



EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO

-RESUMEN EJECUTIVO-

AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO
EUSKO JAULARITZA-GOBIERNO VASCO
JUNIO 2015

Trabajo realizado por Agencia Vasca de
Cooperación para el Desarrollo y Red Kuorum



I. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1 OBJETIVOS

El objetivo general abarca dos dimensiones de análisis:

- **Evaluar los procesos de cambio organizacional pro equidad de género financiados por el DECRETO 197/2008, de 25 de Noviembre, que regula ayudas a entidades de cooperación a este fin.** Se trata de analizar los procesos, los resultados obtenidos así como los impactos logrados de los procesos desarrollados por las 21 organizaciones¹ financiadas entre 2009 y 2012 al amparo del Decreto. En concreto, el objetivo de la AVCD incluye conocer:
 - El carácter participativo de los procesos.
 - La metodología utilizada para ello.
 - Cuotas de participación de las distintas personas/áreas de la organización en todas las fases del proceso, su implicación y apropiación.
 - El análisis y las acciones planteadas en las organizaciones (cultura organizacional).
 - Efectos positivos del proceso (si se han producido efectos negativos, qué tipo de medidas correctoras se han tomado).
 - Resultados logrados por el proyecto.
 - Avances obtenidos en comparación con los que se había planificado obtener.
 - El grado de institucionalización y de apropiación del proceso (posibles cambios de estructuras).
 - La sostenibilidad del proceso.
 - Relación con personas facilitadoras.
 - Detectar las resistencias y obstáculos así como las oportunidades y alianzas de los procesos.
 - Alianzas tejidas con otras organizaciones, movimiento de mujeres y/o feminista, etcétera.
 - Detectar experiencias positivas así como factores/cuestiones clave que hayan podido contribuir al éxito de las mismas.
 - Realizar 7 estudios de caso, en los que se analice más en profundidad la experiencia de las entidades seleccionadas para ello.
- **Evaluar el propio Decreto** y la convocatoria de ayudas en sí misma. En concreto, el objetivo es valorar la pertinencia del instrumento, para detectar aspectos de mejora y/o de reajuste para convocatorias posteriores, y extraer aprendizajes, así como insumos para siguientes pasos. En concreto, el objetivo planteado por la AVCD incluye:
 - Comparar el objetivo del Decreto, la finalidad esperada con el resultado de los procesos (cambio organizacional pro equidad de género).
 - La adecuación de la dotación económica del Decreto y sus órdenes/resoluciones.
 - La adecuación de las actividades financiables por el instrumento.
 - El tipo de organizaciones que se ha presentado.
 - La adecuación de los requisitos de acceso a la subvención.
 - La adecuación de los criterios de baremación.

¹ A lo largo del documento nos referiremos indistintamente a las ONGs participantes como "entidades" u "organizaciones".

- La adecuación del sistema y la estructura de seguimiento establecido desde la AVCD para garantizar el avance en el proceso y valorar la voluntad de la organización.
- La posible instrumentalización que se haya podido dar por parte de las ONGs.

1.2 METODOLOGIA

En la fase 1 de **evaluación de procesos**:

- Encuesta on line a RG (referente de género) y GIG (grupo interno de género): 59 cuestionarios computables (40 mujeres y 19 hombres).
- Encuesta on line a plantilla: 155 cuestionarios computables (112 mujeres y 43 hombres).
- Revisión documental: 21 Diagnósticos; 19 Planes; 150 documentos de procesos y 75 documentos de bibliografía.
- Entrevistas vía telefónica a RG: 23 personas (16 mujeres y 7 hombres).
- Entrevistas vía telefónica a facilitadoras: 9 personas (8 mujeres y 1 hombre).
- Grupos de discusión: 47 personas (26 mujeres y 21 hombres).

En la fase 2 de **evaluación del Decreto**:

- Entrevistas AVCD- DCD (Dirección de Cooperación al Desarrollo): 7 personas (6 mujeres y 1 hombre).
- Entrevista a Coordinadora: 2 personas (2 mujeres).
- Entrevistas Emakunde y Diputaciones Forales: 6 personas (5 mujeres y 1 hombre).
- Grupo Discusión con ONGs financiadas: 10 ONGDs (9 mujeres y 2 hombres).
- Grupo Discusión con ONGDs no financiadas: 10 ONGDs (6 mujeres y 5 hombres).

2. PRIMERA FASE: EVALUACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD

2.1 EVALUACIÓN DE DISEÑO

2.1.1 Evaluación de metodología empleada por las facilitadoras

La metodología empleada por las facilitadoras ha condicionado la participación de la organización y el contenido de los Diagnósticos y –en menor medida– de los Planes. En la evaluación se han agrupado los procesos en tres tipologías:

- El de *Diagnóstico y asesoramiento externo* utilizado por cinco facilitadoras en 7 procesos.
- El *Auto Diagnóstico* utilizado por una facilitadora en 6 procesos.
- El *(No) Diagnóstico* utilizado por dos facilitadoras en 8 procesos.

La metodología de Diagnóstico externo presenta las siguientes características:

En relación a las herramientas de análisis, utiliza las siguientes: revisión de la documentación interna de la organización, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos y cuestionarios. En algunos casos, formación genérica en materia de igualdad, y/o acciones de sensibilización y presentaciones finales.

En relación a la participación, trabaja con toda la organización a través de técnicas cuantitativas mientras que las técnicas cualitativas y grupos de trabajo se usan sobre todo con el personal contratado y la Junta Directiva o Patronato. Las contrapartes y el personal voluntario tienen una participación más limitada.

En relación al cumplimiento de los requisitos del Diagnóstico, se observa un acatamiento aproximado de las 8 dimensiones, pero con contenido poco cercano al establecido por Decreto y al planteamiento en que se basa – Marco Tichy–.

La metodología de Auto Diagnóstico presenta las siguientes características:

- En relación a las herramientas de análisis, utiliza las siguientes: sensibilización/formación inicial, revisión documental, sesiones grupales con el GIG, internas y con consultora, entrevistas y presentaciones plenarias por fases.
- En relación a la participación, se trabaja principalmente con el GIG, aunque intentando que sea lo más amplio posible.
- En relación al papel facilitadora, tiene un planteamiento de "recogida" de las reflexiones de la organización, no crítico, lo que ocasiona que la perspectiva de género dependa de los conocimientos y sensibilidad previa de la organización.
- En relación al cumplimiento de los requisitos del Diagnóstico, se observa que el trabajo se estructura en 4 bloques: Políticas, Estructuras, Proyectos y Cultura Organizacional. Están basados en Marco de Tichy, y por tanto son más cercanos al planteamiento del Decreto pero con informes no estructurados en las 8 dimensiones y en ocasiones variables ausentes o poco trabajadas.

La metodología de (No) Diagnóstico presenta las siguientes características:

- En relación a las herramientas de análisis, utiliza las siguientes: revisión de toda la documentación interna de la organización, entrevistas en profundidad, formación acción participativa en aspectos concretos de dimensiones de Decreto, dinámicas de grupos y devolución crítica de resultados. Se realiza la devolución de resultados en plenario al finalizar cada fase. Sólo en una ocasión se utilizaron técnicas cuantitativas.
- En relación a la participación, se involucra a toda la organización, también en la formación acción, con una búsqueda activa de implicación de contrapartes y voluntariado.
- En relación al papel de la facilitadora, se realiza una recogida de la perspectiva de la organización, pero también una devolución crítica de resultados.
- En relación al cumplimiento de los requisitos del Diagnóstico, se observa que mantienen un planteamiento basado en Marco de Tichy, estructurado en las 8 dimensiones. Se incluye el análisis de las variables recogidas en el Decreto y las supera.

Por tanto el enfoque de (No) Diagnóstico resulta más adecuado:

- En lo relativo al grado de adecuación en los contenidos.
- En lo relativo al grado de implicación de la organización.

- En la capacidad de sensibilización conocimientos y formación autocrítica.

El análisis de **la valoración de las organizaciones** indica lo siguiente:

- La satisfacción con el diagnóstico es mayor en procesos que han usado enfoque de Autodiagnóstico o (No) Diagnóstico, aunque al primero algunas entidades lo han considerado un poco “estandarizado” y al segundo excesivamente “crítico” y “personalizado”.
- La satisfacción en la relación con las facilitadoras también es mejor valorada en entidades que han usado estos dos enfoques.

2.1.2 Evaluación de diseño de los Diagnósticos

El Decreto establece la obligatoriedad de trabajar en ocho Dimensiones: Políticas de la Organización, Trayectoria de Trabajo Previo pro Equidad, Cultura Organizacional, Procesos Internos de Trabajo, Toma de Decisiones, Comunicación y Aprendizaje, Gestión de Personas y Actitudes.

En general los 21 Diagnósticos **incluyen el análisis de todas las dimensiones, pero no siempre en capítulos propios**: sólo 6 Diagnósticos recogen explícitamente todos los apartados de forma separada. La gran mayoría, sin embargo, trabaja en todas ellas, uniendo dos o más apartados.

Por otro lado, las dimensiones se trabajan con muy distintos grados de profundidad y con distintos niveles de adecuación a los contenidos que el Decreto propone.

Las trabajadas de forma más acorde a lo establecido en el Decreto, en tanto que presentan mayor proporción de variables analizadas con respecto a lo que este establece, en más de la mitad de los Diagnósticos son:

- Políticas de la Organización.
- Trayectoria Previa de Trabajo Pro Equidad.
- Gestión de las Personas.

Las trabajadas de forma menos acorde con lo establecido en el Decreto son:

- Cultura Organizacional.
- Procesos Internos de Trabajo.
- Actitudes.

Las trabajadas de forma aparentemente acorde pero con distintos grados de eficacia, son aquellas que se abordan de forma teóricamente próxima a las dimensiones del Decreto en la mayoría los Diagnósticos, porque recogen algún tipo de análisis de las variables que el instrumento describe, pero el sentido final es muy divergente. Son:

- Toma de Decisiones.
- Comunicación y Aprendizaje.

Merece mención específica **la dimensión de Cultura Organizacional**, en tanto que elemento especialmente clave para los procesos de cambio organizacional pro equidad de género y punto de abordaje especialmente complejo. Se han agrupado en cuatro tipologías las formas de trabajarla:

Marco de Tichy. Abarca las dimensiones del Decreto y otras: coherencia entre las capas de la cultura, las características de liderazgo que valora la organización o la articulación en cada cultura organizacional de lo personal y lo laboral.

Enfoque cuatridimensional. Se basa en el mismo marco teórico pero se centra en cuatro puntos: uso no sexista del lenguaje, diferencia entre valores formales e informales, gestión de conflictos y análisis simbólico del espacio.

Enfoque cultura latente/manifiesta. Analiza las estructuras de poder formales y los valores principalmente, pero desde un análisis muy escueto.

Enfoque simple. Analiza variables sueltas de las recogidas en Decreto.

En estos tres últimos enfoques no se llega a conseguir extraer claramente cuáles son las creencias y valores compartidos que delimitan lo que la organización define como lo considerado femenino y masculino y qué es lo que valora en su funcionamiento.

Podemos concluir que los Diagnósticos que se han elaborado, cumplen formalmente lo que el Decreto establece, en tanto que abordan las dimensiones que se mencionan, pero:

- No siempre se respeta la estructura, lo que dificulta comprender cómo entienden y en qué situación están las organizaciones en cada una.
- Se han interpretado las dimensiones de forma muy divergente.
- Se ha abordado el análisis con muy distintos grados de profundidad y de amplitud en la comprensión de cada dimensión.

El análisis de la valoración de las organizaciones indica lo siguiente:

- El grado de acuerdo y satisfacción de las RG y del GIG con respecto a los contenidos de todas las dimensiones, es muy elevada, en torno al 7 sobre 10.
- Las dimensiones que se consideran que más han contribuido a definir objetivos y acciones en el Plan son: Políticas, Cultura Organizacional, Trayectoria y Toma de Decisiones. Por tanto, hay más concordancia de la valoración subjetiva de las organizaciones con las dimensiones más visibilizadas, en tanto que recogidas en capítulo propio, que con las dimensiones cuyo contenido es más acorde con los contenidos requeridos en el Decreto.
- Solo 5 organizaciones realizan algún tipo de consideraciones con respecto a mejoras o planteamientos diferentes que hubieran hecho: 3 considerando que varios apartados de sus Diagnósticos no son suficientemente profundos, 1 considerando que hay capítulos demasiado trabajados y otros demasiado poco y otra que considera que el Diagnóstico es excesivo.

2.1.3 Evaluación del diseño de los Planes de Acción

En este apartado se han analizado los 19 Planes realizados hasta la fecha evaluando el grado de cumplimiento de las condiciones que el Decreto establece, que son las siguientes:

- Tener un planteamiento estratégico, además del operativo.
- Tener relación directa y argumentada con los resultados obtenidos en el diagnóstico.

- Recoger acciones pro equidad, por lo menos una, en cada una de las tres Líneas Estratégicas definidas en el presente Decreto.
- Tener un período previsto de ejecución de las acciones no inferior a 24 meses.
- Debe contar con, al menos, la siguiente estructura obligatoria: Marco teórico de referencia; Objetivos específicos establecidos en cada una de las Líneas Estratégicas; Resultados esperados; Acciones pro equidad; Indicadores de proceso y finales de los objetivos y resultados establecidos; Cronograma de ejecución; Recursos humanos y materiales de cada acción; Definición de personas y áreas responsables; Sistema de seguimiento y evaluación del mismo.

Las condiciones que se cumplen en más de la mitad de los casos son:

- Que integre un planteamiento estratégico a largo plazo y un planteamiento operativo.
- Que tengan una relación directa y argumentada con el Diagnóstico.
- Que tenga una duración superior a los dos años.

Las condiciones que se cumplen en menos de la mitad de casos son:

- Que se diseñe el Plan en torno a 3 líneas estratégicas de actuación y que incluya al menos una acción en cada una: Mainstreaming, Empoderamiento y Desigualdades entre mujeres y hombres. Sólo se cumple en 7 Planes, porque el resto define líneas de actuación propias.
- Que la estructura incorpore los ocho elementos de los que dispone el Decreto (marco teórico, objetivos, resultados, indicadores, cronograma, recursos, responsable y sistema de seguimiento y evaluación). También es una condición que se cumple sólo en 7 casos. De los ocho elementos el que menos se incluye es el de recursos.

La valoración global es que hay una alta observancia de la mayoría de los requisitos de planificación que el Decreto establece, y que los Planes hacen un esfuerzo de concreción y operativización importante, en comparación con los Planes de igualdad de otras convocatorias de la CAE. **Como elementos de mejora, cabe destacar:**

- Aunque se cumple la condición de incluir un capítulo de planteamiento estratégico y operativo en todos los Planes salvo uno, la mayoría no hacen una definición del posicionamiento estratégico fuerte, que describa sus referentes teóricos en materia de políticas de pro equidad y sus planteamientos, misión y visión a largo plazo. Sólo se realiza una definición de sus líneas de actuación.
- Entre los elementos estructurales, los dos menos recogidos son recursos y sistema de seguimiento y evaluación, ambos fundamentales para asegurar la sostenibilidad de los Planes.
- Al igual que en los Diagnósticos, hay una desigual comprensión de los elementos que componen la estructura y de las líneas estratégicas, lo que dificulta la comparabilidad de los Planes y por tanto la creación de espacios de trabajo conjuntos.

Con respecto a las valoraciones de los Planes por parte de las organizaciones:

- La percepción de coherencia entre Diagnósticos y Planes es positiva, se puntúan por encima de 7 sobre 10 y de forma homogénea.
- En cambio la valoración de en qué medida los Planes dan respuesta a las expectativas y necesidades, y el potencial de cambio de los Planes de Acción, es más heterogénea: en ambos casos, 8 organizaciones dan una puntuación inferior a 6, lo que evidencia una necesidad de mayor comunicación entre las organizaciones y las facilitadoras para lograr un resultado satisfactorio y útil.

2.1.4 Evaluación del grado de participación en el diseño de los Diagnósticos y los Planes

Todas las organizaciones han cumplido durante la fase de diseño de Diagnóstico y Plan con el requisito que establece el Decreto de disponer de una RG y de un GIG.

Se han definido también las liberaciones de tiempo de la RG en todas las organizaciones y del GIG en 7 de ellas.

La liberación de tiempos ha sido muy diversa: de 2 a 40 horas semanales, en el caso de la RG, y de 2 a 5 en el caso del GIG, salvo tres casos en los se han dedicado horas puntuales, cuantificadas previamente, a lo largo de las fases de elaboración de Diagnóstico y Plan. Ahora bien, independientemente de los tiempos semanales, la mayoría de las RG entrevistadas afirman que los procesos supusieron una importante sobrecarga de trabajo, bien porque las tareas que requerían superaban a las liberaciones propuestas, o bien porque en realidad la liberación de tiempos era sólo aparente, ya que no había una redistribución real de las tareas. En ese sentido, la valoración prácticamente unánime es que el esfuerzo que ha requerido ha sido fuerte, mayor de lo esperado y en algunos casos, mayor de lo reconocido oficialmente por la organización.

En relación a su mantenimiento, sólo en 7 casos la RG actual es la misma que la que inició los procesos. Los cambios se han debido a la salida de la RG de la organización en 11 casos, por reducciones de personal o –al menos en dos entidades- por conflictos internos de las organizaciones. En 3 casos se ha cambiado porque se ha contratado a una persona para dedicarse a ello o se ha considerado beneficioso para el proceso.

2.1.5 Evaluación del seguimiento, cronograma y presupuesto dedicado al diseño de los Procesos de Cambio Organizacional Pro Equidad

En lo relativo a la valoración de las organizaciones con respecto al **seguimiento**, la realización de Comisiones Mixtas se considera un instrumento útil y que ha servido para mejorar los resultados de los procesos, si bien se opina que podría ser constructivo generar espacios de encuentro bilaterales entre la AVCD y entidades y entre la AVCD y las facilitadoras –además de las reuniones conjuntas de los tres perfiles- así como realizar una Comisión Mixta al inicio de los procesos.

Se aprecia un cambio a partir de la dotación de personal de la AVCD, en la medida en la que supuso un incremento de la frecuencia y la intensidad del seguimiento.

Los sistemas de seguimiento grupales en cambio –formación de facilitadoras y encuentros para el intercambio de resultados-, sólo se ha realizado en una ocasión cada uno, y tanto facilitadoras como organizaciones consideran que hubiera sido necesario que se realizaran con mayor frecuencia.

Por lo que respecta al **cronograma**, se considera adecuado, si bien la mayoría de las organizaciones han usado la prórroga que el Decreto prevé, debido a:

- Problemas internos de las organizaciones, conflictos, cambios en la organización, redimensionamientos.
- Problemas organizativos o de planificación: priorización de otros temas como elaboración de planificaciones estratégicas o de Planes de calidad.
- Ampliación de los procesos participativos más allá de lo previsto en el proyecto.
- Diferencias de enfoque en el proceso de elaboración con la entidad facilitadora.

En relación al **presupuesto**, las organizaciones opinan que es necesario un incremento de la proporción de costes indirectos, para cubrir gastos de dietas y viajes de facilitadoras y del personal de la organización. Algunas opinan que también debiera servir esa mayor proporción para cubrir gastos de dedicación de personal al proyecto, pero a este respecto no hay acuerdo: otras organizaciones piensan que es una evidencia del compromiso de la entidad receptora de la subvención que es legítimo solicitar.

En cuanto a la cuantía total, la opinión de entidades y facilitadoras es diversa: algunas la consideran adecuada y ajustada y otras que en su momento estuvo bien planteada pero que no se ha modificado en cinco años, y sería necesario actualizarla.

2.2 EVALUACIÓN DE PROCESO Y RESULTADO

2.2.1 Estructuras de implantación del Plan: mantenimiento de RG y de GIG

De las entrevistas se deduce que personas RG continúan existiendo en la mayoría de las organizaciones, 19, si bien en 2 de ellas la persona entrevistada afirma que en la práctica, no dispone de tiempo para realizar tareas.

En cuanto a los GIG, 14 organizaciones siguen manteniendo su estructura, en la mayoría de los casos con diferente composición de la utilizada durante la fase de diseño. 6 organizaciones afirman que han desaparecido. De ellas, en la mitad, el período de vigencia del Plan ha terminado, pero en las otras 3 sigue teóricamente vigente.

A pesar de ello, las valoraciones que se dan a la legitimidad, reconocimiento y capacidad de actuación, tanto de la RG como del GIG en el cuestionario es muy alta, superior a 7 de media en todas las organizaciones.

2.2.2 Situación de partida y grado de implementación de los Planes

En este apartado se han recogido las valoraciones de los 18 Planes con actividades previas a 2015. De ellos, 8 deberían haber hecho el 100% de las actividades: 9, tenían previsto el cumplimiento de distintos porcentajes de actuaciones, entre el 20% y 90% y 1 sólo tiene planificación operativa para un año, por lo que no es posible saber qué porcentaje suponen las acciones planeadas con respecto al total.

Se ha solicitado información sobre las acciones programadas, para analizar su grado de cumplimiento. En total, de las 18 entidades, han respondido 17:

- 3 entidades afirman haber cumplido todas las actuaciones.
- 6 afirman haber cumplido más del 75% de lo planeado.
- 4 han cumplido entre el 50% y el 75% de lo previsto.
- 1 ha cumplido algo menos del 25%.
- 3 organizaciones afirman que no han comenzado la implementación de su Plan.

De las 4 organizaciones que presentan un grado de cumplimiento inferior al 25%, una de ellas tenía el Plan con más actuaciones programadas. En ese sentido, afirma estar en proceso de adaptación a un planteamiento más acorde con sus posibilidades actuales, realiza actuaciones anualmente y mantiene una estructura de implantación. Otra organización, que aún no ha realizado ninguna actividad programada, ha retrasado la implantación del Plan, pero ha realizado diversas acciones a nivel intraorganizacional, en sus proyectos y en sus relaciones con otras entidades, entre las que destacan dotar de una partida presupuestaria específica al Plan de Acción y contratar a una persona RG para que se dedique en exclusiva a dinamizar y coordinar su implantación. De las otras dos organizaciones que afirman no estar en disposición actualmente de implantar el Plan de Acción, en un caso carecen de RG y afirma que a lo largo del próximo año desarrollarán las medidas pertinentes para comenzar la implementación y en otro caso la persona responsable no ha estado disponible durante esta evaluación.

Por otra parte, de las 8 entidades que han terminado su Plan, 4 lo han hecho en 2014, por lo que están en proceso de evaluación. De ellas 3 afirman estar acometiéndolo o tener intención de hacerlo en 2015.

Otras 4 organizaciones acabaron en 2013 o fecha anterior. De ellas 2 han realizado sus evaluaciones y otras 2 no han cumplido con el compromiso adquirido.

2.2.3 Factores facilitadores y obstaculizadores de la implantación de Planes

Los factores facilitadores que más se mencionan, ordenados de mayor a menor frecuencia de mención:

- La labor de la RG y del GIG.
- Antecedentes. El trabajo acumulado previamente o la existencia de una apuesta histórica de la organización.
- El clima –positivo- existente en la organización hacia la igualdad y capacidad de gestión de los conflictos.
- La implicación de la Dirección de las ONGs –Junta Directiva o Patronato-.
- La ayuda de la AVCD en las fases iniciales -da impulso al proceso-.
- La existencia de presupuesto en la propia entidad.
- Las características del documento de partida: partir de un Diagnóstico realista y contar con un Plan que permita desarrollar formas de trabajo adaptadas a la organización.
- Trabajo de la facilitadora y metodología participativa. El diseño de metodologías participativas ha permitido sensibilizar, informar y generar alianzas en los procesos dentro de las organizaciones.
- La formación-acción. Ha permitido entender el proceso no solo como un cambio organizacional sino también de cambio personal y vivencial.
- Entorno institucional: existencia de instituciones públicas y financiadoras que marcan la equidad como un requisito es un elemento facilitador.
- Entorno organizacional: existencia de redes con otras organizaciones y con las copartes, cuyas realidades les hacen interpelarse en material de género.
- Los cambios en los sistemas de gestión de las políticas pro equidad.

Entre los factores obstaculizadores, ordenados de mayor a menor frecuencia de mención:

- Falta de estructuras: la ausencia de persona RG o de GIG o falta de liberación de tiempos de las personas que lideran el proyecto y la pérdida de la facilitadora, que era un factor impulsor clave durante el diseño del Plan.
- El contexto de crisis: Falta de tiempo y de presupuesto.
- Cambios de personal: la reestructuración de las entidades ha llevado a cambios de plantilla que han complicado y retrasado el proceso. También ha implicado necesidad de cambios y reestructuraciones de RG y de GIG, lo que nuevamente ha conllevado una ralentización de los procesos y en algunos casos, una pérdida de la memoria histórica.
- Poco interés real en el proceso por parte de la organización. 2 organizaciones destacan como elemento obstaculizador la falta de implicación de la Junta Directiva.
- Los antecedentes de la organización. Algunas organizaciones, mencionan como elementos obstaculizadores características internas de su entidad que provocan mayores resistencias al cambio.
- Las características de las primeras fases del proceso: se destaca como elementos obstaculizadores el papel de la facilitadora externa cuando no profundiza en las características propias de la organización o cuando se han generado diferencias de visión que han provocado cambios.
- Lo "subjetivo" o difícil del tema cultura y cambio organizacional. El cambio de la cultura organizacional es una cuestión que se considera compleja, con conceptos que no son fáciles de aprehender.
- La falta de prioridad de la implantación de los Planes de Acción puesto que no hay "sanción" si no se realizan las actividades.

Los cuestionarios a RG y GIG evidencian que los factores de los que **menos se ha dotado a los Planes están entre los más mencionados como elementos facilitadores u obstaculizadores para la implementación de Planes**: la dotación de personal con tiempo de dedicación suficiente y la dotación presupuestaria.

2.3 EVALUACION DE IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROCESOS

Los cambios que más resaltan en general son la introducción de la perspectiva de género en el Plan Estratégico, mayor trabajo en red entre organizaciones y revisión de criterios a la hora de fijar las alianzas, una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones así como en el liderazgo, mayor predisposición de las personas hacia los cambios pro equidad, mayor flexibilidad a nivel laboral para lograr una mejor conciliación, cambios en las tomas de decisiones y que en muchos casos se ha creado o consolidado el GIG así como la persona RG.

Si tenemos en cuenta **la valoración** que han dado sobre los cambios producidos en cada dimensión, vemos que los resultados son bastante similares en todos los casos: una percepción que ronda el 6, siendo ligeramente superior la percepción de cambios en el personal de la plantilla que en el de personal encuestado participante en el GIG y la persona RG. No obstante, sí que se puede apreciar que valoran mínimamente mejor el nivel de mejoras que se ha producido en las Políticas y en la dimensión de la Trayectoria de Trabajo así como en la de Procesos Internos de Trabajo. En el otro extremo, encontramos que los cambios menos valorados en

las encuestas son los relativos a la Gestión de las Personas, donde las puntuaciones marcadas por el personal de la plantilla son algo inferiores al resto de dimensiones.

En general, la percepción que se recoge en las entrevistas, es que en mayor o menor medida **se han dado variaciones en las ocho dimensiones, pero en la mayoría de las organizaciones consideran que todavía es demasiado pronto** para poder ver un impacto real, ya que o no se ha implementado por completo o no se ha terminado de interiorizar las acciones realizadas y necesitan más tiempo para ver modificaciones.

Cabe mencionar, sin embargo, que **hay unas cuantas organizaciones para las que este proceso ha supuesto un cambio visible y notorio en la cultura de la organización**. Desde organizaciones cuya cultura organizacional ya era sensible al trabajo pro equidad y que sin embargo, a partir del Diagnóstico han tomado conciencia del trabajo que a pesar de todo queda por recorrer, hasta organizaciones que partiendo de una organización completamente patriarcal y con amplia masculinización del poder, han comenzado a trabajar.

En la inmensa mayoría, las entrevistas evidencian que hay en mayor o menor medida, un impacto positivo en relación al conocimiento de la importancia de la equidad de género en la consecución de un modelo de desarrollo humano sostenible, y una mayor y mejor predisposición como organización a trabajar tanto interna como externamente en el desarrollo de medidas pro equidad.

En relación a la **sostenibilidad** de los procesos, dado que la mayoría de Planes no han finalizado su periodo de implantación es prematuro realizar predicciones. De los ocho procesos finalizados, cuatro han terminado en 2014, por lo que aún están en proceso de evaluar sus resultados. De ellos uno ya ha afirmado su intención de elaborar nuevo Plan. De los otros cuatro, con fecha de fin 2013 o anterior, dos han realizado sus evaluaciones y han realizado nuevos Planes. Además, dos organizaciones cuyo Plan finaliza este año también han expresado su interés por hacer nuevos Planes. Por lo tanto, una parte significativa de las organizaciones con mayor recorrido han evidenciado su interés por dar continuidad al trabajo pro equidad.

3. SEGUNDA FASE: EVALUACIÓN DEL DECRETO 197/2008, DE 25 DE NOVIEMBRE

En esta fase se han analizado los puntos fuertes y aspectos de mejora de los elementos estructurales del Decreto. Se detallan a continuación, enfatizando los puntos fuertes en verde y los aspectos de mejora en rojo.

Marco Teórico sobre Cambio Organizacional pro equidad

Acierto estratégico del marco teórico. La valoración unánime de todas las organizaciones e instituciones que han participado en la evaluación es que el marco teórico es potente, novedoso, y con gran potencial de impacto. Se considera que la estrategia de optar por el cambio organizacional pro equidad es una estrategia complementaria e indispensable porque logra la implantación del mainstreaming y del empoderamiento de las mujeres.

Posibilidad de realizar una estrategia complementaria. Las Diputaciones Forales han sugerido la posibilidad de coordinar una estrategia conjunta para todas ellas,

que ayude a la incorporación de perspectiva de género en proyectos, de modo complementario al planteamiento de la AVCD.

Diagnóstico

Definición de ocho dimensiones de análisis muy adecuados, que abarcan todos los ámbitos de la organización y que ofrecen la posibilidad de hacer una revisión en profundidad de las causas y las consecuencias de las desigualdades de género estructurales de la organización.

Conveniencia de implementar instrumentos y procesos que ayuden a homogenizar el tratamiento de las ocho dimensiones de análisis y en especial trabajar el tratamiento –análisis e implementación- que está teniendo la dimensión clave: la cultura organizacional en clave de género. En ese sentido, se han propuesto diversas medidas: crear grupos de trabajo con facilitadoras, personas expertas y la AVCD para unificar y ampliar conocimientos, realizar un esfuerzo por operacionalizar el contenido de las dimensiones en una guía o en el propio Decreto y realizar una formación a las facilitadoras.

Planes de Acción

Propuesta de Estructura de Planes. Para los Planes que comprende todas las características que debe tener un buen instrumento de planificación.

Necesidad de una homogenización en el uso de los componentes de los Planes que se definen, para mejorar el potencial análisis comparativo de los Planes de Acción y por tanto el trabajo conjunto: Conveniencia de crear un lenguaje común, en torno a qué contenidos deben tener y/o cómo se conceptualizan, especialmente en lo relativo al marco teórico, los objetivos operativos, los resultados y los indicadores. Se trata de que los Planes de las organizaciones faciliten que, si realizan espacios de encuentro, todas las personas implicadas se aseguren de que se están refiriendo a lo mismo. Una medida propuesta es revisar la posible estructura de los Planes y crear una guía y/o un proceso de formación. En esta revisión, cabe replantearse especialmente el papel de los 3 ejes de trabajo: mainstreaming, empoderamiento y eliminación de las desigualdades de mujeres y hombres, que están peor definidos en el Decreto que otros requisitos. Una medida que se ha propuesto para ello es que la estructura de los Planes sea la misma que la del Diagnóstico (lo cual facilitaría la vinculación entre el análisis de resultados e impacto). Para que cada organización pueda mantener su ritmo y establecer sus prioridades, podría no ser obligatorio plantear objetivos en las ocho dimensiones, pero sí trabajar la cultura organizacional. Otra posible mejora en relación a este punto, es enfatizar en el Decreto dos elementos de los Planes, que son fundamentales para asegurar su factibilidad y se recogen en menos de la mitad de los casos analizados: la definición de su planteamiento estratégico y la definición de en qué marco teórico se enmarca y cómo afecta al planteamiento operativo y la definición de los recursos.

Fases del proceso

Planteamiento del proceso en cuatro fases muy adecuado, en tanto que implican a las organizaciones más allá de la elaboración de documentos, en la implementación y la valoración de sus Planes de Acción.

Demanda por parte de las organizaciones de dar continuidad a los procesos, mediante la ampliación de las fases financiadas y/o la posibilidad de financiar nuevos procesos. Ante esto se realizan varias propuestas. La primera es financiar

una facilitadora para la fase de seguimiento. Una organización propone que puede ser común, y que de hecho, ese mismo planteamiento de realizar partes del proceso junto a otras organizaciones para optimizar costes se puede extender a las fases de Diagnóstico y elaboración del Plan de Acción. Otras propuestas pasan por financiar la facilitadora a nivel individual. La mayoría de organizaciones e instituciones consideran importante financiar la evaluación, como mecanismo imprescindible para el aprendizaje y la sostenibilidad del trabajo iniciado. En relación a la financiación de nuevos procesos, dado que el cambio organizacional es un objetivo que trasciende los límites temporales de una planificación operativa aunque sea plurianual, se propone dar la posibilidad a las organizaciones de actualizar los Diagnósticos, en función de los resultados de la evaluación anterior y diseñar nuevos Planes de Acción.

Procesos participativos

Importancia otorgada a los procesos participativos. Se han considerado fundamentales para la interiorización de los resultados de los Diagnósticos y la apropiación de los Planes de Acción. Han sido un elemento clave para generar espacios en torno a los cuales reflexionar sobre su cultura organizacional y sobre las desigualdades que se producen y reproducen en ella.

Importancia de que el Decreto incorpore mecanismos para asegurar que los procesos participativos sean eficaces, es decir, que abarquen a toda la organización y sean capacitadores, además de posibilitadores de reflexión en materia de políticas de género en la organización. En ese sentido se propone que se mantenga, enfatizando y aclarando su importancia, la formación como parte del desarrollo de los cambios organizacionales e incluso que se plantee como parte imprescindible, siempre y cuando se refiera a un tipo de formación-acción centrada en el fortalecimiento del Diagnóstico en lo relativo a las ocho dimensiones del Decreto.

Facilitadoras

Asesoramiento continuo de los Diagnósticos y los Planes a través del papel de las facilitadoras, que ha sido indispensable para la generación del conocimiento, la dinamización de los espacios de trabajo en grupo y el desarrollo de ritmos de trabajo más dinámicos.

Replanteamiento del perfil de las facilitadoras. En este aspecto varias propuestas apuntan una revisión de la baremación para fortalecer el conocimiento en cambio organizacional, en procesos participativos y en cooperación al desarrollo, y el conocimiento específico en Género y Desarrollo, frente al conocimiento en materia de igualdad. A este respecto, cabe hacer la prevención de que en algunos procesos, se ha observado que el análisis sobre cambio organizacional y los Planes consecuentes tenían serias carencias precisamente al definir las implicaciones que ese análisis tenía en relación al género y la producción de inequidades dentro de la organización. Por otra parte también se sugiere fortalecer en la baremación la experiencia, de modo que pueda sustituir a la formación académica, cuando tenga peso suficiente.

RG y GIG

Creación de la figura de RG y de GIG, que asegura la existencia de personal dedicado a la implementación de los Planes en las organizaciones y que constituye uno de los grandes impactos de los procesos: sin las personas que han trabajado y siguen trabajando en ello, ningún cambio hubiera sido, ni será posible.

Necesidad de asegurar la continuidad de la RG y GIG durante las cuatro fases, estableciendo la obligatoriedad en el Decreto de mantener la figura y la liberación de tiempos durante todo el proceso, así como de asegurar que la liberación de tiempos es adecuada, estableciendo un mínimo de horas por semana de dedicación. Necesidad de que las organizaciones dispongan de medidas para mantener la memoria histórica con respecto a su trabajo pro equidad, registrando sus procesos adecuadamente e incluyendo en las transiciones de RG y GIG un adecuado trasvase de información.

Presupuesto

El presupuesto máximo por proceso, aunque mejorable se ha considerado en términos generales acorde con los objetivos y planteamientos que desarrolla. El presupuesto dispuesto anualmente por convocatoria, no sólo ha satisfecho la demanda existente, en tanto que no se ha excluido ninguna propuesta por falta de dotación presupuestaria, sino que se ha generado un excedente importante.

Revisión de la cuantía y la distribución de la dotación económica. Se considera que es necesario incrementar la proporción de dotación destinada a costes indirectos. El objeto más consensuado de este incremento es cubrir gastos de viajes y dietas tanto de facilitadoras como de la propia organización, aunque algunas organizaciones proponen que también sirva para asumir el coste de la dedicación de tiempo del personal de la organización. También se propone actualizar las cuantías, si bien sería interesante que además se cree un sistema de baremación que asocie el importe de la cuantía a la intensidad del proceso participativo-formativo (con una evaluación posterior en el informe de seguimiento final sobre el grado de cumplimiento de los mecanismos de participación previstos). El objetivo es que exista una correlación entre el presupuesto asignado y la eficacia y alcance previsto del proceso participativo. El seguimiento posterior no se propone con objetivo fiscalizador, sino para incrementar el conocimiento sobre los obstáculos reales a los procesos participativos.

Condiciones de Acceso

Necesidad de una estructura para realizar un proceso de cambio organizacional. Los procesos evaluados han revelado que las organizaciones tienen dificultades para mantener sus estructuras de género, por lo que la dotación de estructura se revela como un factor positivo para el desarrollo de procesos sostenibles.

Solicitud de adecuarse al tamaño mayoritario de las ONGDs vascas, y reducir el requisito de acceso de 3 personas. La mayoría entidades que han participado en la evaluación con el perfil de no partícipes en el proceso, no han realizado sus procesos por no disponer del personal mínimo contratado. Se considera conveniente analizar el número de ONGs que están en esta situación en Euskadi para valorar la posibilidad de ampliar el rango de entidades potencialmente beneficiarias. Dado que es posible que no dispongan de recursos suficientes para desarrollar el proceso en las condiciones que el Decreto establece actualmente, se propone revisar y reducir esas condiciones.

Seguimiento

Dotación de personal de la AVCD y existencia de una técnica de género y desarrollo, que ha permitido intensificar el seguimiento de los procesos y sistematizar la recogida de la información y realización de Comisiones Mixtas, en las que se ha realizado un feedback enriquecedor entre la AVCD, organizaciones y facilitadoras que ha mejorado la adecuación de los procesos al Decreto.

Intensificación del seguimiento e interrelación entre organizaciones y Agencia, mediante: creación de espacios diferenciados de relación entre la AVCD y la organización y entre ésta y la facilitadora, además del espacio conjunto; la posibilidad de realizar una Comisión Mixta al inicio del proceso; la generación de grupos de trabajo y espacios de intercambio de conocimientos; la disposición de espacios formativos conjuntos, tanto para facilitadoras como para las organizaciones; la creación de instrumentos, como guías de Diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación; o la disposición de una facilitadora o una consultora conjunta que asesore a las organizaciones en fase de seguimiento. En ese sentido, se requiere un ajuste de los propios recursos de la AVCD – a través del incremento de personal interno o de la contratación de asesorías o consultorías-, ya que si hasta ahora no se han hecho ha sido en gran parte, por falta de tiempo del personal.

Evaluación

Realización del proceso evaluador que ha dado lugar a este informe. Ha implicado: en relación al diseño de los Diagnósticos y los Planes, un análisis de los contenidos de los procesos realizados hasta ahora.

Necesidad de concreción a futuro de los mecanismos de la evaluación, mediante: la definición de objetivos, resultados esperados e indicadores de cumplimiento, del Decreto y de los procesos de cambio organizacional; y en función de ellos, la definición del tipo de evaluación (de proceso, de resultado o de impacto) que se propone tanto para los procesos como para el Decreto y la definición de la periodicidad de la evaluación.

Valoración global e Impacto del Decreto

La herramienta en sí, está por tanto en lo fundamental, bien estructurada, y tanto su planteamiento teórico, como los requisitos que exige, como su dotación presupuestaria reflejan una importante apuesta estratégica por parte de la AVCD por conseguir que las organizaciones trabajen desde la perspectiva de género.

Se ha conseguido hasta el momento ampliar la perspectiva de las organizaciones participantes con respecto a la implicación del género en el modelo de desarrollo humano sostenible y con respecto a su propia función en la producción y reproducción en las desigualdades de género. También se ha conseguido consolidar la estrategia de cambio organizacional como la más adecuada para la integración de la perspectiva de género, entre las entidades que han participado en los procesos. El reto a futuro es consolidar estos logros y fortalecer el trabajo y el avance conjunto.