



# **INFORME DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO DE MUGARIK GABE**

**(Versión revisada. 2020)**

**Elaborado por: Oreka Sarea SL y Laura Modonato**

# ÍNDICE

## 1. PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

|   |   |
|---|---|
| 1.1. EL ENCARGO EN CONTEXTO _____           | 3 |
| 1.2. LOS OBJETIVOS _____                    | 4 |
| 1.3. AJUSTES AL PROCESO DE TRABAJO _____    | 5 |
| 1.4. LAS ETAPAS DEL PROCESO REALIZADO _____ | 5 |
| 1.5. ESTRUCTURACIÓN DEL DOCUMENTO _____     | 9 |

## 2. HACIA UNA VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO

|   |    |
|---|----|
| 2.1. PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO 2016-2020 _____      | 12 |
| 2.2. LOS LÍMITES DE LA VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO _____ | 14 |
| 2.3. LA ESTRATEGIA, OBJETIVO POR OBJETIVO _____                   | 15 |

## 3. RESULTADOS SEGÚN EL TICHY EVALUATIVO

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 3.1. POLÍTICAS _____                  | 28 |
| 3.2. LOS PROCESOS DE TRABAJO _____    | 35 |
| 3.3. PERSONAS _____                   | 39 |
| 3.4. TRAYECTORIA Y ALIANZAS _____     | 51 |
| 3.5. TOMA DE DECISIONES _____         | 60 |
| 3.6. CULTURA ORGANIZACIONAL _____     | 68 |
| 3.7. COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE _____ | 78 |

## 4. EQUILIBRIOS Y TENSIONES A MODO DE CONCLUSIONES

|   |    |
|---|----|
| 4.1 EQUILIBRIOS (ALGO INESTABLES) _____ | 87 |
| 4.2. TENSIONES (CREATIVAS) _____        | 90 |

## 5. RECOMENDACIONES

|   |    |
|---|----|
| 5.1. RECOMENDACIONES DE ESTRUCTURACIÓN _____  | 94 |
| 5.2. RECOMENDACIONES RELATIVAS A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DE SEGUIMIENTO. _____ | 95 |
| 5.3. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS _____  | 96 |



# 1. PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

## 1.1. EL ENCARGO EN CONTEXTO

Mugarik Gabe (MG) se define como una organización asamblearia, feminista, ecologista, de izquierdas, internacionalista, solidaria y horizontal. Una Organización No Gubernamental vasca de Cooperación al Desarrollo, nacida en 1987 y declarada de Utilidad Pública.

MG lleva inmersa en un proceso interno para lograr una equidad de género en su estructura organizativa desde el año 2000. Las estrategias utilizadas para ello pasan desde el impulso de procesos de formación colectiva hasta la realización de varios diagnósticos de género: el primero se realizó en 2001 y sirvió para profundizar en las políticas y concepciones, estructura y procedimientos y cultura organizacional; el segundo se impulsó en 2003 y sirvió para analizar la participación en la entidad; el tercer diagnóstico de género se elaboró en 2006 y se volvieron a analizar los componentes de análisis del primero (políticas, estructura y cultura); en 2013 se realizó el último diagnóstico sobre Cultura Organizacional, un trabajo llevado a cabo con el apoyo externo de Natalia Navarro.

A partir de estos procesos de análisis se elaboraron varias políticas de género:

- La primera Política de Género de MG (2007- 2011)

- La Estrategia de Género 2010-2015 de MG, vinculada esta vez al Plan Estratégico de la organización, como uno de los aprendizajes de la política previa
- El Plan de Acción pro-equidad de género, con énfasis en la cultura organizacional (2013 – 2015)
- La Estrategia de Género actual (2016–2020)

Además, se llevaron a cabo diversos cambios en las estructuras de trabajo, en las condiciones laborales y en las tomas de decisiones de la entidad. Entre ellos, cabe destacar la creación y consolidación del grupo de Género en 2003 y la propuesta de Trabajo en Equipo no Patriarcal en 2013.

La equidad de género impregna toda la organización, tanto a lo interno de sus estructuras como a lo externo. En este sentido, es importante afirmar que MG se ha convertido en una referente para aquellas entidades que quieren impulsar los procesos de cambios organizacional pro-equidad. Ello se ha hecho posible gracias al Objetivo 6. de la Estrategia de género actual (2016-2020), **“Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro-equidad y el trabajo en equipo no patriarcal”**, a través del cual MG difunde procesos de construcción colectiva de practicas organizativas y realiza asesorías y formaciones a organizaciones en este ámbito.

No obstante, ya durante el proceso de elaboración de esta propuesta de evaluación, MG identificó algunas cuestiones que han influido en el trabajo realizado:

- MG cuenta con mucha información relativa a su trayectoria y recorrido político en materia de cambio organizacional pro-equidad, no obstante, dicha información no se encuentra sistematizada y estructurada según las recomendaciones de la AVCD.
- Existen muchos documentos vinculados a diferentes diagnósticos y políticas desarrolladas por la entidad, y también se han elaborado desde 2002 diferentes documentos relativos al funcionamiento interno, como pueden ser las condiciones laborales negociadas en el seno de la entidad o diferentes procesos de trabajo. Sin embargo, la documentación organizacional no está necesariamente disponible de forma fácilmente explotable para establecer series históricas y realizar un seguimiento continuado en el tiempo.
- La actual estrategia de género 2016-2020 si bien se estructura entorno a 8 objetivos claros y a medidas muy concretas, no cuenta con indicadores de cumplimiento verificables.

Estos tres puntos han supuesto un reto adicional a la hora de evaluar la estrategia de género de MG.

## 1.2. LOS OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto que ha tenido la estrategia de género 2016-2020 de Mugarik Gabe identificando de qué manera se han integrado cambios pro-equidad en las políticas, prácticas y creencia de la organización.

**OE.1 Mejorar la visión estratégica de MG entorno al proceso de cambio pro-equidad**

**OE.2 Diseñar un sistema de seguimiento de la política pro-equidad que permita una revisión continua de los avances que se están dando en la entidad en este ámbito, así como de los elementos susceptibles de ser mejorados**

**OE.3 Adecuar la estrategia de género a lo a los criterios de los procesos de cambio organizacional pro-equidad impulsados desde la AVCD**

Durante la fase de preparación de la presente solicitud, MG ha delimitado con el equipo consultor externo un objetivo general, y tres objetivos específicos, que son los que aparecen en el esquema adjunto.

Sin embargo, conviene apuntar aquí un resultado esperado adicional del proceso que, sin adquirir el carácter prioritario que tienen los demás, es otra motivación más para emprender este proceso de evaluación, a saber, el deseo de adecuar parte de su documentación a los criterios de valoración que suele utilizar EMKUNDE en la línea de trabajo que desarrolla desde ya hace muchos años con el sector privado, con o sin ánimo de lucro.

MG ha valorado que una manera de rendir cuentas y, a la vez, de seguir compartiendo experiencias con otras entidades es buscar obtener el reconocimiento de **Entidad colaboradora por la Igualdad** y articularse así con otros agentes en el marco de la **Red Bai Sarea**, en la cual participan numerosas entidades del Tercer Sector y del mundo empresarial, y donde existen vivencias y prácticas muy diferentes, pero que pueden retroalimentarse en diferentes aspectos.

### 1.3. AJUSTES AL PROCESO DE TRABAJO

La evaluación de la Estrategia de Género 2016-2020, se ha desarrollado en torno a 8 etapas bien definidas, si bien el proceso en su conjunto ha sido reajustado por diferentes motivos que queremos señalar:

#### 1.3.1. Reajuste temporal

Inicialmente la duración del proceso se planteó en 7 meses, de diciembre 2019 a junio 2020. Finalmente, tuvimos que solicitar un prórroga hasta el 30 de septiembre de 2020, ya que la crisis sanitaria acontecida por la propagación de la COVID-19 y que ha conllevado el confinamiento de la población, ha supuesto un retraso en el desarrollo del proceso y tuvimos que reorganizar los tiempos de su implementación.

#### 1.3.2. Reajustes metodológicos

El proceso había sido planteado desde una metodología cuantitativa y cualitativa. En lo referente a lo cualitativo, se había previsto realizar entrevistas en profundidad y talleres de recogida de análisis y contraste de la información. Si bien se realizaron los espacios previstos, tuvimos que adaptarnos a la nueva realidad derivada por la crisis sanitaria y que ha supuesto que todos los espacios presenciales (entrevistas en profundidad, reuniones con el grupo motor y talleres) se realizaran online a través de la plataforma Zoom.

Para asegurarnos de que los y las participantes en dichos espacios grupales pudieran tener el tiempo suficiente para socializar y compartir sus opiniones, en particular en el marco de la Asamblea, utilizamos la herramienta de trabajo en pequeños grupos de Zoom, una estrategia que recibió buenas valoraciones, teniendo en cuenta lo limitado que resulta ser el trabajo virtual en materia de técnicas de dinamización participativas.

Además, tras cada espacio de contraste se elaboró un cuestionario online, con el objetivo de que cualquier persona pudiese hacernos llegar cualquier reflexión y opinión adicional.

Presentamos en el siguiente apartado cómo se han desarrollado las etapas marcadas en el diseño del proceso.

### 1.4. LAS ETAPAS DEL PROCESO REALIZADO

El proceso de evaluación se ha estructurado en torno a 8 etapas:

#### Etapa 1. Organizar

En esta primera etapa, se consensuaron las estructuras de impulso y seguimiento del proceso, ya establecidas en la fase de la formulación de la propuesta. En concreto, se definió la composición del grupo motor que ha contado con la participación de tres personas de MG (responsable de Feminismos y dos personas del área de Feminismos)

y las consultoras contratadas (2 personas). Las funciones del grupo motor han sido: revisar las etapas de trabajo previstas, organizar los espacios colectivos y velar por el correcto cumplimiento del proceso en su conjunto. El grupo motor se ha reunido periódicamente a lo largo de todo el proceso.

## Etapa 2. Delimitar

Se realizó una reunión para delimitar los ámbitos de análisis, así como las herramientas metodológicas de la evaluación.

En este sentido, se acordó realizar en primer lugar, un análisis descriptivo general de la estrategia de género 2016-2020, con el fin de establecer una breve valoración cualitativa de las acciones llevadas a cabo, así como de los puntos fuertes y débiles de la planificación estratégica.

En segundo lugar, se planteó analizar y ordenar la información cuantitativa y cualitativa generada durante el proceso de evaluación, así como de los documentos internos de MG, según el marco de Tichy, en respuesta al OE 3 de la solicitud (volveremos sobre ello en el capítulo siguiente).

En tercer lugar, se decidió abordar los sistemas de seguimiento y evaluación vigentes en MG para responder al OE 2 de la solicitud, y ayudar MG a avanzar hacia una construcción de unos sistemas más ajustados a las necesidades, enfoques y deseos organizacionales.

## Etapa 3. Revisar y analizar la documentación.

La revisión y análisis documental se ha realizado a varios niveles:

- *Nivel 1. Diagnósticos y documentos estratégicos de MG previos a la Estrategia de Género 2016-2020:* el objetivo ha sido identificar la evolución del trabajo en materia de género de MG y ver de qué manera la actual estrategia responde a las necesidades diagnósticas detectadas previamente. Se analizaron los siguientes documentos:

- La perspectiva de género en MG 2002. Análisis institucional
- Autodiagnóstico sobre la participación de Hombres y Mujeres (2004)
  - Autodiagnóstico de Género en Mugarik Gabe. La continuidad del proceso de institucionalización (2007)
  - Elementos clave priorizados en el diagnóstico de la cultura organizacional de Mugarik Gabe (2011 – 2012)
  - La valoración de la estrategia de género 2011 – 2015
  - El Diagnóstico de la cultura organizacional de Mugarik Gabe 2013
  - El Plan de Cambio organizacional pro-equidad de género 2013 – 2015.
  - El Trabajo en Equipo No Patriarcal en Mugarik Gabe (2016)
  - El Plan Estratégico de Mugarik Gabe 2015 – 2020
  - Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro-equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019
- *Nivel 2. Documentación relativa a la Estrategia de Género 2016-2020 y a su seguimiento y evaluación.* El objetivo ha sido analizar en detalle la estrategia objeto de la evaluación. Se analizaron los siguientes documentos:
  - Estrategia de género 2016-2020
  - Evaluación de la estrategia 2016-2018
  - Informe de implementación de la estrategia (2019)

- *Nivel 3. Documentación generada a partir de la ejecución de la estrategia.* De cara a identificar el nivel de ejecución de la estrategia, se han revisado varios documentos como:
  - Investigaciones realizadas en el ámbito de las violencias machistas y de memoria y reparación (feminicidios 2011-2015, Flores en el Asfalto, etc.)
  - Web y documentación relativa a Viajando por lo Invisible
  - Sistematizaciones de experiencias
  - Documentación relativa a acuerdos laborales, como es el Convenio Colectivo de MG o el sistema de evaluación de personas, entre otros.

## Etapa 4. Diseñar técnicas cuantitativas y cualitativas de recogidas de datos

En esta etapa nos hemos centrado en elaborar diversas herramientas de recogida de datos, a saber:

- **Plantilla Excel de recogida de datos para conocer la composición de la plantilla**, así como sus condiciones laborales y cuestiones relativas a las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, entre otras.
- **Cuestionario dirigido a la plantilla de MG**, a través del cual hemos querido profundizar en la percepción y la valoración que las personas trabajadoras en diferentes temáticas: trayectoria en la entidad; condiciones laborales; cuidados y usos del tiempo; formación y capacitación en materia de feminismos y análisis de género; valoración y grado de conocimiento organizacional vinculado a la estrategia de género objeto de análisis.
- **Elaboración de guiones para entrevistas en profundidad**, elaborados para conocer en detalle la ejecución de la estrategia

de género y para profundizar en temática como la cultura organizacional.

- **Elaboración de guiones para espacios de contraste**, recogida de información y devolución de los resultados obtenidos, dirigidos entidades socias y aliadas de MG, asamblea y área de feminismo.

## Etapa 5. Realizar el trabajo de campo

El trabajo ha constatado de los siguientes elementos:

- **Distribución al equipo de administración de la herramienta Excel** señalada anteriormente y análisis de datos
- **Distribución a la plantilla del cuestionario** señalado anteriormente y análisis de datos
- **Realización de entrevistas en profundidad.** En total se han realizado 6 entrevistas:
  - 1 dirigida a la responsable de género y 2 a personas pertenecientes al área de feminismos. El objetivo de estas entrevistas ha sido el de contrastar el nivel de ejecución de la estrategia de género según objetivo específico, y recoger elementos de valoración del trabajo realizado.
  - 1 entrevista realizada a Natalia Navarro. Esta consultora ha acompañado a MG en su análisis de la cultura organizacional, por lo que nos resultó de especial interés contar con su opinión de cara a profundizar específicamente en el Trabajo en Equipo no Patriarcal, al haber sido contemplado en uno de los objetivos específicos de la Estrategia de Género 2016-2020, objeto de la evaluación. Además, se ha aprovechado para profundizar en otras cuestiones vinculadas a la cultura organizacional, la política de género organizacional y el papel del área de feminismo en el impulso de la estrategia de género

- 2 entrevistas a entidades aliadas de MG (Bilgune Feminista y Feministalde), realizadas para profundizar en las alianzas establecida con organizaciones socias y otras del movimiento feminista, al haber sido un ámbito prioritario trabajado de forma transversal a lo largo de la ejecución de la Estrategia de Género 2016-2020. Se optó por realizar estas dos entrevistas de forma individual, porque no pudieron participar en el taller de contraste que se celebró con otras entidades aliadas.
- **Realización de espacios de análisis Y contraste y construcción colectiva:** a lo largo de todo el proceso se realizaron un total de 3 espacios de contraste, de una duración aproximada de 3 horas por cada taller. Estos talleres se celebraron en los meses de mayo, junio y julio de 2020.
  - **Taller 1. “La estrategia de género en relación”,** a través de una mirada a 5 ámbitos concretos: Las POLÍTICAS: cómo la Estrategia de género se interrelaciona con las demás planificaciones estrategias de MG; Las ALIANZAS: cómo la Estrategia de género ha influido en el tejer de las relaciones con las entidades socias y aliadas; El MAINSTREAMING: Cómo la arquitectura de género ha contribuido a que la Estrategia permee las demás estructuras; La COMUNICACIÓN: Cómo se ha organizado la comunicación de la Estrategia hacia dentro y hacia fuera; El APRENDIZAJE: Qué formas de aprendizaje han ayudado a relacionar la Estrategia con vuestras prácticas organizacionales y personales. El taller contó con la totalidad de la plantilla de MG.
  - **Taller 2. Las 4 P: poder, personas, procesos y prácticas (generalizantes),** el objetivo ha sido profundizar en las dinámicas de trabajo internas de MG, pero siempre buscando el reflejo en las dinámicas hacia fuera – valorando así la calidad de la coherencia interna-externa. Para ello, se abordaron varios ámbitos: i) la gestión del poder (espacios de toma de decisión, los estilos de liderazgos, etc.); 2) la gestión de personas (la conexión entre las diversas esferas de la vida laboral, familiar y personal; la política salarial, el protocolo de violencia machista, etc.); 3) procesos de trabajo (tratamiento y resolución de conflictos; sistema de seguimiento y evaluación, etc.); 4) creencias, silencios y tabúes (abordaje de los sistemas de creencias y normativos existentes en MG). También en este caso se contó con la participación de toda la plantilla de MG.
  - **Taller 3. Sesión de análisis y contraste con entidades aliadas de MG.** Tal y como ya hemos señalado, uno de los ámbitos estratégicos de MG vinculado al desarrollo de la Estrategia 2016-2020 ha sido el establecimiento y el mantenimiento de alianzas tanto con las socias locales de América Latina como con otras organizaciones y colectivos del ámbito social y del movimiento feminista. Desde esta perspectiva, se ha puesto en marcha un espacio de contraste con las aliadas de MG, que se ha celebrado con el objetivo de ver de qué diferentes maneras las aliadas han influido en las temáticas de trabajo, manera de pensar y maneras de hacer de MG vinculada a su Estrategia de Género 2016-2020, y a la vez, hacer visible lo que el trabajo conjunto con MG les ha aportado a ellas en el desarrollo de sus propios proceso de trabajo en los últimos años – todo ello con la idea de ayudar a dibujar una nueva etapa dentro de la planificación estratégica de género de Mugarik Gabe. En el taller participaron las siguientes entidades: Coordinadora ONGD Euskadi; REAS Euskadi; Medicus Mundi Gipuzkoa; CEAR Euskadi; Paz con Dignidad; ColaBoraBora; ESK, SETEM Hego Haizea, Las Dignas, AIETI y Mujeres que Crean.



## Etapa 6. Diseñar de forma colectiva un sistema de seguimiento y evaluación

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los objetivos de la evaluación ha sido impulsar una reflexión interna a MG para ofrecer pautas para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación de la política pro-equidad que permita una revisión continua de los avances que se están dando en la entidad en este ámbito, así como de los elementos susceptibles de ser mejorados. Para ello se realizó un cuarto taller:

- **Taller 4. Taller sobre sistema de seguimiento y evaluación.** El taller se dirigió a las personas integrantes del área de feminismo y se abordaron las prácticas en MG que dificultan y facilitan la definición de sistemas claros de seguimiento y evaluación. Además, se profundizó en el “para qué” y en el “cómo” evaluar para así concretar unos criterios básicos a partir de los cuales construir colectivamente un sistema de evaluación y seguimiento adaptado a los deseos y necesidades organizacionales.

## Etapa 7. Analizar y socializar la información obtenida con la plantilla.

Esta etapa contó con la realización de un último taller, que fue de devolución y contraste de los resultados obtenidos:

- **Taller 5. Taller de devolución de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.** En este último taller, realizado en el espacio de la Asamblea de MG, se realizó una devolución de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación. El objetivo fue contrastar y socializar los resultados obtenidos dando la oportunidad a la plantilla de MG de trasladarnos su visión.

## Etapa 8. Redacción del informe de evaluación y del sistema de seguimiento y evaluación de MG

La última etapa del proceso ha consistido en redactar el documento de evaluación de la estrategia de Género 2016-2020 en base a la información obtenida y analizada en las fases anteriores.

También se ha redactado el documento que recoge el trabajo realizado durante el taller grupal de julio para establecer unas primeras pautas para la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación ajustado a la realidad de MG. Estos dos documentos se redactaron durante el mes de julio y septiembre de 2020, y se contrastaron con el grupo motor de MG a lo largo del mes de septiembre.

### 1.5. ESTRUCTURACIÓN DEL DOCUMENTO

#### 1.5.1. Unas advertencias

Antes de explicar la estructura general del presente informe, es importante señalar algunas cuestiones que han influido en el proceso realizado.

- **En primer lugar, hemos optado por no estructurar la evaluación estrictamente en base a los criterios más habituales de evaluación, que suelen ser los de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad e Impacto. Se añade también a menudo el criterio de Empoderamiento.**

Una razón es que el propio diseño de la Estrategia no facilita el uso de este enfoque más clásico, en la medida en que no cuenta con un sistema de indicadores de medición, y algunos aspectos, como la eficiencia económica, hubieran sido imposibles de valorar sin realizar un esfuerzo costoso de búsqueda y re-organización de la información generada en los últimos 5 años.

Otra razón, también de índole metodológico, es que la Estrategia de Género 2016-2020, contempla objetivos específicos vinculados tanto a las intervenciones externas como al funcionamiento interno de MG, y que sus 8 Objetivos Estratégicos agrupan un número importante de acciones, cuya mayor parte se ha además desarrollado en redes con entidades sociales y aliadas de América Latina, de Euskal Herria y del Estado. Es, por tanto, una Estrategia muy amplia y compleja, desde la cual derivan procesos largos de trabajo, y que no se pueden pretender evaluar uno por uno, como sería el caso para un único proyecto.

Otro factor de peso es que el uso de este molde evaluativo clásico no garantiza de por sí solo la integración de un enfoque feminista, y no nos ha parecido la metodología más adecuada para responder a los objetivos planteados, y en particular la necesidad de reorganizar la información según los criterios de los procesos de cambio pro equidad de género de la AVCD. Así que nos hemos permitido el lujo de experimentar con la “reconversión” de elementos de la metodología diagnóstica del COPEQ a una versión evaluativa, sin que los criterios clásicos de evaluación nos limiten, pero sin tampoco ignorarlos de lleno. Ello nos ha llevado a analizar y ordenar una parte importante de la información obtenida según el Marco de Tichy, como explicaremos a continuación.

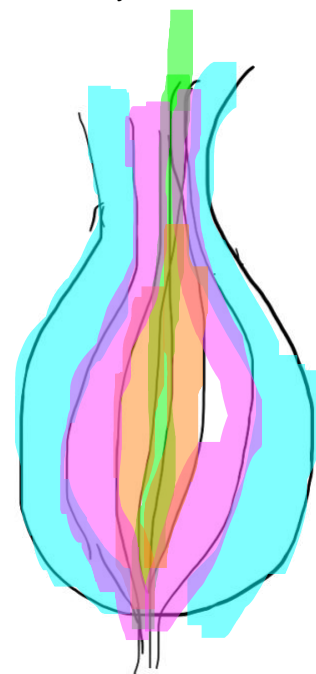
- **Una segunda “advertencia” está relacionada con la dificultad de valorar hasta qué punto los resultados que hemos podido observar se ciñen estrictamente al trabajo realizado en los últimos 4 años de la actual Estrategia, o dependen de un proceso de trabajo realizado más a mucho más largo plazo.**

Hay que recordar que MG es una organización que lleva ya dos décadas afianzando sus políticas y estrategias de género. Por consiguiente, muchas de las acciones puestas en marcha son el resultado de un proceso de reflexión y análisis anterior. Por ejemplo, el trabajo en torno a la visibilización y la denuncia sistemática de las violencias machistas, que queda plasmado en hasta 3 objetivos de la

estrategia de género actual, se nutre de los aportes, reflexiones y planificaciones estratégicas desarrolladas en la última década.

### 1.5.2. Una estructura en forma de cebolla

Teniendo en cuenta los retos que hemos explicado anteriormente, hemos optado por presentar los resultados de la evaluación en diferentes capas, siguiendo para ello un esquema inspirado en el modelo de la “cebolla” de Geert Hofstede, que se suele utilizar en la metodología COPEQ para analizar las manifestaciones de la cultura organizacional a diferentes niveles de profundidad. En nuestro caso, la estructura del informe refleja 4 capas de análisis, yendo desde la capa externa, más descriptiva, hacia las capas internas, que requieren de más análisis y síntesis. Cada capa nutre en gran parte la siguiente.



- **Capa 1: Hacia una valoración del grado de cumplimiento de la Estrategia**

En base a la documentación analizada y las entrevistas realizadas, se ha realizado una valoración cualitativa del grado de cumplimiento de la estrategia según los objetivos específicos y resultados. Se trata de la parte más descriptiva del informe, necesaria para “hacer memoria” y resumir la gran cantidad de acciones llevadas a cabo durante los 4 años de implementación. No se ha pretendido profundizar en el “impacto” obtenido, ya que este tipo de valoración solo es aconsejable cuando se cuenta con una sólida línea base y un claro sistema de indicadores de partida.

Sin embargo, se han podido identificar algunos de los elementos que han permitido ejecutar eficazmente la Estrategia, y cuáles han de mejorarse de cara al futuro. Para ello, se ha contado con los informes anuales elaborados de manera participativa por el Área de Feminismos y presentados en Asamblea, además de la información obtenida mediante entrevistas y revisión documental.

- **Capa 2: Los hallazgos de la evaluación según la estructura del marco de Tichy**

El marco de Tichy fue inicialmente ideado para apoyar procesos de gestión empresarial, y su aplicación a las organizaciones de desarrollo vino de la mano de la ONGD holandesa NOVIB (ahora Oxfam-Netherlands), que lo adaptó y utilizó como eje vertebrador de una herramienta publicada en 1998 para realizar evaluaciones sobre género y diversidad (NOVIB, 1998: Gender & Diversity Audit). Pasó luego a tener un papel fundamental en su “Gender Focus Programme” para la realización de autodiagnósticos y propuestas de cambio organizacional pro-equidad en las ONGDs. Natalia Navarro, experta en procesos de cambio organizacional pro-equidad, siguió adaptando dicha herramienta, incluyendo nuevos contenidos temáticos en varias de sus celdas. Desde entonces, dichos contenidos han pasado a ser la espina dorsal de los diagnósticos financiados por la Dirección – luego Agencia Vasca– de Cooperación al desarrollo, mediante los decretos de ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.

En esta segunda parte (capa) del informe, hemos ordenado los hallazgos de la evaluación según las casillas de dicho marco, que contempla los diferentes componentes organizacionales – valores, estructuras y personas – desde los puntos de vista técnico, político y cultural.

- Punto de vista **técnico**: se centra en la disposición de los recursos para la consecución de los objetivos

- Punto de vista **político**: se fija en cómo se delimita el poder y cómo se establecen las prioridades. También abarca cómo se articulan procesos de participación, exclusión o de ejercicio de incidencia sobre toma de decisiones
- Punto de vista **cultural**: observa cómo se produce la intersección de lo personal con lo propiamente organizacional, habiéndose de revisar las repercusiones discriminatorias de las opiniones, significados, interpretaciones y argumentaciones compartidas en la organización

Es partiendo del marco de Tichy que hemos formulado las preguntas de evaluación, convirtiéndolo en la matriz general de evaluación de la Estrategia de género de MG. De esta forma, hemos podido responder a uno de los objetivos planteados inicialmente por MG, a saber, ayudar la organización a ordenar la información según el esquema seguido habitualmente en la metodología COpEQ y recomendado desde la AVCD. En este sentido, se podría considerar que el presente informe es un documento mixto, una suerte de evaluación-diagnóstico, que permite ya dar directamente el paso a la siguiente fase de elaboración de la nueva Estrategia de Género.

- **Capa 3: A modo de conclusiones: Equilibrios (inestables) y tensiones (creativas)**

La tercera capa identifica lo que en el Tichy se suele llamar “el margen de maniobra”, es decir el resultado del análisis cruzado de todas las demás casillas. En este caso, en vez de adoptar la visión algo estática de un apartado de “conclusiones” que sonaría a dictamen externo del equipo evaluador, el margen de maniobra se ha resumido como un estado dinámico, formado por Equilibrios (algo inestables) y Tensiones (siempre creativas).

- **Capa 4: Recomendaciones para seguir avanzando**

Por último, en la cuarta capa se señalan las recomendaciones que hemos podido extraer tanto de los discursos analizados como de la propia experiencia del equipo evaluador.



## 4. EQUILIBRIOS Y TENSIONES (a modo de conclusiones)

Durante la elaboración de este apartado del informe de evaluación, hemos tomado conciencia de que el concepto de “conclusiones” no se ajusta al contenido que queremos trasladar en las siguientes páginas, en la medida en que es un término que *huele* demasiado a una visión de experta, una visión casi diagnóstica y demasiado externa por el trabajo que hemos realizado: la noción de conclusiones nos parece muchas veces demasiado estática (y ¡final!).

En este sentido, hemos preferido organizar lo que se suelen llamar “conclusiones” en dos series de relación dinámicas y por tanto, queremos hablar de los equilibrios a veces inestables que la estrategia de género ha ayudado a alcanzar o a consolidar en MG; a la vez queremos documentar las tensiones que habitan en esta estrategia de género. Consideramos que son tensiones creativas, ya que sin tensión no hay incomodidad, no hay impulso para el cambio. Entendemos que son esas tensiones las que en gran parte van a motivar a MG a seguir adelante, a no dormir sobre los laureles, laureles que por otra parte los y las personas que son parte de esta organización se han ganado a pulso.

### 4.1 EQUILIBRIOS (ALGO INESTABLES)

#### Equilibrio entre ser referente y no dar lecciones

Durante el proceso de evaluación se ha puesto de manifiesto que el trabajo que MG viene realizando desde hace décadas en materia de género, la ha convertido en referente en torno a esta temática para otras organizaciones. La estrategia de Género 2016-2020, ha permitido impulsar procesos que han consolidado esta imagen de MG como referente, en la medida en que:

- Ha ampliado la mirada en torno a temáticas estratégicas, como las violencias machistas, aportando enfoques analíticos y metodológicos alternativos, como aquellos vinculados a los procesos de memoria y reparación.
- Ha fomentando la reflexión colectiva y la práctica de otros modelos de cambio de organizaciones desde una perspectiva feminista, como ha sido el proceso de Viajando por lo Invisible o el Trabajo en Equipo no Patriarcal.

Desde esta perspectiva, el equilibrio se identifica en la medida en que ser referente en MG no implica **dar lecciones**, es decir, a lo interno, la práctica asamblearia hace que la preocupación por mantener relaciones lo más horizontales posibles se note como real, no como un posturo. Y a lo externo, la estrategia de construir colectivamente junto a otras (entidades, socias locales y otras del movimiento

feminista), contribuye a consolidar este ejercicio de horizontalidad, y refuerza la capacidad que tiene MG de influir en las agendas políticas de cooperación al desarrollo y de sumar aliadas.

## **Equilibrio entre dar y recibir**

En los espacios de reflexión organizados para esta evaluación, y sobre todo en aquello establecido con las entidades aliadas, se ha identificado el equilibrio entre dar y recibir.

Por un lado, las socias y aliadas de MG consideran que MG les aporta la posibilidad de participar en espacios de encuentro para el debate y la acción política colectiva. Las socias locales además, insisten que MG contribuye a su sostenibilidad económica. En cualquier caso, a MG se le atribuye ejercer de “puente” entre las organizaciones sociales y el movimiento feminista.

De su parte, MG recibe de estas alianzas la posibilidad de “construir juntas”, es decir, pensar colectivamente perspectivas y metodologías que complementan las apuestas políticas y estratégicas de MG. Los apoyos y las alianzas con los que cuenta, otorgan a MG coherencia entre su discurso político y su práctica cotidiana.

## **Equilibrio entre atascos internos y soluciones colectivas**

Los atascos internos derivados de los procesos complejos que genera MG no se esconden “debajo de la alfombra” sino que se abordan con honestidad, generando procesos de construcción colectiva de soluciones. A este respecto, las aliadas constituyen un recurso muy valioso para “desatascar”, contrastar y generar nuevos caminos.

## **Equilibrio entre diagnosticar y actuar**

Durante el proceso de evaluación ha quedado patente que en MG existe una cultura diagnóstica previa al diseño y la implementación de sus estrategias. Es decir, existe un análisis previo de la realidad social basado en la investigación y teoría feminista, que permite identificar el problema o los problemas sobre los cuales se quiere actuar. La estrategia de género 2016-2020, se fundamenta precisamente en diagnósticos internos previos, y los ámbitos analizados encuentran un reflejo bastante completo en los diversos objetivos estratégicos diseñados en la estrategia.

Más allá de los diagnósticos propiamente dichos, la elaboración de documentación juega un papel importante en la organización. La apuesta política de MG para el proceso de cambio organizacional por equidad, ha quedado plasmada en un documento de sistematización que recoge el camino andado y los aprendizajes de los últimos nueve años. Es decir, hay una cultura de sistematización de la información también importante.

## **Equilibrio entre aprendizajes teóricos y el auto experimento**

El análisis y la revisión de cómo se producen las desigualdades de género en las organizaciones, así como el análisis complejo de los fenómenos derivados de estas desigualdades (por ejemplo, las violencias machistas), se sustenta en el aprendizaje organizacional.

Aquellos temas que se consideran estratégicos para MG, como por ejemplo, la lucha contra las violencias machistas y los procesos de memoria y reparación, han supuesto momentos para la formación interna en el marco de la asamblea para todas las personas que son parte de MG.

Este aprendizaje organizacional, de carácter más teórico en sus momentos iniciales, se encarna en la práctica cotidiana de MG a través de la auto experimentación. Esto motiva también a otras

entidades a experimentar desde la práctica cotidiana, tal y como se ha podido observar a través del proceso de Viajando por lo Invisible.

## Equilibrio entre mente y cuerpo

Al hilo de lo que acabamos de mencionar, el equilibrio entre mente y cuerpo se plasma en que, como decíamos, en MG se trabaja en clave de proceso: en base a la revisión y al seguimiento de la teoría feminista, se conoce y analiza la realidad; desde este conocimiento y *reconocimiento* se construyen colectivamente estrategias que, a menudo, pasan por el cuerpo: por ejemplo, se aborda y da lugar a las emociones, entendidas como instrumento para avanzar hacia formas más equitativas de trabajar; o se crean metodologías de carácter experiencial a través de las cuales impulsar procesos de educación para transformación social basados en la empatía ( por ejemplo, la propuesta artística de la carpa vinculada al proceso de violencia, memoria y reparación).

## Equilibrio entre arquitectura específica de género y arquitectura global (organizacional)

El hecho en sí de contar con una arquitectura de género es un elemento central para lograr implementar la política de género en cualquier organización. De los resultados del proceso de evaluación podemos decir que, MG ha contado con estructuras específicas de diseño e implementación de su estrategia de género 2016-2020:

- **El área de feminismos**, que cuenta con personas pertenecientes a los diversos equipos de trabajo de MG: cooperación al desarrollo, administración y educación para la transformación social. Esta composición del área de feminismo, es un elemento favorable de cara asegurar que la perspectiva de género esté incorporada en todas las actuaciones de MG.

- **La persona referente de género**, con mucha continuidad en el puesto, y que no es solo una referente interna, sino también una referente hacia fuera de la organización en tema de género. La continuidad en el tiempo de esta persona y sus conocimientos en temas de género aseguran que la apuesta política por la igualdad sea coherente a los procesos estratégicos organizacionales.

Además, no podemos olvidar que, en el marco de la arquitectura global de MG, los **espacios transversales de coordinación** juegan un papel clave a la hora de transversalizar la perspectiva feminista en toda la organización. En este sentido, la **estructura de Elkargune**, entendida como espacio de coordinación colectiva, durante gran parte de la ejecución de la estrategia de género se ha compuesto por hasta 2 personas del área de feminismo (una de ellas, la referente de género).

A nivel ideológico y de operativización, el principal canal de mainstreaming de la estrategia de género es la **Asamblea**, el máximo órgano de toma de decisión de MG, que constituye un espacio también para establecer consensos sobre otras líneas estratégicas de la organización.

Podemos decir por tanto que existe en MG un equilibrio entre la arquitectura de género y la arquitectura organizacional, que favorece la transversalización del enfoque de género en el conjunto de la organización. Sin embargo, conviene explicitar que en lo operativo no resulta siempre sencillo transversalizar la perspectiva de género, especialmente en el área de cooperación al desarrollo. Ello se debe al hecho de que en la actualidad el área de feminismos se compone en su mayoría de personas del equipo de educación para la transformación social y solo de una persona del equipo de cooperación, hecho que acarrea dificultades a la hora de transversalizar la perspectiva de género de forma global.

## 4.2. TENSIONES (CREATIVAS)

### Tensión entre el hacia dónde (el camino a seguir) y el hasta dónde (las etapas)

Tal y como ya hemos mencionado, MG viene desarrollando su política de pro-equidad desde hace más de una década. Cuenta con una visión a largo plazo y un trabajo en materia de género organizado en forma de procesos con continuidad en el tiempo. Ello ha permitido profundizar en temas estratégicos para la organización (por ejemplo, el trabajo en torno a las violencias machistas o el proceso de cambio organizacional pro-equidad), ha otorgado mucho compromiso organizacional que se ve reflejado en las estructuras de impulso y seguimiento que ya hemos mencionado y la ha convertido en una referente para otras organizaciones, contribuyendo a generar lazos de confianza que quedan plasmados en el entramado de alianzas con las que cuenta.

En MG, por tanto, queda claro *el hacia dónde ir*, el horizonte deseado a nivel interno y experto con respecto al impulso de una sociedad más equitativa. No obstante, este *hacia dónde* resulta tan amplio que no resulta fácil comprender *hasta dónde se quiere llegar en las diversas planificaciones estratégicas*.

En concreto, uno de los mayores retos a los que nos hemos enfrentado en el proceso de evaluación, ha sido el identificar los resultados que se han alcanzado a través de la Estrategia de Género de 2016-2020, en la medida en que los objetivos que en ella se planteaban venían reforzados de un trabajo de años anteriores.

De esta manera, se ha identificado la tensión entre esta mirada a largo plazo (el hacia dónde), y la necesidad de fijar el *hasta dónde*, es decir, marcar las **etapas en un camino** hacia un horizonte que, según los objetivos formulados, puede quedar más o menos lejano.

Desde esta perspectiva, en los espacios cualitativos desarrollados durante la evaluación se ha observado un cierto **reparo en fijar límites** o en priorizar objetivos o temáticas. Ello podría estar

relacionado, por un lado, con cierta exigencia organizacional en el cumplimiento de las metas fijadas. Y por otro, porque fijar límites implica tener instrumentos de medición, lo que remite a una necesidad de fijar por lo menos algunos criterios cuantitativos, algo que genera cierta desconfianza ideológica a nivel organizacional. Se viven como criterios limitados y limitantes.

### Tensión entre ser vanguardia (bien acompañada) y ser avanzadilla

Tal y como hemos mencionado antes, MG se ha convertido en una referente para todas aquellas organizaciones que quieran incorporar la perspectiva feminista a lo interno de sus estructuras y también a lo externo. Ello ha sido posible por el entramado de alianzas que ha ido tejiendo, por la estabilidad en el tiempo de estas relaciones; y por cierta tendencia de MG a la hora de abordar temas vanguardistas, como es el tema de la cultura organizacional dentro de lo que es un marco de análisis general de las organizaciones. Por todo ello, MG goza de reconocimiento y “autoridad” externa, que las hace respetable ante las organizaciones sociales y las instituciones públicas.

Si bien todo ello es altamente positivo y se valora muy favorablemente, durante el proceso de evaluación se han identificado elementos que merece la pena poner sobre la mesa. Por un lado, el ser la vanguardia podría suponer el riesgo de que MG se convirtiera en *hegemónica*, es decir, que las propuestas y experiencias de otras organizaciones tengan menos posibilidad de lograr la misma relevancia, y que, por tanto, tengan menos probabilidades de atraer la luz o el foco de atención.

En los espacios cualitativos desarrollados durante el proceso de evaluación, se evidenciaba la tendencia de MG de poner demasiado el foco en lo “ideal”, es decir, en el horizonte deseado sin prestar mucha atención a la realidad actual. Ello podría implicar el riesgo de “abandonar” las necesidades reales de la gente, para que se den

cambios hacia una sociedad más feminista, y por tanto más igualitaria. Además, ello podría traducirse en trabajar con el mismo grupo de personas, un grupo reducido de personas, en vez de impulsar procesos que impliquen un avance para un mayor número de personas. Esta reflexión es especialmente importante por el actual momento de crisis derivado de la COVID-19, y que, en términos de alianzas, puede llegar a consolidar la visión de ir a por *opciones seguras*, es decir, acompañar a organizaciones con trayectoria.

## Tensión entre política transversal y política sectorial

No cabe la menor duda que en MG, la equidad de género es una de las políticas de base de la organización. Los resultados del proceso de evaluación indican que hay un compromiso organizacional compartido en torno a la igualdad que impregna el trabajo diario, las relaciones y la cultura de la organización. Asimismo, se realiza un esfuerzo a la hora de establecer coherencia entre las 3 estrategias sectoriales (PPI, VVSS y Género). El énfasis en trabajar sobre todo en procesos largos de trabajo aumenta las posibilidades de integración e interconexión entre las diferentes áreas. Se realiza además mucho esfuerzo de plasmar en papel los principios, la filosofía de intervención, los marcos teóricos e ideológicos. Se intenta no incurrir en contradicciones entre los diferentes documentos.

La arquitectura de género, por tanto, es muy transversal en la organización. No obstante, el proceso de evaluación nos permite decir que se han identificado límites para una integración todavía más profunda de la perspectiva de género en parte de la organización:

- La priorización de temáticas según las diferentes áreas. Si bien algunos aspectos de la Estrategia de Género 2016-2020 han sido trabajados de forma conjunta entre las tres áreas, las temáticas concretas de cada una de ellas, dificulta establecer una relación clara y de carácter más global. Y si bien, existe mucha interconexión, resulta difícil entender lo

**que es realmente prioritario** entre las distintas interconexiones.

- La **ausencia de tiempo** para la **coordinación** entre las áreas. Una coordinación que se ha definido más bien “**a golpe de necesidad**”. De esta manera, se ha observado la necesidad de trabajar de forma más coordinada, en particular para contrastar los distintos enfoques de trabajo, y para que todas las áreas se entrelacen y se conecten entre ellas.

## Tensión entre planificación y operativización

Si bien, como ya hemos comentado, existe un **esfuerzo** importante de **planificación estratégica** en la organización y hay un grado alto de participación de la plantilla en los **procesos de elaboración/generación de las estrategias**, se ha observado algunas limitaciones vinculadas a la hora de operativizar las estrategias, y en particular, la estrategia de género 2016-2020 objeto de la evaluación: falta de presupuesto, calendarización, indicadores o planes operativos anuales de ejecución y seguimiento.

Si bien es cierto que, desde el área de feminismos, se han realizado informes anuales de seguimiento de la estrategia, la falta de herramientas de medición y seguimiento “objetivas” tiene consecuencias a la hora de identificar cuestiones como la eficacia o eficiencia de la estrategia, así como los posibles impactos que ésta ha tenido en los diversos colectivos a los que se ha dirigido.

Desde varias voces en MG, se considera que la operativización es un elemento por mejorar, y que es necesario buscar herramientas de diseño, seguimiento y evaluación de la estrategia, ajustadas a las formas de hacer de la organización.



## Tensión entre flexibilidad y desorden

Vinculado a los procesos de planificación estratégica de género, se ha observado la existencia de una cierta flexibilidad organizacional, muchas veces necesaria, para reorientar lo que se ve que no funciona y para aprovechar las oportunidades que se presentan desde fuentes externas, como podrían ser las convocatorias de subvenciones o cuestiones vinculadas a temas importantes para MG, como la incidencia política.

Sin embargo, no resulta tan fácil dibujar la cronología y el encaje temporal de las diferentes estrategias de género entre sí. En este sentido, se produce una serie de solapamiento en el tiempo, cuyo origen parte de una decisión consciente, pero no realmente premeditada.

## Tensiones entre los avances (aunque insuficientes) en la toma de decisión y avances (y dificultades) con el trabajo en equipo no patriarcal

No cabe la menor duda de que el proceso de Viajando por lo Invisible, ha supuesto mejoras en los procesos de toma de decisión de MG. En concreto, se ha trabajado para reforzar las dinámicas de toma de decisión por consenso, prestando atención a los procesos de facilitación para tomar decisiones; incluyendo la gestión de las emociones, y reconociendo y nombrando los diferentes tipos de poder, entre otros.

No obstante, se han identificado elementos de mejora que deberán tenerse en cuenta de cara a seguir avanzando hacia un proceso de toma de decisiones de carácter más equitativo:

- Del análisis del cuestionario se percibe poca agilidad a la hora de tomar decisiones. Se considera que en algunos casos la toma de decisión se eterniza, percepción que también se ha identificado en las entrevistas y talleres realizados.

- Hace falta también aclarar algo mejor cómo priorizar las decisiones que tienen que pasar por la Asamblea, por ejemplo, cuáles son las decisiones que deben ser tomadas por consenso, y cuales son.

## Tensión entre individualismo heroico y organizacionismo heroico

Existe en la entidad una opinión compartida de que el trabajo realizado en los diagnósticos de 2012 y de 2016 ha ayudado a tomar conciencia de que existía una tendencia al individualismo heroico en la organización, y que esta toma de conciencia ha permitido avanzar hacia nuevas formas de repartir y organizar el trabajo de una forma más equitativa. Las mejoras que la organización está experimentando se considera que están relacionadas con un cambio en la cultura organizacional, en el medida en que las personas, desde sus decisiones individuales ya no están dispuestas a “dar la vida” por lo organizativo como hacían anteriormente.

No obstante, de las opiniones recogidas durante el proceso de evaluación, podemos decir que sigue habiendo una tendencia al organizacionismo heroico, derivado por un lado, de la estructura organizativa que requiere la aportación de cada cual a muchos ámbitos distintos; y por otro lado, con una cierta auto exigencia organizacional.

Se ha identificado, por tanto, la dificultad de dar un paso más hacia un empoderamiento colectivo que suponga una mejora en términos de trabajo en equipo. En este sentido se destaca que, en los periodos en los que aumenta la carga laboral, se vuelve a un modelo productivo más tradicional, neoliberal y heteropatriarcal. Ello impide asentar suficientemente la práctica de trabajo en equipo no patriarcal, para que se extienda a otros espacios más allá de la asamblea y que se naturalice en el funcionamiento organizacional.

### **Tensión entre prácticas como medio y prácticas como fin en sí mismo**

Uno de los elementos que define MG es el “auto cuestionamiento necesario”, es decir, un proceso de revisión que no se queda solo en el plano teórico, si no que pasa por la práctica y que se encarna en el cuerpo de diferentes maneras, por ejemplo, a través del abordaje de las emociones.

No obstante, los procesos de revisión se desarrollan con tanta frecuencia, que cuando se traducen en cambios en la práctica, estas prácticas pueden llegar a convertirse en un fin en sí mismo en vez de un medio para avanzar hacia algo. Tomando el ejemplo de las rondas de emociones, vemos que, si bien son muy coherentes con la revisión ideológica realizada, desde la práctica se han identificado limitaciones que no se sabe muy bien todavía cómo superar.

### **Tensión entre transformadoras de conflictos (ajenos) y transformadoras de conflictos (propios)**

Otro elemento de valoración muy positivo que las entidades aliadas ponen de manifiesto es el papel de mediadoras / desatascadoras de conflictos de MG, en particular, en los espacios de trabajo entre organizaciones feministas autónomas y organizaciones mixtas.

La prevención de conflictos también es un ámbito en el que ha avanzado MG a lo interno de su organización, gracias a algunos instrumentos implementados en el marco de la Estrategia de Género 2016-2020, como es la evaluación participativa de las personas. No obstante, queda camino por recorrer con relación a la capacidad de MG de transformar o solucionar los conflictos cuando estos se presentan dentro de sus estructuras, en la medida en que, hay conflictos “enquistados” que cuesta nombrar y poner sobre la mesa.

### **Tensión entre cultura de la sistematización y cultura de la evaluación**

Como ya se ha mencionado, en MG, existe una cultura de sistematización que queda reflejada en la producción de una gran variedad de documentos. Un ejemplo de ello es la publicación “Avanzando en espiral hacia una organización feminista” que recoge el proceso de cambio organizacional pro equidad de género de MG impulsado en el periodo 2009-2019. Es decir, son documentos completos que recogen el camino andado desde una perspectiva histórica.

No obstante, en MG queda más desdibujado el esfuerzo evaluador, ya que si bien, desde el área de feminismos se realizan periódicamente informes de evaluación de la estrategia de género, en la actualidad faltan herramientas de carácter más objetivo que apoyen procesos de evaluación más consistentes y rigurosos.

## 5. RECOMENDACIONES

### 5.1. RECOMENDACIONES DE ESTRUCTURACIÓN

Se trata de recomendaciones extraídas del análisis realizado sobre todo en el apartado sobre políticas del presente informe, pero que, por su carácter más global, hemos optado por ubicar en un primer punto de recomendaciones.

- Mejorar la coherencia en fondo y sobre todo forma de las diferentes planificaciones estratégicas, tal y como se detalla a continuación:
  - El nuevo proceso de planificación estratégica de MG empezará a finales del 2020 con la definición del nuevo Plan Estratégico. Recomendamos buscar entonces un modelo de planificación estratégica lo más global posible, donde las diferentes estrategias sectoriales se piensen claramente como un desarrollo mucho más detallado de los diferentes ejes (o “líneas”, o “áreas”, según como se quieran denominar) de la Planificación Estratégica. De alguna forma, se trataría de establecer el “hacia dónde” y el “hasta dónde” en el Plan Estratégico, para luego poder entrar a desarrollar el “cómo” de los diferentes ejes en el siguiente nivel de planificación.
  - **Practicar activamente la renuncia, reduciendo en particular el número de Objetivos Estratégicos y/o específicos** (tanto en la planificación estratégica global, como en el nivel siguiente -- Estrategia de Género, VVSS, de comunicación, etc.). Un número demasiado amplio de objetivos estratégicos o específicos contribuye a dar una sensación de mayor dispersión del esfuerzo y puede generar una sensación de no priorización y/o de solapamiento que acaba dificultando la implementación.
- **Establecer objetivos más concretos y, por tanto, más fácilmente medibles.** Conviene evitar las formulaciones de objetivos demasiado “grandilocuentes” y poco aterrizados, que abarcan demasiado y dificultan la valoración de los avances realizados.
- A nivel de formulación, **diferenciar también claramente los objetivos específicos de los resultados esperados**, para evitar que se den saltos de nivel notables a la hora de definir más concretamente las pautas de implementación.
- Repensar el proceso de diseño de la planificación estratégica global y sectorial de MG debe ayudar a **repensar también el amplio entramado de documentos estratégicos y de posicionamiento** que existe en la actualidad, con la idea de racionalizar su producción y armonizar los formatos y criterios de elaboración, teniendo en cuenta, por supuesto, que algunos documentos responden a requisitos externos (por ejemplo, de la AVCD).

## 5.2. RECOMENDACIONES RELATIVAS A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DE SEGUIMIENTO.

Se trata de **recomendaciones extraídas del análisis realizado en diferentes apartados del informe y en el taller específico sobre seguimiento y evaluación**, realizado en julio de 2020, y cuyo resumen se adjunta en anexo.

- **Definir mas claramente las “líneas base” de la futura Estrategia de género** (y de otras estrategias o planificaciones), de forma que se pueda evaluar más concretamente los avances obtenidos a partir de la ejecución de la estrategia en cuestión. Esto ayudará a determinar hasta qué punto la organización puede declararse satisfecha de “haber obtenido” los resultados esperados.
- **Recuperar, analizar y adaptar la experiencia de evaluación y de seguimiento** que tiene MG, para identificar cuáles son las herramientas que mejor se ajustan a las formas de hacer de la organización. Nos referimos por ejemplo a la “Brújula” del Viajando por lo Invisible o al documento “Fem-Check. Una lista de verificación feminista con manual de uso”, elaborado por Mugarik Gabe en colaboración con Emaus
- **Revisar diferentes metodologías existentes**, teniendo cuidado de no descartar o “deconstruir” algunas opciones de forma demasiado rápida, sin antes valorar bien sus ventajas y desventajas.
- Lo anterior, permitiría **diseñar un sistema propio de evaluación no patriarcal** adaptada a la organización, que recoja elementos de la evaluación feminista, entendido como un ejercicio evaluador creativo e innovador.
- Para ello, conviene también aclarar la diferencia de conceptos y metodologías entre sistematización, seguimiento, y evaluación, para definir mejor a qué dar prioridad en la práctica organizacional, entendiendo que dichas metodologías son en gran medida complementarias y ofrecen

elementos muy interesantes de análisis y valoración de lo inicialmente planificado.

- **Definir muy claramente los PARA QUÉ** tanto del sistema de seguimiento como del sistema de evaluación – **y priorizarlos** – es una tarea muy importante para medir los esfuerzos y acotar lo idealmente deseable en función de los medios realmente disponibles.
- Otra vez, conviene primero **aclarar conceptos para tener claro qué se plantea**. A título de ejemplo, mencionar que se habla a menudo de querer valorar el “impacto” de tal o cual acción, sin tener en cuenta que una verdadera evaluación de impacto solo se debería realizar 2 o 3 años después de la ejecución, y está al alcance de muy pocas entidades o instituciones, debido al coste que supone reunir los datos (cuantitativos y cualitativos) necesarios para poder valorar todos los factores relevantes. En este sentido, es mejor fijarse metas evaluativas más modestas, pero también más honestas (sin dar gato por liebre).
- **Insertar el esfuerzo de definición de unos sistemas de seguimiento y de evaluación desde el inicio mismo** de la elaboración de la nueva estrategia de género (en consonancia con lo que se defina para el futuro Plan Estratégico).
- En materia de seguimiento, **realizar una calendarización y una previsión inicial de los recursos humanos, materiales y económicos necesarios** para el desarrollo de la estrategia la más completa posible, para que pueda servir de base para las planificaciones operativas anuales, sin perjuicio de que se vayan ajustando las previsiones a medida que se concreten los procesos/proyectos y las financiaciones.

### 5.3. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

Se trata de **recomendaciones derivadas del análisis realizado en los diferentes apartados del informe**. Durante el proceso de evaluación de la estrategia se han identificado diversos retos y temáticas, que surgen de las entrevistas, los talleres de contraste, la devolución a la Asamblea y el análisis del equipo externo, y que consideramos interesante que se tomen en cuenta de cara a la próxima planificación estratégica global y de género. Se plasman aquí siguiendo el desarrollo de los diferentes apartados del informe, pero agrupados en 4 sub-bloques.

#### 5.3.1. LA ESTRATEGIA, OBJETIVO POR OBJETIVO

- Mantener la estrategia vinculada a la generación conocimiento sobre violencias machistas desde en enfoque local-global (mirada internacionalista) en estricta colaboración con las socias locales y el movimiento feminista.
  - Mejorar la estrategia de socialización y difusión en medios de comunicación de los posicionamientos estratégicos (violencias machistas, memoria y reparación, incidencia política)
  - Mejorar la web de “Flores en el Asfalto” para que se convierta en una herramienta para compartir visiones y opiniones, y que consiga alimentarse de los aportes de las personas que la visitan.
  - Mantener la línea de trabajo sobre “Memoria y Reparación”, prestando especial interés en identificar qué se entiende por un proceso “digno” de reparación; y así diseñar una estrategia que permita avanza en este ámbito estratégico de MG.
  - Continuar impulsando procesos de formación interna (en el marco del Asamblea) sobre el proceso de reparación de mujeres sobrevivientes, como estrategia para consolidar un marco común sobre este tema a nivel organizacional, dotándole de coherencia y estabilidad futura.
- Crear un sistema de seguimiento y de evaluación que cuente con herramientas que, desde la creatividad y la emoción, permita identificar de qué manera están calando los posicionamiento sobre memoria y reparación de MG, entre la ciudadanía a la que se dirige la propuesta artística. Ello permitiría profundizar en estrategias futuras de trabajo de educación para la transformación social en torno a este tema concreto.
  - En el marco del trabajo sobre incidencia política dirigido a la administración pública, se recomienda seguir organizando espacios de articulación con otras organizaciones de mujeres y feministas con el objetivo de establecer conexiones entre los diversos discursos y de concretarlos en propuestas que sean fácilmente socializables entre las instituciones a las que van dirigidas.
  - Revisar las estrategias que se pueden adoptar con relación a la participación en los espacios externos (en particular institucionales, del sector cooperación, etc.), teniendo en cuenta las características a veces todavía muy patriarcales de funcionamiento de los mismos.
  - Definir una estrategia formativa en temas de género (incorporación de la perspectiva de género, comunicación no sexista, violencia machista, etc.) dirigida al profesorado, tanto universitario (en especial, de las facultades de Magisterio y Periodismo) como de los Centros de Formación Profesional.
  - Impulsar un proceso de evaluación entre las entidades pioneras y viajeras que han participado en el proceso de Viajando por lo Invisible, que permita identificar el impacto a largo plazo derivado del mismo: qué tipo de cambios se han promovido (¿de forma o de fondo?), en qué ámbitos, qué dudas o inquietudes han surgido, de qué manera se está siguiendo con el proceso, etc.

### 5.3.2. POLÍTICAS, PROCESOS Y PERSONAS

- Seguir impulsando estrategias de cambio organizacional que permitan colectivizar objetivos y practicas, ofreciendo a otras entidades, tanto locales como socias y organizaciones de América Latina, la posibilidad de impulsar colectivamente practicas transformadoras.
- Seguir revisando periódicamente los protocolos de trabajo y los procedimientos de trabajo internos, para incorporar elementos y pautas generadas desde la implementación de la nueva Estrategia de género.
- Aumentar el número de personas encargadas de velar por la transversalización de la perspectiva de género en el ámbito específico de la cooperación al desarrollo en MG.
- Analizar de qué manera las herramientas (por ejemplo, la evaluación participativa de personas) establecidas en la organización y vinculadas al Trabajo en Equipo no patriarcal, están produciendo cambios en la relación a la gestión del cuidado en la entidad.
- Revisar cada cierto tiempo el protocolo de violencias machistas de MG, para adaptarlo a las situaciones, al contexto y a las necesidades que puedan surgir en la entidad.
- Valorar cómo realizar un trabajo de seguimiento del trauma organizacional que supuso el feminicidio de Paola Moromenacho por un ex trabajador de Mugarik Gabe, en Ecuador en 2017.
- Realizar un análisis periódico de las condiciones laborales y de las valoraciones que hace la plantilla de las mismas, con el objetivo de detectar posibles desigualdades internas. Para ello, además de un trabajo de entrevistas y/o contrastes con la Asamblea, se podría re-utilizar parte del cuestionario a la plantilla elaborado para la presente evaluación.

### 5.3.3 TRAYECTORIA, ALIANZAS, Y TOMA DE DECISIONES

- **Abordar una reflexión global que ayude a identificar las prioridades estratégicas de las socias locales** y cómo éstas se alinean con las capacidades y prioridades de MG, con el objetivo de mejorar las intervenciones promovidas en el ámbito de la cooperación al desarrollo.
- Valorar la necesidad de **realizar un ejercicio de priorización de las alianzas**, consolidando alianzas estables y duraderas, pero menos numerosas que en la actualidad (o que lo que se preveía cuando se elaboró la anterior Estrategia de género).
- **Realizar un ejercicio similar con las redes y plataformas** en las que MG participa, buscando calidad e implicación activa frente a una presencia más pasiva en demasiados espacios.
- Dichos ejercicios de priorización deben tener en cuenta los diferentes impactos de la llamada “crisis sanitaria” de la Covid-19. Asimismo, desde las aliadas y socias de MG, se pide construir colectivamente una estrategia que asegure mantener la participación en redes y espacios de trabajo y articulación feminista, en el contexto actual de crisis económica, social y sanitaria generado por la COVID-19.
- **Revisar cómo se trata la información que surge en las “rondas de emociones”** incorporadas en los procesos de toma de decisión. En particular, reflexionar sobre hasta qué punto la gestión de emociones en el marco de la Asamblea está respondiendo al objetivo inicial de mejora en la toma de decisiones.
- Impulsar aspectos del Trabajo en Equipo no Patriarcal vinculados al ejercicio del poder y la toma de decisiones en espacios más allá de la Asamblea, como pueden ser las áreas y los equipos, donde también se toman decisiones en el día a día de la organización.

- Sin poner en cuestión la filosofía asamblearia de la organización, **realizar un análisis más exhaustivo de los mecanismos utilizados para la toma de decisiones** para identificar maneras de agilizar ciertos procesos y reducir así la proporción de tiempo dedicada al trabajo interno de la organización, que en varias ocasiones se ha valorado como algo excesiva comparado con otras entidades. Una preocupación más apremiante aún en los tiempos de recortes que se avecinan

#### 5.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE

- **Analizar con profundidad el funcionamiento de los diferentes espacios de trabajo** (equipos, áreas, asamblea...) para identificar elementos que ayuden a incorporar dinámicas internas propias del Trabajo en Equipo no Patriarcal, yendo más allá de lo que se refiere más estrictamente a la toma de decisiones (y que ya se ha mencionado en el apartado anterior).
- **Realizar un análisis interno del cómo se reparten las responsabilidades y las tareas** entre las personas contratadas para identificar elementos de mejora que ayuden a corregir las valoraciones más negativas que se han expresado en el cuestionario o las entrevistas (detección de posibles sobrecargas, revisión de carencias en la coordinación de las tareas, etc.) – utilizando para ello, entre otras fuentes, la información que se va obteniendo mediante el proceso de valoración de las personas.
- **Profundizar en el análisis de los factores que contribuyen a que perdure cierta tendencia al “organizacionismo heroico”** – buscando, por ejemplo, identificar porqué las

mujeres y la persona no binaria de la organización sienten una mayor presión que sus compañeros a la hora de desarrollar las tareas encomendadas; cómo se manifiestan los niveles altos de exigencia, tanto a nivel personal cómo de organización; cómo evitar que se tienda a volver a formas de hacer muy vinculadas al desempeño y al logro individual en momentos o tareas claves (en particular, cuando se trata de la sostenibilidad de la organización, como durante procesos de formulación); o hacer un seguimiento más detallado de la disponibilidad todavía requerida fuera del horario laboral, por mucho que ese indicador haya podido mejorar en los últimos años.

- **Fomentar activamente las prácticas que ayudan a conseguir un mayor nivel de desconexión y descanso mental**, por ejemplo, regulando el uso del Whatsapp fuera de los horarios laborales.
- **Fortalecer los espacios y prácticas para el autocuidado, el cuidado colectivo y gestión emocional** a lo interno de la organización.
- En el ámbito de la **resolución pacífica de conflictos, incorporar herramientas comunicativas basadas en la asertividad, la empatía y la confianza** que ayuden a poner sobre la mesa y a abordar aquellos tabúes o asuntos no resueltos que perduran en la organización.
- Realizar una revisión y una actualización de la **guía de comunicación no sexista elaborada en 2009 y actualizada en 2016**.
- **Establecer una estrategia comunicativa externa** que incorpore herramientas (contenidos y feedback participativo) adaptadas a la realidad social (redes sociales de interacción rápida, canales en vivo, etc. ) y que aseguren una mayor difusión de las intervenciones de MG entre distintos públicos destinatarios.

- **Establecer una priorización de las necesidades formativas** que fomente el aprendizaje organizacional en las temáticas identificadas como especialmente relevantes en el cuestionario administrado a la plantilla de MG, como pueden ser el feminismo decolonial, el feminismo comunitario, la interseccionalidad, el enfoque diversidad sexual y de género, entre otros aspectos de las teorías y prácticas feministas.
- **Identificar los debates colectivos que se deberían dar para explicitar las diferentes perspectivas sobre el enfoque de género** que coexisten dentro de la organización en algunas temáticas concretas y ayudar a **establecer consensos** organizativos al respecto.
- **Seguir sacando lecturas y aprendizajes del estallido de la crisis sanitaria** desatada por la COVID-19, abordando las consecuencias de la pandemia desde una perspectiva feminista, como manifestación de otra expresión más de la crisis estructural sobre la cual se asienta el sistema capitalista heteropatriarcal actual.
- **Fortalecer los sistemas de aprendizajes derivados de procesos compartidos** (tanto a nivel interno, como con socias y aliadas), buscando generar comunidades de prácticas, socializar al máximo la información generada y racionalizar la documentación producida para un mayor aprovechamiento por quienes no hayan participado directamente en dichos procesos.