Comparte
Comunidad de Aprendizaje

JESUITAS
Conferencia de Provinciales en América Latina y El Caribe - CPAL

GUÍA PARA

EL AUTODIAGNÓSTICO DE GÉNERO DE CENTROS SOCIALES

Canadian Jesuits International

PORTICUS

alboan
ONG JESUITA FUNDAZIOA

GUÍA PARA EL AUTODIAGNÓSTICO DE GÉNERO DE CENTROS SOCIALES

Autoría:

Red Comparte

Redacción y revisión:

Grupo de trabajo por la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres de la Red Comparte formado por Sandra Delgado García, Marly Zambrano Pineda, Eva Margarita Sánchez Aragón, Claudia Lissette Hernández, Rocío Farfán Manrique, Catarina Lopes, Carolina Lara, Jessica Andrea Henao Escobar, Juan Carlos Ávalos, Jessica Ochoa Aguilar, Bethsaida Hidalgo V.

Agradecimientos:

A todos los centros sociales que conforman Grupo de trabajo por la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres de la Red Comparte por su dedicación, aportes desde sus experiencias y al resto de centros de la red que han colaborado en su elaboración.

Diseño y maquetación: **Dr. Minsky**

Diciembre 2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 6

¿Qué vas a encontrar en esta Guía? 7
¿Para qué nos servirá? ¿Cuál es su objetivo? 7
¿De dónde venimos? Comunidad Comparte y la apuesta por la equidad de género 8
¿Cuáles son nuestros puntos de partida? 10
¿Qué tipo de metodología usaremos para este cambio organizacional pro equidad de género? 11

2. PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO 14

2.1 CLAVES PARA INICIAR EL PROCESO 15

Contacto y propuesta inicial 15
Diseño del proceso 15
Principales agentes 16
Estrategia de comunicación 17

3. FASES DEL AUTODIAGNÓSTICO 18

3.1 SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN 19

Qué vamos a hacer 19
Participantes Clave 19
Objetivos 19
Insumos/Resultados 20
Recomendaciones 20

3.2 ANÁLISIS DE ÁREAS 21

Participantes Clave 21
Qué vamos a hacer 21
Objetivos 21
Cómo lo vamos a hacer 22
Herramientas metodológicas 22
Insumos/Resultados 23

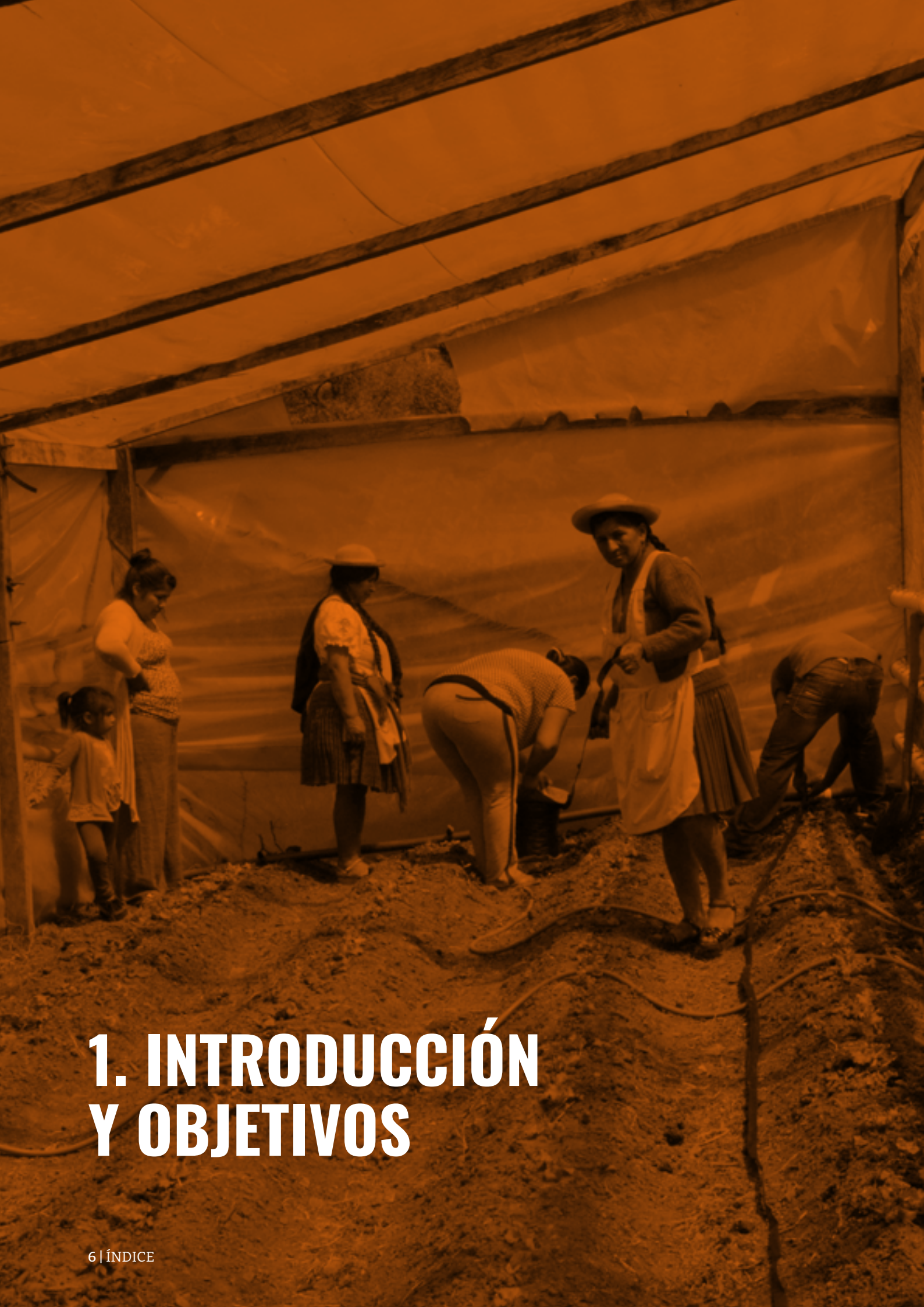
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 24

Organización de la entidad 25
Recursos humanos 26
Distribución de funciones 27
Formación 28
Toma de decisiones 29

POLÍTICAS INSTITUCIONALES 30
Autodefinición 31
Modelo de gestión organizacional 32
Alianzas y convenios 33
Financiación 34
CULTURA ORGANIZACIONAL 36
Lenguaje 37
Creencias y valores predominantes 38
Interacciones y prácticas interpersonales 39
Entorno material o físico y simbología 40
Cuidados 41
Manejo de conflictos y violencias 42
PRODUCTOS Y SERVICIOS 44
Alianzas 45
Programas y proyectos 46
Formaciones, asesorías y servicios ofrecidos 47
Materiales producidos 49

3.3 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN 52
Socialización del autodiagnóstico 52
Identificación de nudos y oportunidades
y fijación de bjetivos 53
Plan de acción 53

4. ANEXOS 56
Cuestionario inicial para equipos 58
Carta de compromiso institucional 61
Ficha de recuperación de aprendizajes 62
Ficha de autodiagnóstico 63
Dinámica grupal río de género 68
Pautas para la elaboración del informe 69
Plan de acción 71
Identificación de nudos y
oportunidades y fijación de objetivos 76
Dinámica del intercambio 77
Dinámica des(a)nudate 79
Dinámica de afinidades 81



1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

¿QUÉ VAS A ENCONTRAR EN ESTA GUÍA?

En estas páginas encontrarás una **herramienta para facilitar procesos de revisión y análisis desde el enfoque de equidad de género** en tu centro social/organización. Especialmente orientada a aquellos dedicados al ámbito económico y productivo alternativo.

Además hay no pocas referencias de herramientas y metodologías concretas sugeridas para cada una de las etapas y categorías en la que proponemos estructurar este proceso, así como recomendaciones basadas en algunas experiencias para este camino que empezáis.

Esta guía pretende servir de apoyo para las asociaciones, organizaciones y otros colectivos de personas que quieran repensar y reflexionar sobre en qué medida su colectivo produce y reproduce desigualdades de género, identificar esas dinámicas y elaborar herramientas para transformarlas y promover la equidad de género.

¿PARA QUÉ NOS SERVIRÁ? ¿CUÁL ES SU OBJETIVO?

La primera cuestión a mencionar es que hemos de reconocer el tan valioso producto final (diagnóstico de género de vuestra entidad) como el proceso en sí mismo, lleno de debates reflexiones, diálogos y búsquedas de consensos. E ir visualizando caminos para hacer de vuestras organizaciones lugares que promueven hacia dentro y hacia fuera más y mejor la reducción de desigualdades y espacios equitativos.

Así, el **objetivo principal de esta metodología** es contribuir a abrir espacios participativos de reflexión en los que, a partir de las propias experiencias vitales, dentro y fuera de la organización, quienes la integran sean capaces de detectar cómo se producen desigualdades en su organización y que propongan nuevas formas de hacer cuyo fin sea eliminar dichas desigualdades.

Este objetivo se podría desglosar en:

- Concienciar a la organización y a las personas que la integran de la existencia en su seno de estructuras, estrategias, procedimientos y comportamientos discriminatorios.
- Profundizar en la comprensión de las dinámicas de su cultura organizacional que favorecen la producción de desigualdades de género.
- Aumentar las capacidades de las personas participantes en la detección de las desigualdades de género.
- Diseñar, planificar y ejecutar iniciativas/ 'experimentos' para eliminar las desigualdades.

Cada organización cuenta con una trayectoria propia hasta haber llegado a tomar la decisión de llevar a cabo este autodiagnóstico, por lo tanto, las motivaciones de unas y otras hasta llegar aquí son diferentes.

En todo caso, embarcarse en un proceso participativo para detectar y eliminar las desigualdades de género en una organización **pretende recuperar la dimensión política del análisis de género.**

Es decir, generar un conocimiento liberador a partir de las experiencias propias de la organización y de las personas que la integran, dar lugar a un proceso de empoderamiento que se consolide en una estrategia de acción para el cambio y conectar todo este proceso con otros similares en otros lugares, favoreciendo la transformación de la realidad social.

¿DE DÓNDE VENIMOS? COMUNIDAD COMPARTE Y LA APUESTA POR LA EQUIDAD DE GÉNERO

Este documento se ha elaborado partiendo de una propuesta ya sistematizada de la experiencia de la fundación ALBOAN, en su proceso de autodiagnóstico de género desde la perspectiva de Género a nivel organizacional que ha sido posteriormente revisada, trabajada y adaptada desde las experiencias y aportes de 9 organizaciones, las que trabajan por el Desarrollo económico y alternativo y forman parte de la COMUNIDAD COMPARTE latinoamericana.

Esta comunidad COMPARTE y gran parte de los 18 Centros sociales /organizaciones que la conforman, ya han dado pasos o tienen alguna trayectoria en el trabajo a favor de la igualdad y empoderamiento de mujeres. Es decir, no se parte de cero, hay procesos diversos, y un interés por seguir apostando, aprendiendo y profundizando la apuesta por la equidad de género en los territorios y en las propias organizaciones.

En la Asamblea de junio de 2019 (Chiapas, México), la comunidad aprobó la creación de un eje de trabajo pro-equidad con el **objetivo de incorporar la perspectiva de género en la red COMPARTE,** promoviendo la equidad entre mujeres y hombres en las iniciativas productivas, y la igualdad de oportunidades en la construcción de las alternativas al desarrollo.

La equidad de género es uno de los componentes del desarrollo alternativo por el que COMPARTE apuesta. Desde sus inicios, en 2010, en la red ha estado presente la inquietud de abordar el fortalecimiento y protagonismo del papel de las mujeres en los procesos de desarrollo, traduciéndose en uno de los rasgos que caracterizan las alternativas que promovemos.

Así, en la Asamblea de junio de 2019, la Comunidad decidió dar un paso adelante, incorporando un nuevo eje de trabajo al que llamamos "Eje pro-equidad de género". Esto significa que, como red y centros sociales que formamos parte de la misma, vemos necesario trabajar por el empoderamiento de las mujeres y la transversalización del enfoque de género en nuestras organizaciones y procesos que acompañamos. Todo ello para contribuir, desde nuestro ámbito de acción en lo socioeconómico, a eliminar las desigualdades estructurales entre mujeres y hombres, y garantizar la igualdad de oportunidades en la construcción de las alternativas al desarrollo por las que apostamos.

Para avanzar, en 2020 realizamos una **Línea de Base en materia de género** en los centros que conforman la Comunidad con el fin de conocer el punto de partida de los centros sociales y las organizaciones productoras con las que trabajan, y caracterizar así la realidad del conjunto de la red en este eje.

Fruto de los resultados de esta línea de base y de la trayectoria de Comparte, elaboramos el plan de acción pro-equidad de género de la red para 2021-2023 y actualizamos el rasgo relativo a la equidad de género en las alternativas de Comparte.

LOS 7 RASGOS

que caracterizan las alternativas económicas que promovemos en Comparte[1]:

01. Parten de **lo local** para construir alternativas económicas de mayor alcance territorial.

02. Apuestan por la construcción colectiva con un **enfoque multiactor**.

03. Desde perspectivas feministas, promueven la equidad de género y contribuyen al **empoderamiento de las mujeres**.

04. Crean condiciones de **trabajo digno**.

05. Generan capacidades de participación, organización e incidencia para la construcción de **autonomía**.

06. Recuperan, conservan y difunden prácticas de cuidado de la **casa común**.

07. Incorporan la **diversidad biocultural** y ponen en práctica los saberes colectivos, ancestrales y tradicionales.

[1]Para más información y sobre las estrategias planteadas VER: COMPARTE Rasgos del desarrollo alternativo por el que apostamos.

¿CUÁLES SON NUESTROS PUNTOS DE PARTIDA?

Dentro los 7 rasgos que queremos que caracterizan las alternativas que promovemos en Comparte, el RASGO 3 es el que inspira nuestra acción para promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Este rasgo reconoce que:

- **Las iniciativas económico-productivas** que acompaña Comparte se encuentran inmersas en el sistema patriarcal dominante y generador de desigualdades y discriminaciones diversas por razón de etnia, sexo, procedencia, religión, edad, clase, etc. Y, desde ahí, las alternativas que promovemos apuestan por la equidad de género desde un enfoque de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales.
- **Las mujeres y las niñas** son, mayoritariamente, el grupo de población que más sufre las múltiples violencias generadas por este sistema que distribuye de manera desigual el poder y recursos. Este mismo sistema las ha excluido del diseño y toma de decisiones estratégicas sobre los modelos económicos productivos, y además no solo minusvalora e invisibiliza los cuidados y lo reproductivo, sino que también genera una sobrecarga sobre ellas (de los cuidados de la vida), que al fin y al cabo son imprescindibles para sostener lo productivo.
- Como organizaciones que trabajamos en el ámbito económico-productivo, apostamos por un sistema económico que incluya el **trabajo de cuidados como sostén de la vida y de la actividad productiva**. Este cambio de paradigma nos desafía permanentemente. Por ello, mantenemos espacios de sensibilización y reflexión continua para explorar nuevos caminos que nos permitan transversalizar en nuestras prácticas y culturas organizacionales la promoción de la equidad de género y la economía de los cuidados.
- Las iniciativas de Comparte, inspiradas en perspectivas feministas, contribuyen a **promover relaciones de igualdad entre las personas de distintos géneros,** fomentando una cultura que elimine las desigualdades, las discriminaciones y las múltiples violencias.

A continuación, recogemos algunos conceptos que orientan el enfoque de este rasgo y de nuestra acción desde la perspectiva de género:

La Equidad de género entendida como vehículo para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres mediante la incorporación de una serie de medidas específicas de empoderamiento de las mujeres que compensen las desventajas históricas y sociales. Es decir, el planteamiento de nuevos modelos e iniciativas deben tomar en cuenta las diferentes condiciones de partida de mujeres y hombres y los efectos que tendrán en cada uno de los grupos, considerando las opciones que permitan que ambos puedan desarrollarse de igual forma y con las mismas oportunidades.

Masculinidades positivas para avanzar hacia la igualdad de género es necesario replantear el modelo masculino predominante en nuestro mundo. Esto implica la revisión crítica de las relaciones de dominación sobre las mujeres, rechazando el modelo hegemónico de masculinidad patriarcal.

Interseccionalidad: Este enfoque buscar analizar los diferentes sistemas de poder y opresiones que se entrecruzan generando o reproduciendo desigualdades. Esos y otros sistemas están relacionados con nuestro origen, etnia o raza, edad, diversidad funcional, ámbito rural o urbano, la edad, la orientación sexual/diversidades de género, etc.

Desde la economía feminista y el ecofeminismo, se ha desarrollado en los últimos años este nuevo paradigma de la sostenibilidad de la vida. Así, el diálogo entre la Economía Solidaria, la Economía Feminista y la Economía Ecológica abre posibilidades para superar la división entre lo productivo y lo reproductivo, entre lo público y lo privado, y abordar temas tan importantes como la ecodependencia, la interdependencia, la división sexual del trabajo o los cuidados.

¿QUÉ TIPO DE METODOLOGÍA USAREMOS PARA ESTE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO?

El cambio organizacional pro equidad de género se refiere a las actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y pensar, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructuras, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc[1].

Se trata de una **metodología de investigación–acción**, para facilitar que las organizaciones puedan llevar a cabo un autodiagnóstico organizacional de género por medio de un **proceso participativo de aprendizaje colectivo**. Este proceso tiene 3 fases:

FASE 1
SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Al inicio del proceso tiene lugar una primera fase de sensibilización en la que se busca desmontar los prejuicios y estereotipos relativos al enfoque de género y al feminismo.

FASE 2
INVESTIGACIÓN

Fase de Autodiagnóstico la cual consiste en la obtención y análisis de información acerca de la situación, desde la perspectiva de género, de una organización en un momento dado.

FASE 3
ACCIÓN

Fase de diseño de iniciativas/ Plan de Acción: Si se ha detectado, diseñar y poner en marcha acciones concretas para revertir las dinámicas que generan desigualdades.

Para ello, por un lado, se promueve que las organizaciones tengamos otra mirada sobre lo que ocurre en nuestro entorno organizacional y sobre nosotras mismas lo que **nos permite identificar las pautas generadoras de desigualdades de género** en una organización dada, así como aquellas estructuras, rutinas de funcionamiento y creencias compartidas que se constituyen en obstáculos para poner en marchas estrategias conducentes a la equidad de género. Y, al mismo tiempo, que esta nueva mirada nos permita tomar medidas. Es decir que **se diseñen y planifiquen cambios** en los diferentes componentes y niveles organizacionales, incluyendo: la política organizacional, la estructura organizacional, la cultura y los productos organizacionales; con el objetivo de eliminar dichas desigualdades.

[1] Gobierno Vasco. Decreto 197/2008 de 25 de noviembre, por el que se regulan ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.

¿QUIERES ALGUNOS AVISOS ANTES DE INICIAR ESTE PROCESO?

Resistencias y argumentos para el cambio:

Este enfoque conlleva una **"contradicción" principal:** confiar que las organizaciones, el estatus quo de poder reinante en ellas, va a apostar por una transformación que necesariamente implicará la consideración de nuevas prioridades organizacionales y, vinculadas a ellas, nuevas pautas de distribución de poder y recursos tanto a lo interno de la organización como en lo referente a sus actuaciones. Y, al mismo tiempo, también conlleva hacer el esfuerzo de revisar las propias creencias y experiencias, en un proceso de autorreflexión y cuestionamiento individual para cada una de las personas que integran la organización.

En este sentido, cuando una organización se decide a impulsar un proceso de cambio organizacional pro equidad es lógico que surjan resistencias de diverso tipo.

Se suele atribuir a **'resistencias personales'** que no se consiga avanzar, sin embargo, sin negar que éstas existan, resulta también importante considerar la presencia de **resistencias organizacionales**[1]. Frente a estas posibles resistencias algunos argumentos pro cambio son:

- La evidencia de que organizaciones desiguales en cuanto a género reproducen las pautas de desigualdad en todo aquello que hacen, incluidos sus proyectos y programas.
- La coherencia entre aquellos valores enunciados en la misión de las organizaciones y el trabajo que desarrollan.
- Evitar los dobles estándares.
- La apropiación personal e identificación con los cambios que se propongan a las personas de una organización, al ser ellas mismas quienes identifican desigualdades a partir de sus experiencias vitales dentro y fuera de la organización.

[1] Para más información ver (2018) Lorena Pajares Sánchez. Análisis de las resistencias al Género en las ONG de desarrollo Visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación

PRINCIPALES **FASES** DEL PROCESO DE AUTODIAGNÓSTICO

01
PUESTA EN MARCHA

- Presentación del proceso
- Consideraciones previas, intereses y expectativas
- Constituir el Grupo de Dinamización de género
- Fijar la agenda para el proceso

02
FASES DEL AUTODIAGNÓSTICO

- Sensibilización y formación
- Análisis de las principales áreas
- Elaboración del informe de Autodiagnóstico y presentación al equipo

Estructura Organizacional

- Organigrama
- Recursos Humanos
- Distribución de funciones
- Formación
- Toma de decisiones

Políticas Institucionales

- Autodefinición
- Modelo de gestión
- Alianzas y convenios
- Financiación

Cultura Organizacional

- Lenguaje
- Creencias y valores predominantes
- Interacciones y prácticas interpersonales
- Entorno material o físico y simbología
- Cuidados
- Manejo de conflictos y violencias

Productos y Servicios

- Alianzas; programas y proyectos
- Formaciones, asesorías
- Materiales producidos: imágenes, campañas y estudios

03
DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

- Socialización del autodiagnóstico
- Identificación de nudos y oportunidades y fijación de objetivos
- Plan de acción

2. PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO

2.1 CLAVES PARA INICIAR EL PROCESO

CONTACTO Y PROPUESTA INICIAL

Es imprescindible que el proceso se adapte a las circunstancias particulares de cada organización.

Por tanto, hay que emplear herramientas que permitan conocer el punto de partida de la organización y sus necesidades y, al mismo tiempo, faciliten la elaboración de una propuesta inicial de fases del autodiagnóstico (ver infografía anterior) y el proceso para la negociación de la misma.

Lo cual incluye:

- **Un cuestionario inicial,** para conocer las motivaciones y circunstancias de la organización para llevar a cabo este proceso, así como, conocer su punto de partida a nivel de visión, actitudes y apertura al tema.
- A su vez, esta herramienta se puede completar con otras **dinámicas** que se adapten mejor a las características/circunstancias de la organización[1]. Estas herramientas nos ayudarán a ir adaptando la propuesta de autodiagnóstico a la organización y recolectar información suficiente para preparar la siguiente fase de sensibilización y formación.

Al mismo tiempo es fundamental que el proceso cuente con un compromiso y participación claras de la Dirección/ las personas de los órganos decisorios, para impulsarlo adecuadamente y darle viabilidad.

Este compromiso quedará formalmente recogido en un documento[2]; y operativamente mediante el apoyo de la dirección en las diferentes fases del proceso y la participación de una persona de dirección en el equipo dinamizador del proceso.

LOS OBJETIVOS DE ESTA FASE SON

- **Explicar** a todo el equipo el proceso que se pone en marcha
- **Conocer** sus planteamientos, enfoques y expectativas con respecto al proceso y a la equidad de género
- **Conformar el equipo** de género de la entidad e identificar a la persona/s que liderarán el proceso

En esta primera fase es fundamental detectar si existen resistencias o algún nivel de conflictividad con respecto a la equidad de género.

DISEÑO DEL PROCESO

Conociendo el punto de partida, hemos de adecuar la propuesta inicial a las particularidades y necesidades de la organización, determinando:

- La propuesta del calendario/agenda de trabajo. Es fundamental amoldarse a los ritmos y disponibilidades de sus áreas de trabajo. En este sentido, una recomendación para elaborar el calendario de trabajo es contar con las aportaciones directas de quienes coordinan cada área, para que se apropien del proceso y, al mismo tiempo, se evita sobrecargar al grupo de dinamización del autodiagnóstico.
- Los recursos que se deberán invertir: tiempo, esfuerzo personal, económica...
- Los mecanismos para garantizar la participación, la asistencia continuada de las personas a las actividades y apropiación del proceso: individual, grupal y de toda la organización.

[1] Ver Anexo 1: Cuestionario Inicial
[2] Ver Anexo 2: Carta de Compromiso Institucional

PRINCIPALES AGENTES

A nivel de la organización, a pesar de que todas las personas tomen parte activa en el proceso de Autodiagnóstico, es necesario que haya una agrupación de personas dentro de la organización que lo impulsen, este será:

El grupo dinamizador del autodiagnóstico

Será la **agrupación de personas encargadas de liderar el proceso de autodiagnóstico dentro de la organización**. Entre sus cometidos una función importante es la de 'tomar la temperatura al proceso', identificando cómo está siendo experimentado por las personas que están participando en él y el efecto que ello está causando en términos globales en la organización: si se está generando un clima positivo de cara a los cambios, si se están formando grupos que muestran de forma más o menos clara o subliminal resistencias, si está causando desconcierto, si no se están entiendo sus propósitos ni su sentido...

Para garantizar un buen nivel de apropiación del proceso, **este grupo ha de ser representativo y diverso.** En este sentido para la identificación de las personas que lo integran se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

- El número de personas que lo componen dependerá del tamaño de la organización (para un colectivo de 30-40 personas sería recomendable un grupo de 5 a 7 personas, que sea representativo y al mismo tiempo que no pierda su operatividad por ser demasiado grande).
- Que contenga un número equitativo de mujeres/hombres, teniendo en cuenta el organigrama de la organización.
- Que estén representadas las diversas áreas de trabajo y niveles de responsabilidad de la organización.
- Una de las personas miembros del grupo ha de ser parte del equipo directivo de la organización,
- Es recomendable que se representen diferentes trayectorias dentro de la organización: antigüedad, personal laboral y voluntario...
- Se recomienda que en este grupo haya también participación de la dirección de la entidad, para darle legitimidad, agilidad en la toma de decisiones y orientación estratégica al proceso.

En todo caso, el proceso requerirá de un tiempo (horas semanales) de dedicación del equipo de la organización para llevar adelante las fases, especialmente por parte de las personas del grupo dinamizador.

La dedicación al proceso dependerá de la fase del proceso en la que se encuentre la organización, puesto que hay etapas que llevarán más tiempo que otras, y del rol que las personas tengan en el grupo de dinamización de género.

Respecto a sus principales **funciones**: las comunes a todas las personas miembro del grupo de dinamización:

- Validar la agenda de Trabajo del proceso,
- Recopilar información de las diversas categorías de análisis, de acuerdo con la metodología propuesta para el proceso.
- Contrastar y analizar la información generada y llegar a conclusiones relevantes para cada categoría.
- Participar en los encuentros regulares del grupo de dinamización de género y en otras reuniones o dinámicas grupales que puedan ser requeridas para el proceso.
- Elaborar un Informe de Autodiagnóstico con los aspectos más relevantes identificados durante el proceso y presentarlo al conjunto de la organización en su totalidad.
- Ser el nexo entre el grupo de dinamización de género y el resto del equipo de la organización, especialmente sus departamentos o áreas de responsabilidad.
- Promover la implicación, la participación y la puesta en práctica del Autodiagnóstico y al plan de Acción.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Es importante transmitir de forma clara a la organización que este proceso lleva consigo un esfuerzo no solo económico sino de tiempo, imaginación.... y que lleva cierto grado de incertidumbre dado que cada organización profundizará según sus necesidades.

Todo ello implica delinear una estrategia de comunicación que cumpla los siguientes objetivos:

- Dar a conocer qué significa y qué supone un proceso de cambio organizacional pro equidad (sesión de presentación)
- Determinar en qué momentos el proceso necesita la validación y apoyo por parte de las instancias más altas de la organización, de forma que el compromiso con el proceso resulte visible y notorio.
- Aprovechar las vías de comunicación formal e informal de la organización, tanto para dar a conocer el proceso como para ir dando cuenta de su transcurso.
- Comunicar al entorno de la organización el tipo de proceso en el que se ha sumergido de forma que personas, organizaciones y entidades que la conocen o colaboran con ella hagan las veces de 'testigas/os'.

3. FASES DEL AUTODIAGNÓSTICO

3.1 SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

QUÉ VAMOS A HACER

Comenzaremos con una presentación al equipo de las personas y de la propuesta de organización del proceso, a partir del Cuestionario Inicial enviado con anterioridad por la persona o grupo de dinamización, haciendo hincapié en la trayectoria de la entidad en materia de equidad de género.

Seguidamente se tratarán algunos **aspectos para el funcionamiento del proceso**, entre los que destacan:

- La presentación de la propuesta inicial y los compromisos de la organización y del equipo.
- La presentación del Grupo de dinamización del Autodiagnóstico: las personas que lo componen y sus principales funciones.
- La importancia del consenso y del proceso de ida y vuelta con el Grupo de dinamización del Autodiagnóstico. Para las sesiones posteriores se recomienda la construcción de acuerdos entre todas las personas para el desarrollo de las mismas (Ej. respeto del horario, uso responsable y respetuoso de aparatos electrónicos, respetar el orden del uso de la palabra, empatía, no juzgar).
- El calendario de trabajo.
- El sistema de evaluación contará con varios elementos: una ficha para recoger los aprendizajes de cada sesión, llamada **"Ficha de recuperación de aprendizajes[1]"**. Y otra ficha, al final de cada categoría de análisis, llamada **"Ficha de Diagnóstico[2]"**. A su vez, al final del proceso se realizarán encuestas de cierre y de seguimiento, para evaluar los resultados.
- A partir de aquí, buscaremos identificar y crear una base común de conceptos compartidos sobre género y cambio organizacional, como punto de partida y contexto en el que se va a dar esta autorreflexión de género. Para ello, se puede partir de dinámicas de grupo o hacer una presentación más teórica, partiendo de dónde venimos, en la que se repasan algunos conceptos básicos sobre género y cambio organizacional. Dependiendo de la trayectoria previa de cada organización, su grado de familiarización con los conceptos fundamentales para el análisis de género, será conveniente poner más o menos énfasis en proporcionar formación al respecto. Habrá organizaciones que requieran formación, mientras que a otras puede que no les haga tanta falta.

PARTICIPANTES CLAVE

- Conjunto de personas integrantes de la organización.
- Grupo de dinamización del Autodiagnóstico.
- Personas expertas según temática de las posibles formaciones (opcional).

OBJETIVOS

Los principales objetivos de esta fase son:

- Explicar a todo el equipo de la organización el proceso que se pone en marcha.
- Conocer sus planteamientos, enfoques y expectativas con respecto al proceso, a la equidad de género y al cambio organizacional.
- Conformar el equipo de género de la entidad e identificar a la persona/s que liderarán el proceso.

En esta primera fase es fundamental detectar si existen resistencias con respecto al proceso y a la equidad de género.

Para esta sesión de creación de una base compartida sobre género y cambio organizacional, se sugieren las siguientes herramientas:

1. Dinámica "Frases":

Esta dinámica busca generar debate sobre unas frases propuestas por la persona dinamizadora, para continuar con una explicación de los factores que influyen en que una organización impulse un proceso de reflexión y cambio desde la perspectiva de género y algunas ideas importantes antes de iniciar el proceso de autodiagnóstico[3].

2. Línea del tiempo / Río de género de la organización:

De una manera gráfica se recogen colectivamente los pasos y procesos previos de la apuesta por la equidad de género de la organización.

---

[1] Ver Anexo 3: Ficha de Recuperación de aprendizajes
[2] Ver Anexo 4: Ficha de Diagnóstico
[3] Ver Anexo 5: Ficha de Dinámica "Frases"

Una vez identificados los conceptos básicos de género y **cambio organizacional**[4] compartidos y analizados los factores que influyen en que una organización impulse un proceso de reflexión y cambio desde la perspectiva de género, **se recomienda recoger las conclusiones de esta fase,** en el formato que se estime más oportuno: documento/ ficha, papelógrafos, vídeo presentación... y compartirla con el conjunto de la organización.

Lo cual favorece la apropiación del proceso, y a su vez nos sirve de guía para que la organización pueda analizar su evolución, una vez finalizado el diagnóstico.

INSUMOS/RESULTADOS

- Constitución del Grupo de Dinamización del Autodiagnóstico.
- Calendario de Trabajo del proceso de Autodiagnóstico.
- Identificación de conceptos básicos de género y cambio organizacional compartidos y de los factores que influyen en que la organización impulse un proceso de reflexión y cambio desde la perspectiva de género. Se recomienda socializar después estos insumos en formato más gráfico o infografía.
- Línea de tiempo/Río de género que recoge los hitos que han contribuido a profundizar la apuesta pro equidad de género del centro social/organización.

RECOMENDACIONES

En esta fase resulta fundamental que se organice un **encuentro con todas las personas integrantes de la organización** para presentar el proceso y que comiencen a apropiarse de él.

No obstante, también se puede organizar otro encuentro con el Grupo de dinamización del Autodiagnóstico, para tratar cuestiones más específicas del proceso: establecer las personas de contacto de la entidad, concretar en detalle el calendario de trabajo, establecer una estrategia de comunicación al equipo, etc).

El **número de sesiones** en las que se estructurará esta primera fase dependerá de la trayectoria previa de cada organización y su grado de familiarización con los conceptos fundamentales para el análisis de género, de ahí se determinará si será conveniente poner más o menos énfasis en proporcionar formación y sensibilización al respecto.

8 preguntas claves que pueden ayudar para planificar el trabajo

1. **¿POR QUÉ** quiero hacer un diagnóstico? **¿QUÉ** espero averiguar a través del diagnóstico?
2. **¿QUIÉN** va a ocuparse de realizar el diagnóstico? **¿CÓMO** distribuyo el trabajo?
3. **¿CÓMO** voy a realizar el diagnóstico? **¿QUÉ** técnicas voy a utilizar para recoger información?
4. **¿QUÉ** recursos voy a dedicar a la realización del diagnóstico?
5. **¿QUÉ** obstáculos puedo encontrar durante la realización del diagnóstico? **¿CÓMO** puedo hacerles frente?
6. **¿DÓNDE** voy a realizar el diagnóstico? **¿EN QUÉ** ámbito o ámbitos de la organización me voy a centrar para la realización del diagnóstico?
7. **¿CUÁNDO** voy a realizar el diagnóstico? **¿CUÁNTO** tiempo puedo dedicar?
8. **¿CÓMO** voy a comunicar a la plantilla la decisión de realizar un diagnóstico?

[4] Para mayor información sobre este concepto ver: America Latina Genera PNUD "Mainstreaming de Género y Cambio Organizacional pro Equidad de Género"

3.2 ANÁLISIS DE ÁREAS

En esta fase destaca la participación de las personas integrantes del Grupo de dinamización del Autodiagnóstico, que serán quienes lideren e impulsen el análisis de información. Sin perjuicio de que en determinados momentos participe el conjunto de personas integrantes de la organización o por departamentos/áreas.

PARTICIPANTES CLAVE

- Grupo de dinamización del Autodiagnóstico y equipo de la organización

QUÉ VAMOS A HACER

Comenzaremos con una exposición teórica sobre qué es un autodiagnóstico, qué peculiaridades tiene y qué metodología de trabajo se propone para hacerlo.

Se trata de generar un **espacio de reflexión y diálogo dentro de la propia organización**. Cada colectivo puede tener un punto de partida distinto y su nivel de profundización dependerá de sus necesidades. En este sentido, consideramos que es más adecuado llevar a cabo un autodiagnóstico que favorece la participación y la apropiación del proceso por parte de la organización. Este diagnóstico a su vez, deja de ser un fin en sí mismo y se trata más bien de una forma de iniciar el camino e ir dando pasos en el cambio organizacional pro equidad de género.

Para que cada organización pueda llevar a cabo este autodiagnóstico se ha diseñado una herramienta metodológica inspirada en el **Tichy framework**[5] que permite fotografiar colectivamente el funcionamiento de una organización a través de una tabla/matriz en la que se contemplan tres aspectos básicos constituyentes de las organizaciones: valores, estructura y personas, los cuales son contemplados desde tres puntos de vista: técnico, político y cultural.

OBJETIVOS

- **Recolectar** información acerca de la situación de la organización, desde la perspectiva de género, en un momento dado.
- **Analizar** esta información y extraer conclusiones.
- **Elaborar** un informe de situación: Autodiagnóstico.

Nuestra propuesta se centra en cuatro áreas principales de análisis:

- Estructura Organizacional
- Políticas Institucionales
- Cultura Organizacional
- Productos organizacionales

Y, a su vez, dentro de cada categoría hay diversas subcategorías que permiten profundizar en la reflexión. Desde nuestra experiencia, esta estructura permite un análisis profundo de la situación de la organización desde la perspectiva de equidad de género. No obstante, como ya hemos señalado anteriormente, la dimensión y la profundidad de análisis dependerá del punto de partida de cada organización y hasta dónde desee llegar, lo que implica que **se podrán eliminar o incluir algunas áreas o subcategorías de análisis de acuerdo con las necesidades de la organización.**

[5] La aplicación del marco de Tichy a las organizaciones de desarrollo se debe a la ONGD holandesa NOVIB, en la actualidad OXFAM-The Netherlands- que la utilizó como eje vertebrador de su herramienta Gender & Diversity audit.(1998). Asimismo se convirtió en la herramienta fundamental de su Gender Focus Programme en el que esta organización acompañó a una selección de sus contrapartes en un proceso de autodiagnóstico y de propuestas de cambio organizacional pro equidad. Para más detalle consultar: Politics of the possible (Mukhopadhyay et alter, 2006) Fue diseñada por Noel Tichy, profesor de la asignatura de Cambio organizacional y de Gestión de Recursos Humanos en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.

CÓMO LO VAMOS A HACER

Para analizar cada área y categorías, el grupo de dinamización del autodiagnóstico contará con un **marco teórico previo y las herramientas metodológicas necesarias**, que buscarán en todo momento la construcción colectiva y participativa de aprendizajes, promoviendo la reflexión desde la experiencia, y se adaptarán a las necesidades de la organización. En el próximo encuentro, se pondrán en común las conclusiones alcanzadas en el área de análisis.

Se recomienda comenzar por una **puesta en común de las principales ventajas y dificultades** encontradas en el proceso, para después entrar a compartir las conclusiones sobre el área.

En relación con la sistematización del proceso, es importante que en cada sesión del grupo de dinamización se haga un **registro de los aspectos más destacables** en la ficha de aprendizajes y al finalizar el análisis del área se recojan las reflexiones en la ficha de diagnóstico.

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

La metodología para la elaboración del autodiagnóstico se apoya en varias herramientas que serán utilizadas en todas las categorías de análisis y otras que serán específicas de cada categoría:

Matriz de categorías de análisis

Hay una matriz de investigación para cada área/ subcategoría de análisis que a su vez está acompañada por una apartado de recomendaciones a tener en cuenta a la hora de aplicar la metodología.

ÁREA: ¿QUÉ VAMOS A DIAGNOSTICAR?

CATEGORÍA

¿En qué apartados se divide?

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Subcategoría: En qué subapartados se divide	» ¿Qué tenemos que analizar para saber si se ha transversalizado la perspectiva de género?	¿Cómo vamos a comprobarlo?

Fichas de diagnóstico

Al finalizar el análisis de cada área la organización recogerá de forma organizada los distintos elementos que vayan apareciendo.

Informe de autodiagnóstico

Una vez finalizado el análisis de las diversas áreas propuestas, el Grupo de dinamización del Autodiagnóstico procederá a elaborar un informe de Autodiagnóstico, a partir de las aportaciones de las personas que han participado en el proceso.

En él se identificarán las pautas de producción de desigualdades que son propias de la organización, así como aquellos aspectos de su funcionamiento que pudieran impedir un eficaz despliegue de la estrategia de transversalización de género en su seno. Y a su vez se señalarán las líneas de acción, para eliminar esas pautas de producción de desigualdades.

Para ello emplearemos un formato gráfico de organización y presentación que sea claro y atractivo a través del cual se expongan sintéticamente los hallazgos del proceso. **Ver en Anexo 7: Pautas para la elaboración del informe.** En este documento se recogen, los aspectos a tener en cuenta para elaborar el informe (su estructura y las principales recomendaciones).

En todo momento, se recomienda prestar especial cuidado y se insiste repetidamente en analizar las implicaciones de género tanto de la situación actual como de aquella a la que se quiere llegar, de lo contrario, puede ocurrir que los experimentos finalmente diseñados atiendan a la mejora de fallos en el funcionamiento de la organización, pero no a las ventajas o desventajas de género que supuestamente iban a eliminar. Al finalizar esta fase se propone un taller de evaluación, un espacio para reflexionar y valorar el avance realizado hasta ahora (resultado).

INSUMOS/RESULTADOS

- La matriz de análisis de cada categoría
- La ficha de diagnóstico de cada categoría
- El informe de Autodiagnóstico

ÁREA 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CATEGORÍA

- Estructura Organizacional

SUBCATEGORÍAS

- Organización de la Entidad
- Recursos Humanos
- Distribución de funciones
- Formación
- Toma de decisiones

OBJETIVO

Analizar las relaciones de género en la estructura de la organización

ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

Se trata de **establecer o definir** cuál es la forma jurídica de la organización (asociación, fundación...) y la distribución geográfica en delegaciones, sedes...

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Ubicación del personal en el organigrama	Personal por sexo/género, e incluir también edad, etnia, estado civil, antigüedad en la organización, etc: » Voluntariado/personas contratadas » Por puestos de responsabilidad » Tipos de contrato (fijo/temporal) » Áreas/departamentos de trabajo » Despacho propio, uso de espacios propios/compartido » Responsabilidad o puesto en materia de género (dedicadas exclusiva o parcialmente) » Ubicación del personal sensible al género	» (2018) TRIAS y CLAC Caja de Herramientas para la inclusión de género en organizaciones de base. Herramienta 8: Datos socio demográficos. Pág.11. » Realización de un organigrama para el análisis de las claves » (Idea para organizaciones más grandes: También se puede trabajar hacer 2 grupos diferentes que cada uno elabore un organigrama y consensuar 1 definitivo)

RECURSOS HUMANOS

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

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Política de recursos humanos **Tipo de contrato** **Acuerdos laborales propios o adhesión a convenios** **Procedimiento de selección de personal**	» Incorporación del tema de género en asuntos laborales (cuidados y conciliación en los acuerdos laborales, acción positiva en la contratación de mujeres y hombres según el área) » Incorporación de temas de género en selección de personal » Existencia de criterios (escritos o no) de promoción interna y si incorporan la perspectiva de género » Forma de abordar la flexibilidad horaria y la conciliación de vidas	» **Análisis documental:** Política de selección de personal, existencia de políticas de conciliación personal-laboral,...

DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

La distribución de funciones en una organización haría referencia **al reparto del trabajo** y nuestro análisis se dirigirá a **averiguar si se mantienen los roles tradicionales** de lo masculino y lo femenino, estableciéndose una división sexual del trabajo.

Merece especial atención en el análisis la subcategoría que hemos llamado **"tareas no asignadas"** que serían aquellas tareas no reconocidas ni asignadas a nadie en la organización (cambiar el papel, recoger la mesa después de la reunión, comprar regalos ….).

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Asignación de funciones y responsabilidades **Tareas NO asignadas** **Existencia de grupo de género**	Analizar desigualdades de género en cuanto a: » Salario. Brecha salarial de género » Cara pública de la organización » Funciones consideradas centrales o secundarias en la organización » Tareas no asignadas ¿Quién las hace?. Las mujeres tienden a hacer trabajos no reconocidos y/o no asignados a nadie en la organización (cambiar el papel, recoger la mesa de reuniones, comprar regalos de cumpleaños…) » Responsable de género. ¿Quién es? ¿Con qué tiempo cuenta? ¿Recursos? » Hay un grupo de género ¿Cónde está en el organigrama? ¿Quién lo compone?	» Organigrama » Análisis documental » UNWOMEN LAC. Diagnóstico de Igualdad de Remuneración. » REAS y Alboan (2020). Pistas para la equidad de género para organizaciones de la economía social y solidaria. Pág. 3 y 4.

FORMACIÓN

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Plan de formación **Formación en temas relacionados con la equidad de género**	» Si se cuenta con ese plan de formación: ¿Es para personal contratado y/o voluntariado? ¿Tiene en cuenta diferencias de acceso por sexo y grupo? » ¿Se exige a todas las personas una formación mínima en temas de género? ¿También se ofrece esa formación? ¿Quién la da? ¿Es interna o externa? ¿Qué contenidos incluye? ¿Va más hacia los productos (externo) o hacia la organización interna? » Personas formadas en equidad de género ¿Dónde están en el organigrama? ¿Puestos de decisión; equipo técnico...? ¿La formación en género sigue siendo un tema de mujeres? » Formación en equidad de género de las personas que forman parte de los espacios de toma de decisión » Formación y experiencia de las personas que forman parte del grupo de género de la organización	» Organigrama » Análisis documental

TOMA DE DECISIONES

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Formal	Participación de hombres y mujeres en los espacios de toma de decisión establecidos (compararlo con la proporción general de mujeres-hombres-otros en la organización). » Coherencia entre la definición política de la toma de decisiones y su puesta en práctica » Formas en la que se da la toma de decisiones en la organización y forma en que se facilita la participación de las mujeres (espacios, metodologías, horarios...)	» Análisis documental » Observación » REAS y Alboan (2020). Pistas para la equidad de género para organizaciones de la economía social y solidaria. Pág. 19 y 20.
Informal	» Analizar la existencia de espacios informales en la organización: quienes participan en ellos y qué decisiones se toman » Participación de voluntariado (si existe) en la toma de decisiones. » ¿Qué incidencia tienen el Grupo de Género y/o las personas responsables en este tema en estos espacios de decisión? ¿Cuál es la forma de relacionarse para la toma de decisiones sobre estos temas?	» Observación

RECORDATORIO: Recoger tras analizar este ámbito la Ficha de diagnóstico Ver Anexo 4

ÁREA 2
POLÍTICAS INSTITUCIONALES

CATEGORÍA
- Política Institucional

SUBCATEGORÍAS
- Autodefinición
- Modelo de Gestión Organizacional
- Alianzas y Convenios
- Financiación

OBJETIVO

Analizar las políticas de la entidad en las que se definen sus objetivos, conceptos, misión y visión

AUTODEFINICIÓN

Un primer nivel de análisis de la Política de una Institución sería la autodefinición, que la organización hace de sí misma.

Para analizar esta autodefinición tendremos que 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 tienen en común que autodefinen la organización, y luego tendremos que "ponernos las gafas de género" para analizarnos.

Dentro de esta autodefinición, hemos definido **3 niveles de análisis:**

- Definición, con palabras, de lo que es la organización
- Imagen. Cuál es la imagen (gráfica) que transmite la organización a través de los medios en los que difunde su información
- Historia. Hitos importantes en la organización en materia de equidad de género

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Definición	» Mención específica al trabajo por la equidad de género » Mención a la atención de las distintas necesidades e intereses de hombres y mujeres » Lenguaje inclusivo	» **Análisis documental:** Planes estratégicos, documentos políticos de reflexión, estatutos...
Imagen	» Presencia equitativa de hombres y mujeres » Reproducción de roles tradicionales	» **Análisis documental:** Planes estratégicos, documentos políticos de reflexión, estatutos
Historia	» Hitos en la historia de la organización respecto de la equidad de género » Sostenibilidad de los avances en materia de equidad de género	» **Dinámica:** Las personas que integran el grupo de género interno de la organización (reforzado, si lo considera conveniente, con otras personas con más años de experiencia en la organización), individualmente o de dos en dos, determinará los principales hitos en su organización en materia de equidad de género para la posterior puesta en común. **Ver Anexo 6: Río de Género.**

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

En nuestro caso, al realizar un autodiagnóstico de género, tendremos que identificar, 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 nuestra organización (recursos humanos, responsabilidad social corporativa, código de imagen ....), incluyen la **transversalización del género.**

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Políticas específicas en materia de equidad de género	» ¿Quién la ha elaborado? » ¿Con qué participación? » Conocimiento de su contenido por las personas de la organización » Existencia de indicadores y grado de cumplimiento » Seguimiento y evaluación	» **Análisis documental:** Documento de Política de género » **Cuestionario** a personas seleccionadas al azar de cada uno de los departamentos, para conocer su participación y grado de conocimiento de la política de género » Establecer como referencia el siguiente documento: OXFAM (2014). Formación Básica en género. Módulo 1. Pag. 21-23.
Trabajo por departamentos o áreas	» Transversalización de la perspectiva de género en el trabajo de cada uno de los dpto. o áreas	» **Análisis documental:** Documento de trabajo por objetivos, documentos de planificaciones por departamento o área

ALIANZAS Y CONVENIOS

En un contexto de globalización es cada vez más importante establecer alianzas con otras personas y organizaciones que tengan misiones, visiones y políticas similares a las nuestras, tanto en nuestro entorno más cercano (a nivel local, regional, estatal o internacional.

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
En qué redes estamos y/o qué alianzas tenemos	1. Alguna de ellas es un organización de mujeres » ¿Qué objetivo persiguen? » ¿Qué grado de compromiso asumimos con ellas y nivel (técnico, político, personal)? 2. El resto » ¿Qué importancia dan a la transversalización del género? » ¿Qué grado de compromiso asumimos con ellas y nivel?	» **Análisis documental:** Planes estratégicos, última memoria de actividades (nuestra organización y organizaciones aliadas), ideario de las redes a las que se pertenece.
En qué redes estamos y/o qué alianzas tenemos en los territorios en los que trabajamos **Cuál es la población acompañada prioritaria**	1. ¿Qué importancia dan las redes o alianzas que tenemos en los países en los que trabajamos al trabajo específico en materia de género, y a su vez, a la transversalización del género? 2. ¿Qué porcentaje de las que consideramos contra partes o socias estratégicas en los territorios son grupos de mujeres?, ¿Qué objetivo persiguen y qué grado de compromiso asumimos con ellas y nivel? 3. ¿Qué criterios seguimos para la selección de iniciativas y población?	» **Análisis documental:** Planes estratégicos, última memoria de actividades

FINANCIACIÓN

Como última cuestión para auto-diagnosticar el grado de transversalización del género en nuestra Política, quedaría por analizar la financiación específica con la que contamos para ello.

En este concepto de Financiación para la transversalización del género en nuestra políticas, podríamos incluir la financiación para: elaboración de políticas internas de género (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...

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Financiación específica para la transversalización del género a nivel institucional	» ¿Mide la organización el porcentaje de presupuesto que va orientado a fomentar la igualdad de género? » ¿Qué porcentaje del presupuesto institucional representa el presupuesto para las acciones de género durante el o los últimos años? » (% sobre presupuesto total)	» **Análisis documental:** Revisión de presupuestos institucionales. Datos de contabilidad de la organización, o copia de la aprobación de los proyectos destinados a tal fin. Se recomienda definir qué entiende la organización por "acciones de género/procesos que impulsan la igualdad de género y/o empoderamiento de mujeres"

ÁREA 3
CULTURA ORGANIZACIONAL

CATEGORÍA
- Cultura Organizacional

SUBCATEGORÍAS
- Lenguaje
- Creencias y valores predominantes
- Interacciones y prácticas interpersonales
- Entorno material o físico y simbología
- Cuidados
- Manejo de conflictos y violencias

OBJETIVO

Analizar las relaciones de género en la cultura de la organización

En este bloque queremos mirar, hacia el interno, a la manera en que la organización/centro social funciona internamente y da valor a lo que sucede internamente. Hace referencia así, a las creencias, expectativas, comportamientos y significados comunes compartidos de una organización. Estos significados se otorgan colectivamente a lo que es correcto, reconocido, legítimo, esperado, o a todo lo contrario a ello. Por lo general es "aquello que no está escrito", y hace parte de la identidad o personalidad de la organización.

LENGUAJE

	CONCEPTOS TRANSVERSALES A TENER EN CUENTA EN TODO EL ANÁLISIS*	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Uso del lenguaje cotidiano no formal **Uso del lenguaje en la documentación** **Chistes** **Crítica (qué actitudes, a quién, forma de vestir...)**	» Conexión entre lo público y lo privado, entre dentro y fuera de la organización, etc. » Entorno físicos y también virtuales	» ¿Quién se preocupa por la utilización de un lenguaje inclusivo y qué grado de aceptación tiene? » Espacios de uso de un lenguaje inclusivo	» Grupo representativo » OXFAM (s.d.). Lenguaje no sexista » ACNUR (s.d.) Recomendaciones para el uso de un lenguaje inclusivo de género » REAS (2021). Claves prácticas para poner en marcha formas de comunicación con perspectiva de género

(*) Conceptos utilizados por Natalia Navarro. Experta en Cambios organizacionales pro-equidad de género.

CREENCIAS Y VALORES PREDOMINANTES
Estructura profunda (significaciones, creencias y valores)

	CONCEPTOS TRANSVERSALES A TENER EN CUENTA EN TODO EL ANÁLISIS*	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Disponibilidad **Logros-valoración** **Conciliación de vidas (laboral familiar)** **Estética** **Participación** **Liderazgo** **Tabúes** **Masculinidades**	» Efectos de las masculinidades y de las feminidades (valores asociados a lo masculino "profesional", etc, y lo feminino "cuidados", emocionalidad, etc.) » Diversidad cultural	» Valores de la organización versus valores vividos: ¿Cuál es el tipo de "persona trabajadora ideal" en vuestra organización? ¿Qué características tiene? ¿Qué se valora más? Lectura de las mismas en clave de género y diversidad » Diferencias entre lo escrito	» Modelo persona trabajadora » REAS y Alboan (2020). Pistas para la equidad de género para organizaciones de la economía social y solidaria. Pág. 22 » Gobiernos de Colombia y Alemania (s.d.). Género y cambio en la Cultura Organizacional. Pág. 55. Dinámica del árbol. Ver BiVICA » UNESCO (2018). Guía didáctica. Construyendo feminidades y masculinidades alternativas, diversas e igualitarias. Pág. 86-87. Dinámicas masculinidades hegemónicas

INTERACCIONES Y PRÁCTICAS INTERPERSONALES

Formas en que las personas se relacionan con los demás, patrones de interacción formal e informal, formas de comunicación, espacios de encuentro

	CONCEPTOS TRANSVERSALES A TENER EN CUENTA EN TODO EL ANÁLISIS*	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Canal informal de toma de decisiones **Canales (formales e informales) de acceso a la información** **Canales (formales e informales) de participación** **Espacios de encuentro** **Atención: al público, a personas nuevas, a prensa** **Representación institucional (formal e informal)**	» Entorno físico y virtual » Espacios formales e informales » Personas contratadas, colaboradoras » Poder y participación: Distintas formas de poder-exclusión » Visibilizar formas de poder invisible y oculto, y analizar impactos desiguales de género	» Personal Contratado: relaciones horizontales y verticales entre compañeras/os, con jefas/es » Comunicación horizontal y vertical » Colaboradores/as; Voluntariado: relación con el personal contratado » Prácticas particulares de equipos de trabajo, territorios, etc » Prácticas generales: reuniones, eventos, celebraciones » Espacios informales	» Comparación del organigrama estándar, con el organigrama de flujos de información y el de flujos de participación. » Grupo representativo

ENTORNO MATERIAL O FÍSICO Y SIMBOLOGÍA

	CONCEPTOS TRANSVERSALES A TENER EN CUENTA EN TODO EL ANÁLISIS*	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Entorno material y físico de la institución **Objetos**	» **Conexión público-privada:** dentro y fuera de la organización, vida-actividad-conocimiento » **Efectos masculinidades-feminidades:** se solapan los conceptos de trabajador masculino y se invisibilizan aportes de manutención emocional	» **Distribución.** Ej. ¿Quién tiene despachos/oficinas con puerta, con ventana? ¿Qué dimensiones? » **Decoración/Características.** ¿Qué decoración se ve, qué se representa,..? ¿Qué fotografías, carteles y mensajes? » **Cuidado/Mantenimiento y uso.** ¿Cómo se ve el cuidado de los espacios, de las plantas, etc?	» **Dinámica:** Tour exploratorio de los espacios (El grupo representativo recorre las oficinas y toma nota de las claves de análisis desde la perspectiva de género) » **Dinámica:** El mapa. Entorno material o físico

CUIDADOS

	CONCEPTOS TRANSVERSALES A TENER EN CUENTA EN TODO EL ANÁLISIS*	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Clima de trabajo **Conciliación de la vida laboral con la personal y familia**	» Interdependencia y la vulnerabilidad de la vida	» ¿ Se cuidan las relaciones entre las personas? ¿Están basadas en la empatía, la escucha activa? ¿Se dan en condiciones justas?	» FEDECAT (s.d.). Guía de autodiagnosis para organizaciones sociales: Conciliación y Corresponsabilidad (Sembrant cures) » C. Mujeres que crean & Mugarik Gabe (2020). Cuidandome, cuidándonos entre nosotras. Pág. 29
Valoración de prácticas de cuidado	» Reconocimiento social del cuidado » Redistribución del cuidado » Condiciones para el autocuidado y cuidado colectivos	» ¿Están distribuidas las tareas de cuidado organizacional de manera equitativa (celebraciones, logística, acompañamiento, etc? » ¿Existen prácticas de cuidado personal o colectivo que contribuyen al bienestar de los equipos?	» Mugarik gabe (2019). Guía viajando por lo invisible

MANEJO DE CONFLICTOS Y VIOLENCIAS

	CONCEPTOS TRANSVERSALES A TENER EN CUENTA EN TODO EL ANÁLISIS*	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Espacios de coordinación **Canales y procedimientos**	» Identificación de conflictos derivados de valores heteropatriarcales y capitalistas	» ¿Quién trata de propiciar buen ambiente de trabajo? » Resistencias al cambio » Sujetos de los conflictos » Conflictos detectados-soluciones planteadas » Pacificadoras/es y sus métodos	» Grupo representativo » REAS y Alboan (2020). Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la economía solidaria. Pág. 23
Violencias machistas	» Poder y participación: Distintas formas de poder-exclusión. Visibilizar formas de poder invisible y oculto, y analizar impactos desiguales de género » Efectos de las masculinidades y de las feminidades: normalización de la violencia » Entorno físico y virtual (online)	» ¿Podemos identificar la existencia de violencias toleradas o normalizadas? » ¿Existe la negación de la existencia de algunas violencias? » ¿Se reconocen e identifican micromachismos, comentarios sexistas, paternalistas? » ¿Se cuenta con un protocolo para la prevención y atención en caso de acosos y abusos por razón de sexo o género?	» REAS y Alboan (2020). Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la economía solidaria. Pág. 24 » SETEM (s.d.). Protocolo de actuación frente a violencias machistas » ILO- OIT (2014). Guía para la intervención con hombres sobre el acoso sexual en el trabajo y la masculinidad sexista I

ÁREA 4
PRODUCTOS Y SERVICIOS

CATEGORÍA

- Productos y Servicios

SUBCATEGORÍAS

- Alianzas; programas y proyectos
- Formaciones, asesorías y servicios ofrecidos
- Materiales producidos: imágenes, campañas, webs, estudios o publicaciones

OBJETIVO

Analizar con perspectiva de género los distintos productos y actividades que ofrece la entidad

En este bloque queremos mirar, hacia el externo, a la manera en que la organización/centro social acompaña procesos de desarrollo desde una perspectiva de género integrada, así como procesos específicos de empoderamiento de mujeres en los territorios. Es decir, una mirada hacia cómo los procesos cultivan una cultura de la equidad de género entre mujeres y hombres, e impulsan su participación en las iniciativas económico-productivas en clave de igualdad. Además, de qué manera motivan y contribuyen a desvelar y visibilizar a las mujeres, como grupo activo y protagonista en las alternativas económico-productivas, en todas sus fases, cuyo aporte permanece en muchos casos oculto.

Para ello, metodológicamente será imprescindible un trabajo participativo, en el que tomen parte las personas que acompañan a nivel de terreno a las iniciativas económico-productivas.

ALIANZAS

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO		POSIBLES HERRAMIENTAS
Organizaciones estratégicas	» ¿Con cuántas organizaciones feministas u organizaciones que apuesta estratégica en materia de género tiene alianza? ¿Con cuántas organizaciones de mujeres? » Calcular el % de estas organizaciones sobre el total con las que se trabaja	» Porcentaje de dedicación de personal u otros recursos económicos destinados a apoyar iniciativas con dichas contrapartes	» Análisis documental » Última memoria institucional » Cuentas anuales
Población sujeto	» Desagregamos por sexo y otras categorías: a. población sujeto b. datos socio-económicos por sexo, edad, etnia, zona (urbana/peri-urbano/rural), etc.	» ¿Identificamos mujeres jefas de hogar? » ¿Cuál es la población sujeto mayoritaria que acompañamos?	» FAO (2018). Manual y Caja de Herramientas de perspectiva de género para talleres comunitarios. Pág. 41

PROGRAMAS Y PROYECTOS

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Enfoque **Análisis de género** **Indicadores** **Recursos**	¿Desde qué tipo de **enfoque** están formulados los proyectos: MED-GED[1]? En función de si atienden a necesidades básicas o intereses estratégicos. **El proyecto contiene un análisis desde la perspectiva de género:** Ej. En la identificación de la problemática ¿hay información sobre la discriminación que sufren las mujeres? Relaciones de poder » ¿Hacemos análisis de género: a. Del acceso, y control y decisión sobre recursos y beneficios diferenciados? b. Factores de influencia (oportunidades y limitaciones? c. Necesidades prácticas e intereses estratégicos de hombres y mujeres? » ¿El proyecto contiene **indicadores de resultado** desagregados por sexo, edad, origen étnico, condición socio-económica e indicadores de impacto de género? Ver % de proyectos en global que contienen indicadores de género **Implementación:** » ¿Qué porcentaje del presupuesto general del proyecto se destina a actividades para promover la equidad de género? ¿Cuánto % presupuestario suponen los proyectos sectoriales de empoderamiento de mujeres? » ¿Hay personal formado en género que es responsable de la implementación o seguimiento? **Evaluaciones de proyectos:** » Personal evaluador, con experiencia en evaluar con perspectiva de género y/o impacto de género; información desagregada por sexo; inclusión de indicadores de impacto de género; número total de evaluaciones con impacto de género (en el año)	» Número de proyectos dirigido exclusiva/ mayoritariamente a mujeres (al menos de un 70% de participación de mujeres) » Revisión de una muestra de proyectos; informes de evaluaciones realizadas; informes de actividades » Save the Children Marcador de la igualdad de género (proyectos) » CARE 2019 Verificación del marcador de género de CARE » Ejemplos de indicadores disponibles en: Comisión de Mujeres y Desarrollo (2007). Proceso de empoderamiento mujeres CFD. Pág. 17-29

[1] Mujeres en el Desarrollo: Las mujeres son vistas como activas participantes del desarrollo y han de lograr igualdad de oportunidades en el acceso a la educación y al trabajo. Género en Desarrollo: pone en el centro del análisis las relaciones de poder asimétricas entre mujeres y hombres y apuesta por la transformación de las estructuras y sistemas que generan y reproducen desigualdades

FORMACIONES, ASESORÍAS Y SERVICIOS OFRECIDOS

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO		POSIBLES HERRAMIENTAS
Formaciones y talleres	» Desagregada por sexo, edad, origen étnico, condición socio-económica en las formaciones.¿Cuántas mujeres y hombres participan de la formación? » ¿En qué tipo de formaciones participan más hombres/mujeres? » ¿Qué porcentaje de mujeres y hombres (adultas y niñas) han recibido algún tipo de formación sensibilización en temas de género? **Condiciones de participación en las formaciones** » ¿Los horarios y lugares de formación facilitan la participación de las mujeres?	**Necesidades formativas** » Identificadas desde la perspectiva de género: ¿Se diseñan las formaciones teniendo en cuenta las necesidades diferenciadas por género? ¿Qué temas interesan más a hombres o a mujeres? **Contenido de las formaciones y sesgos de género** » ¿Hay formaciones más orientadas para hombres que para mujeres? » ¿La formación que damos, reproduce o rompe estereotipos de género?	» Listar los 5 principales temas de formación ofrecidos y analizar desde las claves
Metodologías y participación	» ¿Las acciones y/o actividades institucionales se programan en horarios adecuados que faciliten la participación de hombres y mujeres? » ¿Se recogen los intereses y demandas de formación de hombres y mujeres? » ¿Se realizan acciones de género dirigidas, sólo a hombres, sólo a mujeres o mixtas? » ¿Al momento de programar las actividades institucionales, se toman en cuenta los obstáculos para la participación tanto de hombres como de mujeres? » ¿Se cuenta con alianzas para la participación de organizaciones feministas o grupos de mujeres en las actividades programadas? » % de actividades realizadas en un año, que han incluido o incluyen alianzas con organizaciones de mujeres o feministas.		» Revisión de Informes de actividades (muestra)

FORMACIONES, ASESORÍAS Y SERVICIOS OFRECIDOS

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO		POSIBLES HERRAMIENTAS
Asesorías y acompañamientos	Tipo de emprendimientos o actividades económica-productivas acompañadas » ¿Qué tipo de emprendimientos acompañamos y, estos, reproducen o no estereotipos de género? Orientación de las asesorías para disminuir brechas de género » ¿El acompañamiento ofrecido ayuda a identificar las brechas de género? (distribución de tareas, reproducción sexual, trabajo; beneficios de las utilidades	de la cadena productiva, según la distribución de tareas; etc.) » ¿El acompañamiento ofrecido contribuye a definir acciones para reducir las brechas de género?: Acciones que afectan a la distribución equitativa de los recursos y la decisión sobre los mismos; al protagonismo en las acciones de comercialización » Reconocimiento social por los resultados obtenidos en las actividades productivas	» AECID (2013). Caja de Herramientas-Cooperación española en Colombia. Módulo 5: Autonomía económica y el trabajo de las mujeres: trabajo doméstico, uso del tiempo y economía del cuidado. Pág. 47
Servicios (servicios de intermediación laboral; microcréditos, etc.)	» ¿Cuántos hombres, cuántas mujeres se han beneficiado de los servicios ofrecidos, microcréditos, u otros? » ¿El monto promedio del crédito es igual o superior para mujeres y hombres? » ¿Están adaptados estos servicios a la	situación diferenciada entre hombres y mujeres? » ¿Para qué son utilizados esos servicios por parte de mujeres y hombres? » Etc.	» AgriProFocus (2012). Género en cadenas de valor. Pág. 136

MATERIALES PRODUCIDOS
Imágenes, campañas, webs, estudios o publicaciones

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Imagen de las mujeres	Observar cómo es la imagen que se da de las mujeres: » ¿Se visibilizan como gestoras de su propio desarrollo, autónomas, empoderadas? » Aparecen como víctimas, dependientes,... » Son agentes económicas y sujetas activas de su propio desarrollo y de sus comunidades » Se visibilizan la disminución de las desiguales entre hombres y mujeres » Mujeres como lideresas de la sociedad civil y como autoridades » **Mensajes** ¿En las campañas sobre, por ejemplo, la seguridad alimentaria, el desarrollo territorial, la comercialización, etc, se pone en evidencia el impacto diferenciado entre hombres y mujeres? » **Portavoces** ¿Quiénes hablan en los medios de comunicación, mujeres y hombres? ¿De qué temas? ¿Quiénes son los/as que más aportan? » **Testimonios** ¿Hay testimonios de mujeres y hombres por igual? ¿Los mensajes son positivos o negativos? ¿Los mensajes tienen enfoque de género? » **Protagonistas** ¿Quiénes son los protagonistas de las acciones? ¿Están reflejando los estereotipos de género? ¿Constituyen modelos de referencia masculino-femenino tradicionales? » Importancia de los personajes por su situación. Análisis de los rasgos de personalidad y emociones atribuidos a unos y otras. Examinar ilustraciones, fotografías, títulos, etc Ver si se contempla la participación de organizaciones feministas o grupos de mujeres » ¿Qué hacen? Análisis de roles en función del sexo: roles tradicionales, roles no tradicionales » ¿Dónde están? Ámbito en el que los personajes se desenvuelven: público o privado » ¿Tienen voz?	» Pikara y REAS (2021) Claves prácticas para poner en marcha formas de comunicación con perspectiva de género

MATERIALES PRODUCIDOS
Imágenes, campañas, webs, estudios o publicaciones

	CLAVES DE ANÁLISIS DE DESIGUALDADES DE GÉNERO	POSIBLES HERRAMIENTAS
Materiales	Lenguaje, imagen, roles: » ¿Se incluye información desagregada por sexos? » ¿Se presta atención a las relaciones de género que producen desigualdades entre mujeres y hombres? » ¿Se reproducen estereotipos sexistas? » ¿Se presenta la situación existente sin cuestionarla ni ofrecer alternativas de cambio? » ¿Predomina la presencia de personajes masculinos sobre los femeninos? » ¿Las mujeres representan personajes secundarios o marginales? » ¿Están representadas las mujeres? » Contar los personajes masculinos y femeninos que aparecen tanto en los títulos y textos, como en las ilustraciones y fotografías. Comprobar que se realiza una descripción completa de la realidad, incluir desagregación por sexos. » ¿Cómo están representadas?	» Pikara y REAS (2021) Claves prácticas para poner en marcha formas de comunicación con perspectiva de género

3.3 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

En esta fase se va a recoger todo lo analizado en la fase de diagnóstico para poder priorizar y definir acciones colectivas de cambio, que pondremos en marcha como organización.

Se proponen 3 momentos:

- Socialización del **autodiagnóstico**. Se incluye una propuesta inicial de estructura para esta presentación, así como sugerencias y claves
- Identificación de nudos y oportunidades y fijación de objetivos
- Plan de acción

SOCIALIZACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO

A continuación se expone una propuesta para que el grupo dinamizador del proceso en la organización pueda colectivizar los resultados iniciales del autodiagnóstico, el informe.

Se recomienda utilizar alguna presentación gráfica (power point, canva, etc).

Previa a la socialización

- Preparar una presentación: Creativa/Amena/Divertida/Comprensible; Que combine "lo bueno o positivo y lo malo o negativo"
- Decidir si hacer en una sesión o dos: socialización, identificación de nudos y oportunidades y fijación de objetivos
- Fomentar la participación

Contenidos de la presentación

- 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

Exposición y reflexiones

- De cada bloque: política, estructura, cultura organizacional y productos
- Incluir datos cuantitativos y frases textuales para añadir más "objetividad", además de algunas preguntas que vayan preparando la reflexión y restan contundencia.

Recomendaciones para la socialización del informe

Durante la socialización del informe de Autodiagnóstico:

- Partiendo de la valoración del Grupo Dinamizador Interno se pueden incluir **preguntas para la reflexión**, tanto en los apartados como al final de las cuatro áreas (ser conscientes de que estas preguntas podrían "orientar" las conclusiones).
- Incluir un **momento para dudas y aclaraciones** sobre la presentación.
- Puede ocurrir que la exposición de socialización del diagnóstico abra debates o se realicen cuestionamientos que impidan exponer todo lo que se ha preparado o que se transforme en una "guerra de géneros".

  Recomendación: una posible estrategia para afrontar esto, es que se haga la presentación completa por parte del grupo de género interno y que el turno de debate, preguntas, aportes... sea una vez terminada toda la exposición.
- Tener en cuenta el **tema de las resistencias**[1] que seguramente comenzarán a aparecer en este momento.
- Tomar notas, grabar y/o **recoger toda la información posible** de la/las sesión/sesiones
- Una vez colectivizado/socializado el informe, se puede producir una sensación de **'vértigo organizacional'**, en el sentido de que, en ocasiones, se produce la impresión de que 'las desigualdades de género están en todas partes y afectan hasta el más nimio detalle de la organización'. Esta sensación puede llevar consigo que la organización presione a las personas que hacen el acompañamiento experto para que hagan recomendaciones y propuestas de cambio concretas.

  Recomendación: Se recomienda al equipo de acompañamiento insistir en que la organización produzca las suyas propias. Se entra así en la fase de **post-diagnóstico**, que se corresponde con la identificación colectiva de las prioridades de acción en las áreas problemáticas acotadas y la formulación de propuestas para el diseño de experimentos.

[5] Análisis de resistencias al género en ONGD al Desarrollo o tipos de resistencias

IDENTIFICACIÓN DE NUDOS Y OPORTUNIDADES Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Partiendo de las reflexiones surgidas en la socialización del informe de autodiagnóstico, derivadas de la presentación y de las intervenciones, vamos a preparar una **dinámica que nos permita identificar nudos y oportunidades** en cada uno de los bloques diagnosticados. **Ver Anexo 9**.

Establecimiento de objetivos

- Partiremos de los nudos identificados para definir nuestros objetivos, a través de una dinámica de grupos.
- Las oportunidades representan todo aquello en lo que nos podemos apoyar: recursos materiales, personas... Es importante tener identificadas las oportunidades para el futuro, para el momento de la elaboración del plan de acción.

Después de la socialización sobre el establecimiento de nudos, oportunidades y fijación de objetivos en las organizaciones, se abre un turno de preguntas.

Algunos ejemplos de posibles dinámicas para trabajar esta parte se encuentran en los anexos 10, 11 y 12

PLAN DE ACCIÓN

Este documento presenta, de una forma sistemática, **los objetivos y acciones que la organización va a realizar para avanzar en la equidad de género** al interior de la misma, a partir de los resultados del autodiagnóstico elaborado en el proceso. **Ver Anexo 8**.

Respecto al diseño de las actividades

Se requiere una planificación realista de aquello que se va a hacer. Algunas cuestiones que deben tenerse presentes en el diseño de iniciativas:

- Tener claro lo que se quiere lograr.
- Insistir en analizar los aportes a la equidad de género de cada iniciativa.
- Actividades a incluir en cada iniciativa.
- Recursos necesarios (personales, tiempo, dinero) para cada iniciativa.
- Áreas que se verán implicadas en la consecución de cada iniciativa.
- Delimitación de las personas que asumen responsabilidades en cada iniciativa.
- Buscar maneras para asegurar la dedicación (que

no se trate de esfuerzos personales, sino organizacionalmente establecidos) de quienes deben participar en la implementación.

- Idear sistemas de reconocimiento formal
- Establecer cómo se realizará la rendición de cuentas a todas las personas que integran la organización.
- Proveer indicadores que permitan llevar a cabo el seguimiento y una posterior evaluación.

Recomendaciones para la elaboración de un plan de acción

- Se recomienda ir trabajando en el plan de acción, **paralelamente a las sesiones** de trabajo del proceso, por medio de las fichas de autodiagnóstico, para aprovechar insumos.
- El plan de acción **debe ser "realista",** en primer lugar es recomendable analizar entre todas y todos los problemas definidos, cuáles son sus relaciones y llevar a cabo una valoración de la factibilidad de los cambios, que se precisan teniendo en cuenta las condiciones concretas de la organización en ese preciso momento: si se cuenta con personal adecuado para impulsarlo, si existen o se pueden obtener los recursos necesarios para ponerlo en práctica, si el grado de resistencias esperable requiere una ejecución gradual, etc.
- **Priorizar las iniciativas según su importancia,** es decir, su capacidad para desmantelar desigualdades o para favorecer estrategias, encaminadas a conseguir que el análisis de género impregne todas las facetas del trabajo de la organización.
- **Relacionar por áreas aquellas iniciativas que tratan diferentes aspectos de una misma materia.** Por ejemplo, dentro del área referida a la gestión del personal se podrán identificar varios experimentos, que abarquen los diferentes aspectos del trabajo de esta área: formación, información de políticas, evaluaciones de desempeño, contrataciones, escalas salariales, etc.
- **Cada iniciativa puede constar de varias líneas de acción,** con sus respectivas actividades, personas responsables, plazos, necesidades presupuestarias e indicadores de seguimiento. Pueden delinear acciones de realización a corto plazo, a la par que otras cuya ejecución requiera un plazo temporal mucho más extenso.
- **Relación plan de acción-política de género.**

El diseño de las iniciativas del plan de acción se nutre de las percepciones y experiencias de las personas que han tomado parte en el proceso de autodiagnóstico.

Las iniciativas que se proponen requieren una fase de **validación y negociación interna.** Deben ser contrastadas con toda la organización, en los espacios de socialización y rendición de cuentas y, particularmente, con quienes asumen posiciones de responsabilidad organizacional.

La fase de negociación y adecuación de las iniciativas debe plantearse de acuerdo a la idiosincrasia de cada organización.

De ahí que, dependiendo de los casos, la negociación y validación de los experimentos deberá comenzarse con las personas responsables de área, para luego pasar a las instancias directivas más altas, mientras que en otras ocasiones resultará más estratégico contar con el apoyo, validación y mandato previo de gerencia, para de allí trabajar la adecuación de cada experimento a las áreas de trabajo implicadas.

Acciones que
Realizan
Economico

4. ANEXOS

INTRODUCCIÓN

1. Cuestionario Inicial para Equipos

PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO

2. Carta de Compromiso Institucional
3. Ficha de Recuperación de Aprendizajes
4. Ficha de Autodiagnóstico
5. Dinámica “Frases”
6. Dinámica Grupal Río de genero

FASES DEL AUTODIAGNÓSTICO

7. Pautas para la elaboración del informe (use las Fichas de Diagnostico, Anexo 4)

DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO

8. Plan de acción
9. Identificación de nudos y oportunidades y fijación de objetivos
10. Dinámica del Intercambio
11. Dinámica Desanudate
12. Dinámica de afinidades

ANEXO 1.

CUESTIONARIO INICIAL PARA EQUIPOS

Datos generales

NOMBRE

PUESTO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN

INFORMACIÓN DE CONTACTO: CORREO ELECTRÓNICO Y/O TELÉFONO

Cuestiones previas

DE LAS PERSONAS

1. ¿Tienes formación y /o experiencia práctica en género? ¿Qué formación? ¿Qué experiencia?

2. ¿Qué ha llevado a tu organización a proponerte participar en este proceso?

3. ¿Qué expectativas tienes ante el proceso? ¿Qué te gustaría lograr y qué crees que vas a lograr? ¿Qué retos crees que puedes encontrar?

DE LA ORGANIZACIÓN

4. Presentación breve de la organización (áreas de trabajo, líneas de actuación, personal remunerado y voluntario, etc.)

5. Trayectoria de la organización en temas de género:

» Qué avances ha logrado la organización/Centro social en todos los aspectos: proyectos, comunicación, política laboral...?

» ¿Tiene tu organización política de género y si es así, cómo ha sido el proceso de elaboración?

» ¿Ha iniciado tu organización algún proceso de reflexión sobre género?...

6. ¿Por qué tu organización ha apostado por participar en este proceso? ¿Qué le gustaría conseguir?

DE LAS PERSONAS QUE INTEGRARÁN EL GRUPO DINAMIZADOR DEL AUTODIAGNÓSTICO

7. Preferencia de horarios para las sesiones de trabajo:

» Mañana:

» Tarde:

» De lunes a jueves:

» Viernes:

8. Indica si hay algún día u hora en la que te sería imposible asistir:

ANEXO 2.

CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

La organización/Centro Social _____,
representada por _____,
con el cargo de adjunta a la Dirección, manifiesta el compromiso institucional de seguir el proceso para la incorporación de la perspectiva de género a nivel intra-organizacional.

Este compromiso implica:

1. Que la organización, y su equipo directivo, avalan la vinculación de 2 personas de la organización al proceso, y la participación de al menos una en todas las sesiones de trabajo que se desarrollarán durante _____ 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 _____.

3. Buena disposición al diálogo, al debate y a la búsqueda de consensos razonables que permitan el funcionamiento y operatividad del proceso.

Y para que así conste

(Nombre de la organización, de la persona que firma y sello).

ANEXO 3.

FICHA DE RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES

La ficha de recuperación de aprendizajes recupera lecciones de momentos significativos para ir conformando un bando de información de aprendizajes que pueda usarse en la sistematización.

FASE DEL PROCESO

NOMBRE DE LA PERSONA QUE LA ELABORA

ORGANISMO /INSTITUCIÓN

PERIODO QUE CUBRE

RELATO DE LO QUE OCURRIÓ

» Contexto vivido en tu organización

» Sesiones proceso

APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS

ANEXO 4.

FICHA DE AUTODIAGNÓSTICO

POR SESION (TUTORIAL)

El objetivo de esta ficha es ayudar al equipo dinamizador de cada entidad y, especialmente a las personas "enlace" que los lideran, a recoger de manera ordenada los distintos elementos que vayan apareciendo en la reflexión organizacional de las sesiones del proceso de autodiagnóstico. Así, al finalizar el proceso, la entidad contará con un Documento de Autodiagnóstico sobre la transversalización de género propio.

Para realizar el análisis de cada categoría se necesitarán, al menos, dos sesiones de trabajo del equipo dinamizador:

- **Reunión de "apertura de la sandía":** Se presenta al grupo la temática a trabajar, se define conjuntamente el alcance del análisis, se validan las herramientas a emplear para levantar la información y se reparten las tareas de análisis a los distintos miembros.
- **Reunión para compartir lo trabajado:** Cada persona comparte la información que ha observado en su análisis y las conclusiones a las que ha llegado. El grupo elabora las valoraciones y conclusiones principales.

En cada caso, las personas enlace decidirán si son necesarias o no más reuniones del equipo dinamizador para llevar adelante la tarea.

Así mismo, podrán realizarse reuniones más abiertas para abordar algunos aspectos del autodiagnóstico.

Es recomendable que, al término de cualquier sesión grupal de trabajo se cumplimente esta ficha que será de uso interno de la organización.

A continuación se explica orientativamente cada uno de los epígrafes.

INFORMACIÓN GENERAL

- **Categoría de análisis:** (POLÍTICAS/ESTRUCTURA/PRODUCTOS/CULTURA)
- **Temáticas específicas de la reunión:** Cuestiones concretas que se hayan abordado en la sesión (sub-categorías)

¿QUÉ HEMOS HECHO Y QUIENES? METODOLOGÍA Y PARTICIPANTES

Mencionar brevemente la metodología y/o las herramientas empleadas.

En este apartado incluir también quién ha facilitado la sesión y quien/es participan (desagregando los datos por sexo y cargo en la organización)

¿QUÉ HEMOS VISTO? PRINCIPALES RESULTADOS/HALLAZGOS DEL EJERCICIO DE OBSERVACIÓN

En este apartado recogemos los principales resultados del análisis en clave de género que se ha realizado según la metodología de la Matriz de autodiagnóstico.

Se trata de sintetizar los principales hallazgos que cada persona ha observado en la parte de análisis que le ha tocado realizar, sin entrar aún a valorarlos. Se pueden reflejar aquí frases literales y datos de la realidad que nos hemos encontrado.

El levantamiento de información lo realizarán las personas del equipo dinamizador, durante el tiempo entre sesiones. Se recomienda guardar toda la información en una carpeta de uso compartido en la entidad. En la reunión de equipo, cada cual compartirá los datos principales de su análisis.

¿CÓMO LO INTERPRETAMOS EN CLAVE DE GÉNERO? VALORACIÓN Y "RELATO" DE CONCLUSIONES

(No olvidar nudos y catalizadores)

En este apartado se recogerán las valoraciones conjuntas del análisis que se ha realizado. Es la fase de la **interpretación de los datos** en la que se pueden incluir: conclusiones sobre el estado de la entidad en clave de género; destacar los factores que están contribuyendo al cambio (catalizadores) y los que lo dificultan (nudos) u otras cuestiones significativas para el proceso de cambio proequidad. Así mismo, se puede profundizar también en las causas que originan las situaciones que se han observado.

Esta es una de las fases principales en las que tiene que centrarse la **reflexión conjunta del equipo dinamizador de la entidad**. Una vez las personas han realizado la parte del análisis que les corresponde, extrayendo sus propias conclusiones, en la reunión del equipo se presentan dichas conclusiones/valoraciones que se enriquecen, matizan y validan conjuntamente.

Por último, conviene incluir también aquellos aspectos en los que el grupo no tiene mucha claridad, porque hay una diversidad de puntos de vista, no hay conocimiento suficiente o, porque nos gustaría contrastarlo con otras entidades similares.

NOTA: Estas podrían ser algunas expresiones que pueden ayudar a dar forma al ejercicio de valoración:

- Nuestra valoración general sobre la incorporación de la perspectiva de género en estos aspectos es……
- Es muy positiva esta dinámica/esta realidad que observamos/ …
- Tenemos dificultades para/cuando….
- Necesitamos cuidar…Vemos una oportunidad para abordar el cambio en….
- Existe un gran vacío institucional en/cuando
- Este elemento es un nudo que nos dificulta avanzar en equidad de género
- Tenemos debilidades en/cuando…
- En esta cuestión tenemos una fortaleza interesante…
- Esta dinámica genera mucha desigualdad…
- Este factor es determinante para la transformación proequidad de nuestra entidad…

Estos son solo ejemplos, el grupo es el actor más indicado para realizar las valoraciones en cada caso y en cada contexto.

TEMAS EN LOS QUE NO TENEMOS CLARIDAD

Aquí se pueden recoger, en caso de que se hayan identificado en la reunión, las **cuestiones en las que hay diversas miradas o interpretaciones** entre los miembros del grupo que no se han logrado consensuar[1]. También se puede registrar alguna temática en las que se observa que la organización está "verde", en las que se necesita mayor tiempo de reflexión colectiva. Estos elementos pueden abordarse posteriormente en el plan de acción.

¿CÓMO PODRÍAMOS AVANZAR? POSIBLES ACCIONES PARA EL CAMBIO

En este apartado se irán registrando las l**íneas de mejora o los cambios organizacionales** que se vislumbran tras realizar el análisis para avanzar en la transversalización de la equidad de género en la entidad. No olvidar que pueden ser acciones nuevas, modificaciones de las actuales, de refuerzo, para "aflojar" nudos o reducir resistencias… Aquí conviene no poner límites. Es la carta al Olentzero que retomaremos al final del proceso de autodiagnóstico.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Un elemento al que las personas de enlace tienen que estar atentas a lo largo del proceso es el ambiente y el sentir del equipo dinamizador.

Por ello, al terminar cada sesión se recomienda realizar una **ronda de evaluación** que, al menos, incluya los elementos emocionales y la satisfacción con la "eficacia"/utilidad de la reunión.

- Sentir general
- Eficacia
- Necesidades

[1] No merece la pena bloquear el trabajo del grupo por alguna discrepancia que surja. Si no se logra un consenso registrarla y seguir adelante en la sesión de autodiagnóstico

FICHA DE AUTODIAGNÓSTICO

SESIÓN

FECHA

INFORMACIÓN GENERAL

» Categoría de análisis

» Temáticas específicas de la reunión

¿QUÉ HEMOS HECHO Y QUIENES? Metodología y participantes

¿QUÉ HEMOS VISTO? Resultados de la observación

¿CÓMO LO INTERPRETAMOS EN CLAVE DE GÉNERO?
Conclusiones y principales hallazgos (nudos y catalizadores)

TEMAS EN LOS QUE NO TENEMOS CLARIDAD

¿CÓMO PODRÍAMOS AVANZAR? Posibles acciones para el cambio

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN:

» Sentir general

» Eficacia

» Necesidades

ANEXO 5.
DINÁMICA "FRASES"

Comenzamos leyendo el papelógrafo de "Pinceladas sobre el cambio organizacional".

PINCELADAS ACERCA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Persistencia y cambio siempre conviven en las organizaciones.
- Cambio y aprendizaje son nociones que se auto implican.
- Un cambio organizacional pro equidad no se produce circunstancialmente, hay que promoverlo.
- Los procesos de cambio no siempre resultan rectilíneos, sino que pueden llevar consigo circunvalaciones y parones (quien tropieza y no cae adelanta terreno).
- El cambio de categorías de percepción e interpretación supone un cambio en las nociones de realidad y de propia identidad, en cómo entendemos el mundo y en cómo nos posicionamos/actuamos en él.
- Resistencias pueden integrarse en el proceso de cambio -No se pueden forzar los cambios, debe existir unas condiciones mínimas y una motivación.
- Las organizaciones cambian en la medida que cambian quienes las integran. Los cambios organizacionales siempre son consecuencia de cambios individuales.

Después hacemos una **dinámica** que consiste en repartir una frase a persona miembro del grupo interno de género/organización (si es del conjunto de la organización hacer grupos) para que ésta la interprete y comente en función de su realidad organizacional.

Tras unos minutos de reflexión, se comparten las frases y los comentarios de cada persona y se abre un espacio para debatir.

Las frases son:

1. "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."
2. "Cambiar la perspectiva ética, transformando la noción de culpa y la búsqueda de culpables por la noción de responsabilidad individual y colectiva"
3. "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"
4. "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"
5. "Conformar grupos de trabajo, construir alianzas, buscar también apoyo externo."
6. "No dejar sin planificar la metodología de seguimiento."
7. "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."
8. "Promover la participación de las personas que integran la organización en la identificación de: las necesidades de cambio, de los problemas, en la creación de una visión de la organización deseada, en las estrategias, en los experimentos en su seguimiento y análisis."

ANEXO 6.

DINÁMICA GRUPAL RÍO DE GÉNERO

El objetivo de esta dinámica es hacer memoria histórica de manera colectiva sobre los pasos previos que la entidad y su equipo ha ido construyendo para incorporar la equidad de género.

Sirve además para visibilizar y plasmar colectivamente esos hitos y procesos.

PROPUESTA

En una reunión del grupo dinamizador del diagnóstico o de todo el equipo, usamos un papelógrafo grande.

En él se pide a las personas participantes que identifiquen y plasmen en el papel de manera temporal (como línea de tiempo o río) los hitos que consideren como pasos que han contribuido en el proceso de cambio pro equidad de la entidad.

Estos hitos pueden ser tanto formales como informales

Igualmente se puede categorizar en función de los aportes de los participantes (organizacionales: presencia de mujeres, liderazgos; cuestiones más operativas o estratégicas, etc).

ANEXO 7.

PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME

- **Considerar que se trata de un documento abierto,** en el sentido de que puede ser modificado y previsiblemente lo será durante la fase de socialización en la organización.
- **Utilizar el documento de autodiagnóstico como una herramienta organizativa,** que sirva a la organización (por ejemplo a la hora de planificar o de establecer cambios) y no que se quede en un cajón como algo concluido.
- Las conclusiones que se extraigan del autodiagnóstico se basan en: nudos, reflexiones y preguntas; se trata de perder el miedo a la palabra "conclusión".
- **Se trata de preparar el documento para su presentación en la organización.**

Se propone la división del documento en 4 PARTES, con el siguiente contenido:

1. INTRODUCCIÓN

Consistiría en elaborar una parte introductoria del documento de auto-diagnóstico, en la que se puede **incluir la siguiente información:**

- Trayectoria previa de la organización en el trabajo sobre equidad de género (diagnóstico previos, existencia de grupo de género....)
- Razones por las que la organización inició el proceso de autodiagnóstico con el grupo de género de la coordinadora.
- Otros...

2. METODOLOGÍAS

En este apartado **se incluirá:**

- El proceso general llevado para el desarrollo del autodiagnóstico, detallando el papel del grupo de género (personas que han participado, tiempo que han dedicado a hacerlo...)
- La metodología utilizada a lo largo de todo el proceso de autodiagnóstico: cuestionarios, análisis documental, observación participativa y no participativa, entrevistas....

En el caso de que en cada parte del autodiagnóstico (política, estructura, cultura y productos) se haya seguido la ficha-guía, se trataría de agrupar o resumir el apartado 2 "metodología".

3. RESULTADOS

Se recupera la información de cada una de las categorías y sub-categorías de análisis en cada bloque diagnosticado (política, estructura, cultura y productos), en el caso de haberse seguido la ficha-guía, se trataría de agrupar o resumir el apartado 3 "resultados".

POLÍTICAS

- Autodefinición
- Modelo de gestión organizacional
- Alianzas y convenios
- Financiación

ESTRUCTURA

- Organización de la organización/entidad
- Recursos Humanos
- Distribución de funciones
- Formación
- Toma de decisiones

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Lenguaje
- Creencias y valores predominantes
- Interacciones y prácticas interpersonales
- Entorno material o físico y simbología
- Cuidados
- Manejo de conflictos y violencias

PRODUCTOS y SERVICIOS

- Alianzas, Programas, proyectos
- Formaciones, Asesorías, Servicios
- Materiales
- Etc.

4. NUDOS Y REFLEXIONES

Se trataría en primer lugar, de **hacer una valoración del proceso y analizar**, por ejemplo, y entre otras cosas, **los apoyos internos que ha recibido el Grupo de Género** (reconocimiento, horarios de las reuniones, liberación de otras tareas...), implicación de los órganos de decisión y del resto de la organización, principales obstáculos y logros del grupo de género durante la realización del autodiagnóstico...

Por otro lado, en esta apartado se incluiría también lo que hemos denominado "nudos y reflexiones" propiamente, que incluiría un **análisis para identificar los principales nudos (obstáculos)** en cada uno de los 4 bloques diagnosticados y posteriormente una valoración más global del diagnóstico, que plantee reflexiones a nuestra entidad sobre la equidad de género. Para realizar este último bloque, las organizaciones que hayan seguido la ficha-guía, pueden utilizar la información recogida en el apartado 4 "conclusiones".

ANEXO 8.

PLAN DE ACCIÓN

El esquema de Plan de Acción que proponemos a las organizaciones que siguen el proceso es el siguiente:

1. PRESENTACIÓN

Contextualizar de dónde sale el documento/plan. 2 o 3 líneas por ejemplo:

» La organización... decidió elaborar este documento durante un proceso seguido..., junto con otras, impulsado por...

2. FINALIDAD

Justificar la necesidad de elaborar el documento. Por ejemplo:

» Este documento presenta, de una forma sistemática, los objetivos y acciones que la organización va a realizar para avanzar en la equidad de género al interior de la misma, a partir de los resultados del autodiagnóstico elaborado en el proceso.

» Entendemos que con elaboración de este plan de acción conseguimos **varios objetivos**:

- Materializar los objetivos y las acciones concretas que vamos a realizar para avanzar en la equidad de género en nuestra organización, a partir de los nudos y oportunidades detectados en el autodiagnóstico elaborado.
- Facilitar la toma de decisiones en esta materia y la coherencia entre el contenido del plan y otro tipo de planificaciones de la organización.
- Establecer plazos, indicadores, recursos, responsables y personas destinatarias de cada acción que consensuemos para cumplir cada objetivo.
- ...

3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se trataría de suministrar información sobre **quién ha elaborado el plan de acción**, con qué consensos o acuerdos, qué apoyos ha habido, qué resistencias han aparecido a la hora de elaborarlo y/o aprobarlo, con qué metodología o dinámica se han establecido los acuerdos...

4. DESARROLLO PLAN

» **Antecedentes: resumen diagnóstico, conclusiones**

» Señalar las principales conclusiones que la organización extrajo del autodiagnóstico en cada uno de los 4 bloques.

» **Plan de acción**

» **TEMPORALIDAD** (Sentido de flexibilidad, recomendaciones de revisión anual con presupuestos institucional)

» Objetivo general*

5. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL PLAN

Se trataría de concretar cuándo, quién, con qué recursos, a través de qué mecanismos...

* Tabla ejemplo a rellenar en las siguientes páginas

Políticas

» Objetivos específicos

» Medidas /acciones

» Plazos

» Indicadores

» Recursos humanos/ materiales

» Responsables

» Presupuesto

» Personas destinatarias

Estructura

» Objetivos específicos

» Medidas /acciones

» Plazos

» Indicadores

» Recursos humanos/ materiales

» Responsables

» Presupuesto

» Personas destinatarias

Cultura

» Objetivos específicos

» Medidas /acciones

» Plazos

» Indicadores

» Recursos humanos/ materiales

» Responsables

» Presupuesto

» Personas destinatarias

Productos

» Objetivos específicos

» Medidas /acciones

» Plazos

» Indicadores

» Recursos humanos/ materiales

» Responsables

» Presupuesto

» Personas destinatarias

ANEXO 9.

IDENTIFICACIÓN DE NUDOS Y OPORTUNIDADES Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Partiendo de las reflexiones surgidas en la socialización del informe de autodiagnóstico, derivadas de la presentación y de las intervenciones, vamos preparar una dinámica que nos permita identificar nudos y oportunidades en cada uno de los bloques diagnosticados. Ver Identificar Nudos - herramientas metodológicas.

Establecimiento de objetivos

- Partiremos de los nudos identificados para definir nuestros objetivos, a través de una dinámica de grupos.
- Las oportunidades representan todo aquello en lo que nos podremos apoyar: recursos materiales, personas... Es importante tener identificadas las oportunidades para el futuro, para el momento de la elaboración del plan de acción.

Después de la presentación en PPT sobre el establecimiento de nudos, oportunidades y fijación de objetivos en las organizaciones, se abre un turno de preguntas.

ANEXO 10.

DINÁMICA DEL INTERCAMBIO

PAUTAS GENERALES DE LA DINÁMICA

1. **La dinámica está prevista para después de la socialización de los resultados del autodiagnóstico,** concretamente para las fases que en el proceso hemos denominado como de identificación de nudos y oportunidades y de fijación de objetivos.

2. La dinámica **parte de un trabajo individual**, para posteriormente trabajar en grupos de al menos 3 personas (grupo pequeño) y socializar entre el conjunto de las personas que hayan participado en la dinámica (grupo grande).

3. Para la determinación, tanto de los nudos y oportunidades como de los objetivos, **se seguirá el criterio de consenso en el grupo pequeño**, por lo que resulta imprescindible dar a los grupos tiempo suficiente para debatir.

   Es importante el consenso para alcanzar acuerdos que permitan avanzar a nivel personal y como organización.

4. La conformación de los grupos pequeños no se dejará al azar, sino que **se intentará respetar criterios generales** que permitan que el grupo sea lo más representativo que sea posible. Los criterios que se pueden seguir, serían similares a los que propusimos para conformación de los grupos de dinamización interna, que consistían en que hubiera un número similar de personas en función: del sexo, del grado de responsabilidad dentro de la organización, de los distintos departamentos o áreas de trabajo, del grado de sensibilización en materia de equidad de género (este último criterio, indudablemente es mucho más subjetivo, aunque no por ello menos importante).

   En el caso de que haya, por ejemplo, poco personal directivo o personal técnico de educación al desarrollo (o de cualquier otra área de trabajo), procurar desde la facilitación de la dinámica ubicar a esas personas en el grupo de trabajo en el que se considere que se pueden hacer más aportaciones.

5. La sesión de trabajo, tal y como se plantea a continuación, está prevista para aproximadamente 2 horas de trabajo, al final se incluyen algunas pautas para hacerla más abierta en cuanto a la participación, con 2 opciones más, una de aproximadamente 3 horas (o 3 horas y media) y otra de 4 horas (o 4 horas y media).

MATERIALES

Tarjetas, rotuladores, cartulinas o papelógrafo, celo.

Metodología:

- Se forman **4 grupos de trabajo** siguiendo las indicaciones mencionadas en el apartado anterior (punto 4). Un grupo va a trabajar sobre políticas, otro sobre estructura, otro sobre cultura organizacional y otro sobre proyectos.
- Cada persona del grupo, **individualmente, recibe 3 tarjetas**; en una tiene que escribir un nudo (mencionado o deducido en la socialización) sobre la categoría que va a trabajar su grupo; en otra tarjeta escribirá una oportunidad sobre esta categoría (relacionada, o no, con el objetivo); en la tercera tarjeta escribirá o bien otro nudo, o bien otra oportunidad, o bien una reflexión o dato que le haya llamado la atención de la socialización.
- En los grupos formados (grupos pequeños) se **ponen en común las tarjetas** y se debate hasta consensuar cuáles son los nudos y las oportunidades de la categoría. Solo se definirán como nudos y oportunidades los que sean consensuados por todo el grupo.
- El grupo que ha trabajado las Políticas explica su reflexión y acuerdos sobre nudos y oportunidades al grupo que ha trabajado Proyectos, y viceversa. El grupo que ha trabajado Estructura y el que ha trabajado la Cultura Organizacional, también se intercambian sus reflexiones y acuerdos sobre nudos y oportunidades.

  El objetivo es ser capaces de asumir decisiones consensuadas por otro grupo, y trabajar sobre ellas como si fueran propias.
- Los grupos pequeños, partiendo de los nudos y oportunidades consensuados por el grupo con el que han intercambiado su trabajo, vuelven a debatir para llegar a los objetivos que se desprenden de los nudos y oportunidades, nuevamente buscando consensos.

  Una vez definidos los objetivos, plasmarlos en un papelógrafo (o cartulina), indicando de qué nudos y oportunidades se desprenden.
- **Socialización**, en el grupo grande, del debate previo y del establecimiento de nudos y oportunidades, por un lado, y de la determinación de los objetivos, por otro lado (en este caso se pueden utilizar los papelógrafos que se han elaborado previamente en los grupos pequeños).

  Cada grupo socializará lo que ha trabajado, es decir, cuando se exponga, por ejemplo Políticas, un grupo expondrá cómo ha llegado al consenso sobre nudos y oportunidades y otro grupo expondrá cómo ha consensuado los objetivos, a partir del trabajo previo del otro grupo.

OBSERVACIONES

- En el caso de que se disponga de al menos 3 horas (3 horas y media) para realizar la dinámica, se propone que cada uno de los grupos pequeños trabaje en la identificación de nudos y oportunidades de 2 bloques (por ejemplo Política y Proyectos) y en la determinación de objetivos de los otros 2 bloques (en este caso Estructura y Cultura organizacional).
- En el caso de que se disponga de al menos 4 horas (4 horas y media) para realizar la dinámica, cada grupo podrá identificar nudos y oportunidades, por un lado, y objetivos por otro, en cada uno de los 4 bloques.
- El equipo facilitador valorará si es mejor que cada persona sepa en qué bloque va a trabajar (Política, Estructura, Cultura y Productos) antes de empezar la socialización del autodiagnóstico.

ANEXO 11.

DINÁMICA DES(A)NUDATE

PAUTAS GENERALES DE LA DINÁMICA

1. La dinámica está prevista para después de la socialización de los resultados del autodiagnóstico, concretamente para las fases que en el proceso hemos denominado como de identificación de nudos y oportunidades y de fijación de objetivos.

2. La dinámica parte de un trabajo en grupos pequeños de al menos 3 personas y socializar lo trabajado al conjunto de las personas que hayan participado en la dinámica (grupo grande).

3. Para la determinación, tanto de los nudos y oportunidades como de los objetivos, se seguirá el criterio de consenso en el grupo pequeño, por lo que resulta imprescindible dar a los grupos tiempo suficiente para debatir.

   Es importante el consenso para alcanzar acuerdos que permitan avanzar a nivel personal y como organización.

4. La conformación de los grupos pequeños no se dejará al azar, sino que se intentará respetar criterios generales que permitan que el grupo sea lo más representativo posible. Los criterios que se pueden seguir, serían similares a los que propusimos para conformación de los grupos internos de género, que consistían en que hubiera un número similar de personas en función: del sexo, del grado de responsabilidad dentro de la organización, de los distintos departamentos o áreas de trabajo, del grado de sensibilización en materia de equidad de género (este último criterio, indudablemente es mucho más subjetivo, aunque no por ello menos importante).

   En el caso de que haya, por ejemplo, poco personal directivo o personal técnico de educación al desarrollo (o de cualquier otra área de trabajo), procurar desde la facilitación de la dinámica ubicar a esas personas en el grupo de trabajo en el que se considere que se pueden hacer más aportaciones.

5. La sesión de trabajo, tal y como se plantea a continuación, está prevista para aproximadamente 2 horas y media de trabajo, al final se incluyen algunas pautas para hacerla más abierta en cuanto a la participación si se dispone de más tiempo.

MATERIALES

Cuatro cuerdas o en su defecto; lanas gruesas, lazos anchos, gomas, etc. Cuatro cartulinas de diferentes colores. Rotuladores, tarjetas o post-it grandes (del color de las cartulinas si es posible).

METODOLOGÍA/ACTIVIDAD: ANUDAR-DESANUDAR

- Se conforman 4 grupos de trabajo siguiendo las indicaciones mencionadas en el apartado anterior (punto 4).

  A cada grupo se le da una cuerda, que simboliza el ámbito que van a trabajar; un grupo va a trabajar sobre Políticas, otro sobre Estructura, otro sobre Cultura organizacional y otro sobre proyectos (los colores sirven para diferenciar los cuatro bloques).

  La dinámica consiste en anudar a una persona para luego desatarla (nudo a nudo).

- **NUDOS-ANUDAR:** Una persona de cada grupo hace de "maniquí", que será atada (manos y pies) nudo a nudo. Cada persona del grupo, individualmente, tiene que plantear de 1-3 nudos (mencionados o deducidos de la socialización del autodiagnóstico) sobre el bloque en el que va a trabajar su grupo.

  Se plantan los nudos dentro de su grupo, los que se consensuen en el grupo pequeño se escriben en una tarjeta y por cada uno se hace un nudo al "maniquí", colocándose la tarjeta en la pared junto a él o ella.

- **OPORTUNIDADES-MANOS:** Una vez trabajados los nudos el siguiente paso es preparase para desatar-liberar al "maniquí", para ello necesitamos las oportunidades- MANOS.

  Cada persona del grupo plantea de 1-3 oportunidades que pueden desatar un nudo específico (no tiene por qué corresponder con el nudo que planteó, ahora los nudos son del conjunto del grupo). Escribe cada oportunidad dentro de la silueta de una mano (cada cual toma como plantilla su propia mano) y la coloca, provisionalmente, junto a la tarjeta que contenga el nudo que cree que puede desatarse con esa oportunidad.

  En el grupo pequeño se debate sobre cada una de las oportunidades- MANOS colocadas junto a cada tarjeta-NUDO, y se van retirando aquellas que no se logren consensuar.

- **OBJETIVOS-DESANUDAR:** En este punto nos encontraríamos con una persona-"maniquí", atada con una cuerda con varios nudos, con unas tarjetas pegadas en la pared, que señalará el motivo de cada nudo; junto a esas tarjetas-nudo habrá unas cartulinas, con la silueta de una mano, que contendrán las oportunidades para desatar cada uno de los nudos, las oportunidades-MANOS.

  A partir de ahí, se trata de que en el grupo pequeño se establezca algún o varios objetivos (lo más concretos posibles) para cada uno de los nudos teniendo en cuenta las oportunidades.

  Cuando se consiga consensuar al menos un objetivo para resolver un nudo, se desatará uno de los nudos que atan al "maniquí". El objetivo es desatar completamente al "maniquí", para lo que será necesario tener al menos un objetivo para cada nudo. Lo importante es que los objetivos que salgan del trabajo en grupo tengan la fuerza suficiente (símbolo del CONSENSO) para poder desatar la cuerda.

  En otra tarjeta se escribirán los objetivos, que se colocarán en la pared, junto al "maniquí", de forma que quede plasmada una tarjeta con cada nudo, la silueta de la mano con la/s oportunidad/es para desatar ese nudo, y la tarjeta con el/los objetivos.

- **SOCIALIZACIÓN-LIBERACIÓN:** Pasamos al grupo grande, y observamos qué "maniquís" están libres y cuales permanecen aún atados (bromear con el hecho de que quede todavía gente atada).

  Desvelamos en este momento, que el "maniquí" representa a la EQUIDAD en nuestra organización, y que el grupo que ha logrado desatar todos los nudos con las manos y la fuerza de los objetivos ha logrado la equidad en el ámbito que ha trabajado (políticas, estructura, cultura o productos).

  Cada grupo pequeño, socializa en el grupo grande el trabajo que han realizado y sobre todo los objetivos que han servido para liberar al "maniquí".

OBSERVACIONES

- Se puede sustituir a la persona "maniquí" por una silla, el palo de una escoba... (es más cómodo aunque menos gráfico).
- La persona "maniquí" también participará en la dinámica.
- Si se dispone de más de 2 horas, puede ser muy enriquecedor que en la última parte de la dinámica (Socialización-Liberación) se revisen los objetivos, buscando nuevamente el consenso para añadir, modificar o suprimir algún objetivo, principalmente en aquellos nudos no desatados, es decir, en aquellos nudos que no hemos conseguido traducir en objetivo.

ANEXO 12.

DINÁMICA DE AFINIDADES

El objetivo de la dinámica es que cada organización ratifique el resultado del trabajo sobre nudos-oportunidades y objetivos que ha realizado en su organización, al mismo tiempo que haga visible al resto de grupos, cuales son los nudos y objetivos en su organización.

A su vez también nos puede servir para definir el contenido de posibles formaciones que puedan facilitar la elaboración del Plan de Acción.

- Contamos con papelógrafos que se dividen en cuatro bloques; POLÍTICAS, ESTRUCTURA, CULTURA Y PRODUCTOS. Y cada uno se subdivide en nudos y objetivos. (8 papelógrafos en total)
- En los papelógrafos están escritos 3-4 nudos y objetivos "COMUNES" de cada bloque. Los nudos u objetivos comunes, son aquellos que se han repetido más en los resultados enviados al grupo de género de la coordinadora, que participa en el proceso.
- Las idea es que las personas de la organización se adhieran a los nudos y objetivos comunes planteados (escritos en el papelógrafo)

La adhesión se hará bloque por bloque

- En caso de que además de adherirse, quieran matizar o comentar algo sobre el nudo-objetivo COMÚN, deben escribir la información en una tarjeta y pegarla al lado. Hay puntos, en los que será necesario matizar ya que el nudo u objetivo común es muy abierto.
- En todos los papelógrafos, habrá un espacio libre "OTROS", para que las personas puedan exponer a través de unas tarjetas que pegarán en el papelógrafo, aquellos nudos y objetivos que no pueden enmarcarse dentro de los COMUNES, pero que están presentes también 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), l@s participantes comentarán-justificarán sus acciones/decisiones.

No se pasará al bloque siguiente, hasta no haber completado el turno de adhesiones, exposición de concreciones y el espacio de OTROS.