resistencias

IX SESIÓN

Socialización nudos y oportunidades.
Devolución al grupo de género

X SESIÓN

Pautas Plan de Acción. Voluntad política

XI SESIÓN

Cultura organizacional

XII SESIÓN

Conciliación

XIII SESIÓN

Políticas de género

XIV SESIÓN

Cierre del proceso. Taller evaluación Fase de Acompañamiento



EVALUACIÓN FINAL

Plan de evaluación
Trabajo campo evaluación
Preparación publicación

Octubre

SOCIALIZACIÓN EVALUACIÓN

Noviembre
DIFUSIÓN PUBLICACIÓN

Fuente: Informe final de evaluación de KALIDA DE A. Ver Anexo XVII.

3. Autoformación del Equipo de Género de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi

Esta fase de autoformación la consideramos ya como la primera etapa del proceso.

Empezamos a prepararnos para abordar el trabajo con las ONGD a finales del año 2005, aún antes de saber qué acogida iba a tener nuestra propuesta. Queríamos diseñar un proceso que consideráramos adecuado a las necesidades de las organizaciones de nuestro ámbito de trabajo y luego proponerles que lo siguieran. El número aproximado de reuniones internas del equipo durante esta fase de autoformación fue de 8.

La metodología de esta autoformación partió de identificar los temas clave, para posteriormente seleccionar textos sobre cada uno de ellos, repartirlos entre las personas que íbamos a formarnos y después reunirnos para que cada una expusiera las principales conclusiones y aprendizajes de las lecturas realizadas.

Los 5 temas que identificamos como esenciales para esta fase de autoformación fueron: democracia de género, evaporación de políticas de género, empoderamiento de las mujeres, cultura organizacional y mainstreaming. En el cuadro 1 se incluyen los textos de referencia para cada bloque.

Con la finalidad de que hubiera un nexo común en nuestras conclusiones sobre las áreas de conocimiento identificadas, consensuamos que la clave desde la que leeríamos los documentos seleccionados sería las resistencias de las organizaciones a incorporar la perspectiva de género.

El final del curso 2004-2005 y todo el curso 2005-2006, lo dedicamos a leer, reflexionar y debatir qué resistencias identificábamos en las ONGD vascas para saber con qué nos íbamos a encontrar al diseñar un proceso de institucionalización de la perspectiva de género, y además apuntábamos algunas estrategias para superar las resistencias identificadas.

Una vez concluido el proceso de autoformación, y cuando ya nuestras reuniones iban encaminadas a la concreción de las sesiones de trabajo del proceso que íbamos a proponer a las ONGD, decidimos elaborar un documento que resumiera nuestras principales conclusiones sobre las resistencias que se dan en las estructuras sociales y en las organizaciones ante planteamientos de cambio y de incorporación de la perspectiva de género. El Anexo I contiene el documento de resistencias elaborado por el Equipo de Género de la Coordinadora.

Cuadro 1. Textos de referencia en cada temática de la autoformación

Democracia de género

Democracia de Género. Una propuesta para Mujeres y Hombres del Siglo XXI. Compiladores: Enrique Gomariz y Ángela Meentzen.

Democracia de Género. Una propuesta inclusiva. Compiladoras: Angela Meentzen y Enrique Gomariz.

Evaporación de políticas de género

La desaparición de las políticas de género en la cultura masculina. Sara Hlupekile Longwe.

Los Organismos Multilaterales de la Ayuda al Desarrollo. J. A. Alonso y Ch. Freres.

Los discursos de género en la cooperación multilateral: equidad frente a eficacia. Mazel Reeves.

Dilemas de la Cooperación en la promoción de la equidad de género en América Latina. Un llamado a las Mujeres.

Institutionalizing gender in UK NGO's. Tina Wallace.

Empoderamiento de las mujeres

El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. Srilatha Batliwala.

Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo. Jo Rowlands.

Making men an issue: gender planning for the other half. Sarah White.

Cultura organizacional/mainstreaming

Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica. Hivos, Novib.

Género y cambio en la cultura organizacional. Olga Sofía Díaz González.

Gender in development organisations. Caroline Sweetman.

Gender lost and gender found: BRAC'S Gender Quality Action-Learning Programme. Aruna Rao y David Kelleher.

Engendering Organizational change: The BRAC Case. Aruna Rao y David Kellher.

Gender Planning in Development Agencies. Mandy Macdonalds.

Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro de la equidad de género. Natalia Navarro.

Con las manos en la masa y... ¿ahora qué? Procesos de cambio organizacional pro equidad. Natalia Navarro.



Así evaluó el Equipo de Género de la Coordinadora la Fase de Autoformación

Elementos a potenciar

- Resultó muy interesante para clarificar conceptos.
- Generó debates enriquecedores.
- Se trabajó en equipo compartiendo reflexiones.
- Espacio de reflexión.
- Múltiples aprendizajes en el equipo.
- Mucha implicación y responsabilidad en el cumplimiento de objetivos por parte de todas las personas implicadas.

Elementos a mejorar

- Muchas sesiones de trabajo.
- Poca planificación. No concretamos el trabajo a abordar con las ONGD.
- Fluctuación de las integrantes del equipo en esta primera fase.
- Poca uso del documento resultante sobre las resistencias de las ONGD a la incorporación de la perspectiva de género.
- Podríamos haber dedicado más tiempo a la formación para afrontar el proceso y no tanto a las resistencias.
- No nos formamos expresamente para el proceso.

Concluida la autoformación empezamos a pensar en la mejor forma de estructurar un proceso; analizamos a quiénes queríamos llegar dentro de las organizaciones, qué tipo de metodología íbamos a emplear, cuánto tiempo y qué grado de implicación necesitábamos para asegurar resultados, etc.

Decidir sobre todos estos aspectos nos llevó muchas reuniones, muchos debates y muchas horas de trabajo. Nos reunimos aproximadamente 7 veces para diseñar la propuesta inicial. En esta etapa fue clave la consulta a algunas personas que habían seguido procesos con organizaciones concretas para avanzar en cambios pro equidad; destacamos las aportaciones de Natalia Navarro y Mireia Espiau, que si bien no estuvieron integradas en el equipo de trabajo, nos dieron insumos para diseñar este proceso, y más adelante, para continuar con el mismo, dándonos un punto de vista que muchas veces nos hizo replantearnos el propio proceso y de-construirlo para reconstruirlo sobre cimientos más sólidos.

Cabe destacar que no encontramos referencias sobre procesos para el cambio organizacional pro equidad que se hubieran seguido con varias organizaciones simultáneamente, por lo que muchas veces nos tocó innovar y *tirarnos a la piscina*, con la sensación de estar creando un proceso innovador.

Partimos de unas cuantas ideas que teníamos claras, de nuestra experiencia previa y de las consultas con otras personas y organizaciones que habían seguido procesos pro equidad. Básicamente teníamos claro:

- Las ONGD que siguieran el proceso tenían que tener una voluntad, declarada y real, de realizar un cambio organizacional pro equidad.

- Queríamos llegar a las organizaciones, no a las personas más sensibles en temas de género que formarían estas organizaciones.
- Queríamos implicar a los hombres que formaban las organizaciones y a los órganos de decisión de las mismas.
- El proceso no iba a consistir en sesiones de formación para las organizaciones. No íbamos a teorizar sobre género y desarrollo, íbamos a realizar un proceso práctico que iba a exigir trabajo a las organizaciones que decidieran seguirlo.
- No se trataba de terminar el proceso con una política de género sino de iniciar un camino.

El diseño del proceso no fue lineal, es decir, no lo diseñamos primero y lo pusimos en la práctica después. Partiendo del conocimiento que teníamos sobre la realidad de las ONGD vascas y de nuestra experiencia como Equipo de Género de la Coordinadora en funcionamiento desde el año 2000, pensamos en cómo apoyar a las organizaciones que mostraran voluntad de cambio pro equidad a dar un paso más.

Desde finales del año 2005 hasta finales del año 2007, el Equipo de Género de la Coordinadora se reunió periódicamente (algunas temporadas semanalmente) para ir diseñando y adaptando el proceso permanentemente, íbamos decidiendo algunas cuestiones metodológicas y de contenido de las sesiones de trabajo en base a cómo había sido la anterior.

En resumen, teníamos una experiencia y conocimiento previo sobre cómo estaban las organizaciones, sabíamos con quién íbamos, y también teníamos claro a

dónde queríamos llegar, y sobre esas bases readaptábamos el proceso permanentemente para adecuarlo a las organizaciones que lo siguieron y a los aprendizajes que extraíamos día a día.

Este proceso continuo de re-adaptación, pudimos seguirlo gracias a una permanente evaluación. La consultora KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo nos acompañó desde el principio para evaluar el proceso desde 2 perspectivas: desde las 10 ONGD que finalmente siguieron el proceso propuesto por la Coordinadora y desde el Equipo de Género de la Coordinadora que diseñó y aplicó el proceso.

Durante toda esta publicación se van a ir intercalando algunos resultados de esta sistema-evaluación que ha elaborado la citada Consultora. Iremos relatando cómo fue cada una de las fases de este proceso y paralelamente incluiremos datos de su informe, sobre cómo lo evaluamos desde las organizaciones que siguieron el proceso y desde el equipo que lo impulsó. Además, en esta publicación hemos decidido incorporar un punto específico, extraído literalmente del informe de evaluación (6. Principales aprendizajes y recomendaciones).

4. Presentación de la propuesta de trabajo. *Seducción y captación* de organizaciones interesadas

Una vez esbozado el proceso en los términos descritos en el apartado anterior, presentamos nuestra propuesta a las ONGD vascas que integran la Coordinadora de Euskadi. Elegimos como escenario unas jornadas que se organizaron en Bilbao los días 25 y 26 de mayo de 2006, y que se llamaron *Mujeres y hombres en las ONGD. Generando procesos de cambio*. La preparación de las jornadas exigió unas 6 reuniones, destacando la gran implicación de todas las personas que componían el Equipo de Género de la Coordinadora.

Estas jornadas fueron concebidas como sesiones de trabajo, cerradas, dirigidas exclusivamente a las ONGD y tenían como finalidad concienciar y sensibilizar a las personas de las ONGD sobre la importancia de incorporar la perspectiva de género al interior de las organizaciones, partiendo de que más allá de los esfuerzos por incorporar la perspectiva de género en proyectos y programas, tenemos el reto de comprender y aplicar esta perspectiva como una dimensión

más global que afecta a todos los ámbitos de una organización: estructurales, relacionales, laborales, formales, informales, etc.

Como se ha señalado, el primer requisito para asistir a estas jornadas era pertenecer a una ONGD.

Además de este requisito, pedimos a las organizaciones que quisieran participar en estas jornadas que cumplieran otros 2 requisitos: que asistieran 3 personas por organización, representativas de los distintos niveles de responsabilidad (dirección, personal técnico y voluntariado) y que al menos una de las 3 personas fuera un hombre.

Cabe destacar que, salvo excepciones justificadas (por ejemplo que todo el personal de la organización, en ese momento fuera femenino) todas las organizaciones cumplieron los requisitos y asistieron un total de 29, lo que desde el Equipo de Género de la Coordinadora valoramos como un éxito.

Asistieron un total de 29 organizaciones y 85 personas, de las que un 21,1% fueron hombres.

Agrupamos los temas que queríamos abordar en las jornadas en 3 grandes bloques: 1. Género y cambio organizacional, 2. ¿Por qué, para qué y cómo trabajar la perspectiva de género a nivel organizacional? y 3. Buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Bloque I: Género y cambio organizacional

Fue facilitado por Natalia Navarro. Inició con una ponencia titulada *Mainstreaming y procesos de cambio organizacional pro equidad*. A continuación hicimos trabajo en grupos en torno a dos dinámicas:

- Dinámica de poder en las organizaciones. El objetivo de la dinámica era, por un lado, profundizar en la comprensión del poder como dinámica multidimensional, analizando cómo diferentes dimensiones de poder inciden en el trabajo y en la vida organizacional y, por otro, visualizar su relación con las desigualdades de género.

- Dinámica de *tabúes e indiscutibles* en las organizaciones. El objetivo de la dinámica era conectar la existencia de temas sobre los que no se puede hablar en una organización con las diversas formas de ejercer poder en ellas y las desigualdades de género.

Bloque II: ¿Por qué, para qué y cómo trabajar la perspectiva de género a nivel organizacional?

El Equipo de Género de la Coordinadora presentó a las ONGD el esbozo del proceso que estaba diseñando para la incorporación de la perspectiva de género, tras una breve exposición sobre los resultados de diversos diagnósticos sobre la situación actual de las ONGD de la Coordinadora de Euskadi en materia de equidad de género. Trabajamos también en una dinámica que consistía en el posicionamiento en torno a la conformidad con frases propuestas. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Dinámica de posicionamiento en torno a frases

¿Ha iniciado tu organización un proceso interno de cambio en pro de la equidad de género?

Razones SÍ

Razones NO

FRASE 1. Lo importante en el proceso de incorporación de la perspectiva de género es llegar a una política, a poder ser escrita, que marque las pautas a seguir por la organización en materia de género.

FRASE 2. En mi organización hay mucha flexibilidad de horarios y eso posibilita que tanto los hombres como las mujeres que la integramos podamos conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral.

FRASE 3. Las ONGD no somos políticamente neutrales y las estructuras sociales son, en sí mismas, causa de exclusión de las mujeres; en consecuencia las ONGD tenemos que hacer política para conseguir la equidad real entre hombres y mujeres.

FRASE 4. Los proyectos que hacemos en mi organización persiguen el empoderamiento de las mujeres, buscando que no se creen conflictos con los hombres.

FRASE 5. Son más responsables los hombres que las mujeres de que no esté transversalizado el género en las ONGD.

FRASE 6. El proceso de incorporación del género a nivel organizacional debería ser liderado por una persona formada, motivada y liberada de la organización para ello.

Bloque III:

Buenas prácticas y lecciones aprendidas

El objetivo era que 4 organizaciones diferentes (en tamaño, sistema de organización, ámbitos de actuación...) transmitieran cómo había sido o estaba siendo

su proceso de cambio organizacional pro equidad y cuáles habían sido las principales ventajas y obstáculos durante el proceso. Ver cuadro 3.

En el Anexo II hemos incluido toda la información sobre la sistematización de las jornadas.

Cuadro 3. Procesos de cambio organizacional pro equidad

	Federación Medicusmundi	Hivos
Tipo de organización	Federación de 16 asociaciones a nivel estatal; 7.500 personas socias, 750 voluntarias y 60 contratadas.	<ul style="list-style-type: none"> • ONGD holandesa. 137 personas contratadas que tienen claro que su misión es hacer Política. • El 15% del presupuesto destinado a proyectos con mujeres.
Causa de inicio del proceso	Incoherencias entre la teoría y la práctica y resistencias a mirar hacia dentro.	<ul style="list-style-type: none"> • No separar el proceso interno del externo. • Presión de mujeres feministas integrantes de Hivos. • Conferencias Mundiales de Mujeres de Nairobi y Beijing. • Presiones externas.
Método	<p>Programa de formación, muy ligado a la práctica, facilitado por una experta externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico. ✓ Red de agentes de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 1988 primera política de género. • En el año 1996 2ª política de género basada en 3 ejes: empoderamiento de las mujeres, igualdad de género y transversalidad. • En 2001 evaluación de la política de género. • Reorganización de Hivos, creación de área de género.
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar la red de agentes de cambio que impulsen el proceso y lideren el cambio. • Incorporar una política de género en la planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • No parar. • Mantener la estrategia en las 2 líneas principales: empoderamiento y transversalización. • Aprendizaje continuo. • Relacionar el género automáticamente con los objetivos globales de la cooperación.

Maizca		ACSUR-Las Segovias
Tipo de organización	Pequeña, familiar y local.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización con 10 sedes a nivel estatal. • Uno de sus objetivos es hacer Política, y de los 7 objetivos que tienen uno es el empoderamiento de las mujeres y otro la transversalización del género.
Causa de inicio del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Incoherencias entre la teoría y la práctica. • Partían de una realidad de <i>sutil patriarcado con perspectiva de género</i>. 	En los 90 un grupo de mujeres feministas de Acsur empezaron a <i>militar</i> para incorporar proyectos específicos con mujeres.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Ensayo-error. • El género era fácil en el papel, el problema era la aplicación práctica, la necesidad de trasladarlo a lo laboral, lo personal y lo familiar. • Tuvieron que afrontar conflictos. • Tuvieron que ralentizar el ritmo en la toma de decisiones; ahora comparten toda la información y deciden por consenso. • Hicieron un proceso de formación interna que duró 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearon la figura de agente de cambio e hicieron alianzas con el movimiento feminista. • Dedicaron más tiempo y dinero a la transversalización del género en políticas y estrategias. • En 2000 inician un proceso de reflexión interna que les lleva a impartir formación. • En 2001 crean el Área de Género y Desarrollo y un borrador de política de género. • En 2005 se crea ACSURAS.
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los logros. • Re-estructuración de los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar ACSURAS. • Dedicar más presupuesto estructural a la transversalización del género. • Iniciar un proceso de cambio radical en: políticas, estructura y cultura.



Así evaluaron las jornadas las personas que participaron

Elementos a potenciar

- Se cumplieron las expectativas.
- La metodología y las dinámicas fueron adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de las jornadas.
- Muy interesantes las ponencias sobre cómo lo han hecho otras organizaciones para incorporar la perspectiva de género a nivel institucional (sobre todo la de Maizca y la de Hivos).

Valoración de la propuesta del Equipo de Género de la Coordinadora para seguir un proceso con las ONGD: Buena y muy interesante, pero muy difícil de cumplir.

Elementos a mejorar

- Mala acústica de la sala y espacios pequeños para el trabajo en grupo.
- En las carpetas no estaban las ponencias y sólo había información que podía conseguirse a través de la web de la Coordinadora.
- Algunas dinámicas salieron peor que otras.



Así evaluamos las jornadas el Equipo de Género de la Coordinadora

Elementos a potenciar

- Asistencia de muchas organizaciones y alto cumplimiento de los criterios de participación exigidos por el equipo (hombres y directivos).
- Cumplimiento de expectativas de las jornadas.
- Local amplio para las ponencias y buen cumplimiento de horarios.
- Alto grado de implicación del Equipo de Género de la Coordinadora en la organización y ejecución de las jornadas.
- Buena presentación de la propuesta de acompañamiento a las ONGD para la incorporación de la perspectiva de género a nivel interno.
- El Equipo, tras las jornadas, empieza a asumir la ejecución directa del proceso y a ser consciente de que puede hacerlo bien.

Elementos a mejorar

- Poco tiempo para el debate.
- Demasiadas dinámicas seguidas.
- Podríamos haber hecho la presentación de nuestra propuesta antes, no dejarla para el final.
- Locales de trabajo en equipo pequeños e incómodos.
- Para futuras jornadas, sería más operativo incluir la ficha de evaluación en la carpeta de documentación y no pasarla a las personas asistentes posteriormente.
- Cierta inseguridad inicial del propio equipo sobre sus posibilidades de liderar un proceso con las ONGD.

A partir de las jornadas, es decir, desde mayo de 2006, iniciamos la difusión de nuestra propuesta con el fin de *captar* organizaciones interesadas en seguirlo. Aprovechamos los espacios de la Coordinadora (Asambleas, Junta de Gobierno, Equipos de Trabajo...) con el objetivo de que todas las organizaciones tuvieran la oportunidad de optar a seguir el proceso que habíamos planificado. En cualquier caso, y conscientes de nuestras propias limitaciones, decidimos que el número máximo de organizaciones que podríamos asumir simultáneamente sería de 10 y el mínimo, para que el proceso fuera realmente participativo y enriquecedor, de 5.

Como requisito indispensable para poder optar a seguir el proceso se pidió que el máximo órgano de decisión de cada ONGD firmara un documento en el que manifestara el compromiso institucional de seguirlo; el compromiso implicaba explícitamente:

1. Que la ONGD, y su equipo directivo, avalan la vinculación de 2 personas de la organización al proceso, y la participación de al menos 1 en todas las sesiones de trabajo que se desarrollarán durante el curso 2006-2007⁴, descargándolas de otras tareas en el caso de que fuera necesario, con el fin último de que para dichas personas la participación en el proceso no suponga una carga extra de trabajo.
2. La creación, durante las primeras sesiones de trabajo, de un grupo de género interno en la

organización, representativo de todos los niveles de responsabilidad de la misma, que interactuará con el grupo formado por el Equipo de Género de la Coordinadora y las ONGD inscritas al proceso de cambio institucional.

3. Buena disposición al diálogo, al debate y a la búsqueda de consensos razonables que permitan el funcionamiento y operatividad del grupo resultante de la concurrencia de varias ONGD y el Equipo de Género de la Coordinadora.

La exigencia de la firma de esta carta de compromiso y más concretamente la exigencia de vincular a 2 personas y de crear un grupo de género interno era porque no queríamos que se repitiera la experiencia que habíamos tenido en el periodo 2003-2004 con el nombramiento de agentes de cambio, que se implicaron mucho en el proceso de transversalización de la perspectiva de género, y aprendieron mucho, pero no lograron (o no les dejaron) que todos esos aprendizajes calaran en sus organizaciones.

Por otro lado, también fuimos conscientes, como Equipo de Género de la Coordinadora que diseñaría y facilitaría todo el proceso, que teníamos que asumir algunas obligaciones con aquellas organizaciones que se embarcaban en el mismo. El cuadro 4 refleja los compromisos mutuos que se asumieron desde el principio del proceso y que ambas partes hemos intentado cumplir durante el desarrollo del mismo.

⁴ Finalmente también durante el primer trimestre del curso 2007-2008.

Cuadro 4. Compromisos mutuos

QUÉ OFRECEMOS

- Propiciar y dinamizar un espacio de encuentro, intercambio y avances conjuntos entre organizaciones con voluntad de cambio.
- Acompañadas y reforzadas por un equipo con más de 5 años de trayectoria y por expertas en género contratadas para el apoyo en materias concretas.

QUÉ PEDIMOS

- Voluntad, ganas y compromiso de cambio, manifestado a través de un acuerdo institucional de participación en el proceso.
- Creación, durante el proceso, de un grupo de género en cada organización.
- Vinculación al proceso, de 2 personas por organización.

5. El desarrollo del proceso

Sobre estas bases, en octubre de 2006 tuvimos la primera sesión del proceso.

Fueron un total de 14 sesiones y la última tuvo lugar en diciembre de 2007. Las sesiones de trabajo tenían una duración de 4 horas, y a ellas asistía al menos una persona por organización, que posteriormente asumía la responsabilidad de reproducir el contenido de la misma al grupo de género interno de su ONGD y facilitar las sesiones de trabajo necesarias para que antes de la siguiente sesión del proceso, se hubieran realizado las tareas encomendadas.

Las organizaciones participantes fueron 10 y todas ellas se mantuvieron vinculadas permanentemente desde la primera a la última sesión. Las organizaciones fueron: Asociación de Amig@s de la RASD Álava, Círculo Solidario, Euskadi-Cuba, Fundación Alboan, Medicusmundi Álava, Medicusmundi Bizkaia, Mugarik Gabe, Mundubat, Paz y Solidaridad y Solidaridad Internacional.

El total de reuniones que realizamos el Equipo de Género de la Coordinadora para preparar el proceso con las ONGD fue aproximadamente de 50, con una duración media de unas 2 horas por reunión; de estas reuniones, aproximadamente 20 fueron previas al inicio de la primera sesión del proceso, es decir, a octubre de 2006.

Durante todo el proceso que se siguió con las 10 ONGD, hubo 3 actores implicados a los que nos vamos a referir constantemente, y que nos parece conveniente aclarar en este punto:

- El Equipo de Género de la Coordinadora, compuesto por 10 mujeres⁵, que durante los meses que duró el proceso y la preparación del mismo, nos hemos dedicado a su diseño y puesta en marcha y a la facilitación directa de la inmensa mayoría de las sesiones.

⁵ Los nombres de estas 10 personas aparecen en el apartado primero de *Presentación del Grupo de Género de la Coordinadora*.

- El grupo que nos reuníamos para cada una de las sesiones del proceso (en adelante **“el grupo del proceso”**), integrado por 1 ó 2 personas representantes de cada una de las 10 ONGD participantes y por las integrantes del Equipo de Género de la Coordinadora, que diseñamos y facilitamos el proceso y que nos turnábamos para asistir a las reuniones de trabajo, a excepción de la Responsable de Género de la Coordinadora que asistía siempre.
- Los grupos de género internos de cada una de las 10 organizaciones (en adelante **“grupos de género internos”**). La creación de estos grupos era condición indispensable para seguir el proceso.

5.1. FASE I: Sensibilización

La Fase de Sensibilización constó únicamente de 2 sesiones: la primera sesión del proceso tuvo lugar el día 5 de octubre de 2006 y la segunda fue el día 4 de noviembre.

A. Primera sesión

Asistieron 18 personas (12 mujeres y 6 hombres) además de 5 mujeres del Equipo de Género de la Coordinadora. Estuvieron representadas las 10 organizaciones que han seguido el proceso.

Empezamos con una presentación de las personas y las organizaciones que representaba cada una de ellas, haciendo especial hincapié en la trayectoria de cada ONGD en materia de equidad de género.

A continuación tratamos varios aspectos bajo el epígrafe *Algunos aspectos para el funcionamiento del grupo del proceso*:

• Compromisos del Equipo de Género de la Coordinadora con las organizaciones participantes.

En coherencia con los compromisos que habíamos pedido a las ONGD como requisito imprescindible para iniciar el proceso, en esta primera sesión asumimos una serie de compromisos con ellas como Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi. Fueron los siguientes:

- ✓ Propiciar y dinamizar un espacio de encuentro, intercambio y avances.
- ✓ Acompañar y reforzar el proceso de cambio de las organizaciones participantes.
- ✓ Mantener la confidencialidad. Las relatorías de las sesiones serán enviadas únicamente a las personas que participan en el proceso.
- ✓ Incluir las prioridades de las organizaciones, establecidas en función de los resultados de los autodiagnósticos, en la fase final de acompañamiento.

• Importancia del consenso y del proceso de “ida y vuelta” con los grupos de género internos.

La metodología de todo el proceso que habíamos diseñado se basaba en la *ida y vuelta* entre el grupo del proceso (formado por las 10 organizaciones que seguían el proceso y el Equipo de Género de la Coordinadora, encargado de dinamizar el proceso) y

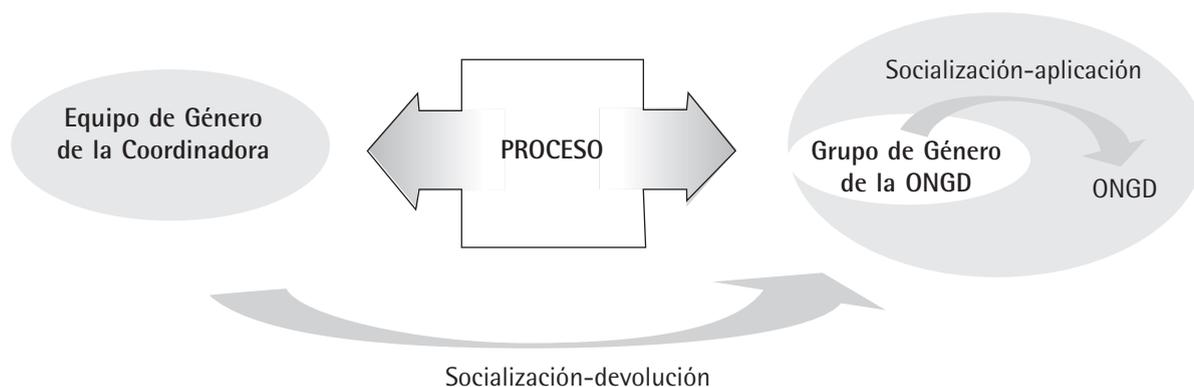
los grupos de género internos de cada una de las 10 organizaciones.

Quisimos explicar la importancia de este mecanismo de *ida y vuelta* desde la primera sesión del trabajo. Una o dos personas de cada organización asistirían a las sesiones del proceso y para la siguiente sesión deberían haber realizado algunas tareas en sus orga-

nizaciones, a través de los grupos internos de género, cuyos resultados expondrían al principio de la siguiente sesión.

El fundamento de esta *ida y vuelta* era conseguir la implicación de la organización y no sólo de las personas que asistían a las sesiones del proceso.

Gráfico: Estrategia de multiplicación de las herramientas



Fuente: Informe de evaluación de KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo . Ver Anexo XVII.

- **Requisitos para la creación de los grupos de género internos de cada organización.**

Uno de los requisitos que exigíamos a las ONGD para poder participar en el proceso era la creación de un grupo de género interno. Para la formación de estos grupos aconsejamos a las organizaciones que cumplieran con las siguientes pautas, para que fueran realmente representativos de la realidad organizacional:

- ✓ Al menos una persona por cada área, departamento, equipo...
- ✓ Al menos una persona de dirección, junta, presidencia...
- ✓ Al menos una persona voluntaria.
- ✓ Número equitativo de mujeres y hombres.
- ✓ Número equitativo de personas *motivadas* y *menos motivadas con temas de equidad de género*.

• Sistema-evaluación

Otro aspecto que teníamos claro y que quisimos que las organizaciones conocieran desde el inicio del proceso, era que íbamos a realizar una sistema-evaluación⁶, tanto desde el punto de vista de las organizaciones que participaban en el proceso como desde el punto de vista de las integrantes del Equipo de Género de la Coordinadora. La encargada de la elaboración de la sistematización evaluativa ha sido la Consultora KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo, que ha facilitado espacios para evaluar a lo largo de todo el proceso y al final del mismo.

La sistema-evaluación se basa en varios elementos:

- ✓ En cada sesión pasábamos unas fichas en blanco, que recogíamos al final de la misma, para que se pudiera hacer cualquier observación sobre el desarrollo de la sesión (metodología, contenidos, adecuación del lugar, de los materiales...).
- ✓ Al final de cada uno de los bloques de sesiones con las ONGD hicimos un taller de sistematización con las personas participantes en representación de sus organizaciones.
- ✓ En cada reunión interna del Equipo de Género de la Coordinadora rellenábamos una ficha para evaluar cada una de las sesiones de trabajo del proceso.

✓ El Equipo de Género de la Coordinadora ha realizado 2 talleres grupales para evaluar el proceso una vez finalizadas las sesiones del mismo.

✓ Al final del proceso se han realizado encuestas y entrevistas a las ONGD y otros involucrados, para la evaluación de resultados.

Asimismo, en ese momento de inicio del proceso, creamos una *wiki* para colgar información sobre el proceso, que además sirviera de punto de referencia y encuentro para quienes participábamos en el mismo. Por distintos motivos, aunque la *wiki* se llegó a poner en marcha, no fue utilizada, y es una herramienta que no aprovechamos.

• Persona de contacto con el Equipo de Género de la Coordinadora

Por último, para cerrar este apartado, transmitimos a quienes participan en el proceso, que si bien nuestra propuesta no era realizar procesos *personalizados* para cada organización, en la Coordinadora había una persona que estaría a su disposición de forma permanente para atender consultas relacionadas con el desarrollo del proceso, y para en la medida de lo posible, adecuarlo a cada una de las organizaciones participantes.

Si bien quienes integrábamos el Equipo de Género de la Coordinadora, íbamos a ir rotando en la facilitación de las sesiones, queríamos que las organizaciones que seguían el proceso, tuvieran un referente

⁶ Sistema-evaluación: Lara González la ha definido como Sistematización + Evaluación. Se trata de realizar una evaluación que busca aprendizajes tanto del proceso vivido, basada en la valoración de la propia experiencia, y una evaluación de resultados participativa e integrada.

permanente para atender sus dudas, opiniones... Esa persona referente fue la Responsable de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi.

- **Consenso sobre calendario de trabajo**

Para finalizar esta primera sesión del proceso consensuamos un calendario de trabajo. Algo que a primera vista podía parecer sencillo, no lo fue tanto, ya que las personas que integrábamos el grupo que íbamos a trabajar conjuntamente durante un año, además de provenir de distintas organizaciones, teníamos distintos perfiles y distintas disponibilidades horarias. Por ejemplo, había unas cuantas personas voluntarias en las ONGD que representaban, por lo que no podían asistir a las sesiones de trabajo en horario laboral y además había personas de otros territorios que tenían que desplazarse a Bilbao para las sesiones de trabajo.

Con una sencilla dinámica, y transmitiendo la necesidad de ceder un poco por cada lado, consensuamos que nuestras sesiones de trabajo serían el tercer miércoles de cada mes de 17 a 21 horas, al menos durante toda la Fase de Autodiagnóstico, y posteriormente, revisaríamos las disponibilidades para ver si podíamos acercarnos más a un horario que posibilitara la conciliación de vida personal, familiar y laboral, de la que hablaríamos más adelante como contenido de algunas de las sesiones de trabajo.

- Tareas para la siguiente sesión: Creación de los grupos de género internos en cada ONGD participante.

B. Segunda sesión

La segunda sesión fue el día 3 de noviembre de 2006 y fue facilitada por Natalia Navarro. Asistieron las 10 organizaciones con un total de 15 personas (9 mujeres y 6 hombres) además de 3 mujeres del Equipo de Género de la Coordinadora.

El objetivo de la sesión de trabajo era, por un lado, explicar conceptos básicos sobre cultura organizacional y género, y por otro lado, compartir con el resto de miembros del grupo cómo había sido el proceso de creación del grupo de género interno en cada una de las organizaciones.

El esquema de la primera parte de la sesión consistió en: a. Exposición de Natalia Navarro sobre género y cambio organizacional; partiendo de *de dónde venimos*, repasamos algunos conceptos básicos sobre cambio organizacional y cerramos con la explicación detallada de lo que es y lo que implica el cambio organizacional pro equidad de género. b. Dinámica de comentarios sobre frases propuestas por la facilitadora. Ver cuadros 5 y 6.

Cuadro 5. Frases en torno a las que debatimos en la sesión de trabajo

El cambio debe ser generado a partir de una situación y una organización específica, diseñado a medida de las necesidades, oportunidades y limitaciones de dicha organización y no sirve de nada hacer pasar por el tubo de un modelo externo a la organización.

Cambiar la perspectiva ética, transformando la noción de culpa y la búsqueda de culpables por la noción de responsabilidad individual y colectiva.

No pretender que el cambio surja de arriba abajo, de las grandes ideas plasmadas en bonitos documentos, sino en base a nuevas prácticas que rompan con los modelos mentales anteriores.

Conformar grupos de trabajo, construir alianzas, buscar también apoyo externo.

No dejar sin planificar la metodología de seguimiento.

El cambio debe ser tanto personal como colectivo-organizacional. Incluye cambios en la cultura, en los procedimientos, estrategias y estructuras de la organización, pero también es relativo al aprendizaje, al cambio de creencias y actitudes de las personas que integran la organización.

Promover la participación de las personas que integran la organización en la identificación de: necesidades de cambio, de los problemas, en la visión de una organización deseada, en las estrategias, en los experimentos y en su seguimiento y análisis.

Cuadro 6. Icono de ideas importantes antes de iniciar un proceso de cambio

Coherencia entre el discurso y los hechos

Más allá de lo inmediato

Espíritu de aventura

Diferentes enfoques

Monopolio de sueños

No hay recetas

Siempre hay obstáculos

Se hace camino al andar

Que nos quiten lo "bailao"

Fuente: Presentación de Natalia Navarro.

En la segunda parte de la sesión de trabajo, cada organización contó al resto del grupo cómo había sido el proceso de creación de los grupos de género internos, y cerramos la sesión de trabajo con una puesta en común

sobre las dudas y temores que las personas que estábamos teníamos ante el inicio del proceso en cada una de las organizaciones.



Así evaluó el Grupo del Proceso la Fase de Sensibilización

Elementos a potenciar

- Se valoraron como interesantes los criterios proporcionados para la creación de los grupos de género internos.
- Se matizaron y concretaron los objetivos del proceso, respecto de lo adelantado por el Equipo de Género en las jornadas.
- Claridad en los planteamientos propuestos.
- Espacio de intercambio y aprendizaje mutuo con otras ONGD.
- Las dos primeras sesiones, las de la Fase de Sensibilización, permitieron situarse en el proceso.

Elementos a mejorar

- Desconcierto y escepticismo inicial.
- Dudas sobre la metodología para transmitir los contenidos del proceso al resto de la organización.
- No se han hecho esfuerzos por realizar el proceso de forma bilingüe (castellano y euskera).
- La puntualidad.



Así evaluamos desde el Equipo de Género de la Coordinadora la Fase de Sensibilización

Elementos a potenciar

- Esta fase ha servido para conocernos, las personas y las organizaciones, que van a trabajar conjuntamente durante varios meses.
- Las pautas para la creación de grupos de género fueron claras.
- La segunda sesión sirvió para introducir el tema del género y la cultura organizacional.

Elementos a mejorar

- Aunque no era el objetivo del proceso, quizás hubiera sido bueno hacer una sesión de conceptos básicos que permitieran homogeneizar los niveles de las personas participantes.



Principales aprendizajes de la Fase de Sensibilización

- Participar en el proceso supone una gran implicación por el tipo de dinámicas y los horarios.
- Este tipo de procesos requiere de una labor de largo plazo y sin prisa.
- La organización en su trabajo hacia fuera, en sus actividades tiene que ser coherente con lo que es en su interior. No puede dar lo que no tiene; no se puede trabajar coherentemente con perspectiva de género si no se contempla en casa.
- El género debe ser un asunto de toda la organización. Es un compromiso personal y colectivo.
- El género y la elaboración de una política, es un tema políticamente correcto, pero cuando se profundiza y se pide compromiso o tiempo, parece que escuece.
- Para aprender es buena una metodología que equilibre lo teórico con lo práctico y que se centre en cada organización, para interiorizarlo.

5.2. FASE II: Autodiagnóstico

Esta segunda fase, de autodiagnóstico, constó de 5 sesiones de trabajo que se desarrollaron entre los meses de diciembre de 2006 a marzo de 2007. La media de personas que asistieron a dichas sesiones fue de 16 personas, representando a las 10 ONGD que siguieron el proceso.

El objetivo de este bloque de autodiagnóstico era que las organizaciones que participaban en el proceso analizaran sus ONGD desde el punto de vista de la equidad de género. Más concretamente, nuestro objetivo para esta fase fue que las ONGD dispusieran de conceptos,

metodologías y herramientas para la realización de autodiagnósticos sobre la incorporación de la perspectiva de género a nivel organizacional, de cara a encontrar puntos críticos sobre los que trabajar en el futuro.

A. Introducción teórica y metodología del trabajo

Empezamos el bloque con una pequeña introducción teórica sobre qué es un diagnóstico y qué peculiaridades tiene un autodiagnóstico, para posteriormente, pasar a exponer la metodología de trabajo que proponíamos para realizarlo.

A.1. ¿En qué consiste un diagnóstico?

Un diagnóstico consiste en la recopilación, sistematización y análisis de la información que requerimos para plantear y justificar una intervención del tipo que sea.

El análisis de género busca estudiar y comprender los roles, derechos y responsabilidades, problemas y necesidades de mujeres y hombres, y la relaciones entre ellos en el ámbito de la organización y su entorno.

Visualizamos un video con el objeto de poner de manifiesto la importancia de definir bien y con claridad los

conceptos, ya que muchas veces un mismo término puede ser entendido de manera muy diferente por unas u otras personas. Si desde el principio aclaramos los términos, todas y todos vamos a partir de la misma base y trabajar en la misma dirección. Por lo tanto, es importante en este diagnóstico aclarar conceptos y unificar definiciones.

Es importante mirar *más allá*, preguntándonos sobre gran cantidad de situaciones que se dan en nuestras ONGD y cuestionarnos por qué esas situaciones son diferentes para los hombres y para las mujeres. Ver cuadro 7.

Cuadro 7. Ocho preguntas clave para planificar el trabajo

- ¿Por qué quiero hacer un diagnóstico? ¿Qué espero averiguar a través del diagnóstico?
- ¿Quién va a ocuparse de realizar el diagnóstico? ¿Cómo distribuyo el trabajo?
- ¿Cómo voy a realizar el diagnóstico? ¿Qué técnicas voy a utilizar para recoger información?
- ¿Qué recursos voy a dedicar a la realización del diagnóstico?
- ¿Qué obstáculos puedo encontrar durante la realización del diagnóstico? ¿Cómo puedo hacerles frente?
- ¿Dónde voy a realizar el diagnóstico? ¿En qué ámbito o ámbitos de la organización me voy a centrar para la realización del diagnóstico?
- ¿Cuándo voy a realizar el diagnóstico? ¿Cuánto tiempo puedo dedicar?
- ¿Cómo voy a comunicar a mi organización la decisión de hacer un diagnóstico?

Basado en Programa OPTIMA (2002): *Guía práctica para identificar la igualdad de oportunidades hombres y mujeres en la empresa*. Instituto de la Mujer. Fondo Social Europeo. Madrid.

A.2. Peculiaridades del autodiagnóstico

En el proceso que seguíamos con las ONGD proponíamos realizar un autodiagnóstico, es decir, que fueran las personas que integran la organización quienes diagnosticaran cómo estaba su organización en materia de equidad de género.

Algunas de las organizaciones que participaban en el proceso ya contaban con diagnósticos, elaborados por personas expertas externas a la organización, pero ninguna había hecho un análisis propio al interior de su organización.

Fuimos conscientes desde el primer momento que la calidad técnica del autodiagnóstico sería menor que la de un diagnóstico elaborado por una persona externa, pero valoramos el añadido que suponía realizar un autodiagnóstico como proceso propio y de aprendizaje y, por eso, centramos el bloque en proporcionar a las organizaciones las herramientas metodológicas que permitieran a cada organización mirar hacia dentro y sacar conclusiones.

A.3. Metodología de trabajo para la Fase de Autodiagnóstico

Propusimos realizar el autodiagnóstico a partir de 4 ejes o bloques:

- Políticas institucionales.
- Estructura organizativa.
- Cultura organizacional.
- Productos organizacionales.

En algunas propuestas de diagnósticos organizacionales sobre equidad de género que analizamos no se contemplaba el bloque que nosotras hemos denominado *productos*, y en el que básicamente analizamos los proyectos y programas de cooperación al desarrollo y los proyectos de educación y sensibilización al desarrollo. Consideramos importante incluirlo porque nos parecía fundamental analizarlos, ya que es una parte muy importante del trabajo diario de las ONGD y, sin duda, un reflejo de cómo de prioritario consideran las organizaciones la equidad de género en su quehacer diario.

El Equipo de Género de la Coordinadora, durante esta fase, daría insumos al grupo del proceso, para que éste, a su vez, trabajara con los grupos de género internos de cada organización en la elaboración del autodiagnóstico de cada uno de los 4 bloques.

Se proporcionaron cuadros de categorías de análisis y subcategorías, claves y herramientas de análisis para el autodiagnóstico de cada uno de los 4 bloques. Posteriormente las organizaciones, a través de sus grupos de género internos, trabajaron con estos elementos para realizar el autodiagnóstico correspondiente a cada bloque. En cada sesión de trabajo (una al mes) dividimos los contenidos en 2 partes: la primera para socializar la forma de trabajo y resultados del autodiagnóstico realizado, y la segunda parte para proporcionar categorías, subcategorías, claves y herramientas para diagnosticar el siguiente bloque. Así continuamos hasta terminar con la elaboración de los 10 autodiagnósticos en cada uno de los 4 bloques. Ver cuadro 8.

Cuadro 8. Bloque de autodiagnóstico

Sesión	Primera parte de la sesión	Segunda parte de la sesión
3	Introducción teórica y metodología de trabajo sobre autodiagnóstico.	Pautas para diagnosticar Políticas (Ida Políticas): el Equipo de Género de la Coordinadora proporciona categorías subcategorías, claves y herramientas para el autodiagnóstico de POLÍTICAS.
4	Socialización de lo trabajado en Políticas (Vuelta Políticas): socialización en el grupo del proceso de los resultados y la metodología empleada para hacerlo en cada una de las 10 organizaciones sobre las POLÍTICAS.	Pautas para diagnosticar Estructura (Ida Estructura): el Equipo de Género de la Coordinadora proporciona categorías, subcategorías, claves y herramientas para el autodiagnóstico de ESTRUCTURA.
5	Socialización de lo trabajado en Estructura (Vuelta Estructura): socialización en el grupo del proceso de los resultados y metodología empleada para hacerlo en cada una de las 10 organizaciones sobre ESTRUCTURA.	Pautas para diagnosticar la Cultura Organizacional (Ida Cultura organizacional): el Equipo de Género de la Coordinadora proporciona categorías, subcategorías, claves y herramientas para el autodiagnóstico de CULTURA ORGANIZACIONAL.
6	Socialización de lo trabajado en Cultura Organizacional (Vuelta Cultura organizacional): socialización en el grupo del proceso de los resultados y metodología empleada para hacerlo en cada una de las 10 organizaciones sobre CULTURA ORGANIZACIONAL.	Pautas para diagnosticar los Productos (Ida Productos): el Equipo de Género de la Coordinadora proporciona categorías, subcategorías, claves y herramientas para el autodiagnóstico de PRODUCTOS.
7	Socialización de lo trabajado en Productos (Vuelta Productos): socialización en el grupo del proceso de los resultados y metodología empleada para hacerlo en cada una de las 10 organizaciones sobre PRODUCTOS.	Pautas generales para cerrar el documento de autodiagnóstico. Taller de evaluación del bloque de diagnóstico.

El Equipo de Género de la Coordinadora, a la hora de trasladar las pautas para la elaboración de los auto-diagnósticos al grupo del proceso utilizó varios instrumentos. Los principales fueron:

- Cuadros de categoría de análisis. Hicimos 4 cuadros (para políticas, para estructura, para cultura organizacional y para productos). Estos cuadros se repartían a las personas que participaban en las sesiones del proceso y dedicábamos la primera parte de la sesión a explicarlos. Contenían las categorías, subcategorías, claves y herramientas para diagnosticar cada bloque de trabajo. Analizaremos el contenido de estos cuadros en el apartado correspondiente de *bloques del autodiagnóstico*.
- Fichas diagnóstico. Se adjunta como Anexo III modelo de ficha diseñada por el Equipo de Género de la Coordinadora. Éste se elaboró teniendo en cuenta que se iba a realizar el auto-diagnóstico por bloques independientes y con la finalidad de que la información resultante del diagnóstico fuera recogida de una forma similar en cada apartado, para que al final, resultara un documento coherente.
- Adaptación del cuadro de categorías de análisis de Naila Kabeer⁷.

Naila Kabeer realizó una investigación de las políticas de desarrollo tomando en cuenta su sensibilidad hacia las relaciones desiguales de género existentes en la sociedad, y su compromiso con las

metas de equidad. Clasifica las políticas entre ciegas y conscientes y estas últimas a su vez las divide en neutrales, específicas y redistributivas. Partiendo de este análisis y esta clasificación hicimos una adaptación, más próxima a la investigación de Naila Kabeer en cuanto a las políticas y más *adaptada* en cuanto a estructura, cultura organizacional y productos.

Hicimos un cuadro para cada una de los cuatro bloques que íbamos a diagnosticar (política, estructura, cultura organizacional y productos) y el objetivo era que después de la socialización de los resultados de cada bloque, cada organización se posicionara, colocando el logo de su ONGD en cada uno de los apartados (ciega o consciente y dentro de consciente neutral, específica o redistributiva), con el fin de analizar la coherencia organizativa en cuanto a la incorporación de la perspectiva de género en cada uno de los cuatro bloques diagnosticados.

Los cuadros que elaboramos para cada uno de los bloques están incorporados más adelante.

- Elaboración de un listado sobre bibliografía básica sobre Género y Desarrollo. Se adjunta como Anexo IV.

B. Bloques de autodiagnóstico

Como se ha señalado anteriormente, el autodiagnóstico lo centramos en 4 bloques: políticas, estructura, cultura organizacional y productos.

⁷ Naila Kabeer es investigadora del Instituto de Estudios de Desarrollo de la Universidad de Sussex (Reino Unido).

B.1. Políticas institucionales

Partimos del hecho de que todas las ONGD tienen una política, en la que se definen sus objetivos, su concepto de cooperación al desarrollo, su misión, su visión y sus posicionamientos ideológicos (políticos, religiosos, humanitarios...). Consideramos que la Política de una organización es su punto de partida y su marco ideológico en su quehacer diario.

Analizar o diagnosticar únicamente lo que las organizaciones dicen de sí mismas que son (autodefinición) nos daría un resultado incompleto, ya que como sabemos, no siempre hacemos lo que decimos que hacemos o lo que queremos hacer.

Las 4 categorías que pretendimos analizar para tener una idea clara de cuál es la política institucional de las organizaciones que siguieron el proceso fueron:

- **Autodefinición.** Qué decimos que hacemos.

Un primer análisis de la política institucional sería la autodefinición que la organización hace de sí misma.

Para realizar esta autodefinición propusimos identificar los documentos institucionales que constituyen o contienen la política de la organización (documentos de planificación estratégica, estatutos, documentos de reflexión política...) que pueden tener diversas denominaciones pero que tienen en común que autodefinen a la organización, y luego *ponerse las gafas de género* para analizarlos.

- **Modelo de gestión organizacional.** Cómo nos organizamos para cumplir nuestra política institucional.

Podemos definir el modelo de gestión de una organización como los mecanismos que se establecen para cumplir los fines.

En nuestro caso, al realizar un autodiagnóstico de género, identificamos, por un lado si hay políticas específicas en materia de equidad de género (política de género, de conciliación de vidas personal, familiar y laboral, de acción positiva...) que pueden ser un documento específico e independiente o encontrarse inmerso en otro documento (por ejemplo: una política de género puede contener una política de acción positiva) y, por otro lado, si el resto de líneas y estrategias establecidas hacia el interior de la organización (recursos humanos, responsabilidad social corporativa, código de imagen...), incluyen la transversalización de la perspectiva de género.

- **Alianzas y convenios.** Con quién nos aliamos para conseguir nuestros fines.

En un contexto de globalización, es cada vez más importante establecer alianzas con otras personas y organizaciones que tengan fines y políticas similares a las nuestras, tanto en nuestro entorno más cercano (a nivel local, autonómico, estatal, europeo e internacional), como en los países en los que trabajamos a través de nuestros proyectos y programas de cooperación internacional y acción humanitaria.

En este caso, nuestro autodiagnóstico se centraba en analizar con quién vamos a aliarnos (en el Norte y en el Sur) para trabajar con equidad de género, tanto en la dimensión técnica (transversalización del género en proyectos de sensibilización, educación al desarrollo y cooperación), como en la di-

mensión política (de reivindicación y presión para conseguir avances reales), como incluso en la dimensión personal, ya que las organizaciones cambian en la medida en la que las personas que la integran también cambian.

- **Financiación.** Cómo financiamos el cumplimiento de nuestras metas como institución.

Como última cuestión para autodiagnosticar el grado de transversalización de la perspectiva de género en nuestras políticas, quedaría por analizar la financiación específica con la que contamos para ello.

No se trata de analizar las fuentes de financiación de la organización, sino de averiguar cuántos fondos se destinan (vengan de donde vengan) a transversalizar el género en nuestras políticas. Evidentemente quedaría fuera el monto económico destinado a *temas de género* en nuestros proyectos y programas de cooperación y educación y sensibilización al desarrollo.

En este concepto de financiación para la transversalización del género en las políticas institucionales, propusimos incluir: elaboración de política de género interna (contratación de consultorías externas, liberar a personas de la organización para que puedan trabajar en ello...), formación y capacitaciones al personal de la organización en cuestiones de equidad de género, realización de talleres, seminarios, encuentros..., siempre que al menos en parte estén destinados específicamente al personal interno de la organización.

Se adjunta como Anexo V, cuadro de categorías de análisis para el autodiagnóstico de la política institucional, en la que aparecen las categorías de análisis que propusimos, las subcategorías en cada una de ellas, las claves para el análisis de las desigualdades de género y las posibles herramientas para extraer la información.

A continuación incluimos la adaptación que hicimos de la clasificación de Naila Kabeer de las políticas de género. Ver cuadro 9.

Cuadro 9. Políticas

Ciegas	Conscientes		
	NEUTRALES	ESPECÍFICAS	REDISTRIBUTIVAS
<p>NO RECONOCEN LAS DESIGUALDADES ENTRE GÉNEROS.</p> <p>Reproducen las relaciones de género existentes porque no se lo plantean.</p>	<p>RECONOCEN LAS DESIGUALDADES DE GÉNERO a nivel teórico, pero no se plantean alterar el <i>status quo</i> en lo práctico.</p> <p>Lo bueno para la comunidad...</p>	<p>ACTÚAN PARA MEJORAR LAS NECESIDADES PRÁCTICAS DE LAS MUJERES SIN ATENDER A LOS INTERESES ESTRATÉGICOS.</p> <p>Mejoran la condición pero no la posición de las mujeres.</p>	<p>BUSCAN REESTRUCTURAR LAS RELACIONES DE GÉNERO PARA QUE SEAN EQUITATIVAS.</p> <p>Buscan incidir en la posición, además de en la condición.</p>

B.2. Estructura

El cómo se reparte el trabajo, las responsabilidades y el poder en las ONGD consideramos que era un elemento determinante para un análisis de género.

En la investigación *La perspectiva de género en las ONGD vascas* llevada a cabo en el año 2000, se señala lo siguiente respecto de la estructura de las organizaciones:

"Los resultados de la investigación muestran que la desigualdad de género no es un fenómeno exclusivo de las sociedades del Sur. También dentro de las ONGD existe desigualdad entre mujeres y hombres, que se manifiesta sobre todo en el acceso diferenciado a las instancias de toma de decisiones y a la dirección de actividades consideradas el corazón de una institución. Sin embargo, nos llama la atención que las propias ONGD no sean conscientes de la existencia e implicaciones de estas desigualdades."

Propusimos a las ONGD que seguían el proceso que elaboraran un autodiagnóstico de su estructura organizativa, que tomara en cuenta el sexo en la ubicación orgánica de sus integrantes.

Tal diagnóstico entendíamos que debía adoptar la forma de un ejercicio reflexivo y participativo del personal de la ONGD, lo que sin duda aportaría elementos para:

- Conocer las causas y consecuencias de la desigual participación de mujeres y hombres en las diversas áreas de trabajo y de decisión de la institución, así como las valoraciones y vivencias de unas y otros al respecto.

- Identificar objetivos, metas, plazos y ritmos para el cambio organizacional, de manera dialogada y consensuada.
- Diseñar procedimientos internos que contribuyan a la igualdad de oportunidades y la equidad de género en la organización; por ejemplo nuevos criterios de contratación, medidas de acción positiva para las mujeres, políticas de flexibilización laboral, alianzas con las contrapartes...
- Definir conjuntamente criterios para evaluar el proceso de cambio y para medir los progresos, tanto cuantitativos como cualitativos.
- Establecer mecanismos específicos para que las mujeres de la ONGD superen los obstáculos que frenan su participación en instancias de decisión.

El objetivo era analizar las relaciones de género en la estructura de cada una de las organizaciones.

Las categorías que propusimos analizar fueron:

• Organización de las ONGD

En esta primera categoría no seguimos el mismo esquema de trabajo que en el resto.

Analizamos las pautas, que junto con los puntos definidos en el primer bloque de políticas institucionales, nos van a dar un panorama global para comprender mejor a la organización y su funcionamiento. El resto de datos que obtengamos, debemos analizarlos en el contexto de la organización.

En este apartado se trataba de establecer o definir cuál es la forma jurídica de la organización (asociación, fundación...), la distribución geográfica de las delegaciones, las sedes...

- **Recursos humanos**

En la gestión de una organización se llama recursos humanos al conjunto de trabajadoras/es y voluntariado de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a las personas de la organización.

Lo que pretendimos analizar en este bloque era: la ubicación de las personas dentro de la organización, la política de recursos humanos, tipo de contrataciones que se realizan, acuerdos laborales, y los mecanismos de selección de personal, todo ello desde el punto de vista de la equidad de género.

- **Distribución de funciones**

La distribución de funciones en una organización hace referencia al reparto del trabajo y nuestro análisis se dirigió a averiguar si se mantienen los roles tradicionales de lo masculino y lo femenino en la distribución del trabajo, es decir, si se mantiene una división sexual del trabajo.

Las subcategorías de análisis fueron: asignación de funciones, funciones no asignadas y presencia y funciones del voluntariado.

Merece especial atención en este análisis la subcategoría a la que hemos denominado *tareas no asignadas* que serían aquellas funciones no recogidas ni encargadas a nadie específicamente (cambiar el papel en el baño, recoger la mesa después de una reunión, comprar regalos...). Este análisis también podría hacerse en el bloque de autodiagnóstico de cultura organizacional, pero pensamos que también sería interesante hacer un primer análisis de las

tareas no asignadas en el bloque de la estructura organizacional.

- **Formación**

La subcategorías de análisis fueron 2: plan de formación y formación específica en materia de equidad de género.

Dentro de estas subcategorías propusimos centrar el análisis en la existencia o no de un plan de formación general, en a quién iba dirigido (sólo personal contratado o también para personal voluntario), a quién se orienta la formación específica en materia de equidad de género, quién decide qué formación hace quién...

- **Toma de decisiones**

En este último bloque del autodiagnóstico de la estructura separamos la toma de decisiones formales y de decisiones informales, conscientes nuevamente que estas últimas también podrían analizarse en la cultura organizacional.

La toma de decisiones en una organización, no siempre se realiza en reuniones o espacios de trabajo, en ocasiones en *el bar de enfrente* donde se toman las cervezas después de la jornada laboral, se toman decisiones tan relevantes o más que el ámbito laboral formal. Queríamos analizar si existían espacios de decisión no formales y quiénes participaban en ellos, nuevamente desde una perspectiva de género.

Se adjunta como Anexo VI, cuadro de categorías de análisis para el diagnóstico de la estructura de las organizaciones, en la que aparecen las categorías de análisis

sis que propusimos, las subcategorías en cada una de ellas, las claves para el análisis de las desigualdades de género y las posibles herramientas para extraer la información.

A continuación incluimos la adaptación que hicimos, para el análisis de la estructura, de la clasificación de Naila Kabeer de las políticas de género. Ver cuadro 10.

Cuadro 10. Estructura

Ciegas	Conscientes		
	NEUTRALES	ESPECÍFICAS	REDISTRIBUTIVAS
REPRODUCEN LOS ROLES TRADICIONALES DÁNDOLOS POR BUENOS.	NO HAY ACCIÓN POSITIVA; parten de que la organización no está diseñada para hombres ni para mujeres, son <i>neutras</i> , valen igual para todas las personas.	HAY ACCIÓN POSITIVA, que parte del reconocimiento de la desigual posición.	NO ES NECESARIA LA ACCIÓN POSITIVA porque se ha revisado la estructura desde un análisis de género y se aplican opciones redistributivas para ambos sexos.

B.3. Cultura organizacional

Sin duda este fue el bloque que más esfuerzos supuso para las facilitadoras y para el grupo del proceso.

Es mucho más complicado entender qué es y qué implica la cultura organizacional que, por ejemplo, analizar un organigrama desde el punto de vista de la equidad de género para sacar conclusiones sobre la estructura de la organización.

Previamente a presentar el cuadro de categorías de análisis correspondiente a la cultura organizacional, retomamos el concepto mismo de cultura organizacional, para lo que nos basamos en algunas nociones que nos había transmitido Natalia Navarro tanto en las jornadas *Mujeres y hombres en las ONGD. Generando procesos de cambio* con las que iniciamos el proceso que narramos en esta publicación, como en la sesión número 2 de este proceso. Ver cuadro 11.

Cuadro 11. La cultura organizacional es...

La cultura organizacional es:

- Lo compartido acerca de lo que es correcto y es relevante. Lo que *está bien* y por tanto lo que no lo está.
- Todo aquello que *es porque lo es, per se*, puesto que no es susceptible ni esta abierto a cuestionamiento.
- Contribuye a la construcción y es al mismo tiempo el depósito de creencias e interpretaciones de lo que se concibe como masculino y como femenino, de lo que resulta apropiado para unas y otros.
- Manifestación de poder en cuanto a condensación de lo legítimo.
- Pack amplio de indicaciones tácitamente aceptadas –o no– que proponen a las personas de una organización qué hacer en cualquier situación imaginable.

Además, la cultura organizacional:

- No es homogénea.
- No esta aislada del contexto de la organización.
- No es estática.
- Tiene diferentes niveles de conciencia.

Las capas de la cultura organizacional son:

- Símbolos: Entorno material o físico. Se refieren a los objetos, sus características, su disposición y su uso.
- Rituales: Los modos en los que las personas se relacionan con las demás. Los patrones formales e informales de interacción, las formas de comunicación, los foros de encuentro.
- Estructura profunda: Las significaciones, creencias y valores que se ubican a veces en el plano consciente, pero que también pueden pasar inadvertidas.

Conceptos transversales a tener en cuenta durante todo el análisis de la cultura organizacional:

- Conexión público-privado: Entre dentro y fuera de la organización, la relación vida-actividad-conocimiento.
- Efectos masculinidades-feminidades: Ver si solapan los conceptos de trabajador-masculino y se invisibilizan los aportes de manutención emocional.
- Poder y participación: Distintas formas de poder y exclusión del poder. Visibilizar formas de poder invisible y oculto y analizar impactos desiguales de género.

Fuente: Ponencia de Natalia Navarro en la sesión de 3 de noviembre.

Las categorías de análisis que propusimos en este bloque fueron:

- Lenguaje.
- Estructura profunda (significaciones, creencias y valores).
- Rituales (formas en que las personas se relacionan con las demás, patrones de interacción formales e informales, formas de comunicación y espacios de encuentro).
- Símbolos (entorno material y físico).
- Resolución de conflictos.

Así como en el resto de bloques, al proponer herramientas de análisis concedimos un peso específico al

análisis documental, en este caso propusimos varias dinámicas que nos permitieran diagnosticar la cultura organizacional, que por sus propias características, no se encuentra escrita en ningún documento.

Se adjunta como Anexo VII, cuadro de categorías de análisis de la cultura organizacional, en la que aparecen las categorías que propusimos, las subcategorías en cada una de ellas, las claves para el análisis de las desigualdades de género y las posibles herramientas para extraer la información.

A continuación incluimos la adaptación que hicimos, para el análisis de la cultura organizacional, de la clasificación de Naila Kabeer de las políticas de género. Ver cuadro 12.

Cuadro 12. Cultura organizacional

Ciegas	Conscientes		
	NEUTRALES	ESPECÍFICAS	REDISTRIBUTIVAS
Se reproducen los roles tradicionales dándolos por buenos, sin plantearse la existencia de desigualdades entre mujeres y hombres.	Se reproducen los roles tradicionales, asumiendo la existencia de desigualdades. No creen necesario tomar medidas específicas.	Se trata de valorizar lo femenino, conscientes de las desigualdades, sin alterar la distribución tradicional de roles.	Existe un equilibrio de valorización de lo femenino y lo masculino; no hay asignación de roles femeninos o masculinos a las personas.

B.4. Productos

El último bloque que propusimos diagnosticar a las ONGD fue el que denominamos bloque de Productos. Como se ha señalado anteriormente, los diagnósticos organizacionales que revisamos al plantearnos realizar este proceso, analizaban la política, la estructura y la cultura organizacional, pero no los productos o resultados de las organizaciones. Nos pareció importante incluir un apartado de productos, para analizar también los proyectos y programas de cooperación al desarrollo y de educación y sensibilización al desarrollo, ya que es una actividad importante en el mundo de las ONGD.

No analizamos otro tipo de productos de las organizaciones, tales como sus estatutos, sus memorias, sus folletos, el merchandising, la web, la planificación estratégica... ya que todos ellos habían sido analizados previamente en el bloque de Políticas.

Empezamos la exposición sobre cómo autodiagnosticar los productos con una breve introducción teórica sobre el tema, para posteriormente presentar el cuadro de categorías de análisis correspondiente.

Respecto de la pequeña introducción teórica para el diagnóstico de los proyectos y programas de cooperación al desarrollo, consistió en:

- Diferenciación teórica entre necesidades prácticas e intereses estratégicos.
- Aspectos principales de los enfoques Mujeres en Desarrollo (MED) y Género en Desarrollo (GED).
- "Cómo hacerlo mal", 18 maneras seguras de mantener a las mujeres invisibles en tu proyecto o programa. Basado en un documento de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), con modificaciones. Ver cuadro 13.
- Claves para realizar proyectos con enfoque GED. Ver cuadro 14.

A continuación, reproducimos el contenido del power point que elaboramos para presentar los 2 últimos puntos de esta pequeña introducción teórica, ya que consideramos que son más *innovadores* y que la diferenciación entre necesidad práctica e interés estratégico y entre un proyecto MED y GED son más accesibles en cualquier manual sobre Género y Desarrollo.

Cuadro 13. Dieciocho maneras seguras de mantener a las mujeres invisibles en tu proyecto o programa

Utiliza siempre categorías generales, sin especificar sexo o edad.

Si te ves *en la obligación* de hacer perfiles de género, concéntrate en la condición de las mujeres, en vez de en su posición.

Adopta un enfoque sectorial del desarrollo en tu trabajo en general, y más específicamente en cada proyecto.

Argumenta que, dado que las mujeres y las niñas no han sido consideradas específicamente en el diseño e implementación del proyecto, ellas no se verán afectadas por éste.

Usa sólo los datos de los censos nacionales, con el argumento de que los otros métodos de recolección de información y desagregación por sexo son caros y difíciles a nivel conceptual.

Interroga sólo al *jefe de familia* y presume que todo lo que es de su interés, es también de interés para el resto de integrantes de su familia.

Presume igualmente que en cualquier contexto, la familia es el espacio en el que las mujeres y las niñas garantizan su existencia material y su seguridad personal.

Haz la lista de quiénes tienen acceso a los recursos en el hogar, la comunidad... (tierra, trabajo, capital, herramientas, información...) pero no se te ocurra averiguar e indicar quiénes controlan los recursos.

No trates de conocer cómo es el proceso de toma de decisión en el hogar, así ignorarás el poder de negociación relativo de mujeres y hombres en el seno familiar y presumirás que las relaciones se basan en la igualdad.

Considera el conjunto de los *jefes de hogar* como de hombres, considerando en consecuencia que los hogares con jefatura femenina son hogares con cónyuges ausentes.

Insiste, en que dado que no existe ningún título de propiedad de la tierra y que la actividad principal del *jefe de hogar* no es la agricultura, no estás tratando con familias de agricultores o campesinas.

Trata de que el responsable del proyecto sea un hombre e insiste (por razones culturales, de disponibilidad de recurso humano capacitado, o por cualquier otra razón) en que los técnicos de campo averigüen, a través de los hombres, lo que hacen las mujeres.

Describe lo que hacen las mujeres, pero no averigües ni expliques por qué lo hacen y mucho menos formules hipótesis al respecto.

No consignes, fuera de la categoría de trabajos domésticos, las actividades de recolección de agua y combustible (leña), la preparación de alimentos, el parto, la educación, los cuidados de salud, la limpieza, el trabajo voluntario de vecindad o comunitario, el trabajo no remunerado de las parteras, de consejeras, herboristas y enfermeras, el lavado de ropa...

Indica solamente que se realizan actividades de producción y reproducción, no precises cuáles son realizadas simultáneamente.

No especifiques los tiempos consagrados a una actividad o el hecho de que esa actividad sea estacional o permanente.

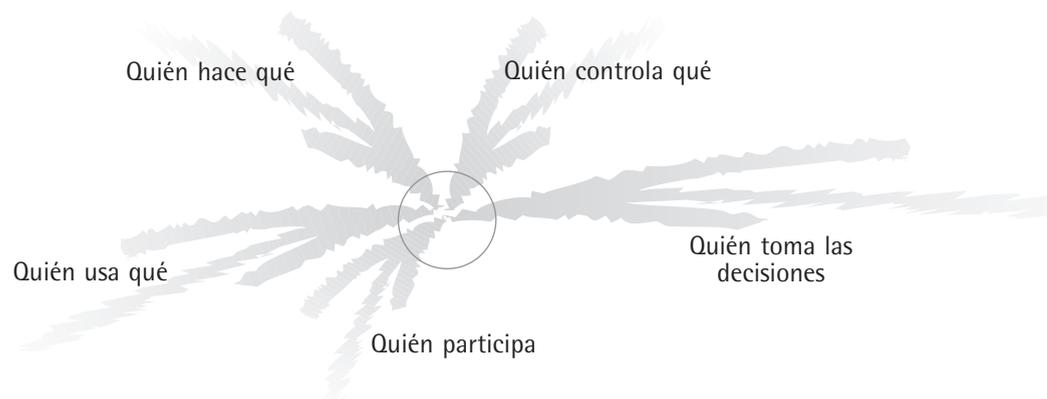
No indiques dónde se realizan las actividades no remuneradas (en casa, en el campo, en el pueblo, el mercado...) ni el tiempo de desplazamiento necesario para realizarlas.

Asegúrate de que todos los planes de desarrollo son concebidos para producir para la exportación.

Fuente: Adaptado de un documento de ACDI.

Cuadro 14. Claves para realizar proyectos con enfoque GED

- Buscar que el proyecto promueva resultados que equilibren, entre mujeres y hombres, los siguientes elementos:



- Realizar un análisis sobre la situación y posición de las mujeres y los hombres en el contexto del proyecto.
- Analizar el acceso, control y reparto de bienes y recursos de forma diferenciada entre hombres y mujeres.
- Tener en cuenta las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres, para acceder a capacitaciones y facilitar la participación de ambos.
- Trabajar indicadores, resultados y actividades diferenciadas por sexo y, a ser posible, desagregar también los presupuestos para hombres y mujeres.
- Si el proyecto va orientado a resolver necesidades prácticas de las mujeres, integrar siempre una parte orientada a trabajar en sus intereses estratégicos.
- Buscar como objetivo del proceso a largo plazo transformar roles y relaciones de género inequitativas entre mujeres y hombres, mejorar condición y posición de las mujeres y apoyarlas en su proceso de empoderamiento.

Las categorías de análisis para el diagnóstico sobre proyectos y programas de cooperación al desarrollo fueron: contrapartes estratégicas, población beneficiaria, fase de

identificación, fase de formulación, fase de ejecución, fase de evaluación, y tipo de proyectos. En este caso la herramienta analítica propuesta consistió en seleccionar

3 proyectos o programas de la organización (uno aprobado en 2004, otro aprobado en 2006 y uno dirigido exclusiva o mayoritariamente a mujeres) para analizar en cada uno de ellos las categorías y subcategorías con las claves de análisis de las desigualdades de género.

Respecto de la pequeña introducción teórica para el diagnóstico de los proyectos de educación y sensibilización al desarrollo, la concretamos en 3 apartados:

- Género y educación para el desarrollo vinculado al concepto de desarrollo humano
- Una educación para el desarrollo sensible al género: cambiar la visión androcéntrica del mundo para cambiar el mundo.
- Ponerse las *gafas de género* ¿Desde dónde mirar?

A continuar reproducimos el último punto de esta exposición. Ver cuadro 15.

Cuadro 15. Ponerse las *gafas de género* ¿Desde dónde mirar?

Para incorporar el enfoque de género a nuestro análisis crítico de la realidad tenemos que partir de unas ideas claras:

- Existe una realidad de discriminación hacia las mujeres que no es discutible, ni negociable.
- La discriminación hacia las mujeres es INJUSTA (todos y todas somos personas y debemos tener igualdad de derechos y oportunidades).
- Se trata de una DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO UNIVERSAL, ocurre en todas partes. De manera distinta (hay que añadir las diferencias entre las mujeres por su clase social, etnia, edad, opción sexual...), pero con aspectos comunes.
- La CAUSA CENTRAL de esta discriminación no hay que buscarla en facto-

res externos circunstanciales (pobreza, localización geográfica, grupo religioso...) ni en concepciones biologicistas inamovibles (no nacemos con ellas), sino en un sistema social y cultural: el PATRIARCADO.

- En la medida en que las cualidades, actitudes, expectativas de ser y sentir como mujeres o como hombres no son innatas sino aprendidas en función de nuestro sexo biológico, SE PUEDEN CAMBIAR, TRANSFORMAR.
- Cada uno y cada una somos SUJETOS Y SUJETAS ACTIVAS en este cambio, con un papel importante, puesto que estas relaciones de desigualdad entre los géneros y esta concepción androcéntrica del mundo nos afecta en nuestra identidad como mujeres o como hombres.

- El OBJETIVO es llegar a un punto de agudeza visual en el que ya no necesitemos *gafas* para tener una mirada de la realidad desde el análisis de género. Que llegue un momento que lo incorporemos como parte de nuestros ojos y cambie para siempre nuestra visión del mundo.
- Cuando de verdad lo hayamos conseguido ya será muy difícil dar marcha atrás, aunque a veces quisiéramos porque nos resulte molesto o incómodo (porque no podamos ver con indiferencia un anuncio publicitario o un programa de televisión) y nos haga vivir en una indignación permanente.

Para el autodiagnóstico de los proyectos de educación y sensibilización al desarrollo propusimos las siguientes categorías de análisis:

- Imagen de las mujeres del Sur.
- Temática de los proyectos.
- Desarrollo del proyecto (actividades, materiales, metodología y presupuesto).

Se adjunta como Anexo VIII, cuadro de categorías de análisis para el análisis de los productos, en la que apa-

recen las categorías de análisis que propusimos, las subcategorías en cada una de ellas, las claves para el análisis de las desigualdades de género y las posibles herramientas para extraer la información.

A continuación incluimos la adaptación que hicimos, para el análisis de los productos de las ONGD, de la clasificación de Naila Kabeer de las políticas de género. Ver cuadro 16.

Cuadro 16. Productos

Ciegas	Conscientes		
	NEUTRALES	ESPECÍFICAS	REDISTRIBUTIVAS
<p>Reproducen las desigualdades porque no las reconocen.</p> <p>Reproducen los roles tradicionales dándolos por buenos.</p>	<p>Tienen en cuenta las diferencias entre hombres y mujeres, pero no se plantean alterarlas.</p> <p>Proyectos neutros que entienden que benefician por igual a hombres y mujeres, sin hacer nada específico.</p>	<p>Reconocen las necesidades específicas de las mujeres y buscan resolver sus necesidades prácticas.</p> <p>No afectan a intereses estratégicos, perpetúan la posición de las mujeres, mejorando su condición.</p>	<p>Intentan alterar las relaciones de género haciéndolas más equitativas, justas y solidarias, redistribuyendo recursos, responsabilidades y el poder entre mujeres y hombres.</p>
	Enfoque de bienestar	Enfoque MED	Enfoque GED



Así evaluó el Grupo del Proceso la Fase de Autodiagnóstico

Elementos a potenciar

- Buena valoración del espacio elegido para trabajar y la logística necesaria.
- Mayor conocimiento de las personas y organizaciones que siguen el proceso, con el consiguiente enriquecimiento personal y grupal.
- Actitud positiva en los grupos de género internos.
- Las organizaciones han conseguido ponerse las *gafas de género* para diagnosticarse.
- Debates enriquecedores en esta fase de proceso.
- El autodiagnóstico ha suministrado mucha información sobre la organización.
- En general, se han asumido los compromisos de trabajo en los tiempos propuestos.
- Trabajo en equipo.

Elementos a mejorar

- Ciertas inseguridades en los grupos de género internos sobre su capacidad para realizar el trabajo propuesto.
- Ha faltado consensuar definiciones sobre algunos conceptos necesarios para el análisis.
- Poco tiempo para todo el trabajo propuesto.
- Han surgido los primeros conflictos internos.
- Dificultad para alcanzar conclusiones generales en base a los datos recogidos sobre la organización.
- No se han cumplido las expectativas sobre los compromisos que las organizaciones firmaron como requisito para iniciar el proceso.



Así evaluamos desde el Equipo de Género de la Coordinadora la Fase de Autodiagnóstico

Elementos a potenciar

- Capacidad de reajustar los tiempos en cada sesión.
- Capacidad de introducir cambios de una sesión a otra.
- Según fueron avanzando las sesiones se volvieron más ágiles y participativas las dinámicas de socialización.
- La presentación de pautas generales para cerrar el documento de autodiagnóstico y socializarlo al interior de las ONGD fueron claras y breves.

Elementos a mejorar

- Al principio empezábamos más tarde de la hora prevista y con asuntos previos que podían adelantarse por correo electrónico.
- Las organizaciones han tenido problemas de tiempo para realizar las tareas.
- No conseguimos utilizar la wiki.



Principales aprendizajes de la Fase de Autodiagnóstico

- Los grupos de género internos han ido generando complicidad trabajando de manera estructurada.
- Surgen los primeros conflictos internos.
- Se ha obtenido mucha información.
- Con el análisis se ha aprendido a leer con *las gafas de género* y a tener mayor capacidad de análisis.
- La dinámica del trabajo permite aprender más sobre el funcionamiento de la organización y de cómo trabajar en equipo.
- El trabajo por equipos en las sesiones es interesante para poder profundizar en cada una, pero se puede perder la visión global.

5.3. FASE III: Acompañamiento

La Fase de Acompañamiento constó de 7 sesiones de trabajo, y se desarrolló entre los meses de abril y

diciembre de 2007. Se dividió en 3 bloques, en función de los objetivos que nos marcamos en cada momento de esta Fase de Acompañamiento. Ver cuadros 17 y 18.

Cuadro 17. Distribución por bloques de la Fase de Acompañamiento

Sesión	Fecha	Facilita	Asistentes ⁸	Objetivo	Bloques
8	25/04/07	Equipo de Género de la Coordinadora	33 personas	Definir nudos, oportunidades y objetivos de cada organización, para que posteriormente se puedan elaborar los planes de acción. Consensuar entre el Equipo de Género de la Coordinadora y el grupo del proceso el contenido de la Fase de Acompañamiento.	1 Tránsito de la fase de autodiagnóstico a la Fase de Acompañamiento.
9	05/07/07	Equipo de Género de la Coordinadora	14 personas		
10	24/10/07	Equipo de Género de la Coordinadora	24 personas	Dar insumos a las organizaciones para elaborar planes de acción, basándonos en lo consensuado.	2 Sesiones temáticas.
11	31/10/07	Equipo de Género de la Coordinadora	19 personas		
12	07/11/07	Natalia Navarro	19 personas		
13	14/11/07	Carmen Cruz	22 personas		
14	19/12/07	Equipo de Género de la Coordinadora	16 personas		

⁸ El porcentaje medio de hombres que participaron en esta fase del proceso fue del 23,26%, oscilando entre un 35,7% en la sesión 9, hasta un 12,5% en la sesión 14.

Cuadro 18. Cronograma de la Fase de Acompañamiento

Cada una de las 10 ONG			Grupo proceso	Equipo de Género de la Coordinadora	Cada una de las 10 ONG
Socialización del autodiagnóstico ante toda la organización.	Consensuar nudos y oportunidades.	Fijar objetivos concretos orientados a elaborar un plan de acción.	Consensuar nudos y oportunidades comunes para definir el contenido de las 4 sesiones.	Diseño y facilitación de 4 sesiones de trabajo orientadas a pasar de nudos y oportunidades a plan de acción.	Elaboración de un plan de acción para su socialización en el grupo del proceso.
Abril 2007			Julio 2007	Octubre-noviembre 2007	Diciembre 2007

A. BLOQUE I. Tránsito de la Fase de Autodiagnóstico a la Fase de Acompañamiento.

En las dos primeras sesiones correspondientes a la Fase de Acompañamiento, los objetivos fueron:

1. Que los 10 grupos de género internos socializaran los autodiagnósticos que habían elaborado ante el resto de sus organizaciones.
2. Que las 10 ONGD identificaran los nudos y las oportunidades que se desprendían de sus auto-diagnósticos y fijaran los contenidos orientados a la elaboración de un plan de acción.
3. Que en el grupo del proceso se consensuaran los nudos y oportunidades comunes que permitieran fijar el contenido de las sesiones orientadas a dar insumos para elaborar un plan de acción como resultado final del proceso.

En la sesión 8 del proceso abordamos los 2 primeros objetivos. Propusimos a las ONGD que acudieran el mayor número posible de integrantes de los grupos de género internos, ya que las personas *responsables* del autodiagnóstico habían sido todas las que integraban los grupos de género y por tanto serían quienes se iban a encargar de mostrar los resultados del mismo al resto de personas de su organización. Fue la sesión a la que más gente asistió, con un total de 33 personas, de las que un 24,2% fueron hombres.

El Equipo de Género de la Coordinadora propuso a los grupos de género internos una serie de pautas generales para la socialización del autodiagnóstico que se resumen en el cuadro 19.

Cuadro 19. Pautas generales para la socialización de los autodiagnósticos

1.1. Consideraciones metodológicas.

1.1.1. A través de una presentación:

- Creativa, amena, divertida, comprensible.
- Que combine *una de cal y una de arena*.

1.1.2. Tener en cuenta cuándo y cómo.

- En uno o dos momentos.
- Fomentando la participación.

1.1.3. Otras consideraciones importantes:

- Partiendo de la valoración del grupo de género se pueden incluir preguntas para la reflexión, tanto en cada uno de los bloques como al final.
- Tener en cuenta que estas preguntas podrían *orientar* las conclusiones para bien y/o para mal.
- Incluir un momento para dudas y aclaraciones sobre la presentación (preferiblemente tras toda la exposición, para evitar que nos quedemos en el primer punto).
- Tener en cuenta el tema de las resistencias, que seguramente aparecerán en este momento.
- Tomar nota o grabar, recogiendo toda la información posible de las sesiones de socialización.

1.2. Contenidos de la presentación.

1.2.1. Contextualización del proceso de autodiagnóstico.

- Por qué se ha hecho.
- Quién lo ha hecho.
- Sobre qué.
- Con qué metodología.
- Resultado: elaborado un documento completo y público.
- IDEA: Retomar conceptos del power point de la primera sesión del proceso que explicaba el proceso global del diagnóstico y su metodología.

1.2.2. Exposición de los datos y reflexiones de cada bloque.

- Incluir datos cuantitativos y frases textuales para añadir más *objetividad*, además de algunas preguntas que vayan preparando la reflexión y resten contundencia.

Incluimos como Anexo IX, una presentación de power point que elaboramos desde el Equipo de Género de la Coordinadora para poner como ejemplo del tipo de presentación a la que nos referíamos.

Tras la socialización de los autodiagnósticos, las organizaciones debían identificar nudos y oportunidades y establecer unos objetivos que les permitieran avanzar en materia de equidad de género y darles insumos para, después de las 4 sesiones de trabajo que relataremos en el Bloque II de esta Fase de Acompañamiento, elaborar sus planes de acción.

La propuesta que hicimos desde el Equipo de Género de la Coordinadora para la identificación de nudos y oportunidades y establecimiento de objetivos fue que se hiciera a través de dinámicas participativas, que partieran de las reflexiones surgidas en la socialización de los autodiagnósticos. A sugerencia de algunas organizaciones, el Equipo de Género de la Coordinadora elaboró 2 dinámicas, que se adjuntan como Anexo X y XI: Dinámica del intercambio y Dinámica DESaNUDATE.

Para terminar la sesión 8, hicimos una presentación de las principales resistencias que podían encontrarse en este momento del proceso, basándonos en el documento que habíamos elaborado en la fase inicial de proceso, que denominamos de autoformación y que se ha adjuntado a esta publicación como Anexo I.

Cabe destacar que varias de las organizaciones que participaban en el proceso, pidieron apoyo específico al Equipo de Género de la Coordinadora y a la Respon-

sable de Género, para abordar esta fase de devolución a sus organizaciones del resultado del autodiagnóstico y de establecimiento de objetivos, a través de la identificación de nudos y oportunidades.

La sesión número 9, fue la que más nos costó preparar como facilitadoras, ya que durante el desarrollo de la misma teníamos que pasar de tener 10 organizaciones con sus nudos, oportunidades y objetivos a consensuar el contenido de 4 sesiones de trabajo conjuntas que permitieran a cada una de esas 10 organizaciones elaborar un plan de acción.

El reto era importante: encontrar temáticas para abordar nudos comunes para las 10 ONGD.

La sesión empezó con la puesta en común de los logros, dificultades y avances durante los procesos de socialización, extracción de nudos, oportunidades objetivos en cada una de las organizaciones y continuó con una devolución, por parte del Equipo de Género de la Coordinadora, sobre cómo habíamos visto esos mismos procesos desde los resultados que las organizaciones nos señalaron.

Se diseñó una dinámica para consensuar el contenido del resto de sesiones de la Fase de Acompañamiento, durante los 2 meses y medio que aproximadamente transcurrieron entre la sesión 8 y la 9, basándonos en la información que nos envió por escrito cada organización sobre cómo había sido su proceso de socialización y cuáles eran los nudos, oportunidades y objetivos que habían fijado. Ver cuadro 20.

Cuadro 20. Dinámica para construir un mapa de afinidad

El objetivo de la dinámica fue que cada organización ratificara el resultado del trabajo sobre nudos – oportunidades y objetivos que ha realizado su organización, y extrajéramos conclusiones conjuntas que nos permitieran definir el contenido del resto de la Fase de Acompañamiento.

- Contamos con papelógrafos⁹ (elaborados previamente por el Equipo de Género de la Coordinadora) que se dividen en 4 bloques: POLÍTICAS, ESTRUCTURA, CULTURA Y PRODUCTOS. Cada uno de ellos se subdivide en nudos y objetivos (total 8 papelógrafos).
- En los papelógrafos aparecen escritos 3-4 nudos y objetivos *comunes* de cada bloque. Los nudos y objetivos comunes son aquellos que se han repetido más en los resultados enviados previamente.
- Cada organización se adhería a los nudos y objetivos comunes (escritos en el papelógrafo) que consideren que han salido también en su ONGD colocando el logo de su organización en el nudo u objetivo escrito. La adhesión se hizo bloque por bloque.
- En el caso de que además de adherirse quisieran matizar o comentar algo sobre el nudo u objetivo común, escribían la información en una tarjeta y la pegaba al lado. Hay puntos en los que era necesario matizar, ya que el nudo u objetivo común era muy abierto.
- En todos los papelógrafos, había un espacio libre para *Otros*, para que las organizaciones pudieran exponer, a través de unas tarjetas que pegaban en el papelógrafo, aquellos nudos y objetivos que no pueden enmarcarse dentro de los comunes, pero que también habían salido en su organización.
- Durante el proceso de adhesión por afinidad, así como para la parte en la que se plantean matices y nuevos nudos y objetivos (*Otros*), las y los participantes comentaban y justificaban sus acciones y decisiones.
- No pasamos al siguiente bloque hasta no haber completado el turno de adhesiones, exposición de concreciones y el espacio de *Otros*.

Los resultados de la dinámica, que nos permitieron diseñar el contenido de las 4 siguientes sesiones del proceso, que relataremos en el Bloque II, se incorporan como Anexo XII.

A partir de los resultados de esta dinámica, el Equipo de Género de la Coordinadora, dispuso de los meses de verano para definir el contenido del bloque de acom-

pañamiento, y para determinar qué personas, externas al proceso pero con conocimiento del mismo, podrían apoyarnos en la facilitación de algunas de ellas.

B. BLOQUE II. Sesiones temáticas

Como se ha señalado anteriormente, el objetivo de este bloque fue proporcionar insumos a las organizaciones para elaborar sus planes de acción, basándonos en los

⁹ Soporte de papel que se ubica en una pared para añadir anotaciones.

resultados de la dinámica de afinidades que realizamos en la sesión 9 del proceso.

Decidimos que el contenido de las sesiones 10 a 13, ambas incluidas, fuera el siguiente:

Sesión	Contenido	Diseñar y facilitar
10	Esquema de un plan de acción. Qué es la voluntad política de cambio pro equidad, por qué es necesaria y cómo se evapora.	Equipo de Género de la Coordinadora.
11	Cultura organizacional. Conceptos básicos del análisis de género.	Natalia Navarro.
12	Voluntariado, vida laboral y conciliación en las ONGD.	Equipo de Género de la Coordinadora.
13	Políticas de género: implementación, seguimiento y evaluación.	Carmen Cruz.

Las 4 sesiones tuvieron en común varias cosas: a) combinamos la parte de exposición teórica con alguna dinámica para ver cómo aplicar la teoría, b) no fue propiamente una fase formativa, ya que aunque se buscó transmitir conocimientos teóricos, el objetivo de todas las sesiones era apoyar a las 10 ONGD en la elaboración de sus planes de acción, partiendo del consenso alcanzado en la sesión 8 con la dinámica de afinidades a partir de los nudos, oportunidades y objetivos derivados de los autodiagnósticos, c) aunque 2 de las sesiones fueron diseñadas y facilitadas por personas ajenas al Equipo de Género de la Coordinadora, ambas conocían perfectamente no sólo en qué consistía el proceso que estábamos llevando a cabo, sino también cuál había sido la evolución del mismo hasta ese momento.

Sesión 10

Fue diseñada y facilitada por el Equipo de Género de la Coordinadora. Dedicamos la primera parte de la sesión

a señalar las características básicas de un plan de acción, ya que las 4 sesiones que conforman este Bloque II iban encaminadas a que las organizaciones, para la fecha de la última sesión (diciembre de 2007) tuvieran elaborado su propio plan de acción, y la idea es que fueran diseñándolo paralelamente a las 4 sesiones que enfocamos para facilitarles la tarea en base a sus nudos, oportunidades y objetivos.

Adjuntamos como Anexo XIII, el esquema de plan de acción que propusimos realizar a las organizaciones.

La segunda parte de la sesión la dedicamos a analizar, en un plano más teórico y en otro más práctico, qué es la voluntad política de cambio pro equidad, por qué es importante y cómo se evapora. A continuación, reseñamos algunos contenidos y metodología de esta sesión. Ver cuadros 21 y 22.

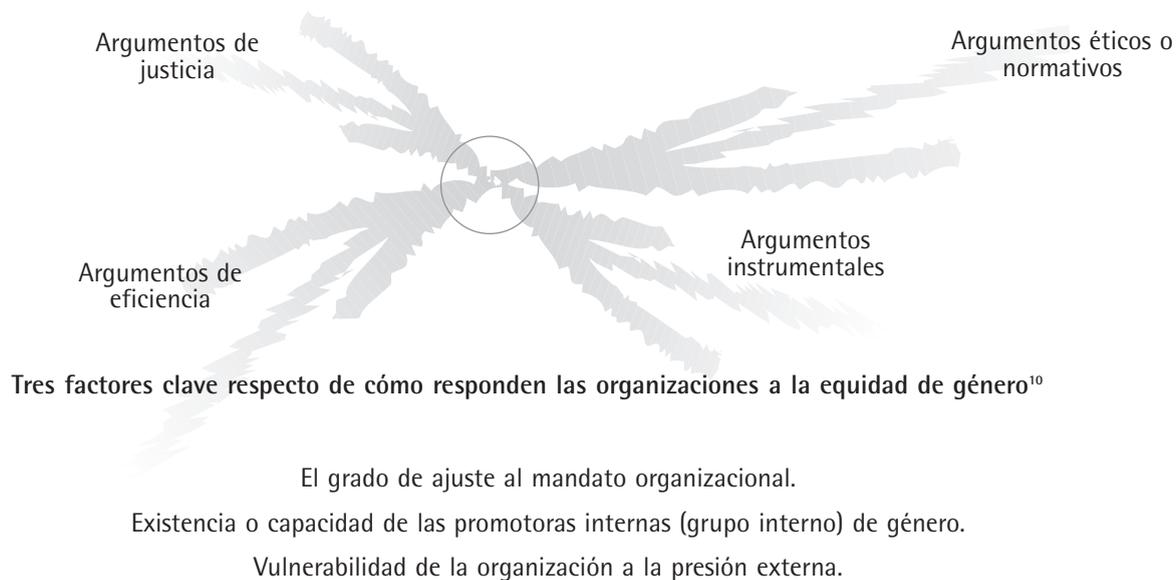
Cuadro 21. Dinámica para definir qué es la voluntad política

Ubicamos en una sala varios carteles con distintas frases que definían la voluntad política, para que cada persona se posicionara bajo un cartel y defendiera por qué esa frase era la más adecuada para definir la voluntad política.



Es la voluntad colectiva de cambiar hacia la equidad de género (suma de voluntades individuales, transformada en colectiva), **resultado de una reflexión individual y colectiva sobre las propias experiencias vitales** (proceso participativo en el que las personas conectan con la necesidad de trabajar por la equidad de género), **plasmada en compromiso individual y colectivo con el cambio** (actitudes individuales creativas, para buscar cómo dismantelar las fuentes de desigualdad / exigencia a la organización para que cumpla sus compromisos), **asumida por dirección** (refrendando los resultados del proceso de reflexión y compromiso colectivo / haciéndola explícita como voluntad política de la dirección / dándole carácter normativo, de obligatoriedad), **concretada en responsabilidades** (a nivel individual de áreas o departamento / a nivel de dirección: dotación de recursos financieros, tiempo, ilusión, paciencia, incentivos, sanciones... y a nivel de visibilidad hacia fuera del compromiso pro equidad).

Cuadro 22. Posibles argumentos para justificar la necesidad de trabajar con equidad de género a nivel organizacional



También se hizo una exposición sobre los mecanismos de evaporación del género en las organizaciones, basada en el texto *La desaparición de las políticas de género en la cultura masculina* de Sara Longwe.

Asimismo, para terminar con la exposición sobre voluntad política se analizó un caso práctico (ver Anexo XIV) y se distribuyó una lista de referencias bibliográficas sobre el tema de la voluntad política y sobre planes de acción (ver Anexo XV).

Sesión 11

Esta sesión, como se ha señalado anteriormente, fue diseñada y facilitada por Natalia Navarro. En ella se abordaron conceptos básicos para el análisis de género de la cultura organizacional.

Los objetivos de la sesión fueron: aclarar el concepto de cultura organizacional, revisar nociones de análisis de género y usar el análisis de género para desmontar la forma habitual de ver las cosas. Ver cuadro 23.

¹⁰ Enfoque conceptual desarrollado por Kardam 1991-93 y Millar 1998.

Cuadro 23. Algunas nociones e ideas transmitidas por Natalia Navarro sobre la cultura organizacional

- Un análisis de género no consiste en analizar cómo están los hombres y cómo están las mujeres en una organización.
- La cultura organizacional son las creencias, lo compartido de una organización, son expectativas, comportamientos y significados comunes.
- La cultura organizacional no cambia modificando el lenguaje sino removiendo estructura, procedimientos... tiene más que ver con la toma de decisiones, otros modos de hacer, de pensar...
- Los cambios en la cultura organizacional no se consiguen a través de una sola persona, sino que tienen que ser un proceso colectivo.
- De las diferentes capas de la cultura organizacional, símbolos y rituales son las más externas, las más visibles y modificables, mientras que la estructura profunda se corresponde con los valores y la personalidad de la organización.
- La cultura organizacional no es homogénea, no está aislada de la organización y no es estática, sino que le influyen factores externos, y tiene diferentes niveles de conciencia.
- La cultura organizacional cambia a través de pequeños cambios en cosas concretas (procedimientos, metodologías...).
- La cultura organizacional no sólo está definida y acotada por las personas, también por las estructuras, existen *cicatrices culturales* en las organizaciones, hechos traumáticos que condicionan hasta debates.
- La acción positiva favorece, la discriminación positiva garantiza.

Después de la parte más teórica, realizamos una dinámica, enfocada a entender o reconocer el concepto de cultura organizacional en la práctica. Ver cuadro 24, con la dinámica que utilizamos para ello.

Cuadro 24. Dinámica de dramatización

La dinámica consistió en la dramatización de una reunión en la que intervenían:

- Director de Recursos Humanos (hombre).
- Directora de Área (mujer) de la que dependen 2 trabajadores:
 - ✓ Un hombre que cobra más.
 - ✓ Una mujer que cobra menos y además es Vocal de Género.
- Responsable de Género de la organización (hombre).

La reunión estaba convocada por el Responsable de Género porque detecta una posible discriminación hacia la mujer por la inferior remuneración en la misma categoría profesional, pero es dinamizada por el Responsable de Recursos Humanos.

Cinco de las personas participantes en la sesión, adoptaron los papeles propuestos y dramatizaron una reunión, cada una asumiendo el rol que se adjudicó.

Posteriormente, nos dividimos en pequeños grupos para reflexionar en torno a las siguientes cuestiones:

- En este caso, ¿creéis que el salario corresponde a una necesidad práctica?
- ¿Qué ocurre en la situación descrita con los intereses estratégicos de las mujeres que son contratadas?
- ¿Cómo se podría incidir positivamente en la posición salarial de las mujeres de esta organización?
- Análisis del contexto social vasco que sirve para argumentar la discriminación (utilizando la noción de división del trabajo por género y tipos de trabajo).
- Aplicar las nociones de acceso y control de recursos y beneficios a esta situación.
- ¿Cuál es el potencial transformador de la organización en cuanto a las desigualdades de género se refiere?

Sesión 12

Esta sesión, fue diseñada y facilitada por el Equipo de Género de la Coordinadora, constó de dos partes, y cada una de ellas tuvo una parte más teórica y otra más práctica:

a. Voluntariado y vida laboral en las ONGD.

b. Conciliación.

a. Voluntariado y vida laboral en las ONGD

La ponente hizo una exposición sobre las tensiones y conflictos, identificados a partir de los auto-diagnósticos realizados por las ONGD, y otros planteados desde la experiencia del propio Equipo de Género de la Coordinadora, en relación con la complejización de las estructuras de las ONGD al pasar de un mayor peso del trabajo voluntario a una profesionalización, a través de la contratación de personal.

Analizamos algunos conceptos desde un punto de vista de género, entre ellos:

- Diferenciación, en el imaginario colectivo, entre los términos de voluntariado (asociado al campo social y a *lo femenino*) y militancia (asociado al campo político y a *lo masculino*).
- Diferenciación entre *techo de cristal* (imposibilidad de las mujeres de promocionarse en las mismas condiciones por las redes informales de relaciones entre los hombres que se lo impiden) y *techo de cemento* (imposibilidad de las mujeres de promocionarse en las mismas condiciones por restricciones y obstáculos autoimpuestos).

A continuación realizamos una dinámica que denominamos 6-6-6. Ver cuadro 25.

Cuadro 25. Dinámica 6-6-6

Hicimos 3 grupos, uno representaba al personal contratado, otro al personal voluntario y otro a la organización en su conjunto. Se trataba de hacer 3 grupos de 6 personas cada uno que identificaran 6 ideas en 6 minutos en torno a la pregunta ¿Puede existir la convivencia de la lógica laboral y la lógica militante o voluntaria en una organización sin que exista conflicto de intereses? Posteriormente, pusimos en común los resultados de los 3 grupos y sacamos las siguientes conclusiones:

1. Existe preocupación entre el personal de las organizaciones, por asegurar la remuneración.
2. Hay una sobrecarga de exigencia al personal remunerado.
3. Posible crisis de motivación entre el personal remunerado cuando se les pide militancia.
4. Falta de comprensión de la necesidad de remuneración en el trabajo.
5. Imposibilidad de remunerar en la lógica laboral la militancia.
6. Falta de información de los contenidos de la labor remunerada desde la dirección voluntaria.
7. Excesiva especialización en el trabajo del personal contratado.
8. Para el acceso a la información que incide en la toma de decisiones se necesita tiempo y dedicación completa.
9. Complejidad para compatibilizar horarios entre personal voluntario y remunerado.
10. Resistencia de las personas voluntarias a asumir el mismo grado de responsabilidad que las personas contratadas en la toma de decisiones.
11. Se recurre al voluntariado para hacer el trabajo que está fuera del horario laboral del personal contratado.

Dos lógicas en conflicto	
Laboral	Militancia / Voluntariado
Remuneración.	Gratuidad.
Desempeño normado.	Desempeño voluntario.
Horarios establecidos.	Flexibilidad horaria.
Sanciones e incentivos.	Exigencias flexibles.
Compensaciones tangibles (prestigio, prestaciones, etc.).	Compensaciones morales, intangibles.

B. Conciliación

La parte expositiva se centró en abordar la conciliación como un equilibrio entre vida personal, familiar y laboral, que requiere cuestionar y transformar determinados valores. Se señalaron, además, 3 conclusiones sobre los autodiagnósticos en cuanto al tema de la conciliación: a) existen tabúes sobre las relaciones personales; b) se da por hecho la disponibilidad de las personas; y

c) hay conciencia de compromiso (por ejemplo no se coge una baja por enfermedades leves).

Para la parte práctica, nos dividimos en 2 grupos, uno analizó las razones por las que las organizaciones no concilian y propuso algunas medidas para solucionarlo, y otro analizó posibles medidas de conciliación, aplicables o innovadoras. Ver cuadros 26 y 27.

Cuadro 26. Razones por las que no conciliamos

Razones por las que no conciliamos	Propuestas de solución
No somos realistas sobre las capacidades de las ONGD.	Pedir responsabilidades a las administraciones públicas. Evaluación interna.
Nos diferenciamos de la empresa.	Que se aplique la ley a las personas trabajadoras.
Culpabilidad del personal (sobrecarga a otras personas).	Valorar el ámbito personal y potenciarlo, tanto en personas trabajadoras como voluntarias.
A más tiempo invertido en la carga de trabajo e implicación, menos tiempo para el ámbito familiar, social, etc.	Flexibilizar el horario de trabajo, sin culpabilizar.

Cuadro 27. Medidas para conciliar

Posibles medidas de conciliación aplicables	Nuevas medidas de conciliación
Estabilidad laboral (contratos indefinidos).	Posibilidad de acumular las vacaciones de 2 años al permiso de maternidad. Incidir en el tema de la afiliación sindical.
35 horas semanales.	
Organización del trabajo (menos carga por persona).	
Gestión del tiempo (flexibilidad laboral).	
Suprimir las reuniones a partir de una hora determinada.	
Introducir medidas de conciliación en los acuerdos laborales.	

Para terminar la sesión, se repartió una hoja con bibliografía sobre voluntariado, vida laboral y conciliación en las ONGD, que se adjunta como Anexo XVI.

Sesión 13.

La sesión fue diseñada y facilitada por Carmen Cruz. Constó de una exposición teórica y una más práctica

sobre políticas de género: implementación, seguimiento y evaluación. En la primera parte de la sesión analizamos las diferencias entre política, estrategia y plan de acción. Los cuadros 28 y 29, que se incorporan a continuación, se basan en la exposición que hizo Carmen Cruz.

Cuadro 28. Diferencias entre política, estrategia y plan de acción

Política	Estrategia	Plan de acción
<p>Es un enunciado público que da cuenta del compromiso responsable de un país o una organización en relación a los temas de género, así como un marco que señala lo que esto significa en el contexto del quehacer institucional.</p>	<p>Es un componente de la política de género. Puede ser un plan, una pauta, una táctica, una posición, una perspectiva o un enfoque.</p>	<p>Es un instrumento operativo que pone en marcha recomendaciones de la estrategia por un periodo de tiempo determinado.</p>
<p>Componentes: Análisis situacional, la política misma, estrategia de ejecución y/o plan de acción.</p>	<p>Pasos recomendables para elaborar una estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir y seleccionar los ámbitos a abordar. • Extraer información del diagnóstico. • Identificar líneas de acción, resultados y medidas. • Validar las acciones. • Diálogo permanente con Dirección • Difusión amplia hacia el interior y el exterior. • Definir un plan de acción y un sistema de seguimiento y evaluación. 	<p>Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera las líneas de acción de la estrategia. • Identifica acciones para el periodo en base a las medidas. • Define indicadores, responsables, periodo de realización, condiciones necesarias y presupuesto.

Cuadro 29. Mecanismos de seguimiento y evaluación

Mecanismos de seguimiento y evaluación		
Proceso de seguimiento y evaluación	Tipos de evaluación	Criterios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar las decisiones sobre qué tipo de seguimiento y quiénes, capacitando a las personas que van a hacerlo y asignando recursos. 2. Definir los indicadores. Tipo de indicadores, enfocados a resultados y escalonadamente. 3. Fijar escala de desempeño, definiendo grados y asignando mejor y peor valoración. 4. Identificar herramientas para la recogida de información. 5. Procesar información y elaborar informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Según el papel de la evaluación: formativa o sumativa. • Según el contenido o fase del programa: de diseño, de proceso o de resultados. • Según el momento de la evaluación: <i>ex ante</i> o <i>ex post facto</i>. • Según el agente evaluador: interna o externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo desde una perspectiva de género? • Eficacia ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo desde una perspectiva de género? • Impacto. Medir las consecuencias positivas y negativas que ha tenido una intervención de desarrollo en las relaciones de género. Hay que evaluar este impacto independientemente de que estos resultados han sido o no previstos.

En la parte práctica de la sesión, se hicieron pequeños grupos, que analizaron un modelo de Plan Operativo propuesto, con el objetivo de:

- Revisar los nudos identificados en el diagnóstico de una organización:
 - ✓ Distancia entre el discurso y la práctica de la organización.
 - ✓ Miedos, resistencias y dificultades para trabajar género.

- ✓ Más visibilidad y cargos de responsabilidad para hombres.
- ✓ Influencia negativa del tipo de estructura.
- ✓ Falta / desigual formación en género.
- ✓ Ausencia de evaluación de la política de género.
- ✓ Política laboral sin perspectiva de género.
- ✓ Utilización de un lenguaje sexista.
- ✓ Desconocimiento de herramientas de género.

- Organizar los nudos por la importancia que se crea que tienen.
- Identificar el mayor problema.
- Definir el objetivo global de la estrategia.
- Definir al menos una línea de acción, con su objetivo estratégico, resultados y acciones.
- Organizar esta información en un Plan de Acción en base al siguiente esquema:

Acciones	Indicadores	Responsables	Periodo	Recursos	Condiciones

Por último distribuimos una hoja con el esquema de trabajo de la sesión y una serie de referencias bibliográficas sobre política de género, que adjuntamos como Anexo XVII.

B. **BLOQUE III.** Socialización y cierre

Este tercer bloque de la Fase de Acompañamiento, constó únicamente de una sesión de trabajo, la última sesión del proceso, que tuvo lugar en el mes de diciembre de 2007.

En esta sesión socializamos los planes de acción que las organizaciones habían elaborado partiendo de sus auto-

diagnósticos, de la socialización de los mismos y de la identificación de nudos, oportunidades y objetivos, apoyadas por las sesiones 10 a 13. Posteriormente hicimos un taller de evaluación de la Fase de Acompañamiento, y para terminar, como Equipo de Género de la Coordinadora quisimos hacer una devolución final, con conclusiones y recomendaciones que posteriormente han sido matizadas y desarrolladas en el informe de evaluación del proyecto elaborado por KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo y que comentaremos en el apartado final de esta publicación.



Así evaluó el Grupo del Proceso la Fase de Acompañamiento

Elementos a potenciar

- Se valora muy positivamente la amplia participación.
- La dinámica del diagrama de afinidades resultó muy ágil.
- Con la socialización interna en la ONGD se visibiliza el papel de los grupos de género internos.
- Haber preparado dinámicas para que las ONGD socialicen los diagnósticos ha facilitado el proceso y el logro del objetivo de extraer nudos y oportunidades.
- Exposiciones temáticas muy buenas, aunque la preparación no fue fácil.
- Ha ayudado mucho tener ejemplos aterrizados a la práctica de las ONGD.
- Ha sido muy positivo contar con un guión de trabajo que ayudaba a reflexionar de cara a elaborar los planes operativos.
- Esta fase, sin haber estado tan claramente definida desde el principio, ha logrado concretarse muy bien y sobre todo adecuarse mucho a las necesidades de las ONGD.

Elementos a mejorar

- Entregar las dinámicas previamente a la sesión.
- Empezamos a ofrecer servicio de guardería durante las sesiones sólo en la fase final del proceso.
- Algunos nudos y oportunidades de algunas organizaciones quedaron fuera del consenso general y no se abordaron en la Fase de Acompañamiento.
- En las sesiones temáticas se invitó a participar a otras personas de las ONGD y eso generó nuevas resistencias.
- En algunas sesiones temáticas faltó más personal directivo para generar mayor debate y para que escucharan ciertas cosas. Demasiada visión técnica.
- En algunas sesiones con mucho contenido, no se hizo una buena distribución de los tiempos de cada ponente.
- Faltó adecuar más el tema de las políticas a la realidad de las organizaciones.
- Las fechas de las sesiones de esta fase deberían haber estado más separadas.



Así evaluamos desde el Equipo de Género de la Coordinadora la Fase de Acompañamiento

Elementos a potenciar

- Contenidos muy interesantes.
- Cuando las dinámicas se preparan bien, salen bien
- Contenidos completos y bien preparados.
- Buenos materiales.
- Esfuerzos por realizar dinámicas en las sesiones, aunque a veces resultaba difícil.
- Las personas que participaron en las sesiones tenían una alta motivación.
- Había muchas personas en las ONGD con ganas de participar en las sesiones temáticas de esta Fase de Acompañamiento.
- Esta fase se ha logrado concretar bien y adecuarse bastante a las necesidades de las ONGD.

Elementos a mejorar

- Todavía no se ha visto del todo la utilidad de estas sesiones porque falta tiempo para digerirlas.
- Las sesiones fueron muy seguidas e intensas.
- El planteamiento de las sesiones fue más difuso que en fases anteriores. Faltó concretar más el plan de acción.
- No hubo tiempo para socializar en las ONGD.
- Faltaron herramientas concretas para pasar de la teoría a la práctica.
- No hubo una participación real de los órganos de dirección de las ONGD.



Principales aprendizajes de la Fase de Acompañamiento

- Ofertar la posibilidad de asistir a las sesiones del proceso a otras personas de las ONGD es algo positivo, siempre y cuando no se excluya la participación a quien viene participando normalmente, dado que se puede romper la dinámica interna de la ONGD y del grupo de género interno.
- Disponer de un equipo de trabajo para apoyar y dar pautas en el proceso es clave para el éxito del acompañamiento.
- Los contenidos de las sesiones y las dinámicas empleadas son determinantes para garantizar que se aborden los temas clave en la elaboración del plan de acción.
- La Fase de Acompañamiento debiera ser más larga, disponer de más espacios para la reflexión y el debate y distanciar más las sesiones para poder socializarlo en las organizaciones.
- Es necesario complementar el equipo con mecanismos de seguimiento más individualizados, durante el proceso y una vez que finaliza para poder intercambiar información, ver como se avanza, resolver dificultades, etc.
- Las mujeres deben implicarse más en los debates y participar activamente.
- Es importante facilitar la participación de las mujeres ofertando desde el inicio un servicio de guardería.

5.4. FASE TRANSVERSAL: La sistema-evaluación

La evaluación de esta iniciativa ha pretendido, desde el inicio, ser un proceso participativo que permitiera ir descubriendo elementos de mejora durante el proyecto, de cara a ofrecer un proceso a las ONGD de gran calidad. Además, en el Equipo de Género de la Coordinadora deseábamos conocer cómo han vivido las ONGD el proceso en sus organizaciones, y recoger algunos resultados alcanzados al finalizar este periodo.

El trabajo de evaluación se encargó a la consultora KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo,

que ha contado con el apoyo de la Responsable de Género de la Coordinadora y un subequipo de la Coordinadora.

La evaluación estableció una doble perspectiva (proceso y resultados), buscando evaluar:

- El proceso vivido por las ONGD.
- El proceso vivido por el Equipo de Género de la Coordinadora.
- Los resultados que éste ha tenido sobre las ONGD y la Coordinadora.

En este sentido se han realizado actividades de evaluación durante el proyecto y al final del mismo. Las herramientas han sido definidas y concretadas de forma par-

ticipativa con el grupo de trabajo y siempre con la aprobación del Equipo de Género de la Coordinadora. Ver cuadro 30.

Cuadro 30. Metodología de la sistema-evaluación del proceso

	Evaluación ONGD	Evaluación EQUIPO
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de sistematización de la Fase de Sensibilización en la ONGD. • Taller fase diagnóstico. • Taller fase acompañamiento. • Tarjetas durante sesiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas reuniones del Equipo de Género de la Coordinadora. • Relatorías sesiones proceso. • Ficha evaluación sesiones proceso. • Asistencia/relatoría sesiones proceso. • Talleres equipo proceso.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a 10 grupos de género internos. • Encuesta a otros miembros de la ONGD. • Entrevistas a asistentes sesiones proceso. • Entrevistas a donantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista grupal. • Entrevista Junta de Gobierno.

Fuente: Informe de evaluación de KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo. Ver Anexo XVIII.

Fruto de todo ese proceso se cuenta con un documento de evaluación exhaustivo que puede ser consultado en el Anexo XVIII. En esta publicación hemos intercalado los principales aprendizajes a lo largo de las etapas del proceso, y un capítulo específico sobre los aprendizajes y recomendaciones de evaluación de resultados (apartado 6).

A. Sistematización del proceso

En lo que se refiere a la sistematización del proceso con las ONGD, se han abierto diferentes espacios y herra-

mientas en distintos momentos, y específicamente al final de cada fase, donde se realizaba una sesión-taller o se facilitaba una herramienta. Esta evaluación que hacían las ONGD tiene una doble característica:

- Individual: las valoraciones que hacían al enfoque y desempeño de la Coordinadora (metodología, enfoque, logística, etc.), mediante las tarjetas de sugerencias que se entregaban en cada sesión.
- Grupal: Valoración de cada fase en los talleres insertos en las sesiones.

Con el Equipo de Género de la Coordinadora la evaluación ha sido permanente, al realizar valoraciones en cada reunión interna donde rellenábamos una ficha para evaluar cada una de las sesiones de trabajo del proceso con las ONGD.

Para la sistematización del proceso se han realizado las siguientes herramientas con el Equipo y con las ONGD:

1. Diario de campo de las participantes.
 - a. Actas de todas las reuniones del equipo de trabajo.
 - b. Relatorías de todas las sesiones.
2. Reporte fotográfico (grabaciones, filmaciones).
3. Cuestionario escrito de evaluación de las jornadas para asistentes y cuestionario escrito de evaluación para las miembros del Equipo de Género de la Coordinadora.
4. Ficha evaluativa del Equipo de Género de la Coordinadora y propuestas de cada sesión.
5. Dos talleres grupales del Equipo de Género de la Coordinadora.
6. Tres sesiones – talleres grupales.
 - a. Taller Sensibilización: "Ficha de recuperación de aprendizajes".
 - b. Taller Autodiagnóstico: "El panel de evaluación y el flujo grama".
 - c. Taller Acompañamiento: "La dinámica de el tiempo".

B. Evaluación de resultados

Para el desarrollo de la evaluación, se elaboraron unas categorías de análisis que fueron consensuadas con el equipo y trasladadas a los instrumentos. Estas categorías se realizaron con base a los 5 criterios de evaluación del CAD-OCDE: eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto. A pesar de esto se han tenido en cuenta otras categorías o criterios de la Educación para el Desarrollo.

Para el análisis de resultados se ha realizado:

1. Revisión de las fuentes secundarias (todo el material generado durante el proceso, actas, documentos, fichas de la sistematización, etc.).
2. Diez encuestas estructuradas a ONGD participantes en proceso de acompañamiento.
 - a. Encuesta a 10 grupos de género de las ONGD.
 - b. Encuesta a 2 miembros de la ONGD que no están en el grupo de género interno.
3. Entrevistas semiestructuradas a 9 ONGD (asistentes a sesiones).
4. Seis entrevistas semiestructuradas a instituciones públicas y donantes privados.
5. Entrevista grupal a la Junta de Gobierno de la Coordinadora.
6. Dos talleres grupales con el Equipo de Género de la Coordinadora.
7. Entrevista grupal al Equipo de Género de la Coordinadora.



Así evaluamos desde el Equipo de Género de la Coordinadora la Fase Transversal de Evaluación

Elementos a potenciar

- Momento de devolución a las ONGD.
- Espacio para la reflexión del trabajo realizado.
- Ahora tenemos insumos para contar cómo lo hemos vivido.
- Ahora tenemos insumos para contar lo que hemos conseguido.

Elementos a mejorar

- Personas del Equipo de Género más descolgadas en esta etapa (al saber que estaba subcontratado).
- El equipo estaba cansado del trabajo anterior y no sentía que tenía la responsabilidad directa (menos implicación).
- La evaluación permanente a veces lo vivíamos (como equipo y como ONGD) como una carga extra en las sesiones.

6. Principales aprendizajes y recomendaciones del proceso de evaluación¹¹

6.1. Generales

El proyecto ha querido acompañar a 10 organizaciones para que iniciaran sus procesos de incorporación de la perspectiva de género a nivel organizacional. En ese sentido, ha sido un proceso genérico y abierto que se ha ido elaborando con una dinámica de planificación - ejecución - evaluación - replanificación, que permitiera adaptarse a las necesidades comunes de dichas organizaciones y pudiera incorporar mejoras de forma continua y permanente. Por otro lado, las organizaciones participantes, tenían distintos puntos de partida. Si bien había organizaciones que ya habían comenzado procesos de este tipo, inclusive, que habían tratado de poner en marcha políticas de género en la organización; otras, apenas estaban iniciando. Esta heterogeneidad de las organizaciones participantes se ha vivido, por la mayoría, como algo positivo, aunque alguna sintiera que no siempre se adaptaba a su realidad específica.

Este tipo de procesos puede requerir de una visión de largo plazo y de una planificación más larga (al menos 2 años y hasta cinco) y de mayor distancia entre sesión y sesión, de cara a facilitar la devolución y socialización, no sólo en los grupos de género internos, sino también en toda la ONGD. Tal vez el papel de la Coordinadora ahora deba orientarse a hacer seguimiento a lo avanzado o dar pautas a otras que desean iniciar procesos similares.

6.2 Aprendizajes y recomendaciones del proceso

El diseño del proyecto

- El tener cierta trayectoria con las organizaciones anteriormente, y haber realizado actividades, investigaciones y formación previas, sirve para definir una estrategia más acertada a la realidad y necesidades de las organizaciones.

¹¹ Son las conclusiones y sugerencias extraídas literalmente del documento de evaluación realizado por KALIDA DE A. (apartado 6, pág. 154). Ver Anexo XVIII.

- El trabajo en equipo ha sido fundamental. Disponer de una persona liberada para ciertas tareas, así como tener en el grupo personas de ONGD que están en los procesos suponía una garantía de realismo. A pesar de esto, el proyecto fue muy pretencioso en la formulación de ciertos indicadores, de cara a las posibilidades del grupo y la realidad de las organizaciones.
- Los indicadores sobre participación de personal directivo y de hombres, no han sido bajos, pero se formularon demasiado pretenciosos, teniendo en cuenta el universo del sector de las ONGD.
- La evaluación ha sido clave. Realizar procesos innovadores como este requiere de un esfuerzo adicional para ir probando lo que funciona y lo que no. Por ello, se ha dado tanta importancia a la evaluación de avances y la replanificación durante la ejecución del mismo.

La autoformación

- Este espacio es necesario para la reflexión y el aprendizaje de quien va a liderar el proceso (el equipo). Los contenidos variados fueron muy interesantes y el debate enriquecedor. Es un momento necesario para empoderar a la personas que van a liderar el proceso.
- Como mejoras parece necesario planificar bien esa etapa y combinar sesiones más formativas, de cara a la estrategia, con sesiones prácticas, de cara al diseñar un avance de la metodología el proceso.

Las jornadas

- Las jornadas fueron un espacio claro para sensibilizar y atraer a organizaciones para el proceso. Además, el Equipo de Género pudo dar a conocer su trayectoria anterior y la propuesta a realizar.
- Son un espacio clave para motivar y es el punto de inflexión entre las primeras fases y el inicio del proceso con las ONGD.
- Es importante cuidar la logística de cara a incluir materiales y la evaluación en las carpetas, o disponer de un buen local con sonoridad adecuada y buenos espacios para los talleres grupales.

El proceso con las 10 ONGD

- En general el equipo de la Coordinadora valora positivamente el proceso de planificación y ejecución de las 14 sesiones con las ONGD. Considera que es positivo planificar con la metodología *prueba-error*, que permite hacer ajustes permanentes a lo planificado. Además es muy interesante ver como se han implicado personas del equipo, tanto en la asunción de tareas de planificación, como en el liderazgo de algunas sesiones.
- Como elementos a tener en cuenta, parece necesario pensar en algún sistema de planificación que no sobrecargue a quien lidera el proceso, pero tampoco que delegue todo externamente para que el equipo no le desvincule de las tareas.

Sensibilización

- Las ONGD valoran esta etapa de forma muy diversa, pero la mayoría la consideran como positiva,

aunque con cierto escepticismo inicial y algo de desconcierto. A medida que avanzaban las primeras sesiones se iban dando cuenta en lo que se habían metido. Estas dos primeras sesiones las valoran como necesarias para ubicarse en el proceso y haber creado los grupos de género. A través de las fichas de sistematización valoran como interesante para iniciar el haber conocido a otras ONGD que partían de situaciones similares con lo que se generó un ambiente de confianza.

Diagnóstico

- A través de la evaluación continua el equipo de la Coordinadora fue mejorando la planificación de las sesiones de cara a hacerlas más participativas y dinámicas, y ajustando tiempos y logrando resultados. Como medida clave de este periodo fue incluir las tarjetas de valoración en cada sesión para que las ONGD pudieran hacer sus sugerencias de mejora o destacar lo más positivo aprendido en esa sesión.
- Las organizaciones valoran estas 5 sesiones como muy bien organizadas, muy bien en cuanto a contenidos y medianamente bien en cuanto a metodología y materiales. Lo mejor valorado es el esfuerzo y trabajo del Equipo de Género de la Coordinadora. Esta etapa les sirvió para ponerse las *lentes de género* a la hora de evaluar su organización y para clarificar mejor las expectativas de su organización sobre el proceso. Como elementos a mejorar señalaron su inseguridad en los grupos de género de la organización y el poco tiempo existente entre sesión y sesión para poder trabajar en los *deberes*. Es la etapa donde surgen las primeras resistencias en algunas ONGD. Como

sugerencias proponen dejar más espacios para la reflexión conjunta y más tiempo para el trabajo en la ONGD (entre sesión y sesión), así como aclarar y mejorar el uso de la wiki u otras tecnologías para compartir las experiencias y los avances o haber realizado la sesión de análisis de género en el diagnóstico en la fase anterior.

Acompañamiento

- El equipo valora como interesante haber facilitado a las ONGD herramientas y dinámicas preparadas para poder socializar los resultados del auto-diagnóstico en la ONGD. Sólo las ONGD que las utilizaron lograron desgranar los nudos y oportunidades clave para el plan de acción. Además, las sesiones temáticas tuvieron un nivel muy alto y lograron hacerse aportes teóricos y prácticos muy dinámicos. Como mejoras, el grupo proceso considera que había un perfil demasiado técnico en las sesiones y que haber abierto la participación a toda la ONGD, pudo afectar algunos debates. Algunas decisiones que el equipo de la Coordinadora tomó fueron: ofertar guardería, preparar las dinámicas previamente y experimentarlas, y entregar el material de la sesión por escrito.
- Las organizaciones consideran que las temáticas abordadas en la Fase de Acompañamiento fueron claves y muy interesantes de cara a resolver algunas dudas específicas. Ahora bien, la utilidad de esta fase, no se ha visto todavía al no haber podido *digerir* los contenidos en la organización, dado que las sesiones fueron muy consecutivas en el tiempo. Para futuras ediciones de este proceso, proponen mantener la asistencia de las mismas personas en las sesiones, dado

que al permitir que otras personas de la organización participaran, se perdieron algunas temáticas que no han sido socializadas todavía por aquellas que no son parte del grupo de género interno de la ONGD. El reto está en dar el paso ahora a la práctica y consideran que las instancias directivas deben implicarse.

La evaluación

- Esta etapa se ha valorado positivamente en cuanto que ha supuesto una estrategia permanente de valoración de lo realizado. La evaluación ha formado parte de la experiencia al realizarse evaluaciones de cada fase del proceso con las ONGD y de cada sesión y momento en el Equipo de Género.
- En ocasiones, se ha vivido como una sobrecarga de trabajo, pero ha dejado los insumos necesarios para recoger lo vivido y valorar los aprendizajes y poder contarlos. Como elementos de mejora, el equipo ha destacado que es necesario implicarse más en la fase de evaluación de resultados (al final), dado que al haber estado subcontratada, han confiado en el trabajo de la consultora, y su participación e implicación ha sido menor.

6. 3. Aprendizajes y recomendaciones de los resultados

A nivel de la Eficacia

a. Sobre la estrategia de actuación

- **Formación integrada y amplia.** De cara a diseñar la estrategia del proyecto, el equipo considera imprescindible haberse formado en diferentes

corrientes sobre la perspectiva de género a nivel organizacional. El hecho de formarse y contar con el apoyo puntual de una asesora externa, ha permitido al equipo poder realizar una estrategia mixta que ha combinado el *mainstreaming*, con la visión desde las resistencias que el equipo ha montado, junto a la corriente GED y la propuesta de Natalia Navarro sobre cambio organizacional.

- **Delimitar bien los tiempos es clave para no sentirse sobrecargadas.** Es importante establecer unos tiempos y espacios previos para la elaboración de la metodología de trabajo, aunque posteriormente se vaya adaptando y planificando sobre la marcha. El hecho de haber planificado las distintas fases del proyecto (sensibilización, auto-diagnóstico y acompañamiento) a la vez que su ejecución ha sido positivo para poder ajustar muy bien los contenidos y herramientas, pero también ha supuesto una alta carga de trabajo para el Equipo de Género de la Coordinadora.

b. Sobre la Sensibilización

- **Las jornadas realizadas aparecen como un instrumento clave** de sensibilización a las ONGD de Euskadi, así como una vía para la motivación y la captación de organizaciones que quieran sumarse a un proceso similar. El hecho de invitar a organizaciones con experiencias similares es realmente interesante y motivador.
- **En el equilibrio está la clave.** Fue bien valorado que las jornadas contaran con una ponencia teórica, pero también que se combinara con dinámicas prácticas que ponen *a pensar* a las ONGD.

- **El grupo de género lidera las sesiones:** El papel dinamizador y de liderazgo del Equipo de Género es crucial. Visibiliza al grupo, potencia sus capacidades y le otorga reconocimiento de su potencial.
- **No pasa nada por restringir la entrada.** A sabiendas del perfil típico de las ONGD vascas (mujeres técnicas), el hecho de haber puesto exigencias a la asistencia, sirvió para motivar a hombres y personal directivo.
- **Cuidar la logística:** es interesante seleccionar espacios bien ubicados y con buena sonoridad para facilitar las sesiones, así como entregar las ponencias o materiales de lectura vinculadas al tema.

c. Sobre el inicio de procesos

- **El grupo de género interno en la ONGD: imprescindible.** Parece clave haber establecido la creación obligatoria de grupos de género en las ONGD. Sin los grupos, las personas que asisten a las sesiones no se sienten referentes en su organización. Parece que la mayor sensibilización y compromiso se ha logrado en los grupos de género internos. El proceso del proyecto se planteó acompañar a las ONGD mediante 2 personas asistentes a las sesiones y les brindó herramientas para el trabajo en el equipo de género de la organización. Es importante destacar que las personas que ya tenían una sensibilidad previa hacia el tema se han integrado en una estructura como el grupo y para aquellas personas que, de alguna manera, ya lo tenían interiorizado, este proceso ha servido para comprenderlo mejor y darle más sentido a algunos comportamientos personales.
- **Completar estrategia de *Ida y Vuelta* con estrategia metodológica de carácter multiplicador.** Los grupos, si se han sentido agentes de cambio, aunque han tenido dificultades para hacer llegar lo aprendido en el proceso, lo analizado en el diagnóstico y lo planificado a futuro. Los grupos de género de las ONGD, valoran bien las herramientas de análisis aprendidas y puestas en práctica, aunque parece necesario un mayor manejo de herramientas para socializar en la ONGD, o un mayor trabajo de concienciación y sensibilización por parte de la organización, pues en muchos casos se han dado avances más bien formales, pero no reales. A futuro, parece necesario pensar mecanismos para que el trabajo del grupo pueda trasladarse a la organización y, sobre todo, a los grupos de poder (órganos de gobierno, personal directivo, etc.) y tanto a hombres y mujeres que ostentan poder y/o liderazgo, que son las que permiten o facilitan que ese tema sea prioritario y permee a la organización. Contar con una asesoría individualizada más especializada puede ser otra opción complementaria.
- **Necesario establecer mecanismos de participación de las directivas.** A priori, no parece haber diferencias de implicación y compromiso entre los hombres y mujeres de las organizaciones. Al menos no han sido reconocidas por los y las participantes. A veces se reclama una diferente sensibilidad hacia el tema, que en ocasiones tampoco existe en algunas mujeres. En otras, se comparte la sensación de que este proceso ha vuelto a sobrecargar a las mujeres que son quienes han tenido que *tirar del carro* y que los hombres que han participado en el grupo de género sí que se han implicado pero el hecho es que la participa-

ción en estas estructuras ha sido predominantemente femenina. En cualquier caso los grupos de género ha estado conformados mayormente por mujeres, frente a hombres (21%), y su permanencia (la de las mujeres) ha sido algo mayor. Si parece necesaria mayor implicación de los órganos de gobierno, sobre todo las juntas directivas.

- **Es importante acotar muy bien la formulación y los logros a alcanzar para no crear falsas expectativas.** Los indicadores establecidos por el Equipo de Género, en algunos niveles eran algo pretenciosos y habiendo alcanzado cotas de participación de los hombres y personal directivo, nada desdeñable, no han sido alcanzado los planificados que pretendían lograr una casi paridad entre unos y otras, en un sector totalmente feminizado. En ese mismo sentido, el equipo también se propuso una meta muy alta, lograr que participaran en el proceso de acompañamiento el 30% de las ONGD de la Coordinadora, algo que era inalcanzable, tanto para un equipo voluntario como es el Equipo de Género como por la propia metodología diseñada. También es cierto, que el equipo desconocía el alcance del trabajo a realizar, dado que no existían experiencias previas similares. En cualquier caso, el objetivo no era realizar políticas de género, aunque sí abrir caminos, algo que el Equipo de Género ha aclarado permanentemente.
- **No hay vuelta atrás. El proceso ha servido para abrir una puerta que ya no se puede cerrar.** En general un 89% de las organizaciones dice sentirse satisfecha con el proceso y le otorga una media aproximada de 7. Cuatro de las ONGD tiene un plan de acción y 4 más están en

proceso de finalizarlo. Hay que continuar el apoyo en sentido cuantitativo (animar a más ONGD), pero también cualitativo (que las que ya han iniciado sigan profundizando).

A nivel de la Eficiencia

a. Como perciben la eficiencia las involucradas

- **¿Ser eficientes a coste de qué?** En general la gente otorga un valor medio alto a la rentabilidad del proceso una vez puestos en relación los recursos empleados con los beneficios obtenidos. También es cierto, que la eficiencia se ha valorado mejor por las personas no involucradas en el mismo, que por los grupos de género y las personas del grupo proceso, seguramente porque ha sido un esfuerzo personal alto. Considera que ha merecido la pena aunque algunos aprendizajes para mejorar serían:
 - ✓ Disminuir el ritmo del proceso, que al ser tan rápido e intenso ha implicado la sobrecarga de trabajo de algunas personas, sobre todo, quienes acudían a las sesiones del Equipo de Género de la Coordinadora desde organizaciones más pequeñas o más lejanas.
 - ✓ Parece necesario *obligar*, de una u otra forma a que se implique toda la organización en su conjunto: En algunos casos, se ha señalado que se ha abusado de la motivación de estas personas para llevar a cabo un proceso que estaba poco o nada interiorizado por la organización. A pesar de que este problema se trató de evitar con la carta de compromiso, faltó hacerle mayor seguimiento.

✓ De cara a obtener mejores resultados, es importante incluir elementos, herramientas y metodologías para concretar la teoría manejada a la práctica, y sobre todo a la socialización y contraste en la organización.

- **Se trata de procesos a largo plazo.** El Equipo de Género de la Coordinadora cree que sí ha sido eficiente, aunque el resultado se verá a más largo plazo y ahora se visibilizan más los esfuerzos que los réditos. Esta proyecto, era una iniciativa que el grupo tenía ganas de hacer y considera que lo que se ha conseguido merece la pena. Ahora bien, de la misma manera, los grupos de género señalan que ha sido eficiente para la organización porque los costes organizacionales han sido bajos, pero a costa de su propio personal (costes personales altos).

b. Sobrecarga en las mujeres

- **La implicación de los órganos de poder de la organización, y la legitimación y representatividad del grupo de género es crucial.** El Equipo de Género de la Coordinadora considera que a lo largo del proyecto sí se ha sobrecargado de trabajo a las ONGD y a las mujeres (técnicas mayoritariamente), pero también valoran que las ONGD no han sido conscientes de la carta de compromiso que firmaron al inicio del proceso, con la que se pretendía evitar eso. No han cumplido el compromiso de descargar tiempos y recursos.

Parece necesario, entonces, buscar otros mecanismos más efectivos que la carta de compromiso o hacer mayor seguimiento, dado que es un tema de voluntades políticas, disponer de elemen-

tos de seguimiento a su cumplimiento. El Equipo de Género tenía la experiencia de *sobrecarga* con la formación a las agentes del género en 2004, y por ello pensó que la carta de compromiso era una herramienta que podría tener mayor efectividad. A pesar de ello, no ha tenido los efectos esperados.

- **Si no hay descarga hay sobrecarga.** Una exigencia o requisito para participar en este tipo de iniciativas puede ser la descarga efectiva del trabajo durante ese periodo o la constancia de una inversión real de recursos materiales, económicos y humanos.

c. Inputs de empoderamiento

- Parece que **las mujeres han realizado, una vez más, grandes aportes al proyecto** (tanto en el Equipo de Género de la Coordinadora, como en los grupos de género internos de las ONGD), ya que eran la mayoría. A pesar de esto no hay opiniones homogéneas sobre estas diferencias.
- A pesar de esto, no se han promovido espacios de empoderamiento para las mujeres (aunque es demasiado pronto para poder valorar un impacto de este tipo), aunque sí que ha fomentado **una mayor capacitación y habilidades entre las personas** que han participado en el grupo de género interno (formado principalmente por mujeres) que puede ser un primer paso para el mayor empoderamiento de las mujeres en la organización.

d. Capacidad de gestión del Equipo de Género

- Es importante destacar que el **Equipo de la Coordinadora se ha fortalecido y ahora cree más en**

sus capacidades. A nivel interno, es importante destacar el alto nivel de compañerismo, compromiso de las participantes y buen ambiente, que se ha vivido en el grupo de trabajo. Sin esto y sin el apoyo inestimable de la Responsable de Género, es difícil llevar a cabo este tipo de iniciativas.

- **Hay que valorar bien los aportes.** El Equipo de Género (totalmente voluntario a excepción de la Responsable de Género de la Coordinadora) ha multiplicado por cuatro la dedicación inicialmente prevista. Eso supone que en aporte económico también ha sido el cuádruplo.
- A pesar de haber reconocido que, a efectos de tiempo y de menor carga para el Grupo, la estrategia de planificar durante los 2 años del proceso con las organizaciones no era la más adecuada; sí se reconoce que ha podido ser la única posible, dado que era un proceso innovador que requería de un *enfoque prueba-error* para ver cómo funcionaba.

A nivel de la Pertinencia

- El proyecto parece útil y pertinente y se ha valorado positivamente por las ONGD, la Coordinadora y las organizaciones financiadoras. Sean cuales sean los resultados en cada ONGD, el proyecto ha servido para dar a conocer un tema nuevo, generar debate, abrir reflexiones y sensibilizar. **Se ha dado un paso más hacia la incorporación de la perspectiva de género, entendiendo que no es un proceso únicamente vinculado a los proyectos, o únicamente vinculado al Sur.**
- **Este tipo de iniciativa, basada en el acompañamiento, más que en la formación, se han valorado como novedosa, innovadora y acertada en sus planteamientos.** También parece interesante el hecho de haber realizado un proceso paralelo a varias ONGD, pero que permite la individualidad y liderado, principalmente, por un grupo de personas voluntarias, que mayoritariamente proceden de ONGD, pero también de otros espacios (universidad, consultorías, etc.). Cada vez hay más sugerencias hacia la necesidad de que la Coordinadora de ONGD se oriente a este tipo de labor.
- **Compaginar el modelo general con asesorías o apoyos más individuales para evitar la dualidad "las ONGD se adaptan al proceso o el proceso se adapta a las ONGD".** Por otro lado, a pesar de ser un proceso genérico a varias ONGD, el hecho de ser tan diferentes ha podido suponer una menor adaptación a éstas. Las ONGD creen que ha sido pertinente aunque han señalado que sus expectativas iniciales no estaban claras y pensaban que era tener una política de género. Algo que la Coordinadora cree que ha ido aclarando desde los inicios.
- **El equilibrio entre teoría y práctica, las tablas de categorías de análisis y la metodología de *Ida y Vuelta* las estrellas del proceso.** Haber estructurado en tres fases complementarias y vinculadas entre sí: sensibilización y creación de los grupos de género, autodiagnóstico y acompañamiento, se valora como positivo (más de 7), y el hecho de que contenga teoría y práctica lo hace equilibrado. Las sugerencias han venido orientadas, principal-

mente, a lo breve de la Fase de Acompañamiento (que el equipo considera desde la socialización del diagnóstico y las ONGD entienden por las sesiones temáticas), que han sido muy seguidas y con poco tiempo para aterrizar. Parece necesario dejar más tiempo entre sesiones para adelantar el trabajo en las ONGD, o planificar un proceso de continuidad con las organizaciones y un seguimiento de sus avances, que garantice el objetivo final.

- **Amplia cobertura a distintos niveles.** Esta iniciativa ha logrado llegar a más de **85 personas y 30 organizaciones** (vía jornadas) y unas **45 personas de 10 ONGD**, vía procesos de acompañamiento. En este sentido se ha logrado motivar y sensibilizar en un tema relativamente nuevo y que da un salto cualitativo importante de la visión más técnica de proyectos, hacia la organizacional.
- **¿Agentes de cambio o agentes de fortalecimiento?** El hecho de plantear la creación de los grupos de género internos se ha vivido como algo participativo, aunque una clave destacada para que el grupo se constituyera en agente de cambio parece estar relacionada con la mayor representatividad en la configuración de dichos grupos. En algunos casos el grupo ha sido motivador y difusor de cara a fortalecer el tema de género en la ONGD, pero no tanto a ser promotor de cambios reales.
- **La falta de participación del resto de las personas que conforman las ONGD participantes ha condicionado, en muchas ocasiones, los logros del proceso.** La mayoría de las personas que han participado señalaban que uno de los objetivos

iniciales era sensibilizar y lograr un mayor compromiso por parte de toda la organización en su conjunto en la incorporación de la perspectiva de género en lo interno de la entidad, así que, obviamente, la falta de implicación ha frenado la consecución de esta expectativa.

- **Sorprendentemente el proceso parece haber resuelto más cuestiones estratégicas que prácticas.** En este sentido parece que a aquellas entidades que tenían abiertos procesos estratégicos, este proyecto les ha permitido resolver alguna cuestión concreta o introducir el género de manera transversal en sus planificaciones estratégicas.

A nivel de la Sostenibilidad

- **Contar con el apoyo de las instituciones públicas puede ser útil de cara a dar continuidad con la estrategia iniciada.** De hecho, a partir de la presión del Equipo de Género se ha podido contar con una convocatoria específica para apoyar procesos similares. Un 60% de las organizaciones participantes tiene pensado presentarse a algún tipo de convocatoria que le permita disponer de recursos para continuar con la labor.
- **Fortalecimiento de los grupos es garantía de sostenibilidad.** Es relevante destacar que de cara a la continuidad, el 80% de los grupos creados, siguen funcionando activamente. El hecho de contar con grupos estables y con alto nivel de compromiso hace pensar que la ruta iniciada tiene vistas de futuro. Ciertamente una sugerencia necesaria, es la de otorgar de mayor representatividad a dichos grupos, mayor participación del

personal directivo y de los hombres, así como dotar a los grupos de capacidad operativa, pero también estratégica y de toma de decisiones.

- **No puede dejarse, el funcionamiento de los grupos y el avance hacia las políticas de género, únicamente, en manos de la voluntad personal y la buena iniciativa de ciertas personas.** Allá donde así ha ocurrido ha habido posteriormente mayor dificultad para apropiarse de los resultados y para comprometerse con los avances. En este sentido, las organizaciones han realizado bajos esfuerzos, en términos de haber invertido pocos recursos económicos o de otra índole para facilitar el proceso. Normalmente los esfuerzos se han realizado de forma voluntaria y personal, y no se ha contado con descarga de trabajo, reconocimiento del mismo, ni se han establecido todavía presupuestos o partidas específicas para este tema. Donde el grupo de género interno se ha institucionalizado y se ha incluido en el organigrama, los efectos parecen haber sido mayores y las perspectivas de continuidad, parecen tener mayor garantía.
- **Avanzar en el tema de género a nivel organizacional, supone un mecanismo de fortalecimiento organizativo relevante.** Los procesos de autodiagnóstico han servido para destapar desigualdades, no sólo a nivel de género sino a otros niveles. En ese sentido, la evaluación interna (autodiagnóstico) es una herramienta indispensable para el cambio. Sobre herramientas, precisamente, es que las organizaciones hacen una valoración positiva del proceso. Consideran que han sido útiles para el trabajo del grupo de género de la organización, y

que se ha contado con una metodología clara para avanzar en las sesiones. Por el contrario, las dificultades se han centrado en los momentos en los que había que trasladar los aprendizajes teóricos y adaptar las herramientas proporcionadas a las realidades concretas de cada una de las organizaciones participantes en este proceso. Es decir, **la dificultad metodológica se ha encontrado en el salto entre el grupo de género de la organización y la organización en sí.** En este sentido la sostenibilidad podría verse afectada, pues con el paso del tiempo los grupos de género podrían perder la referencia metodológica y no aplicar dichas herramientas.

- **El mejor aliado sigue siendo el Sur.** A pesar de que parece pronto para realizar un análisis exhaustivo de las alianzas generadas en ese sentido, las organizaciones reconocen haber fortalecido las ya existentes, sobre todo las que se centran en sus contrapartes del Sur, mayoritariamente organizaciones de mujeres.
- **Las resistencias se resisten a salir a la luz.** Tal y como se ha planteado el proceso no ha generado al inicio grandes resistencias activas, al contrario, se ha asumido el reto con entusiasmo. Sin embargo, las resistencias y dificultades a lo largo del desarrollo han podido amenazar la continuidad del mismo, sobre todo tras la socialización del diagnóstico, donde no se compartían todos los resultados. A partir de ahí, el proceso posterior de acompañamiento no se ha asumido de la misma manera. A pesar de esto no todas reconocen que hayan existido las mismas resistencias que se relacionan, mayormente, con:

- ✓ El escaso apoyo por parte de la ONGD en su conjunto.
 - ✓ Con que la mayoría del trabajo efectivo y de la responsabilidad recae sobre el grupo de género interno.
 - ✓ La consideración del tema de género como poco prioritario.
 - ✓ La escasa voluntad de cambio a nivel de estructuras de decisión.
- En términos de la equidad de género, parece que el proyecto no ha logrado visibilizar el trabajo que realizan las mujeres (como *inputs*), cuando realmente sí se han sentido sobrecargadas (como personal técnico, pero con poco poder) y no ha empoderado totalmente a las mismas, más allá de sentirse más formadas (algo que pudiera ser un elemento de empoderamiento más a medio plazo). Además, las resistencias se manifiestan, pero no se abordan de manera directa. Un elemento de mejora, en este sentido, ha sido el que propone realizar el análisis de género en los auto-diagnósticos y socializarlos para motivar así a toda la organización. Además de considerar que no hubo tiempo suficiente para la reflexión con el resto de la organización, en ocasiones, las organizaciones se han visto perdidas a la hora de interpretar los datos obtenidos en clave de género por la escasa formación o las propias del proceso y hubieran necesitado un acompañamiento más individualizado en la parte del análisis de información del autodiagnóstico.
 - La Coordinadora, ¿sensibilizadora o sensibilizada? El proceso ha servido, en la propia Coordi-

nadora, para sensibilizar más a sus órganos de gobierno (asambleas territoriales y Junta de Gobierno), ya que ahora está más dispuesta a iniciar su proceso interno. También se ha fortalecido la imagen de la Coordinadora y, sobre todo, la del Equipo de Género. A pesar de esto, parece necesario un mayor compromiso de los órganos de gobierno con el tema, que a pesar de valorarlo como un tema prioritario, incluido en sus estrategias. Todavía tiene un papel secundario en su planificación estratégica, y no parece disponer de recursos asegurados para continuar esta estrategia en el futuro.

- El apoyo a esta estrategia desde las políticas públicas locales es fundamental. Parece que en los últimos años hay una mayor conciencia de la importancia de incorporar la perspectiva de género en el sector de la cooperación, aunque todavía está muy vinculada al nivel más técnico. A medida que surgen nuevas iniciativas orientadas al fortalecimiento organizacional, se da un salto cualitativo importante.

A nivel de impacto

Es pronto para hablar de impacto, pero pueden valorarse algunos efectos ya visibles a la fecha. Una vez transcurridos 6 meses desde la finalización del proceso con la Coordinadora las organizaciones recogen varios efectos:

- Sensibilización de las mujeres, hombres, cargos directivos, etc. sobre la importancia de la Incorporación de la Perspectiva de Género (IPG).
- Inicio de un proceso que no tiene marcha atrás en su ONGD.

- Existencia y funcionamiento del grupo de género, interno con carácter más estable y con vinculación de diferentes instancias de la ONGD.
- Reconocimiento de la necesidad de la evaluación interna (autodiagnóstico).
- Contacto con personas referentes en el tema de género.
- Cambios en la paridad de algunos órganos de gobierno.
- ONGD más sensibilizadas, se produce un cuestionamiento constante de las acciones y conductas; ¿lo estaremos haciendo bien? ¿lo estaremos haciendo bajo la clave del género?
- Cuidado del lenguaje y de las imágenes que desde la organización se proyectan sobre la mujer y el hombre y sus roles y comportamientos.
- Cuestionamiento de roles y participación más equitativa.
- Se han generado otros procesos paralelos vinculados a éste: conciliación personal y laboral, condiciones laborales, etc.
 - ✓ También se valora positivamente el hecho de contar con un diagnóstico y un plan de acción con estrategias claras.
 - ✓ Incorporación de la perspectiva de género a nivel técnico con más claridad y conciencia.
 - ✓ Diseño de políticas de género (en algunos casos) y planes de acción (en otros).
- Por otro lado, otros efectos **no tan positivos** han sido:
 - ✓ Que las instancias de poder de las organizaciones no se han vinculados al 100%, continuando así, sin ser un tema prioritario.
 - ✓ Los grupos de género, tienen todavía baja capacidad de ser agentes de cambio (en ocasiones por no ser referentes, y en otras por tener escasa representación y poder) y no han logrado trasladar todo lo aprendido a la organización en clave positiva.
 - ✓ Además, se ha sobrecargado al personal técnico, mayoritariamente mujeres dado que las organizaciones no han dispuesto recursos extra ni han descargado de tareas a su personal.
 - ✓ Baja implicación estratégica y económica. Todavía no hay partidas específicas ni recursos extra designados a esta labor.
 - ✓ Se ha sugerido algún tipo de contacto posterior para hacer seguimiento a los logros.

7. ¡A modo de despedida... o de bienvenida!

Esta es nuestra forma especial de transmitir lo que ha sido esta experiencia tan enriquecedora, agradeciendo, enormemente a todas aquellas personas que han colaborado en el Equipo de Género durante estos 4 años, así como a las entidades que han participado, las asesoras en las que nos hemos apoyados, etc.

El proyecto *Generando procesos de cambio* y la experiencia de la sistema-evaluación realizada con KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo nos han servido para crecer como grupo y también a nivel personal. Muchos han sido los esfuerzos, pero también muchos los aprendizajes para todos y todas. En el intercambio y en la socialización hemos encontrado insumos para otras organizaciones y para la propia Coordinadora.

En ese sentido, queremos rescatar algunas claves con las que despedirnos y también, dar la bienvenida a aquellas ONGD o entidades que deseen *lanzarse* e iniciar un proceso como este.

Algunos aprendizajes que deseamos recoger son:

- Hemos puesto en marcha un modelo innovador de aprendizaje continuo basado en compartir entre ONGD del sector, a partir de un modelo participativo basado en la planificación y evaluación continua.
- La diversidad de ONGD ha podido suponer en ocasiones dificultades para poder establecer pautas o criterios de trabajo comunes, pero también ha servido para tener una visión global de la realidad de nuestras organizaciones, y a la vez hacer más rico el proceso.
- Es necesario entender este tipo de iniciativas como un punto de partida, y no como un punto de llegada. Una visión orientada al fortalecimiento institucional y el cambio, supone *no rendirse* ante las dificultades y tener una visión a largo plazo para ver resultados.

- Contar con un equipo voluntario, liderado por una persona responsable, nos ha permitido trabajar en equipo, incorporar ideas diversas y fortalecernos como colectivo.
- El proceso tal y como lo formulamos, con un proceso de autoformación y evaluación desde el grupo, más las fases vinculadas a las ONGD de sensibilización, diagnóstico y acompañamiento, nos parece un verdadero acierto a replicar.
- De la misma manera, tener una visión abierta y dispuesta a recibir apoyos en lo necesario, ha supuesto contar con una propuesta metodológica muy elaborada (estrategia de ida y vuelta, dinámicas, categorías, etc.), avalada muchas veces por consultoras externas con gran experiencia en género y/o en gestión.
- Si queremos lograr verdaderos procesos de cambio, hay dos factores que han resultado indispensables: voluntad política de la organización, que se implica y compromete espacios y recursos; y creación/consolidación de los grupos de género internos de las ONGD, con capacidad para tomar decisiones y reconocimiento interno.
- La Coordinadora ha promovido un proceso que a su vez, le ha servido para autosensibilizarse y fortalecerse internamente. Ahora tenemos por delante un proceso interno, en este sentido.
- Las instituciones públicas están en *pro* de la equidad de género y tenemos que aprovechar este contexto.

NO HAY VUELTA ATRÁS...

SI ABRES ESTA PUERTA YA NO LA PODRÁS CERRAR

8. Relación de anexos

Anexo I. Documento de resistencias elaborado por el Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi.

Anexo II. Sistematización de las jornadas *Mujeres y hombres en las ONGD. Generando procesos de cambio*.

Anexo III. Modelo de ficha para recoger la información del autodiagnóstico.

Anexo IV. Referencias bibliográficas sobre género y desarrollo. Fase autodiagnóstico.

Anexo V. Cuadro de categorías de análisis para el autodiagnóstico de la política institucional.

Anexo VI. Cuadro de categorías de análisis para el autodiagnóstico de la estructura organizacional.

Anexo VII. Cuadro de categorías de análisis para el autodiagnóstico de la cultura organizacional.

Anexo VIII. Cuadro de categorías de análisis para el autodiagnóstico de los productos organizacionales.

Anexo IX. Power point elaborado por el Equipo de Género de la Coordinadora como ejemplo del tipo de presentación del autodiagnóstico a las ONGD.

Anexo X. Dinámica del intercambio.

Anexo XI. Dinámica DESaNUDATE.

Anexo XII. Resultados de la dinámica de afinidades.

Anexo XIII. Esquema de plan de acción.

Anexo XIV. Caso práctico para analizar la voluntad política en una organización.

Anexo XV. Referencias bibliográficas sobre voluntad política y planes de acción.

Anexo XVI. Referencias bibliográficas sobre voluntariado, vida laboral y conciliación en las ONGD.

Anexo XVII. Esquema de trabajo de la sesión 13 y referencias bibliográficas sobre política de género.

Anexo XVIII. Informe final de evaluación del proyecto *Generando procesos de cambio*, elaborado por KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo.

