



Desigualdades de género en las organizaciones:

PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD



CRÉDITOS

Editor: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
© San Salvador, 2007.

Elaborado por:

Natalia Navarro Oliván,
con la colaboración de Patrick Welsh,
para el proyecto regional del PNUD
“América Latina Genera: Gestión del
Conocimiento para la Equidad de Género
en Latinoamérica y el Caribe”.

Coordinación y edición:

Proyecto América Latina Genera:
Gestión del Conocimiento para la
Equidad de Género en Latinoamérica y el Caribe”.

Diseño y Diagramación:

Paola Lorenzana y Celina Hernández

Obra de la portada:

“Pava Real”, de Guillermo Araujo.

Ilustraciones:

Sebastián Oliva.

Se permite su reproducción parcial o total siempre que se cite la fuente.

Natalia Navarro Oliván

La autora Natalia Navarro Oliván (España). Es licenciada en Ciencias de la Información (1987) y en Ciencias Políticas y Sociología (1990) por la Universidad Autónoma de Barcelona. Master en Cooperación y Desarrollo (1992) por la Universidad de Barcelona (1992) y Master de Género y Desarrollo por el Institute Development Studies University of Sussex (1995).

Es consultora internacional en Género y Desarrollo especializada en temas de cambio organizacional, mainstreaming y cultura organizacional.

En la actualidad asesora a la Unidad de Igualdad de Género del Gobierno de Cantabria y al Departamento de Cooperación del Gobierno Vasco, así como a la Coordinadora Vasca de ONGD y la Federación Catalana de ONGD para el Desarrollo. Asimismo está facilitando procesos de Cambio Organizacional pro Equidad (CopEQ) en varias ONGDs vascas y catalanas. También está coordinando el enfoque de género en la investigación: 'Condiciones laborales en las ONGD vascas: factores que inciden en el el burning out' impulsada por el Gobierno Vasco, Diputación Álava y Ayuntamiento de Vitoria.

Desde el año 1998 forma parte del Comité de Dirección del prestigioso Master de Género y Desarrollo, del Instituto de la Mujer de España. Participa como docente en numerosos programas de Master y Postgrados de las principales universidades españolas

Entre sus publicaciones destacan:

- *Mainstreaming de género diez años después de Beijing: avances y carencias. En CD Congreso 'Generando cambios en las ONGD vascas'. CONGDE, 2006.*
- *'Con las manos en la masa y ¿ahora qué? I Congreso Economía Feminista. Universidad País Vasco, 2005*
- *Cambiar el Chip: cómo promover cambios en pro equidad de género en las organizaciones. Ed. ACSUR-Las Segovias, 2003.*
- *'Es importante, no tan importante, hay otras cosas importantes'. Análisis de la incorporación del enfoque de género en la cooperación catalana. Federació Catalana de ONG pel Desenvolupament, 2002.*
- *'Visión, obstáculos y estrategias: género desde una perspectiva intraorganizativa. Edita ACSUR-Las Segovias, 2000.*
- *'Incorporación de género en las ONGDs catalanas: revisión de las resistencias'. En Revista Espurnall n^o XI, Invierno 1996.*

La autora ha coordinado y facilitado el proceso de Cambio Organizacional pro Equidad de Género desarrollado en PNUD El Salvador e impulsado por el proyecto regional "América Latina Genera: Gestión del Conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe". Esta experiencia inspira e ilustra esta publicación.

Índice

	Prólogo.....	6
I.	Introducción	7
II.	Reflexiones iniciales	7
	2.1 Tensión equidad-eficiencia	8
III.	Evolución de enfoques: de las mujeres al género.....	10
	3.1 MED.....	10
	3.2 GED	11
	3.3 Evolución MED-GED.....	11
IV.	Perspectiva intraorganizacional y mainstreaming.....	12
	4.1 Carencias del mainstreaming	12
V.	Cambio organizacional y cambio social.....	15
VI.	¿Qué es la metodología COpEQ?.....	16
	6.1 Principios inspiradores de COpEQ	16
	6.2 Objetivos de un proceso de cambio organizacional pro equidad.....	17
VII.	Ejes metodológicos de COpEQ.....	18
	7.1 Conceptos teóricos básicos COpEQ	20
	7.2 ¿Cuándo iniciar un proceso de cambio organizacional pro equidad?.....	22
VIII.	Iconos: Llamadas de atención antes de empezar.....	24
IX.	Claves de ruta de COpEQ	26
	9.1 Contacto y negociación términos de referencia	26
	9.2 Diseño proceso COpEQ.....	27
	9.3 Estrategia de comunicación	28
	9.4 Puesta en marcha de COpEQ.....	31
X.	El (No)Diagnóstico:	33
	10.1 Tichy framework.....	34
	10.2 Utilización del Tichy framework.....	35
	10.3 Tichy framework y el COpEQ	36
	10.4 ‘Levantar el espejo’:devolución del (N)D	40
XI.	Tras el (No)Diagnóstico.....	42
	11.1 ¿Qué son los experimentos?.....	43
	11.2 Reflexiones preliminares al diseño de experimentos	43
	11.3 Diseño de experimentos.....	44
	11.4. Peligro de evaporación del género en los experimentos.....	47
XII.	Conclusiones	48
	Anexo 1. Descripción de los talleres sobre cultura organizacional y género en PNUD El Salvador	50
	Anexo 2. Ejemplo de experimento desarrollado en PNUD El Salvador	61
	Anexo 3. Bibliografía de interés	63
	Anexo 4. Referencias al proceso de COpEQ en PNUD ES	65

Prólogo

Esta publicación forma parte de una serie de documentos conceptuales y metodológicos con los cuales el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través del proyecto regional “América Latina Genera: gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe” (www.americlatinagenera.org), pretende aportar a la reflexión y claridad sobre la integración del enfoque de género en diferentes temáticas y áreas del desarrollo para lograr la igualdad de género.

En esta ocasión, nos embarcamos en la aventura de poner en cuestión a las organizaciones como productoras y reproductoras de las desigualdades de género, señalando la necesidad de transformarlas si queremos avanzar hacia la equidad de género. América Latina Genera se propuso impulsar y acompañar un proceso de cambio organizacional en la oficina de PNUD El Salvador, que contaba con el apoyo de la Gerencia y el personal de esta organización. Para ello, se recurrió a Natalia Navarro Oliván, especialista en esta temática que ha acompañado a otras organizaciones en este tipo de procesos y que ha desarrollado una innovadora propuesta metodológica en la temática.

A partir de la experiencia concreta que se ha desarrollado y se está desarrollando en PNUD El Salvador, la autora extrae los principales elementos y orientaciones que pueden resultar útiles para otros procesos similares que quieran impulsar otras organizaciones. Sin pretender ser una guía o un manual en sentido estricto, esta publicación recoge y sistematiza algunos elementos claves de los procesos de cambio organizacional pro equidad utilizando el conocimiento de la autora y la experiencia de El Salvador con ejemplos concretos para facilitar la comprensión de esta propuesta metodológica.

Esperamos que este aporte despierte el interés de más y más organizaciones que acepten el reto de repensarse y transformarse para contribuir de manera firme a la equidad de género.

América Latina Genera

Abril de 2007.

I. Introducción:

Levantando el espejo



La presente obra se inserta en el marco de reflexión acerca de cómo se pueden poner en práctica nociones abstractas tales como la equidad de género y el mainstreaming de género.

En ella se pone en el punto de mira a las organizaciones como productoras y reproductoras de desigualdades y se plantea la necesidad de considerar su transformación si lo que se quiere es promover la equidad de género.

La idea básica es la de que organizaciones desiguales en sí mismas, en sus diferentes componentes, incluyendo la cultura organizacional, transfieren las desigualdades a sus actuaciones, proyectos y programas.

A partir de ahí se aboga por la necesidad de que las organizaciones implicadas en esfuerzos de cooperación al desarrollo aborden procesos de cambio organizacional pro equidad y para ello se propone un enfoque metodológico concreto: Cambio Organizacional pro Equidad (COpEQ)¹.

La presentación de dicha metodología toma como referente la experiencia vivida por la oficina de PNUD El Salvador que durante los meses de agosto a octubre de 2006 se sumergió en un proceso de este tipo, poniendo especial énfasis en la revisión de aquellos aspectos de su cultura que pudieran conllevar desigualdades de género.²

Con la terminología de **Procesos de Cambio Organizacional pro Equidad** se hace alusión a iniciativas de transformación organizacional que, teniendo el ánimo de detectar y comprender cómo se producen las desigualdades de género en las organizaciones, propone a quienes las integran que revisen tanto los diferentes aspectos del funcionamiento de las mismas, como sus experiencias.

El duplicado reflejo picasiano de la ilustración **Levantando el espejo** pretende adentrarse en otro de los rasgos que identifican un proceso COpEQ, el cual se nutre a partir de las subjetividades de las personas participantes que resultan ‘filtradas y expuestas’ por un equipo consultor externo. No se trabaja a partir de una realidad única, sino de diferentes versiones de la misma. Es a partir de la multiplicidad de puntos de vista y experiencias, de los reflejos diversos, que se dibujan los trazos de la producción de desigualdades en una organización concreta.

II. Reflexiones iniciales

La propuesta que sirve de inspiración para el impulso de un proceso de cambio organizacional pro equidad es que resulta necesario cambiar las organizaciones para promover la equidad de género. Ello plantea tener que revisarlas críticamente, tanto ‘interna como externamente’, abarcando todos los componentes básicos del funcionamiento organizacional, incluyendo tanto los comportamientos y creencias de las personas que las componen, como los proyectos, programas e intervenciones que se lleven a cabo.

¹ Siglas que se refieren a esta metodología denominada ‘Cambio Organizacional pro Equidad’ que está siendo desarrollada por Natalia Navarro Oliván y que serán utilizadas de manera abreviada a lo largo del texto.

² A efecto de hacer más legible el texto se ha optado por una diagramación que distingue dos tipos de recuadros o ‘cajas de texto’. Los que están en naranja incluyen aspectos de los procesos de cambio organizacionales pro equidad que pueden servir de referente para cualquier organización. En blanco se hace alusión a la experiencia concreta de PNUD ES.

Partir de este enfoque conlleva una contradicción principal: confiar que las organizaciones, el *estatus quo* de poder reinante en ellas, va a apostar por una transformación que necesariamente implicará la consideración de nuevas prioridades organizacionales y, vinculadas a ellas, nuevas pautas de distribución de poder y recursos tanto a lo interno de la organización como en lo referente a sus actuaciones.

Embarcarse en esta ‘aventura de cambio’ debe justificarse por argumentos de peso, como las que se exponen a continuación.

- * Lo primero que justifica todo el esfuerzo y recursos a invertir en un proceso de cambio organizacional pro equidad es la evidencia de que organizaciones desiguales en cuanto a género reproducen las pautas de desigualdad en todo aquello que hacen, incluidos sus proyectos y programas.
- * Una segunda motivación se vincula a la noción de responsabilidad social o accountability, entendida como compromiso con la coherencia entre aquellos valores enunciados en la misión de las organizaciones y el trabajo que desarrollan.
- * Una tercera justificación sería la de evitar los ‘dobles estándares’, esto es, intentar ejecutar medidas propiciatorias de equidad en el nivel de los proyectos y programas, sin haber revisado si los criterios aplicados se cumplen en el funcionamiento de la propia organización.

Por otra parte, embarcarse en un proceso de este tipo también ofrece la oportunidad de apropiación personal e identificación con los cambios que se propongan a las personas de una organización, al ser ellas mismas quienes identifican desigualdades a partir de sus experiencias vitales dentro y fuera de la organización. Hacerlo de esta manera permite que capten de una forma más cercana y real cómo se construyen las desigualdades de género, en vez de una más distanciada toma de contacto con la teoría de género vía capacitaciones.

En cualquier caso la contradicción antes aludida, referente a que sean las propias organizaciones quienes decidan transformarse a sí mismas, modificando el estatus y dinámicas discriminatorias predominantes en su seno, da pistas acerca de la complejidad inherente a los procesos de cambio organizacional pro equidad y hace más comprensible el hecho de que resulta inevitable que en este tipo de procesos surjan resistencias de variada índole a los cambios.

Un ejemplo de tal resistencia cabría encontrarla en las tendencias de ‘aligeramiento’ de los experimentos propuestos. Una vez que se han detectado desigualdades y propuesto formas alternativas de hacer – que llamamos experimentos- puede ocurrir que a pesar de que originalmente se hubiesen inspirado en la búsqueda de fórmulas para la eliminación de las desigualdades de género, traicionen este objetivo inicial y acabe siendo la eficiencia el leit motiv principal y necesario que los justifica.

2.1 Tensión equidad-eficiencia

Se trata de ésta de una disyuntiva que ha generado amplios debates: ¿va la equidad de género de la mano de una mayor eficiencia organizacional?, ¿se puede garantizar que un proceso de cambio organizacional pro equidad conlleva el valor añadido de una mayor eficiencia en el funcionamiento organizacional?*

*Las cajas de texto naranjas plantean reflexiones o sugerencias válidas para cualquier organización

La cuestión de si argumentar paralelamente a la equidad la consecución de una mayor eficiencia en una organización es una cuestión que aún no está cerrada. Y se pueden distinguir diferentes posturas al respecto:

- 1 Hay para quienes ninguna organización puede funcionar al máximo de su potencial si no ha eliminado previamente toda forma de discriminación. Desde esta perspectiva trabajar para eliminar desigualdades sería una condición *sine qua non* para la eficiencia.
- 2 Otros puntos de vista dan la vuelta al anterior argumento y llaman la atención sobre cómo la afirmación inversa no se cumple en igual medida. No se podría asegurar con la rotundidad anterior que cualquier mejora en la eficiencia conlleve un avance en términos de equidad, a menos que se haga un esfuerzo específico para que ello sea así.

Desde esta visión resulta problemático abogar sin más por una ‘agenda dual’ en la que los objetivos de equidad y de eficiencia sean situados en un mismo plano, puesto que la vinculación de ambos objetivos puede relegar a un segundo plano a la equidad.

La experiencia acumulada en la promoción de procesos de cambio organizacional pro equidad indica el peligro del ‘secuestro’ o ‘evaporación’ de los objetivos pro equidad en el impulso de la búsqueda de eficiencia. De ahí la importancia de mantener como objetivo principal la búsqueda de equidad, aunque como valor añadido resulte también prácticamente garantizada la mejora de la eficiencia organizacional.

Cuando una organización se decide a impulsar un proceso de cambio organizacional pro equidad se suele atribuir a ‘resistencias personales’ que no se consiga avanzar. Sin negar que éstas existen, resulta también importante considerar la presencia de otras, que lejos de ser personales, son predominantemente organizacionales.

Un proceso de cambio organizacional pro equidad (COpEQ) ofrece la oportunidad de detectar disfunciones relativas a procedimientos, estructura y gestión del personal de las organizaciones, las cuales se erigen en obstáculos para la puesta en marcha de estrategias de mainstreaming de género.

En COpEQ se argumenta que resulta necesario buscar soluciones a dichos malfuncionamientos en aras de la articulación de una estrategia que permita integrar la perspectiva de género en todo el quehacer de una organización.

Por ejemplo, el hecho de que las distintas áreas de una organización tengan dificultades de comunicación se convierte en una complicación añadida para que la perspectiva de género impregne todo el trabajo de la organización.

Una organización que acometa la mejora en sus sistemas y canales de comunicación internos facilitará la coordinación del trabajo interdepartamental, contribuyendo a evitar la duplicación de esfuerzos innecesarios y a la creación de sinergias y, posibilitando de esta manera, una mayor eficiencia de los procesos organizacionales.

La mejora de la comunicación es una condición necesaria para que las diferentes áreas de una organización puedan repartirse responsabilidades acerca de cómo ir incorporando la perspectiva de género al quehacer organizacional, para ir midiendo sus progresos y para ir aprendiendo tanto de las dificultades encontradas como de iniciativas exitosas.

Sin embargo, no es una condición suficiente para asegurar que se avanza en términos de equidad. Para que sí se produzca tal progreso habrá que garantizar que los nuevos canales de comunicación inciden en una mejora en la gestión del conocimiento referente al género, por ejemplo.

Así pues, el quid de la cuestión está en poner especial cuidado en que los nuevos canales de comunicación se utilizan para articular mejor la transmisión de aprendizajes relativos a género, garantizándose además simultáneamente la participación igualitaria de mujeres y hombres en ellos.

Lo que en ningún caso resultaría aceptable sería que los cambios introducidos en los flujos de comunicación se planteasen como si se tratasen de una mejora 'neutral', sin repercusión alguna en el régimen de género organizacional.

En definitiva, si bien la promesa de una mayor eficiencia como producto de un proceso de cambio organizacional pro equidad puede resultar estratégica por su atractivo para las instancias de dirección de una organización e incluso para su plantilla, lo cierto es que este planteamiento puede desembocar en que llegado un momento se anteponga el impulso de cambios 'light' y queden sin dismantelar las principales estructuras organizacionales patriarcales, así como aquellas prácticas y creencias que les sirven de fundamento.

La búsqueda de eficiencia, si de verdad se pretende que desemboque en un incremento de equidad, no puede soslayar la necesidad de que se produzcan transformaciones que hagan tambalear el *estatus quo* de poder vigente en la organización. Recordar este dato ayuda a tener presente que los procesos de cambio organizacional pro equidad no son procesos fáciles, aunque sí sean posibles y, lo que resulta todavía más importante, son "exigibles".

III. Evolución de enfoques: de las mujeres al género

La palabra *mainstreaming* ha pasado a formar parte del vocabulario habitual del contexto del desarrollo. Sin embargo, que esto sea así no es óbice para que podamos aludir a cosas diferentes cuando nos referimos a ella.

Se trata de un término que suele asociarse a la conferencia de Beijing, aunque sea anterior a ella. De hecho que sea un verbo de uso cotidiano en inglés hace que no se limite su utilización a temas de género, sino a la maniobra consciente de posicionar cualquier problemática en el centro de la atención y de las actuaciones.

El origen del *mainstreaming* cabe ser insertado en la larga cadena de esfuerzos para hacer operativa la perspectiva de género en el trabajo de las organizaciones de desarrollo. Remite de forma específica a la evolución del enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) al de Género en el Desarrollo (GED), la cual supuso el paso de pretender que las mujeres fuesen incluidas en el punto de mira de las iniciativas de desarrollo, a tener como meta la eliminación de las condiciones estructurales que las marginan y subordinan.

3.1 MED

El enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) surge como reivindicación relativa a que el desarrollo estaba pasando de largo a las mujeres y que únicamente las consideraba en su faceta de madres y esposas. Su reclamación era la de que fuesen contempladas en base a sus capacidades productivas y las contribuciones efectivas a sus comunidades, en vez de ser valoradas exclusivamente en base a su trabajo doméstico y su función maternal.

El enfoque MED tuvo el mérito de poner sobre la mesa las potencialidades de las mujeres más allá de sus tareas reproductivas y supuso un aldabonazo de llamada de atención para las instancias de toma de decisiones tanto nacionales como internacionales acerca del papel de las mujeres en el desarrollo y sobre sus necesidades, aun cuando siguiesen siendo interpretadas en términos códigos y valoraciones androcéntricas.

La estrategia operativa propuesta desde este enfoque consistió en la creación de unidades especializadas en las organizaciones. Estas unidades estuvieron integradas preferentemente por activistas feministas y a ellas les era remitido todo el trabajo que tenía algo que ver con 'la mujer'. Se consideraba que sus funciones principales consistían en proveer la capacitación y herramientas necesarias a la organización para que sus diferentes departamentos pasasen a 'tener en cuenta a las mujeres'.

3.2 GED

El enfoque de Género en el Desarrollo (GED) surgió como crítica a que las mujeres fuesen contempladas como foco de los problemas o cómo responsables principales de 'las soluciones'.

Supuso un giro de 180° puesto que dejó de situar en el centro a las mujeres, para pasar a enfocar el fundamento y justificación de las relaciones sociales de subordinación.

Se pasa a centrar la atención en los procesos sociales que producen las desventajas que afectan de forma especial a las mujeres. Se puso en el punto de mira la dimensión estructural de la producción de las desigualdades.

La aplicación de la categoría de género era portadora de un nuevo paradigma para explicar las diferencias en los comportamientos, expectativas, limitaciones y oportunidades de mujeres y hombres al contemplarles como construcciones históricas.

Se quebranta de este modo el esquema argumental en base a rasgos biológicamente predeterminados. Lo femenino y lo masculino se interpretan como categorías sociales cargadas de elementos normativos, significativos, simbólicos y subjetivos que configuran las relaciones sociales.

Los sistemas sociales se conciben constituidos en base a relaciones jerárquicas y de poder desigual las cuales sustentan la subordinación de las mujeres a través de prácticas contextualmente específicas. De ahí la importancia concedida por este enfoque a no tratar a las mujeres como un colectivo homogéneo y a considerar los aspectos sociales, económicos, políticos e ideológicos que en cada sociedad fundamentan las discriminaciones de género.

3.3 Evolución MED-GED

La transición de un enfoque a otro no se produjo de forma automática, ni consistente. De hecho hoy en día aún nos encontramos con organizaciones que tienen dificultades en distinguirlos. Se podría decir que el enfoque de género ha sido adoptado más fácilmente en el nivel de los discursos, pero que su traducción en prácticas está resultando complicada.

En la actualidad continúa siendo habitual que se use erróneamente la nomenclatura propia del enfoque GED en iniciativas que remiten claramente al enfoque MED. Confusión que sin embargo no debiera conducir a otra: el planteamiento de que ambos enfoques son en sí mismos mutuamente excluyentes.

Dependiendo del contexto particular pudiera haber situaciones en las que se considere idóneo partir de una intervención catalogable como MED, que sin embargo con el tiempo pudiera ser reconducida hacia planteamientos que analíticamente serían considerados como propios del enfoque GED.

IV. Perspectiva intraorganizacional y mainstreaming

El enfoque de género y su raigambre estructural redirigen la mirada más allá de las mujeres a las organizaciones e instituciones que enmarcan el desarrollo vital de las personas.

Se establece la conexión entre las estructuras, procedimientos y creencias hegemónicas en las organizaciones con los resultados de su trabajo. Esto quiere decir que se considera posible que las organizaciones estén (re)produciendo, aunque sea impremeditadamente, desigualdades de género, tanto en su seno como en sus intervenciones.

Lo que comparte la estrategia del mainstreaming con esta perspectiva es que se trata de una estrategia que considera que para conseguir la eliminación de los desequilibrios de género en políticas, proyectos y programas no basta con las actuaciones propulsadas desde un área de género, sino que deben responsabilizarse de ello todas las instancias organizacionales. Toda la organización debe verse implicada y ello exige poner el centro de atención en la organización en sí misma.

La visión de que las organizaciones contribúan de forma efectiva a la construcción de desigualdades y que evitarlo suponía la modificación de sus formas habituales de funcionamiento resultó sin duda muy incómoda para las organizaciones inmersas en el mundo del desarrollo.

Siempre se había mantenido un cierto halo de admiración relativo a que este tipo de organizaciones eran de por sí ‘más abiertas’ y menos proclives a reproducir desequilibrios de género que las organizaciones de otros sectores.

Se asumía que su mayor conciencia respecto a las inequidades sociales era de por sí antídoto contra que ellas mismas contribuyesen a crearlas.

Que abriesen los ojos a lo erróneo de este planteamiento no se debió a una inspiración repentina, sino que fue fruto de reivindicaciones y luchas de mujeres feministas, tanto en su interior como en sus entornos sociales.

La convergencia de los reclamos feministas con la progresiva legitimación del análisis de género en el ámbito de la cooperación, sumada a la importancia creciente que la noción de responsabilidad social/accountability ha adquirido para las organizaciones de desarrollo, se han constituido en argumentos principales de cara a que este tipo de organizaciones se planteen la idoneidad de ‘incorporar las temáticas de género a la corriente principal’ y de que se animen a impulsar procesos de cambio organizacional pro equidad.

4.1 Carencias del mainstreaming

Transcurrida una década desde la IV Conferencia de Naciones Unidas sobre las Mujeres (Beijing, 1995) son diversas las evaluaciones y revisiones críticas³ que apuntan como una de las carencias del mainstreaming la escasa apropiación por parte del personal de las organizaciones de sus objetivos y, asociado con ello, su limitado éxito en conseguir ser transversal a todo el quehacer de las organizaciones.

El despliegue de actuaciones consideradas como mainstreaming ha sido dual: la extensión del análisis de género a todas las actuaciones de las organizaciones y el mantenimiento de una línea

³ Una buena visión panorámica de las evaluaciones de los esfuerzos de mainstreaming se puede encontrar en (Moser, 2006)

específica de trabajo de eliminación las desventajas que sufren las mujeres en contextos particulares.

Para operativizarlas se han asumido a su vez dos principios: la noción de responsabilidad compartida –que contrasta con la de la adjudicación de protagonismo preeminente a las áreas de género- y, la necesidad de capacitación relativa a género al personal encargado de ejecutar el mainstreaming.

Las revisiones de los impactos de la estrategia del mainstreaming apuntan tendencias que no resultan ni mucho menos desconocidas: el mainstreaming ha propiciado discursos impecables, políticas coherentes, pero su implementación aún es residual. No se ha conseguido su ambiciosa meta de impregnar de forma completa a las organizaciones y lo que hacen⁴.

El problema reside en que, si bien el enfoque de mainstreaming quería resultar integrador, superando la arbitrariedad de las actuaciones esporádicas, lo que ha acabado siendo es integracionista.

Las interpretaciones mayoritarias de mainstreaming se han mostrado incapaces de propulsar un nuevo paradigma. De ahí que aquellas iniciativas que cuestionan las desigualdades de género continúen siendo percibidas como apéndices o añadidos al funcionamiento de las organizaciones.

En un segundo plano quedó el potencial transformador del mainstreaming, la comprensión de que la inclusión de la perspectiva de género debiera haber exigido cambios de mayor alcance en las organizaciones, en lo que hacen y en las formas de pensar y comportamientos de quienes las integran.

Las acciones emprendidas hasta ahora como mainstreaming han permitido que las organizaciones queden fuera de foco como instancias productoras y reproductoras de desigualdades.

Se ha pasado en gran medida por alto la necesidad de impulsar procesos de aprendizaje organizacional colectivo que desemboquen en unas organizaciones en las que quienes las integran asuman su responsabilidad de estar siempre alerta a los impactos desiguales en términos de género que cualquiera de sus acciones pueden conllevar y, a buscar la manera de equilibrarlos.

⁴ (Berger, 2004), (Rao, 2005), (Moser, 2005b), (Rao & Kelleher, 2005) (Mukhopadhyay, 2006)

Antecedentes del proceso COpEQ en PNUD El Salvador*

El impulso de un proceso cambio organizacional pro equidad en PNUD ES se inscribe en una trayectoria de actuaciones que arrancan de forma visible cuando en el año 2002 se elabora, siguiendo metodologías participativas, un Diagnóstico de Género de dicha oficina. A partir de la visión ofrecida por este diagnóstico se diseñó una Estrategia de Género para la oficina que fue aprobada en diciembre de 2002.

La Estrategia de Género (2003-2006) planteaba acciones de mainstreaming de género en las vertientes de trabajo interna y externa:

- * **Interna:** entre las principales líneas de trabajo estaban: posicionar el enfoque de género como tema prioritario tanto a nivel documental como en las planificaciones de cada área y en todas las fases del ciclo de gestión de los proyectos; asegurar el compromiso de todas las áreas en la asignación de recursos; construir capacidades internas; revisar la existencia de posibles sesgos en la cultura organizacional, etc. Se planteaba como una de las primeras acciones la conformación de un área de género con personal técnico especializado que sería la principal dinamizadora de la estrategia.
- * **Externa:** apoyar a las instituciones nacionales para el cumplimiento de sus compromisos de equidad de género, fomentar la coordinación con otras agencias, en especial a través del Grupo Interagencial de Género de Naciones Unidas, etc.

Desde entonces merece ser destacado que PNUD ES, a través del trabajo promovido desde su Área de Género, ha liderado avances en relación a la puesta en práctica del mainstreaming de género que han sido tomados como referentes en toda la región.

Fue en este marco que se configuró un primer Grupo de Cultura Organizacional que estuvo activo desde 2003 hasta diciembre 2005, pasando de ser un espacio de reflexión y análisis de la organización a un articulador del diálogo entre gerencia y personal durante el proceso de reestructuración que llevó a cabo durante 2005 la organización.

En la reunión de planificación anual del 2006, se puso de manifiesto la necesidad de impulsar acciones de mejora del clima laboral. Desde Gerencia se manifestó el interés en invertir esfuerzos en ese sentido, haciéndose un llamado a retomar el valioso trabajo del Grupo de Cultura Organizacional. Fue en ese momento que un grupo de personas de diferentes áreas de la organización deciden reactivar este esfuerzo.

Este interés converge con la línea de trabajo que impulsaba en ese momento el proyecto regional: 'América Latina Genera: gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe' (ALG) que planteaba la promoción de procesos de cambio organizacional pro equidad en las oficinas de PNUD en la región. Al plantearse a PNUD ES la oportunidad de inaugurar esta línea de trabajo en su sede la gerencia acepta la propuesta, prestándose a aportar los recursos materiales y humanos necesarios para el desarrollo de una consultoría externa de impulso de un proceso de cambio organizacional pro equidad con acompañamiento del proyecto.

La consultoría facilitada por un equipo consultor externo tuvo una duración de ocho semanas, extendiéndose desde agosto a mediados de octubre de 2006. Durante este lapso temporal se ofertaron 4 presentaciones del proceso, 3 talleres de ocho horas, 8 sesiones formativas de dos horas, se hicieron más de 30 entrevistas, un grupo focal, 2 sesiones (total 12 horas) de identificación, priorización y análisis de factibilidad de los experimentos de cambio. Debe señalarse que la planificación final de los mismos corrió a cargo del Grupo de Cultura Organizacional, que se había transformado en el Grupo de Cambio Organizacional (GCO), para lo que contó con el apoyo de América Latina Genera. El grupo presentó una primera propuesta de acciones de cambio a la Gerencia y al personal en diciembre de 2006. La propuesta fue aprobada y comenzada a implementar a principio de 2007.

*Las cajas de texto en blanco remiten a la experiencia concreta de COpEQ en PNUD ES.

V. Cambio organizacional y cambio social

Vincular la equidad de género con el cambio organizacional es susceptible de varias interpretaciones. De hecho lo primero que hay que hacer es distinguir entre los diferentes planteamientos y objetivos de cambio organizacional posibles.

Originalmente la teoría acerca del cambio organizacional se centró en el funcionamiento de las empresas y en su búsqueda de mayores cotas de eficiencia. Desde este punto de partida la cuestión de la desigualdad de género era considerada como un factor más entre otros de distorsión de la eficiencia, interpretándose como un impedimento para que las organizaciones pudiesen aprovechar al máximo el potencial de las mujeres de sus plantillas.

Para evitar esta disfunción se propusieron iniciativas de cambio centradas en asegurar la presencia de mujeres en puestos directivos, se propició que desarrollasen labores tradicionalmente asignadas a hombres y se diseñaron medidas para facilitar la conciliación de la vida personal y la laboral.

Un segundo paso hacia la equidad, que trascendió la aspiración de incremento en eficiencia, fue el planteamiento de apostar por cambios conducentes a la valoración de la diversidad de estilos de liderazgo y de relaciones interpersonales en el ámbito laboral y a desmontar los sistemas de privilegios que tenían como referente implícito un modelo de masculinidad tradicional.

Este segundo nivel de cambios planteó nuevas exigencias de revisión crítica de los modos de hacer, sistemas normativos, simbólicos y subjetivos que subrayan la distinción de papeles asignados a hombres y mujeres y que reafirman la separación de los espacios público-laboral y privado-doméstico, en lugar de contemplar la continuidad vital entre ellos y las implicaciones que ésta tiene para la (re)producción de la existencia social y personal.

De este modo se trascendió el objetivo original de eficiencia de los procesos de cambio organizacional y se plantea la aspiración de que se produzca una transformación que suponga una nueva cosmovisión organizacional.

Esto significaría que un proceso de cambio organizacional pro equidad debiera conducir a la reinterpretación por parte de la organización de su responsabilidad social respecto a la promoción de la misma, implicando por tanto la reformulación de su compromiso con un modelo de sociedad igualitaria y equitativa para mujeres y hombres.

La noción de cambio organizacional pro equidad pudiera resultar engañosa, al producir la impresión de que se trata de un ejercicio exclusivamente hacia lo interno cuando de hecho no es así.

Los procesos de cambio organizacional no pueden ser considerados como actuaciones aisladas, como procesos que conciernen y se enmarcan de forma exclusiva en las organizaciones que los emprenden. Por el contrario, el cambio organizacional debe contemplarse asociado a la meta más amplia de transformación de las sociedades en las que se inscriben tanto las organizaciones como sus actuaciones.

En definitiva, por un lado se trata de que las organizaciones asuman la responsabilidad relativa a la contribución que iniciativas de cambio organizacional pro equidad –referidas a cómo se valoran diferentes actividades en la organización, el tipo de relaciones que se favorecen o desalientan, etc.- pueden tener en la transformación de sus contextos sociales inmediatos. Por otro, cuando se impulsan procesos de cambio no se puede obviar que las organizaciones están influenciadas a su vez por las reglas, ideologías y cultura de las sociedades que las acogen.

Lo que esto quiere decir es que si bien los esfuerzos de cambio (intra)organizacional se ven en cierta manera delimitados por las normas de sus contextos externos, ocurre al mismo tiempo que

son las organizaciones las entidades que pueden protagonizar la promoción de cambios en sus sociedades.

Y esto lleva a afirmar que el cambio organizacional pro equidad se producirá únicamente en la medida en que las organizaciones se comprometan con la eliminación de normas y valores discriminatorios en sus sociedades.

VI. ¿Qué es la metodología COpEQ?

La metodología COpEQ (Cambio Organizacional pro Equidad) podría ser catalogada como un tipo de investigación-acción que propicia que se revise el funcionamiento organizacional y se identifiquen aquellos aspectos que se quieren cambiar, al considerarse que propician inequidades.

Se trata de una metodología para el impulso de un proceso participativo de aprendizaje colectivo a través del cual, en un primer momento, se identifican las pautas de producción de desigualdades de género en una organización dada, así como aquellas estructuras, rutinas de funcionamiento y creencias compartidas que se constituyen en obstáculos para poner en marcha estrategias conducentes a la equidad de género –mainstreaming- y, en un segundo momento, se diseñan y planifican cambios en los diferentes componentes y niveles organizacionales, incluyendo la cultura y los comportamientos, con el objetivo de eliminar dichas desigualdades.

6.1 Principios inspiradores de COpEQ

Sus dos principios inspiradores básicos son:

- * **Sacar a la luz la multiplicidad:** apertura de espacios participativos en los que cada quien pueda expresar su opinión y construir su interpretación acerca de cómo se articulan desigualmente lo masculino y femenino en la organización.

La noción de participación está íntimamente ligada a la de poder, por ello en COpEQ esta noción supone más que presencia física en las actividades propuestas e incluso va más allá de tomar parte activa en los debates que se propongan.

En COpEQ participar supone hacerse cargo y comprometerse con el curso del proceso en sí mismo, dilucidar acerca de lo que resulta idóneo y lo que no y, sobre todo, concienciarse de que una vez detectadas desigualdades y aspectos a ser mejorados en la organización corresponde a todo el mundo y a cada quien responsabilizarse de la generación de cambios pro equidad.

- * **Diseño experimentos:** no se trata de proporcionar más información, nuevas visiones teóricas o alguna herramienta, sino que la noción de aprendizaje en la que se basan los procesos de cambio organizacional pro equidad pierde su sentido si no se impulsan acciones que permitan ‘amarrar’ las nuevas percepciones a la realidad organizacional cotidiana.

Para que ello sea posible la organización que se ha sumergido en un proceso de este tipo debe haberse comprometido con el impulso de los cambios que durante el proceso se detecten como necesarios para el avance organizacional en pro equidad.

Los experimentos suponen otras formas de hacer, inspiradas en el análisis de género, cuyo objetivo es la eliminación de tendencias discriminatorias o la corrección de aquellas

disfunciones organizacionales que pudieran obstaculizar los esfuerzos de mainstreaming de género en una organización.

Lo que aporta que un proceso sea participativo

- Implicación personal, comprensión a partir de la propia experiencia
- Posibilidad de dar a conocer las propias vivencias de desigualdad que de otro modo pudieran pasar desapercibidas a la organización
- Garantía de que se abordan las necesidades e intereses de cada colectivo de la organización
- Mejor entendimiento de puntos de vista diversos
- El establecimiento de relaciones entre personas de diversas áreas facilita alianzas formales e informales entre diferentes departamentos
- Reducción de resistencias a los cambios
- Mayor ilusión y compromiso con los cambios y disposición a colaborar en la puesta en marcha de los experimentos
- Empoderamiento de los 'motores de cambio' o grupos que han asumido mayor responsabilidad en propulsar el proceso
- Mayor sostenibilidad de los cambios que se acometan

6.2 Objetivos de un proceso de cambio organizacional pro equidad

Tal como se ha mencionado la inmersión de una organización en un proceso de cambio organizacional pro equidad se argumenta en base a la convicción de que organizaciones desiguales en cuanto a género reproducen las desigualdades en los resultados de su trabajo y, en la búsqueda de coherencia entre los valores proclamados y las actuaciones.

El objetivo de un proceso COPEQ es abrir espacios participativos de reflexión en los que a partir de las propias experiencias vitales, dentro y fuera de la organización, quienes la integran sean capaces de detectar cómo se producen –en gran medida de forma impremeditada– desigualdades en su organización y que propongan nuevas formas de hacer cuyo fin sea eliminar dichas desigualdades.

Objetivos del proceso COPEQ de PNUD ES

- Concienciar a la organización de la existencia en su seno de estructuras, estrategias, procedimientos y comportamientos discriminatorios –probablemente no premeditados–
- Que PNUD ES profundice en la comprensión de las dinámicas de su cultura organizacional que favorecen la producción de desigualdades de género
- Aumentar las capacidades de las personas participantes en la detección de las desigualdades de género
- Que PNUD ES diseñe, planifique y ejecute 'experimentos' para eliminar las desigualdades.

6.2.1 ¿Por qué iniciar un proceso de cambio organizacional pro equidad?

Cada organización cuenta con una trayectoria propia hasta haber llegado a tomar la decisión de impulsar un proceso de cambio organizacional pro equidad. Por lo tanto las motivaciones de unas y otras hasta llegar allí son diferentes.

Embarcarse en un proceso participativo para detectar y eliminar las desigualdades de género en una organización pretende recuperar la dimensión política del análisis de género. No se trata de aplicar unas herramientas de compilación de informaciones desagregadas por sexo, ni siquiera de utilizar metodologías de planificación de género, sino de retomar su faceta política.

Al revisar las experiencias personales, las oportunidades y limitaciones formales o informales que se dan en la propia organización y al enfocar los impactos genéricamente distintos que conllevan, se toma conciencia de que el enfoque de género no es una cuestión meramente técnica, sino que afecta a la calidad de vida de las personas, a sus opciones de contribuir al desarrollo de sus organizaciones y sociedades, así como de beneficiarse de sus progresos.

Partiendo de las propias experiencias de privilegios y desventajas resulta más fácil comprender que no se trata de experiencias únicas, propiciándose que se agudice la sensibilidad para captar las desigualdades que viven otras personas. Desigualdades que su vez, en el caso de las organizaciones de desarrollo, pueden verse afectadas por lo que hacen o dejan de hacer nuestras organizaciones.

Motivaciones de PNUD ES para impulsar COpEQ

PNUD ES decidió impulsar un proceso COpEQ con especial énfasis de la cultura organizacional para dar continuidad a su trabajo previo –Diagnóstico de Género 2002 y Estrategia de Género 2003-2006 pero también para trabajar facetas anteriormente menos priorizadas en su estrategia de mainstreaming referentes a la consideración de la cultura organizacional como aspecto capaz de facilitar u obstaculizar cambios organizacionales pro equidad. Además, había un claro interés de mejorar el clima laboral de la organización después de un proceso de reestructuración importante.

VII. Ejes metodológicos de COpEQ

COpEQ se vertebra en base a tres ejes metodológicos:

- **Sensibilización/formación/concienciación,**
- **Investigación o compilación de información**
- **Acción que se canaliza a través de los experimentos**

* Sensibilización/formación/concienciación

Un proceso de cambio organizacional pro equidad provee espacios en los que poder revisar las propias experiencias en la organización y fuera de ella con el objeto de reflexionar acerca de si de ellas se derivan desventajas o privilegios, viendo, en su caso, a quiénes afectan de forma preeminente unas y otros.

Resulta importante que desde el primer momento se propicie un clima abierto de discusión que no sea percibido como ‘culpabilizador’ en el que sin embargo la conexión con las propias vivencias y su puesta en común provea una toma de contacto inicial con la existencia de

desigualdades en la organización. Se trata esta de una primera fase de sensibilización en la que se desmontan los prejuicios y estereotipos relativos al enfoque de género y al feminismo.

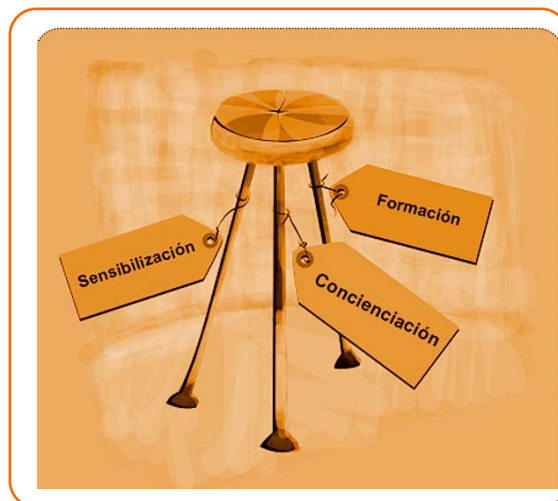
A partir de ahí, dependiendo de la trayectoria previa de cada organización, su grado de familiarización con los conceptos fundamentales para el análisis de género, será conveniente poner más o menos énfasis en proporcionar formación al respecto y/o acerca de cómo aplicar dicho análisis a las diferentes facetas de su actividad. Habrá organizaciones que requieran formación *strictu senso*, mientras que a otras puede que no les haga tanta falta.

La formación deberá plantearse desde la crítica feminista a los temas que se trabajen con el objeto de facilitar que las personas que la reciban empiecen a cuestionarse cómo se produce la construcción de las desigualdades de género en diferentes situaciones sociales.

Tanto las actividades de sensibilización como la formación deberán articularse a través metodologías participativas, a fin de que no se convierta en un mero ejercicio de transmisión de definiciones y conceptos de la teoría de género.

Con ello se pretende evitar ‘el conocimiento de memoria’, esto es, que se conozcan los discursos políticamente correctos. Distanciarse de la interpretación del conocimiento como ‘ingesta nutricional’ para una retórica elegante, aunque ésta no sea necesariamente acorde ni con la voluntad real –mucho más atemperada– ni con las prácticas efectivamente actualizadas por la organización.

Será únicamente cuando se dirijan las miradas de quienes integran la organización a sus propias vidas dentro y fuera de ella cuando se tome conciencia de las posibles circunstancias de desigualdad que afectan de forma distinta a mujeres y hombres.



* **Investigación:**

Íntimamente ligada con lo anterior, la investigación consiste en la obtención de información acerca del *status quo* de género de una organización en un momento dado. Esta información se produce tanto en los espacios y actividades promovidos ex profeso para la sensibilización a favor de eliminación de desigualdades y formación en análisis de género, como en la utilización de técnicas específicas para la compilación de información: observación participante, revisión documental, grupos focales, entrevistas, etc. La investigación se materializa en el (No)Diagnóstico.

* **Acción:**

Resulta insuficiente la toma de conciencia relativa a la producción de desigualdades por parte de la organización sino que se requiere que se pongan en marcha acciones concretas para revertirlas.

La exigencia de pasar a la acción tiene una doble justificación:

- Existencia de un compromiso organizacional previo, de sus más altas instancias, relativo a que se van a implementar las acciones que se consideren idóneas para desactivar aquellos procesos organizacionales que sean discriminatorios en términos de género.
- Que el aprendizaje sea organizacional en vez de individual. Este aspecto es importante porque en caso de rotaciones de personal ‘el aprendizaje permanece en la organización’.

Ello pasa por que las nuevas categorías de percepción sean traducidas en propuestas alternativas de hacer que afecten al funcionamiento y estructuras organizacionales. No se puede producir aprendizaje colectivo si no se trasciendan los discursos, traduciéndose las nuevas categorías de percepción en propuestas alternativas de hacer, que en COpEQ supone la puesta en marcha de experimentos para dismantelar las desigualdades que se dan en la organización y/o en sus actuaciones.

Los tres ejes metodológicos – coloreados en naranja – se presentan íntimamente ligados entre sí. De esta manera ocurre que en las actividades –talleres y ejercicios– se plantean temas desde puntos de vista que facilitan la percepción de situaciones de desigualdad a las personas que participan en ellas.

Las actividades, aparte de permitir que quienes integran las organizaciones reflexionen sobre ellas, proporcionan información para la investigación o proceso paralelo de compilar información acerca del estatus de género de la organización. La investigación, aparte de a través de las actividades colectivas, se nutre con compilación de informaciones vía entrevistas, revisión documental, observación participante, etc., tiene como producto final el (No)Diagnóstico. Se trata de un análisis que apunta los temas calientes desde el punto de vista de su potencialidad discriminatoria.



Las desigualdades detectadas mediante las actividades como en la investigación y en el (No)Diagnóstico, se plasman en acciones de cambio o experimentos.

7.1 Conceptos teóricos básicos COpEQ

Antes de avanzar, es preciso hacer referencia y aclarar algunos conceptos teóricos básicos que están ligados a un proceso de cambio organizacional pro equidad y que resultan claves para entenderlo y llevarlo a cabo:

- **Proceso de cambio organizacional pro equidad:** hace alusión a la imagen de un camino a lo largo del cual se propician una serie de espacios y actividades para la reflexión, discusión y debate acerca de cómo se producen – probablemente de forma impremeditada– desigualdades de género en cualquier organización. Se inspira en la premisa de que lo importante no son únicamente los resultados, sino la experiencia del propio proceso: ‘se hace camino al andar’.
- El proceso de cambio organizacional pro equidad se basa en la metodología de la **investigación-acción** en tanto que pretende favorecer simultáneamente que las personas que integran la organización tengan otra mirada sobre lo que ocurre en su entorno organizacional y sobre ellas mismas –también en lo relativo a las facetas de sus vidas externas a la organización– favoreciendo al mismo tiempo que esta nueva mirada les permita detectar desequilibrios de género en la organización y tomar medidas conducentes a su eliminación.
- Un proceso de cambio organizacional pro equidad desemboca en el impulso de **cambios en la organización** –en cualquiera de sus niveles: estrategias, estructuras, procedimientos, cultura organizacional, comportamientos de quienes la integran–.

Sin embargo no se refiere a cualquier tipo de cambio. Si bien las organizaciones se ven obligadas a sufrir cambios constantes para adaptarse a entornos también cambiante, el tipo

de cambio al que nos referimos en el proceso de cambio organizacional pro equidad remite a la noción de un cambio de paradigma. Únicamente nos encontraremos ante un cambio de este tipo cuando se produzca a partir del cambio de las subjetividades de las personas que integran la organización, de su forma de contemplar la organización, de cómo interpretan su misión e incluso su papel en el mundo. Estamos hablando en este caso de un cambio entendido como transformación organizacional en contraste con un cambio referido al desarrollo organizacional⁵ en el que las variaciones en los modos de funcionamiento tienen como meta la mejora de la eficiencia, sin reformular los valores y objetivos de la organización y de quienes la conforman.

- La noción de cambio organizacional pro equidad se presenta íntimamente ligada a la de **aprendizaje**. No pueden producirse cambios organizacionales pro equidad si no se promueve en las organizaciones aprendizaje organizacional colectivo.

Aprendizaje organizacional refiere a una forma de entender qué es conocimiento y cómo se adquiere.

En vez de considerar que el conocimiento lo transmiten personas expertas, contempla que el conocimiento se crea al abrir espacios de intercambio específicos para tal fin. En tales espacios se debe producir la confluencia de las experiencias individuales con las visiones que desde la crítica feminista se han vertido acerca de aquellos temas con los que la organización trabaja de forma cotidiana.

El aprendizaje organizacional es colectivo y este matiz lo distingue del ‘conocimiento aspirina de absorción individual’. No se trata de que personas adquieran informaciones teóricas o ‘instrucciones técnicas’, sino de que al reflexionar a partir de la crítica feminista acerca de su entorno detecten aspectos potencialmente discriminatorios en su organización y hagan propuestas para equilibrarlos.

El conocimiento únicamente será aprendizaje en la medida en que las organizaciones generen las condiciones que permitan a quienes las integran ‘poner en práctica’ las nuevas visiones e interpretaciones a través de formas revisadas de hacer, pensar y comportarse.

- **Procesos generizantes⁶**: en los procesos de cambio organizacional pro equidad resulta importante distanciarse de una noción de género que contempla de forma rígida la asignación de ciertos papeles o responsabilidades sociales en función de si se ha nacido hombre o mujer.

En lugar de ello nos interesa más el identificar las pautas de diferenciación de lo femenino y de lo masculino tal como se van configurando jerárquicamente en las prácticas y relaciones que tienen lugar en cada organización específica.

Los procesos generizantes son cómo se van articulando y como van siendo dotados de significado lo femenino y masculino y todo aquello que pasa a ser considerado como propio de uno u otro de forma que el valor, oportunidades y limitaciones vinculadas de cada cual son distintas y jerarquizadas, resultando que en determinados aspectos el margen de acción de lo femenino es menor que el de lo masculino y viceversa. Sin dejar de apreciar en caso alguno que en cómputos globales lo femenino sale mucho peor parado.

Los procesos generizantes no son algo ajeno o que se nos imponga a las personas que integramos las organizaciones, puesto que los protagonizamos nosotras, dado que se tratan de lo que las personas hacemos, lo que decimos y cómo pensamos acerca de lo que hacemos.

⁵ Suelo denominar a este tipo de cambio como de ‘El Gatopardo’ rememorando la película de Visconti del mismo nombre en la que se pronuncia la célebre frase de: ‘Es necesario que todo cambie para que todo siga igual’

⁶ Terminología acuñada por Joan Acker (Acker, 1989)

La construcción -o deconstrucción- cotidiana del régimen de género en una organización no se produce en un plano ideal, sino que se ejerce y manifiesta en nuestras actuaciones.

Desde este enfoque lo que se propone es prestar atención a cómo construimos día a día la situación de género, el régimen de género imperante, en un contexto organizacional determinado.

Ello remite a la noción de cambio organizacional pro equidad que requiere que las organizaciones que se miran a sí mismas, prestando atención a cómo privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas, creencias y valores, mientras que dejan otros de lado.

La noción de procesos generizantes tiene dos cualidades muy positivas a la hora de impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género.

El punto de partida no es ‘culpabilizar’ a las personas que integran la organización, puesto que lo que intentamos es identificar primero e introducir cambios después, en la subestructura de los supuestos, valores y creencias que informan estructuras, procedimientos, prácticas y comportamientos.

- La noción de procesos generizantes nos convierte en protagonistas y responsables de lo que acontece, abriendo de este modo la puerta a que acometamos la transformación de las inequidades en nuestra organización, si así lo queremos. ¡Si queremos, podemos! Un proceso de cambio organizacional pretende revisar y, en su caso cuestionar, los significados que comparten acriticamente quienes integran una organización: **la cultura organizacional**.

La cultura organizacional abarca las creencias compartidas en una organización, lo que se considera legítimo y ‘normal’. Incluye toda la serie de formas en las que el poder se manifiesta y es ejercido en ella, constituyéndose en el marco de referencia al cual se remiten las interacciones entre las personas y la toma de decisiones.

Al delimitar lo que resulta posible o no posible, la cultura organizacional acota la producción de valores en un contexto determinado.

La cultura organizacional se actualiza a través de hábitos e inercias prácticas que van configurando lo que se considera como ‘la personalidad o forma de ser’ de una organización.

Clave en relación a la cultura organizacional es la noción de que las personas que la comparten no la son sus receptoras sin más, sino que contribuyen activamente a reproducirla o a transformarla.

El hecho de que todo proceso de cambio organizacional deba centrarse en la revisión de las culturas de las organizaciones implica que deberá indagarse acerca de las corrientes interpretativas y creencias distintas que conviven en una misma organización, identificándose las premisas comunes y los presupuestos que hacen posible la diversidad de opiniones en ella y que pudieran servir de argumento y justificación a desigualdades de género en el seno de la organización y/o en su entorno.

7.2 ¿Cuándo iniciar un proceso de cambio organizacional pro equidad?

No existe una pauta concreta de evolución de una organización hacia la equidad. Si las motivaciones son distintas también lo son los momentos. Tampoco se trata de un camino rectilíneo, sino que probablemente presente circunvalaciones, avances y retrocesos durante el curso del mismo.

Si bien para que se consolide un proceso y desemboque en la puesta en marcha de actuaciones ‘para limpiar a la organización de sus discriminaciones de género’ hace falta una clara voluntad política de las más altas esferas organizacionales y de quienes la integran, lo cierto es que a veces en sus inicios tal voluntad puede estar más difuminada e irse consolidando conforme se toma conciencia colectiva de las implicaciones de los cambios pro equidad propuestos.

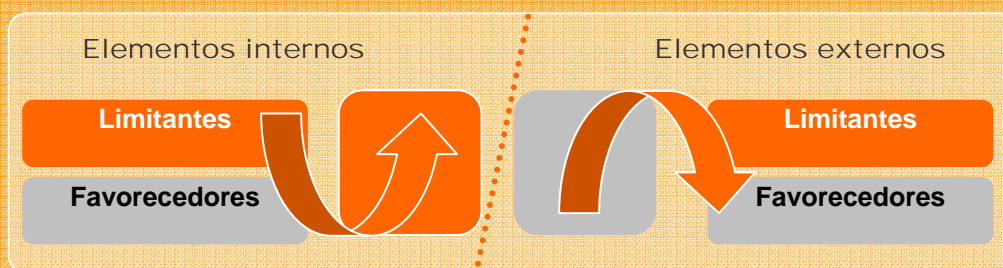
Pese a que no se puede establecer un estado ideal de ‘madurez organizacional’ para plantearse una ‘aventura’ de este tipo, sí pueden identificarse una serie de factores internos y externos que pueden favorecer o erigirse en dificultades añadidas para el impulso de un proceso de cambio organizacional pro equidad de género.

Que esto sea así no significa que una organización deba haber alcanzado una cota determinada de reflexión relativa a las desigualdades de género para poder emprender una andadura de cambio organizacional pro equidad, sino más bien que el diseño del proceso deberá ajustarse a las circunstancias particulares de cada organización.

Cualquier momento es bueno, si bien, los avances irán condicionados por las circunstancias concretas de la organización en un momento dado. Hay que tener siempre en mente la idea de que: ¡Se hace camino al andar!. Ello significa que en cualesquiera circunstancias no siempre debieran tenerse unas expectativas máximas. Se trata de procesos nunca cortos, más o menos largos y, lo que para algunas/os puede resultar desesperante, que nunca pueden darse por acabados.

Siempre habrá que tener ‘el chip’ puesto para la detección de desigualdades de género y para proponer aquellas medidas, acciones, comportamientos conducentes a su superación.

Factores que ejercen influencia en que una organización impulse un proceso de cambio organizacional pro equidad:



Elementos favorecedores externos/Oportunidades externas

- Legitimidad alcanzada por los temas de género tanto a nivel nacional como internacional
- Legitimidad interna alcanzada por los temas de género fruto de las presiones ejercidas a lo largo del tiempo por activistas feministas dentro de la organización
- Reclamos de coherencia, entre lo que se dice y lo que se hace, por parte de las contrapartes o grupos beneficiarios
- Condicionamientos por parte de las financiadoras para que se analice la realidad de las intervenciones de las organizaciones desde el prisma del análisis de género
- Condicionamientos por parte de financiadoras para que las organizaciones sean coherentes en sus estructuras con principios de igualdad de género

Elementos limitantes externos/amenazas

- Exigencias por parte de las financiadoras de que se integre la perspectiva de género en todo el quehacer de las organizaciones, pero que no se lleve a cabo un seguimiento sistemático y consecuente al respecto
- Inexistencia de líneas de financiación específicas para procesos de fortalecimiento institucional, tal como sería el caso de los procesos COpEQ

Elementos favorecedores internos/fortalezas

- Reconocimiento y valoración del trabajo ya iniciado por la organización –o por personas puntuales en ella- en pro incorporación perspectiva de género.
- Existencia de un 'caldo de cultivo' previo relativo a la reflexión referida a las desigualdades de género
- Toma de conciencia de las limitaciones de la mera utilización de 'herramientas para la incorporación análisis de género'
- Actitud de apertura organizacional a los cambios por parte instancias directivas y del personal
- Preocupación por parte del personal sobre disparidades internas en la organización y deseo de hacer algo para eliminarlas.
- Interés de la Gerencia de la organización y del personal de mejorar el clima laboral.

Limitantes internos/debilidades

- Desaparición del apoyo inicialmente comprometido desde las instancias políticas cuando se vislumbra de forma más clara la dimensión de los experimentos de cambios pro equidad colectivamente diseñados para la eliminación de desigualdades
- "Que una vez que haya salido el gato se decida volver a meterlo en la gatera" en alusión a la decepción que produciría si una vez que se han tomado conciencia de factores discriminatorios en la organización se retirase el apoyo desde dirección/gerencia al impulso de medidas en pro equidad.

VIII. Iconos: Llamadas de atención antes de empezar

Los iconos son llamadas de atención, recordatorio de ideas que deben acompañarnos a lo largo de todo un proceso COpEQ

'Coherencia'



Se trata de un argumento determinante a la hora de que una organización involucrada en trabajo de cooperación y desarrollo decida sumergirse en un proceso de cambio organizacional pro equidad. Intención inequívoca de hacer realidad lo que se predica. Disminuir la distancia entre 'el dicho y el hecho'. Hacer que los valores que suscribe la organización inspiren y se reflejen en su trabajo. Hacer que la equidad de género supere el nivel retórico.

'Ir más allá de lo aparente'



Un proceso COpEQ supone la revisión de 'lo que se ve' las estructuras, procedimientos y comportamientos, pero también de 'lo que no se ve' las creencias compartidas que aseguran que se acepten 'como normales' determinadas argumentaciones y/o rutinas de funcionamiento, aunque de ellas se deriven impactos genéricamente desiguales.



'Espíritu de aventura'

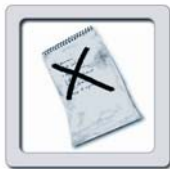
La metodología COpEQ no es propiamente una herramienta cerrada, sino que con el fin de adaptarse lo más posible a cada circunstancia organizacional, va perfilándose sobre la marcha, conllevando una dosis importante de incertidumbre. Se trata de 'una aventura' en la que no se sabe a priori aquello que va a aflorar a raíz del proceso impulsado. Lo que se va a identificar como causante de discriminaciones de género o como obstáculo para poder implementar estrategias de mainstreaming de género.



'Peligro de imponer los propios sueños'

Se refiere a la tentación por parte de personas más habituadas a llevar a cabo el análisis de género en una situación dada a pretender que las cosas deben hacerse de una manera determinada, tal como ellas creen.

Cuando nos sumergimos en un proceso, del tipo que se ha descrito, no se trata de seguir unas instrucciones, hay que primar la participación de todo el mundo y tener la capacidad para aprovechar la creatividad de cualquiera, aunque se diera el caso de que la organización se tuviese que hacer 'pionera' en relación a algún aspecto de su trabajo. Hace alusión específica al hecho de que la participación de los hombres en la detección de desigualdades y en la elaboración de propuestas para su eliminación necesariamente va a llevar consigo distinciones a cuando las iniciativas partían de la vivencia de las discriminaciones por parte de mujeres exclusivamente.



'No existen recetas'

A la hora de incorporar la perspectiva de género en el quehacer de las organizaciones de desarrollo uno de los reclamos más reiterados es la petición de herramientas. Se afirma que existe la voluntad, pero no el conocimiento o 'know how'.

COpEQ se aparta de esta visión puesto que la pretensión es mirar la organización desde el filtro de las propias experiencias. Se parte noción de que las personas que integran la organización, participantes en el proceso, son quienes mejor la conocen y, en consecuencia, quienes propuestas más ajustadas y factibles de cambio organizacional pro equidad podrán hacer.



'Se hace camino al andar'

Íntimamente ligado la afirmación anterior, la metodología COpEQ pretende incitar a que las personas de las organizaciones de desarrollo tengan una actitud proactiva ante las desigualdades.

La intención de COpEQ es agudizar el ingenio del personal de las organizaciones en la detección de desigualdades y hacerlo de tal manera que les impela 'a poner manos a la obra'. Que asuman la responsabilidad de su protagonismo en la (re)producción y/o anulación de desigualdades de género.



'En el camino siempre hay obstáculos'

Un proceso de cambio organizacional pro equidad no se identifica, tal como la imagen sugiere, con una carrera. Sin embargo lo que se tiene que asumir es que en el curso de un proceso de este tipo siempre aflorarán dificultades.

Todo tipo de cambio lleva consigo resistencias. Resistencias personales y colectivas, que se asocian con la redistribución de recursos y responsabilidades así como la reasignación de prioridades que la equidad de género necesariamente implica.



'Que nos quiten lo bailao'

A pesar de que lo que las organizaciones exigen a un proceso COpEQ que desemboque en cambios en las rutinas establecidas causantes de desigualdades lo cierto es que más allá de los resultados el aprendizaje colectivo está en vivir el proceso, en haber tenido las personas participantes la ocasión de revisar la organización a través de sus experiencias de desigualdad particulares y en haber tenido la oportunidad de proponer 'soluciones' a las desigualdades.

Un proceso de cambio organizacional pro equidad no pretende desembocar en la producción de un documento de política de género, pero sí despertar una nueva sensibilidad relativa a la eliminación de desigualdades genéricas, que se materialice en cambios en los modos habituales de hacer en una organización.

IX. Claves de ruta de COpEQ

Para poner en marcha un proceso COpEQ lo primero que hay que tener en cuenta es que resulta crucial que se amolde a las condiciones particulares de cada organización.

En segunda instancia se tiene que transmitir de forma clara a la organización que un proceso de este tipo no lleva consigo únicamente un más o menos significativo esfuerzo económico, sino que resultan más importantes la inversión en términos de tiempo, energía, creatividad y tolerancia por parte de quienes componen la organización.

También resulta conveniente que una organización sepa que un proceso COpEQ conlleva cierto margen de incertidumbre. Se puede asegurar que se detectarán desigualdades y se diseñarán experimentos, pero no se puede especificar a priori cuáles son los ámbitos en los que resulta más perentorio poner en marcha aquellas medidas o experimentos idóneos para eliminar discriminaciones fundamentadas en el género en una organización particular.

COpEQ es un proceso de investigación acción. Como tal requiere, por un lado, de la organización logística del mismo: identificación de quienes van a ser responsables de qué –motores de cambio- y, por otro lado, de la especificación de las actividades a través de las cuales se compilará información para dibujar el perfil del régimen de género de la organización y a través de las cuales se tiene que conseguir asimismo que quienes integran la organización tomen conciencia de las implicaciones que las desigualdades de género tienen tanto a nivel personal, conectando con sus experiencias, como organizacional. Por último un proceso COpEQ debe desembocar necesariamente en el diseño de formas alternativas de hacer o experimentos.

A continuación se detallan de forma consecutiva los pasos que se constituyen en las claves de ruta de COpEQ:



9.1 Contacto y negociación de términos de referencia

Implica la toma de contacto de la organización con la consultoría que va a facilitar el proceso de cambio organizacional pro equidad. Este momento explicita la decisión de contar con ayuda externa para facilitar un proceso cuya gestión resulta compleja.

Aunque no se trate propiamente de un requisito *sine qua non* resulta aconsejable recurrir al apoyo de una consultoría o equipo consultor externo. Incluso en el caso ideal de que una organización cuente con personal con experticia suficiente en temas de género, resulta

marcadamente distinto cómo quienes integran la organización aceptan las sugerencias y confieren legitimidad a las visiones que la consultoría construye a partir de las percepciones de las personas participantes en las actividades que oferta COpEQ. Contar con un equipo consultor externo transmite a la organización la tranquilidad de su confianza en que dicho equipo tendrá experiencia en gestionar situaciones delicadas de conflicto e incertidumbre.

En esta etapa, se fijan los términos de referencia que enmarcarán la propuesta que lleve a cabo la consultoría. En dicha propuesta se deberán exponer las argumentaciones que justifican la intervención, las nociones teóricas que la inspiran, su explicitación metodológica y una propuesta inicial de actividades que probablemente tengan que ser reformuladas posteriormente con el objeto de adecuarlas a la especificidad de cada organización concreta.

En caso de ser aceptada por la organización se requiere un compromiso explícito al más alto nivel en el que se haga constar su disposición a impulsar un proceso de cambio organizacional pro equidad y a invertir los esfuerzos que se han estipulado necesarios para ello.

9.2 Diseño proceso COpEQ

Se trata del momento en el que hay que adecuar la intervención a las particularidades de la organización, estableciéndose los recursos que se deberán invertir.

Es importante que quede claro que un proceso de este tipo no requiere únicamente una inversión económica sino que resulta mucho más importante la inversión en términos de tiempo, esfuerzo personal por parte de todas las personas que integran la organización, tolerancia, creatividad, paciencia, etc.

Un factor esencial es delimitar con claridad cómo se va a hacer posible que el máximo porcentaje del personal pueda tomar parte en el proceso. Un primer paso en ese sentido es fijar el margen de obligatoriedad de asistencia a las diferentes actividades por parte del personal.

Dadas las características específicas de las tareas diversas que se llevan a cabo en la organización el proceso COpEQ deberá amoldarse a ellas, a los ritmos y disponibilidades de sus diferentes áreas de trabajo. Ello supondrá adecuar en consonancia los horarios, duración y periodicidad de todas las actividades que se planifiquen.

Lo ideal es que la fase de diseño implique a las diferentes áreas de trabajo de forma que sean ellas mismas las que puedan establecer las fórmulas de participación en el proceso que les resulten más idóneas. No es que se esté negociando su participación en sí, vinculada a priori con el compromiso asumido por la organización de impulsar un proceso COpEQ, sino el cómo llevarla a cabo.

Un aspecto a tener en cuenta es que para propiciar que se agudice la sensibilidad de quienes integran la organización en la detección de desigualdades resulta imprescindible la continuidad en su participación en las actividades que se propongan en el curso del proceso COpEQ. No es realista pensar que la mera asistencia a una o dos sesiones pudiera conllevar tal efecto.

El diseño no es una fase que se dé por terminada al iniciarse las actividades que dan contenido al proceso, sino que hay que ir retocándolo y rehaciéndolo conforme se va avanzando, incorporando las dificultades y resistencias que pudieran surgir, pero también, sobre todo, las ‘vetas de oro’ u oportunidades que se vayan descubriendo a lo largo del mismo.

Diseño de COpEQ en PNUD ES

En el caso de PNUD ES el proceso COpEQ se diseñó teniendo como pretensión que participasen el mayor número posible de personas en él y adecuándolo a la presión de trabajo que algunas de las áreas acusaban durante el lapso de tiempo en el que se desarrolló (agosto a octubre 2006).

Al tratarse PNUD ES de una organización de tamaño medio (entre 50 y 100 personas en plantilla) el diseño del proceso tuvo que confrontar dificultades logísticas añadidas.

Se montaron dos tipos de sesiones:

- **Talleres** sobre temas de cultura organizacional que resultan determinantes en la configuración del estatus de desigualdad de género en una organización. Su duración era de 8 horas y la asistencia a los mismos voluntaria. Se circuló una síntesis de los contenidos de cada taller y sus objetivos. Las personas interesadas en asistir tuvieron tiempo suficiente para reprogramar sus actividades para poder hacer un hueco para los talleres. Cómo se montaron, las decisiones que hubo que tomar acerca de su desarrollo y el análisis de los mismos queda descrito en el Anexo I a cargo de Patrick Welsh.
- **Ejercicios complementarios:** encauzaban las miradas de las personas participantes sobre aspectos concretos del funcionamiento organizacional y sus vivencias al respecto. Tenían una duración de dos o tres horas. Los nombres de las personas a asistir eran sugeridos por el Equipo de Género Interno (EGI), atendiendo a criterios tales como: que todo el mundo asistiese a alguno de los ejercicios, que las personas invitadas estuviesen familiarizadas con los temas a trabajar, que hubiese representación de mujeres y de hombres, que hubiese personas de diferentes áreas -aunque en algún caso se invitó a un colectivo específico (Coordinadores/as de Programa)-.

Las invitaciones eran circuladas con suficiente anterioridad desde el Área de Recursos Humanos. En el caso de la sesión dirigida a las Coordinadoras/es de Programa la invitación se transmitió desde la Gerencia. En aquellos casos en los que la asistencia de una persona exigía que su ausencia resultase cubierta por otra, las invitaciones las cursaba la persona responsable de la coordinación de dicha área.

También fue complicada la determinación de las franjas horarias que resultasen idóneas para las diferentes áreas de trabajo. En función de ello se estableció que los talleres se celebraban los lunes por la tarde y martes a la mañana. Los ejercicios complementarios se celebraban los miércoles y jueves al mediodía. Únicamente quedaban libre de actividad los viernes, que en algún caso se utilizaron para celebrar un videoforum y para celebrar una sesión lúdica de presentación de las nociones básicas y progresos del proceso COpEQ a toda la organización.

A posteriori del proceso impulsado en PNUD ES se ha extraído el aprendizaje de la crucial importancia que reside en que el diseño del proceso sea adecuado a las diferentes áreas.

Habría resultado probablemente más efectivo si la calendarización de actividades, horarios y coordinación de las personas que debían participar en cada sesión e incluso la revisión de la idoneidad de los contenidos a ser trabajados hubiese contado con las aportaciones directas de quienes coordinan cada área o programa. Hacerlo así habría propiciado su corresponsabilización, que de la otra manera recayó de forma desproporcionada en el EGI, que se convirtió en la instancia que aseguraba que las sesiones contasen con la participación mínima requerida.

Una mayor implicación de las diferentes áreas y programas en la planificación del proceso COpEQ habría favorecido asimismo que las personas coordinadoras se hubiesen apropiado del proceso, algo que no ocurrió y que suscitó críticas por parte de quienes sí participaron en los diferentes tipos de sesiones.

9.3 Estrategia de comunicación

Delinear una estrategia de comunicación de y para el proceso COpEQ contempla varios objetivos:

1. Dar a conocer qué significa y qué supone un proceso de cambio organizacional pro equidad. La expresión en sí suena 'rara' y es importante que se entienda tanto el

porqué, el para qué y hacia dónde. Esto puede tomar la forma de una serie de sesiones de presentación por áreas de trabajo, artículo introductorio en un boletín de difusión interna, misivas individualizadas desde gerencia, etc.

2. Dilucidar en qué momentos el proceso necesita la validación y apoyo por parte de las instancias más altas de la organización, de forma que el compromiso con el proceso resulte visible y notorio. Este aspecto puede quedar plasmado en una programación preliminar acerca de en qué actividades deberán participar las instancias directivas, en la circulación de reportes periódicos del proceso interpretados y rubricados desde la gerencia, reuniones de gerencia con diferentes colectivos de la organización para interesarse acerca del curso del mismo y alentar en la continuación del esfuerzo, etc.
3. Aprovechar todas las vías de comunicación formales e informales tanto para dar a conocer el proceso como para ir dando cuenta de su transcurso. Por ejemplo, si la organización publica materiales informativos resulta idóneo ofertar la producción de un monográfico dedicado a cómo discurre COpEQ en la organización. También puede funcionar como aliciente que la organización participe en algún encuentro o congreso de organizaciones feministas o del mundo de la cooperación en los que pueda dar a conocer el trabajo desarrollado para avanzar en términos de equidad de género, las ilusiones invertidas, las inseguridades y dudas surgidas.
4. Comunicar al entorno de la organización en el tipo de proceso en el que se ha sumergido de forma que personas, organizaciones y entidades que la conocen o colaboran con ella hagan las veces de 'testigas/os'. Con ello se consigue el efecto de presionar a la organización de cara a comprometerse en trabajar en pro equidad de género también en su contexto social (no únicamente de puertas adentro). Este aspecto es importante porque puede tener un 'efecto boomerang'

La estrategia de comunicación es un componente de gran peso en el proceso, pero que, sin embargo, resulta habitual que sea relegada a un segundo plano al concederse de forma inconsciente prioridad a la consecución de del resto de las actividades del mismo.

Obviamente se puede empezar a trabajar aunque haya personas que no sepan muy bien en qué consiste todo esto. Lo mismo ocurre si no existe una comunicación formal explícita del compromiso de la dirección de una organización con el proceso. Se pueden ir sucediendo los talleres y resto actividades, sin que se vaya sistematizando y dando a conocer sus progresos y los debates surgidos en su curso. También se puede ir avanzando en el proceso COpEQ sin que el entorno conozca la apuesta de la organización en revisar sus estructuras y funcionamiento de cara a detectar y cambiar sus rutinas discriminatorias.

Sin embargo, todo ello tiene costos que van apareciendo a lo largo del proceso. Así, descuidar que todo el mundo comprenda lo que implica el proceso puede conllevar una menor implicación de las personas que toman parte en las actividades. Si las instancias de dirección no explicitan y argumentan la apuesta organizacional por COpEQ a lo largo del mismo pueden ir acrecentándose las dudas entre quienes participan en él acerca de si merece la pena dedicar tiempo, creatividad y esfuerzo al desarrollo de sus actividades.

Que queden sin sistematizar y comunicar las reflexiones y debates surgidos en las diferentes actividades supone que se produzca la escisión organizacional entre quienes están dedicando más tiempo al proceso y quienes sólo han participado de forma esporádica en él. Además dificulta la transmisión de una narrativa colectiva, que permita comprender la razón de los esfuerzos invertidos hasta entonces y el sentido de los cambios pro equidad que se propondrán a continuación.

Que organizaciones del contexto social de aquella organización que se ha embarcado en un proceso COpEQ desconozcan los esfuerzos de ésta en pro avanzar hacia mayores cotas de equidad supone dejar pasar la ocasión de intercambio constructivo de experiencias y de poder

recibir su aliento y mensajes de ánimo. También conlleva dejar de incidir sobre ellas para que se decidan a revisar si, y cómo, están contribuyendo a producir desigualdades de género a través de sus actuaciones.

La consecuencia más negativa de todo ello es que se haya perdido la oportunidad de promoción conjunta de la equidad de género en la sociedad que las acoge.

Estrategia de comunicación del COPEQ en PNUD ES

En el caso de PNUD ES se produjo de forma inesperada el cambio en la Coordinación del Proyecto de América Latina Genera: Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género, que era la instancia desde la cual se habían negociado los Términos de Referencia de la consultoría, justo cuando se iniciaba la consultoría. Ello produjo un cierto desconcierto al no haberse establecido con claridad aquello que se había comunicado acerca de los objetivos y alcance de un proceso COPEQ y las implicaciones requeridas a las diferentes áreas, así como la inversión de tiempo y esfuerzo requerido a toda la organización. También influyó en que se diera por sentado el apoyo desde la dirección, pero sin aclararse cuál debía su papel en el proceso.

Esta circunstancia llevó consigo, por una parte, que la consultora tuviera que redoblar los esfuerzos de presentación a toda la organización de los objetivos del proceso y de su explicitación metodológica, incluyendo las nociones teóricas sobre las que se sustenta, y por parte del proyecto, que se tuviera que renegociar y corregir sobre la marcha todos estos aspectos no abordados de manera clara inicialmente.

Se trata éste de un aspecto que hay que cuidar al máximo cuando se impulsa un proceso COPEQ. Deben celebrarse tantas sesiones de presentación y de clarificación conceptual y metodológica del proceso como resulten necesarias para que las diferentes áreas de una organización se hagan cargo del nivel de esfuerzo que se les requiere, así como de la oportunidad que se abre para impulsar cambios inspirados en sus visiones acerca de aquellos aspectos del funcionamiento organizacional susceptibles de mejora de cara a propiciar progresos en términos de equidad de género. Sin duda, es clave una alianza con la persona responsable de comunicación en la organización si existe esta posición.

Por otra parte, otro aspecto que quedó un tanto en el aire al inicio del impulso del COPEQ en PNUD fue una comunicación explícita desde las instancias de dirección en la que se expresase de forma clara y rotunda el compromiso organizacional con el proceso.

Esta comunicación debiera haber tenido el formato de una carta desde la Gerencia en la que se hubiese argumentado el porqué de la apuesta organizacional por el proceso y se hubiese requerido a todo el personal de PNUD ES la participación ilusionada e inversión de esfuerzo que resultasen necesarios para el desarrollo del proceso COPEQ.

La ausencia de esta comunicación formal desde la instancia organizacional más alta tuvo consecuencias en términos de cierta incredulidad acerca de si las desigualdades detectadas iban a ser reconocidas desde la dirección y de si los experimentos diseñados iban a ser validados por ella.

Las personas que participaban en las diferentes actividades ofertadas tenían en ocasiones la impresión de hacerlo de motu proprio, sin tener claro que se trataba de una expresa apuesta organizacional.

Además de esta comunicación interna, algo que también se pasó por alto en el proceso de PNUD ES, fue una comunicación externa en la que la Gerencia diera a conocer y argumentase a las organizaciones y agencias colaboradoras acerca del compromiso asumido por la organización de cara a avanzar en pro equidad de género.

Hacerlo así propicia dos cosas:

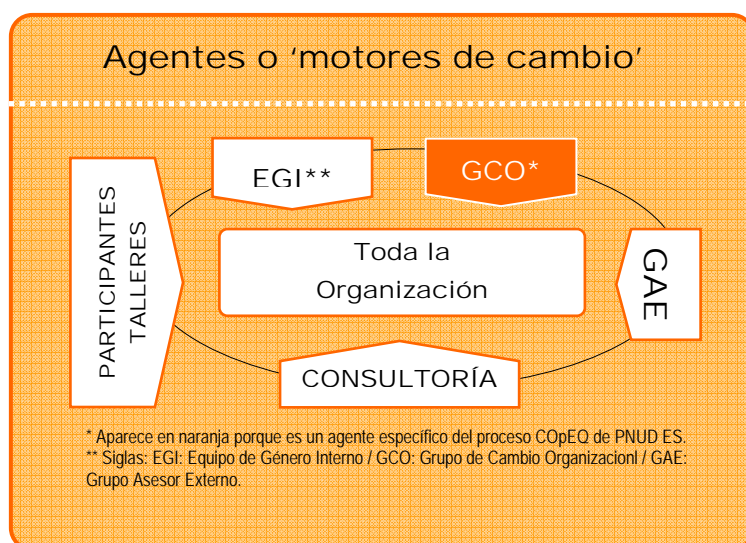
- Que el entorno de la organización se convierta en 'testigo' del proceso, lo que en cierta manera funciona como aliciente para la organización implicada en el proceso de cambio organizacional
- Puede tener surtir un efecto sobre estas organizaciones que pueden animarse en un futuro a emprender sus propias andaduras de cambio organizacional pro equidad.

Algunas de estas deficiencias o ausencias pudieron ser corregidas sobre la marcha, pero son señaladas aquí para resaltar la importancia de tomarlas en cuenta en este tipo de procesos desde el principio.

9.4 Puesta en marcha de COpEQ

El impulso de un proceso de cambio organizacional pro equidad requiere de una planificación logística que deberá establecer a quiénes les corresponde hacer qué, cuándo y qué se hace. En definitiva supone la identificación de las instancias propulsoras o motores de cambio y el diseño de las actividades que darán contenido al proceso.

- **Motores de cambio:** Consultoría, Equipo Interno de Género (EGI), Grupo Asesor Externo (GAE). En el caso específico de PNUD ES se montó un grupo específico de cambio organizacional (GCO)
- **Actividades:** talleres, ejercicios, grupos focales, reuniones, asambleas, entrevistas, etc.



- **Motores de cambio**

En un proceso COpEQ resulta altamente recomendable que interactúen al menos tres niveles o agentes de cambio:

- **Consultoría externa:** las funciones de la consultoría consisten en facilitar todo el proceso, diseñar dinámicas y capacitaciones, coordinación de la compilación de información, interpretar vivencias individuales en clave estructural, sistematizar la información, planificar los medios más adecuados para su 'devolución', vigilar que en las nuevas prácticas propuestas no se 'evaporen' aquellos aspectos que pretendían promover la equidad de género, asegurar la transparencia mediante el intercambio de información en reuniones y/o encuentros personales formales o informales. Hacer la memoria de todo el proceso.
- **Grupo interno de género:** debe trabajar de forma muy estrecha con la consultoría. Sus funciones principales consistirán en servir de reality-check al ofrecer sus impresiones acerca de diferentes fases y acciones durante todo el proceso, valorando la adecuación o no de las interpretaciones por parte de la consultoría relativas a las dinámicas que se producen en la organización. También resultarán fundamentales sus opiniones e indicaciones acerca de la idoneidad de las propuestas metodológicas, calendario, selección de contenidos, etc. Otra función importante es la de 'tomar la temperatura al proceso', identificando cómo está siendo experimentado por las personas que están participando en él y el efecto que ello está causando en términos globales en la organización: si se está generando un clima positivo de cara a los cambios, si se están formando grupos que muestran de forma más o menos clara o

subliminal resistencias, si está causando desconcierto, si no se están entiendo sus propósitos ni su sentido... Todo ello son informaciones que deben ser tenidas en cuenta en el diseño del proceso, habiéndose de tomar medidas para ello.

- **Grupo asesor externo:** resulta conveniente contar con un espacio de reflexión externo a la organización que pueda dar su opinión y aportar su experiencia ante posibles dudas y/o disyuntivas que puedan surgir durante el proceso COpEQ. Este grupo debiera estar constituido por personas activistas y expertas en temáticas de género y su misión consistiría en asegurar que no se diluya el análisis de género en el curso de la transformación organizacional.

Es importante tener en cuenta que las funciones que hemos identificado como propias de las instancias de cambio pudieran ser realizadas por otras. Lo que debe preocupar es que la fórmula que se aplique resulte adecuada y ‘a la medida’ de cada organización concreta.

Motores de cambio del proceso de PNUD ES

En el proceso específico impulsado en PNUD ES la consultoría contó con dos equipos internos de apoyo. El llamado **Equipo Género Interno -EGI-** de corte más operativo y dimensiones más reducidas se encargó de los aspectos logísticos, esencialmente de cursar las invitaciones y asegurar la asistencia a las sesiones.

El **Grupo de Cambio Organizacional -GCO-** constituido por personas de prácticamente todas las áreas de trabajo de la organización se implicó más en todo el desarrollo del proceso, participando sus integrantes en la mayor parte de las actividades y asumiendo la labor de ‘encaje político de bolillos’, que se refiere tanto a la observación acerca de actitudes generadas por y ante el proceso, como la transmisión por canales formales e informales de informaciones necesarias para la mejor asimilación del mismo.

En el caso de PNUD ES no se contó con el apoyo de un **Grupo Asesor Externo -GAE-**. Ello se debió fundamentalmente a la ‘densidad’ del proceso. Dado que el lapso de consultoría presencial se estableció en dos meses se juzgó que la secuencia de actividades era demasiado vertiginosa como para poder producir la información necesaria para mantener al tanto del mismo a personas expertas externas a él, concederles un mínimo espacio de reflexión e incorporar sus sugerencias y críticas al curso del proceso.

El aprovechamiento de grupos asesores externos es mayor cuando la fase del proceso COpEQ relativa a las actividades de concienciación, detección de desigualdades y (No)Diagnóstico se extienden a lo largo de periodos más prolongados.

La visión retrospectiva permite valorar muy positivamente este desdoblamiento. Liberado el GCO de los muchas veces agotadores aspectos logísticos, se concentró más en ‘mantener vivo’ el proceso.

Su participación en las diferentes actividades, percepciones críticas acerca proceso en sí mismo y el esfuerzo desarrollado para la concreción de experimentos resultaron determinantes.

También cabe extraerse como aprendizaje la riqueza que supuso el que sus integrantes procediesen de prácticamente todas las áreas de actividad de la organización.

- **Actividades**

Tienen que satisfacer simultáneamente dos expectativas: conseguir agudizar la sensibilidad de quienes integran la organización en la detección de desigualdades de género y proporcionar las informaciones necesarias para nutrir el (No)Diagnóstico a partir del cual se diseñarán los experimentos de cambio organizacional.

Para ello se celebran sesiones/talleres/ejercicios que necesariamente incluyen dos elementos: un espacio en el que las personas participantes puedan conectar con sus vivencias organizacionales y otro momento en el que se ‘guíe su mirada’: se les proporcionen elementos para poder analizar su experiencia de forma quizá diferente a cómo lo venían haciendo hasta entonces al darles a

conocer los aportes que desde la crítica feminista se han hecho en relación a los temas con los que sus tareas laborales les hacen estar en contacto cotidianamente.

Actividades desarrolladas en el COPeQ en PNUD ES

Los dos tipos de sesiones que se distinguieron en PNUD ES abarcaban contenidos distintos.

- Los **talleres** se centraron en tres temas claves de la cultura organizacional: la interpretación de la conexión entre la vida dentro y fuera de la organización (conexión entre los ámbitos público y privado); los efectos de las masculinidades para mujeres y hombres en la organización (detección de la preponderancia del modelo de trabajo regido por el 'individualismo heroico' en la organización) y, por último, las formas de poder y participación vigentes en la organización. (En anexo 1, se aborda de manera extensa el contenido y desarrollo de estos talleres).
- Los **ejercicios complementarios** tuvieron la particularidad de que sus contenidos surgían de la autoreflexividad del proceso en sí mismo.

Los temas no estaban fijados a priori, sino que iban siendo identificados en los sucesivos ejercicios. Esto significa que cuando aparecía alguna cuestión 'caliente', que marcaba claramente su potencial discriminatorio en términos de relaciones de género o de cara a posibilitar u obstaculizar la estrategia de mainstreaming en PNUD, el tema era objeto de otra sesión o discusión colectiva. (Más información sobre estos ejercicios en el siguiente apartado).

X. El (No)Diagnóstico:

Se trata de un tipo de diagnóstico que se realiza en base a las contribuciones diferenciadas, por una parte, de una consultoría externa y, por otra, de la propia organización.

La negación que lo encabeza pretende apuntar a que este diagnóstico no tiene como objetivo detectar 'dolencias organizacionales' y aportar las 'recetas' de curación, sino que pretende apuntar a un tipo de autodiagnóstico organizacional, en el que pese a la facilitación a cargo de una consultoría externa, ésta no se encarga de proveer a la organización con las 'soluciones adecuadas' para anular las desigualdades que se identifiquen, sino que deberá ser la organización la encargada del diseño y ejecución de medidas para erradicarlas: 'experimentos de cambio pro equidad'

Las informaciones que nutren el (No)Diagnóstico -(N)D- se generan en el transcurso de los talleres y ejercicios que a propuesta de la consultoría se realicen, pero también a través de la observación participante, discusiones informales, cuestionarios, grupos focales y entrevistas semiestructuradas a personas tanto de la organización como de su entorno (otras agencias de cooperación, mundo académico, ONGDs, organizaciones feministas y/o mujeres...). Que se opte por unas técnicas u otras dependerá de la adecuación al tipo de proceso impulsado, al calendario previsto, a los recursos disponibles...etc.

En un proceso COPeQ corresponde a la consultoría conseguir que salgan a la luz la diversidad de opiniones de las personas que integran la organización. Sin embargo el análisis propiamente dicho no es algo de lo que se encargue la consultoría de forma aislada, sino que su labor consiste más bien en 'construir el mosaico con las vivencias y percepciones diversas de desigualdad' de quienes integran la organización, que a fin de cuentas son quienes mejor conocen lo que en ella ocurre y quienes pueden, si así lo quieren, proponer cambios en las formas habituales de hacer y/o pensar conducentes a la equidad.

10.1 Tichy framework⁷

El conocido como ‘marco de Tichy’ es una herramienta que fue ideada para apoyar la gestión empresarial.⁸ Permite ‘fotografiar’ colectivamente el funcionamiento de una organización. En concreto se trata de una tabla en la que se contemplan tres aspectos básicos constituyentes de las organizaciones: valores, estructura y personas, los cuales son contemplados desde tres puntos de vista: técnico, político y cultural.

- Los **valores** quedan plasmados en la **misión** de la organización, que contiene la expresión de su razón de ser. Este apartado incluye los objetivos y los procedimientos de gestión que se diseñan para cumplir los valores.
- **Estructura**, contemplada en un sentido amplio se refiere a las formas sistemáticas de trabajo y cómo se compartimentan personas y actividades. También abarca los flujos de comunicación, transmisión de informaciones y cómo se produce aprendizaje en la organización.
- Por último se mira a quienes integran la organización, que en este caso no se contemplan como meros ‘recursos humanos’ sino como **personas** cuyas actividades tienen efecto y continuidad fuera y dentro de la organización. Se presta atención a cómo se incorporan a la organización –reclutamiento–, cómo se les proporciona formación, los sistemas de evaluación de desempeño, mecanismos de reconocimiento, incentivos y/o sanciones. Asimismo se observan las actitudes y comportamientos del personal hacia y en la organización.

Los tres componentes de la organización se contemplan desde tres puntos de vista:

- El **punto de vista técnico** atiende a la disposición que se hace en la organización de los recursos para la consecución de sus objetivos de la forma más eficiente – habrá que valorar si también equitativa en términos de género–.
- El **punto de vista político** enfoca cómo se ejerce el poder, cómo se delimitan las prioridades y cómo se produce la asignación de recursos en función de ellas. También se fija en cómo se articulan procesos de participación y/o exclusión en la organización, así como los modos particulares de ejercer influencia dentro de la organización y las presiones a las que la organización ha sido sensible para que la erradicación de las desigualdades de género entrase en su agenda.
- El **punto de vista cultural** observa cómo se produce la intersección de lo personal con lo social/colectivo revisando las repercusiones discriminatorias de opiniones, significados, interpretaciones y argumentaciones compartidas en la organización.

A continuación se pone el ejemplo de una tabla resultante del cruzamiento de los diferentes puntos de vista referidos con los considerados como componentes básicos de una organización.

⁷ La aplicación del marco de Tichy a las organizaciones de desarrollo se debe a la ONGD holandesa NOVIB, en la actualidad OXFAM-The Netherlands- que la utilizó como eje vertebrador de su herramienta Gender & Diversity audit.(1998). Asimismo se convirtió en la herramienta fundamental de su Gender Focus Programme en el que esta organización acompañó a una selección de sus contrapartes en un proceso de autodiagnóstico y de propuestas de cambio organizacional pro equidad. Para más detalles consultar: Politics of the possible (Mukhopadhyay et al, 2006)

⁸ Fue diseñada por Noel Tichy, profesor de la asignatura de Cambio organizacional y de Gestión de Recursos Humanos en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.

Importante tener en cuenta que los epígrafes que encabezan las diferentes celdas son los que propiamente constituyen el marco de Tichy. Los temas que aparecen en ellas remiten a los que se trabajaron específicamente en PNUD ES o a aspectos particulares que identifican esa organización (C3).



10.2 Utilización del Tichy framework

El marco de Tichy ofrece un esquema en base al cual vertebrar la información que se va obteniendo acerca del modus operandi y constelaciones de creencias predominantes con el objeto de hacer un diagnóstico, en este caso centrado en las dinámicas de género prevaletentes en la organización.

Su mejor virtud es que es comprehensivo y sistemático y abarca todos los ámbitos del funcionamiento organizacional sin olvidar aspectos relativos a las creencias compartidas, ni a las subjetividades que informan los comportamientos de quienes la integran.

Su principal fragilidad reside en que no fue ideado específicamente para identificar desigualdades de género por lo que de algún modo hay que asegurar un esfuerzo extra en la aplicación del análisis de género, esto es, en discernir las implicaciones de género de las disfunciones y desigualdades que se vayan detectando.

El Tichy framework es susceptible de ser utilizado de diferentes maneras. De lo que se trata es de conseguir dirigir la mirada de la organización hacia determinados temas, aquellos que la herramienta señala como importantes, para poder hacer colectivamente la descripción de lo que ocurre al respecto de cada uno de ellos en la organización, analizando si resultan favorables o contraproducentes para la equidad de género.

Para hacerlo así se puede:

- Plantear una batería de preguntas referidas a cada uno de los temas que aparecen en las diferentes celdas de la tabla, para que colectivamente se provean las respuestas. Esta es la opción materializada en el Gender Focus Program de NOVIB⁹.
- La opción que propone COpEQ (navarro, 2003) es que se diseñen ejercicios que traten las principales temáticas y que las informaciones que se obtengan se complementen con las obtenidas en entrevistas, grupos de discusión, talleres, etc.

La diferencia entre la propuesta de NOVIB y COpEQ reside en que la primera propone una serie de preguntas, mientras que en el segundo caso se marcan las áreas temáticas sobre las que resulta conveniente compilar informaciones – a partir técnicas diversas: entrevistas, ejercicios grupales, grupos de discusión, etc.- para detectar posibles sesgos discriminatorios de género.

10.3. El Tichy framework y el COpEQ

A continuación se ofrece un listado de los temas básicos que según el marco de Tichy hay que tener en cuenta cuando se quiere tener una visión panorámica de las dinámicas de una organización y de su funcionamiento. En cada celda se sugieren algunos de los aspectos que pueden guiar la compilación de información para la elaboración de un diagnóstico del estatus de género de una organización según la propuesta metodológica COpEQ:

Celda 1: Políticas

- Confirmar si la organización cuenta con una política de género o políticas que afectan dinámicas de género en la organización: ¿Cuáles son sus rasgos, se implementan, existe suficiente información al respecto, cuentan con presupuesto, se hace seguimiento de su utilización e impacto?
- Analizar el nivel de formalización de procedimientos en los diferentes ámbitos de trabajo de la organización, su incidencia en facilitar el trabajo o incidir en duplicación esfuerzos.
- Revisar de acuerdo a la asignación de partidas presupuestarias si la importancia atribuida a la equidad de género en los discursos se corresponde con el nivel de gasto destinado a trabajar este tema, plantear los parámetros de lo que supondría la aplicación del análisis de género al presupuesto de la organización.
- Mirar si existen mecanismos efectivos para llevar a cabo el seguimiento del mainstreaming de género en la organización, así como para la realización de evaluaciones de la incorporación de la perspectiva de género a todo su quehacer.

Celda 2: Influencias

- Cerciorarse sobre a quiénes ha correspondido la responsabilidad para el desarrollo de políticas e implementación práctica de la perspectiva de género. ¿Qué protagonismo ha tenido la dirección, qué peso ha soportado la unidad de género, cuál es la dependencia del empuje interno a cargo de activistas individuales en el seno de la organización?

⁹ Para más detalles al respecto se plantea una excelente reflexión del mismo en Politics of the possible (Mukhopadhyay et al., 2006)

- Delinear el panorama al respecto en el entorno social de la organización ¿Qué han hecho otras organizaciones de desarrollo en su mismo contexto, qué es lo que se promueve en relación a la equidad de género desde las instancias gubernamentales del país, qué incidencia tiene lo que otras organizaciones hacen a nivel internacional en relación al mainstreaming de género, qué tipo de colaboraciones estables se han establecido con organizaciones feministas y/o de mujeres que tienen mayor experiencia referente a la identificación y superación de discriminaciones de género?
- Perfilar la trayectoria histórica de cómo se ha trabajado el tema en la organización: qué se hizo, qué no se hizo, dificultades encontradas, oportunidades...

Celda 3: Cultura Organizacional

- Noción de trabajo en la organización: significado del empleo en la construcción identidades, cómo interpreta la organización la conexión entre la vida dentro y fuera de la organización de su plantilla.
- Recompensas formales e informales por realización de ‘un buen trabajo’, (analizar su consistencia si se refiere a género).
- Distinciones en el otorgamiento de valor a diferentes estilos de trabajo y tipos de liderazgo en la organización.
- Promoción por parte de la organización de comportamientos sensibles al género: lenguaje, chistes, imágenes, decoración, etc.
- Análisis de cómo se interpreta la noción de participación en la organización.
- Tipos de poder predominantes en la organización.

Celda 4: Funciones y responsabilidades

- Hacer el esquema del reparto de las tareas y responsabilidades referidas al desarrollo del mainstreaming de género en la organización (analizar oportunidades y limitaciones).
- Hacer el esquema de cómo se establecen las coordinaciones entre distintas áreas de trabajo de la organización (¿dependen de esfuerzos personales, están formalmente establecidas, son reconocidas y valoradas, suponen sobrecarga de trabajo...etc.?).
- Análisis de cómo se efectúan las planificaciones a nivel organizacional y por departamentos y concluir si los formatos actuales favorecen o resultan negativos para el desarrollo e implementación de una estrategia organizacional de género.
- Papel de la estructura de género: ¿cómo se relaciona con el resto departamentos, cuál es su papel respecto al mainstreaming, cómo es percibida por el resto departamentos?
- Analizar el mapa de qué responsabilidades y en qué procesos inciden directamente personas reconocidas por su expertise de género.

Celda 5: Toma de decisiones

- Contrastar el organigrama formal de toma de decisiones con el organigrama informal, aquellos procesos y relaciones en la organización que tienen un peso específico en la toma de decisiones, que todo el mundo conoce, aunque no estén plasmados en papel; analizar posibles inconsistencias entre organigrama formal y lo que efectivamente ocurre, referente a la toma de decisiones, en la organización. ¿Qué repercusión tiene a la hora de situar aspectos que se refieren a la equidad de género entre las prioridades organizacionales?
- Hacer el seguimiento pormenorizado de cómo se ha tomado una decisión concreta: ¿quiénes han intervenido y en qué ámbitos, con qué informaciones se contaba, se tuvo en cuenta la dimensión de género de la problemática?
- Revisar la existencia de mecanismos para asegurar que se aplica el análisis de género en la toma de cualesquiera decisiones.
- Constatar si se posponen decisiones de temas relativos a situaciones conflictivas asociadas con el género: resistencias ante iniciativas de acción positiva, acoso sexual más o menos explícito, etc.

Celda 6: Comunicación y aprendizaje

- Analizar los canales de comunicación formales e informales en la organización. Su peso específico y sus implicaciones en relación a género. ¿Quiénes participan en ellos, qué tipo de informaciones se transmiten,...etc.?
- Confirmar la existencia de mecanismos para tener a disposición información de género que resulte útil para las diferentes áreas de la organización con el objeto de que apliquen la perspectiva de género a todas sus actuaciones.
- Canales para transmitir el aprendizaje relativo a género, avances y dificultades encontrados a la hora de aplicar la perspectiva de género al propio trabajo, de un área a otra de la organización.
- Análisis de cómo se interpreta y materializa el trabajo en equipo en la organización. Revisión posibles sesgos de género.
- Revisión de cómo se interpreta el trabajo en red con otras organizaciones y si se asegura que existen vínculos de colaboración con organizaciones que se distinguen por su trayectoria de trabajo en relación a las desigualdades de género.

Celda 7: Expertise

- Revisión de las políticas que se promueven desde el área de personal que afectan a las relaciones de género: medidas de conciliación, acoso, etc.
- Revisión sistemas de reclutamiento ¿cómo se asegura que las personas contratadas van a poder poner en práctica la estrategia de género de la organización; cómo se asegura que no se aplican visiones estereotípicas de quienes entrevistan relativas a las funciones y habilidades que pueden desempeñar mujeres u hombres?
- Revisión de las descripciones de los puestos, corroborar que expresan todos los requerimientos del puesto, sin proyecciones relativas de los rasgos de quienes tradicionalmente los hayan venido desempeñando. Tipos de contratos y salarios (revisar si se justifican posibles 'distinciones' de género).

- Revisión de la formación proporcionada por la organización, si se ha asegurado el análisis de género en relación a cualquiera de los temas impartidos y si se proporciona habitualmente formación relativa a temáticas de género.

Celda 8: Margen de maniobra

- Se refiere a la identificación de las áreas temáticas que han sobresalido como potencialmente causantes de desigualdades de género en las otras celdas.
- En este apartado se consignan los experimentos que la organización diseñe para eliminar las dinámicas desigualatorias detectadas en sus procesos.

Celda 9: Actitudes

- Analizar el nivel de compromiso de la plantilla con los valores preconizados en la misión de la organización y, en concreto, con la erradicación de las desigualdades de género.
- Establecer espectro de actitudes ante el cambio (a partir de lo experimentado colectivamente a lo largo del proceso COpEQ).
- Considerar los principales aspectos de las resistencias ante iniciativas de redistribución de recursos, responsabilidades y reasignación de prioridades en pos consecución equidad de género.

Si bien se han indicado algunos de los temas sobre los que es importante obtener información para la elaboración de un (No)Diagnóstico, es importante contar con que en el caso de COpEQ el devenir del proceso deja un amplio margen a la incertidumbre.

A pesar de que pudiera parecer que existen ciertas dinámicas y ejercicios que se pueden repetir con mínimos cambios en distintas organizaciones, lo cierto es que la mayoría de ellos deben ser producidos *ad hoc* para cada proceso de cambio organizacional particular.

Por eso COpEQ no es propiamente una herramienta ‘prefabricada’ que puede replicarse sin más. En COpEQ no todo está previsto de antemano. De hecho una de sus riquezas, si bien exige un esfuerzo sobreañadido tanto a la consultoría como a los grupos que se hayan establecido como ‘motores de cambio del proceso’, es la reflexividad del proceso, el hecho de que las diferentes actividades se influyen mutuamente y pueden verse variadas en función de lo que aporten las visiones que colectivamente vayan aflorando.

Ejercicios planteados durante el proceso COpEQ de PNUD ES:

- **Identificación rasgos de la cultura organizacional** (Cebolla de Hoffstede)- sirvió para relacionar diferentes formas de hacer y creencias considerados como 'normales' en la organización y que sin embargo hay personas que perciben como discriminatorios. A partir de este ejercicio se identificaron algunas temáticas clave que luego exigieron ejercicios propios. (Información compilada en este ejercicio nutre la celda 3)
- **Trabajo en red** (Diagrama de Venn)- proponía la identificación y análisis de las instancias y actores/as del contexto de trabajo de PNUD ES -tanto interno como externo- que facilitan u obstaculizan su objetivo de avanzar hacia la equidad de género. (Información compilada nutre celdas 4 y 6)
- **Acceso y control:** ejercicio para ayudar a entender dinámicas de poder/impotencia que no siempre se captan a primera vista. Se enfocaba el poder como el punto de control sobre recursos humanos, materiales, intelectuales y financieros en la organización -se analizaron sus variantes formales e informales-. (Información compilada nutre celda 5)
- **Cronología de la perspectiva de género en la organización:** proponía que se crease de forma colectiva la narrativa de la trayectoria de PNUD ES en la incorporación del enfoque de género en relación al mainstreaming y en general a cualquier tipo de avances en la promoción de la equidad de género tanto en el nivel de sus intervenciones como en su seno. (Información compilada nutre celda 2)
- **Mapa flujos comunicación:** se trataba de identificar los canales diversos y tipos de comunicación que funcionan en la organización y los que no funcionan. También se buscó la comprensión de sus posibles sesgos de género: personas participantes, contenidos, su repercusión en toma de decisiones... (Información compilada nutre celdas 6 y 5)
- **Jerarquía en la organización:** proponía reflexionar acerca de las variables o rasgos de diferencia a partir de los cuales se construyen desigualdades en la organización y análisis acerca de cómo se relacionaban con la estructura de poder legitimada en la organización (Información compilada nutre celdas 3 y 5)
- **Superposición de discriminaciones:** a partir de las experiencias individuales de desigualdad a lo largo de la vida de las personas participantes se proponía la reflexión acerca de cómo ello frenaba sus posibilidades de participación, así como de expresar sus necesidades y articular sus intereses. Después se establecía la discusión de las posibles coincidencias con dinámicas que se producían en la organización y acerca de las argumentaciones compartidas en base a las cuales se justificaba el status quo (Información compilada nutre celda 3 y 9)
- **La brecha:** 'distancia entre valores proclamados y trabajo realizado'- revisión de las políticas y estrategias en vigor en PNUD ES. Análisis de la medida en que eran conocidas. Identificación de aquellos elementos del funcionamiento organizacional que dificultan su implementación. (Información compilada nutre celdas 3 y 1)

10.4 'Levantar el espejo': devolución del (N)D



Un momento clave del (No)Diagnóstico es el de su devolución o de 'levantar el espejo'. En ella se exponen los hallazgos del proceso COpEQ hasta un momento dado. Sirve de espacio de reflexión crítica colectiva en el que la organización tiene la oportunidad de 'mirarse a sí misma' desde el prisma de género.

La devolución del (No)Diagnóstico refleja la yuxtaposición de las opiniones diversas reinantes en la organización acerca de las dinámicas que tienen lugar en ella y acerca de los comportamientos y actitudes de quienes la constituyen.

Se trata de un mosaico construido a partir de las aportaciones de las personas que han participado en el proceso en el que resultan identificables las pautas de producción de desigualdades que son propias de la organización, así como aquellos aspectos de su

funcionamiento que pudieran impedir un eficaz despliegue de la estrategia de mainstreaming en su seno.

Hay que encontrar un formato gráfico de presentación que sea claro y atractivo a través del cual se expongan sintéticamente los hallazgos del proceso. Importante que cada quien pueda identificar sus aportaciones y contrastarlas con otras distintas que también han sido expresadas por personas del entorno organizacional.

Se trata de una ocasión en la que desde la consultoría se pueden expresar aquellas cosas ‘que todo el mundo en la organización sabe, referidas a desigualdades y cuestiones que entorpecen el funcionamiento organizacional’ pero que únicamente de forma excepcional se expresan en voz alta y, en caso de que así sea, puntualmente, no de manera sistemática.

Este momento puede producir una sensación de ‘vértigo organizacional’ en el sentido que se produce la impresión de que ‘las desigualdades de género están en todas partes y afectan hasta el más nimio detalle de la organización’.

Se trata de una sensación importante porque, quizá por vez primera, una organización empieza a intuir que las desigualdades de género no son equiparables a ‘problemas de las mujeres’, sino que están imbricadas en todo aquello que una organización hace, a través de las personas que la constituyen y que, por tanto, no cabe que sean tratadas como ‘algo aparte’ sino que la potencialidad de producir desigualdades es inherente a todo aquello que en una organización se trabaja.

La sensación de vértigo puede llevar consigo que la organización presione a la consultoría para que haga recomendaciones y propuestas de cambio concretas.

Habiéndose llegado a este punto en vez de ‘dar posibles soluciones’, en lo que el equipo consultor debe insistir es en que la organización produzca las suyas propias.

Se entra así en la fase de post-diagnóstico, que se corresponde con la identificación colectiva de las prioridades de acción en las áreas problemáticas acotadas y la formulación de propuestas para el diseño de experimentos.

Hallazgos del N(D) de PNUD ES relativos a su cultura organizacional

Antes de abordar los principales hallazgos obtenidos en esta fase, cabe reconocer el esfuerzo que la organización había llevado a cabo previamente por evidenciar y eliminar algunas de las desigualdades identificadas en su cultura organizacional en el marco de la Estrategia de Género, con un importante apoyo y liderazgo tanto de la Gerencia como del Área de Género. Sin embargo, en el último año, y fruto sobre todo de un cambio de orientación en el trabajo por parte del área de género y también de una fuerte renovación y rotación del personal, se había abandonado el trabajo en esta línea. Hay que señalar que tanto el diagnóstico como los experimentos retoman parte de ese trabajo ya realizado en la organización previamente, evidenciando algunos avances y esfuerzos importantes, así como algunos temas poco abordados o que no se lograron modificar en la fase anterior.

A continuación, mencionamos algunos de los aspectos que se presentaron en la sesión de presentación del N(D) de PNUD ES relativas a su cultura organizacional. Cabe señalarse, por un lado, que la mayoría de estos aspectos se basan en las percepciones del personal recogidas durante el proceso; por el otro, que se estableció una distinción entre rasgos inmediatamente observables de la cultura organizacional y aquellos que resultan mucho menos conscientes, que constituyen la estructura profunda organizacional.

1. Capa superficial

Entre los primeros, el personal señaló la insuficiente apropiación de los valores de NN UU, particularmente entre el personal nuevo y asociado con ello el compromiso se interpretaba más como responsabilidad con el trabajo bien hecho que con la misión de la organización.

En relación a la valoración de las condiciones laborales se apreciaron divergencias dependiendo de si la comparación se establecía con empresas salvadoreñas o con empresas multinacionales u organizaciones de desarrollo internacionales. Se reconocía que las condiciones son mejores en PNUD que en el contexto nacional, pero aún así una parte significativa del personal se sentía poco valorada por la organización.

Respecto a la exposición a temáticas de género se apreciaba una brecha entre quienes tuvieron ocasión de participar en la elaboración del Diagnóstico de Género (2001) e implementación de la primera fase de la Estrategia (hasta 2005) y quienes llegaron después a la organización.

Los posibles rasgos sexistas de la cultura de PNUD ES el personal los justificaba en base a las particularidades de la cultura local. Si bien en PNUD ES no se toleran chistes, expresiones o comportamientos sexistas, se reconoce que en espacios informales pudiera rayarse lo políticamente incorrecto. De hecho, se apuntó en este sentido algunas 'cadenas de correos' que habían resultado altamente polémicas porque expresaban opiniones individuales no acordes con el posicionamiento público de la organización y que habían generado un fuerte debate interno.

2. Estructura profunda

Cuatro fueron los temas que se acotaron como propios de PNUD ES, que aunque no resultasen evidentes, se consideraba que podían ayudar a explicar algunas de sus dinámicas más prototípicas.

- a. Laissez-faire: en algunos casos se señaló que en lugar de tomar iniciativas activas pro equidad, la organización dejaba que fueran las personas las que fueran preactivas y negociaran sus intereses. Esto puede conducir a que se puedan atribuir las desigualdades a la libre opción de las personas implicadas, sin que se tenga en cuenta el principio básico de que 'tratar de igual manera aquello que de entrada es desigual, profundiza la desigualdad'

Aspectos en los que se identificó tal forma de actuar por parte de la organización son, entre otros: el momento de la negociación salarial inicial, renegociaciones salariales sucesivas y de términos de referencia, reclamos relativos a la política work&life, transmisión de necesidades e intereses a la gerencia.

- b. Jerarquía: PNUD ES era percibida por su personal como una organización claramente jerarquizada, que ponía especial énfasis en la utilización de elementos simbólicos que así lo hiciesen constar. También afloró la percepción de la existencia de 'favoritismos' relativos al poder desproporcionado que ejercían algunas personas si se consideraba estrictamente su rango organizacional. Aunque difícil de demostrar, se manifestó además la percepción de que la aplicación de criterios subjetivos en la interpretación de las normativas podía estar afectando negativamente a las mujeres.
- c. 'Lo sustantivo versus lo operativo': esta separación resultaba muy marcada en PNUD ES y conlleva la devaluación y precarización de lo operativo frente a lo programático, pese a su real interdependencia.

La menor valoración de lo operativo frente a lo programático discurre paralela a la feminización de las tareas administrativas. Se da la circunstancia de que es precisamente en el área operativa por excelencia la que suele acoger los nichos más extremos de feminidad y masculinidad en las organizaciones: los servicios de transporte, mantenimiento e informático suelen ser masculinos y las labores de limpieza se consideran propias de mujeres.

Esta tendencia de polarización estereotipada se había intentado contrarrestar en PNUD ES con la incorporación de hombres a tareas administrativas y mujeres en puestos tradicionalmente considerados como masculinos. De esta manera, se había intervenido organizacionalmente para evitar la estereotipación en base al sexo de los puestos, pero lo que no se había conseguido es confrontar la pérdida de valor de estos puestos.

XI. Tras el (No)Diagnóstico

A partir de aquí lo que se haga también dependerá de las condiciones particulares de cada organización concreta.

Si la apreciación es que en una organización dada, una vez que se ha compartido el N(D), no se comprenden bien las implicaciones de aquellas desigualdades que han sido apuntadas, resulta conveniente realizar ejercicios de concreción a través de los cuales se trabaje tema a tema, para



Un nudo remite a la noción de un problema que no es susceptible de una solución inmediata o 'receta', sino que requiere que se impulse un proceso.

poder deslindar sus costos tanto en términos personales como de eficiencia organizacional.

Corresponderá al equipo consultor idear y proponer ejercicios que favorezcan la reflexión colectiva sobre aquellos aspectos que han sido presentados como ‘nudos’, esto es, como formas de hacer que propician la producción de desigualdades de género.

En caso que en el momento de la presentación del (N)D se haya producido un reconocimiento mayoritario de la verosimilitud de las tendencias discriminatorias que se dan en el funcionamiento de la organización y en los comportamientos de quienes la integran, se puede pasar de forma más directa a establecer las actuaciones necesarias para impulsar procesos, formas de hacer alternativas o ‘experimentos’, que las vayan desmantelando.

11.1 ¿Qué son los experimentos?

Son pequeños planes de acción para poner en marcha actividades que permitan eliminar gradualmente las desigualdades de género detectadas en el curso de un proceso COPEQ.

Sus rasgos principales son:

- Remiten a desigualdades colectivamente detectadas
- Plantean actuaciones factibles y realistas
- Incluyen un claro establecimiento de responsabilidades, recursos necesarios y cronograma de acción.
- Prevén la exigencia de responsabilidades a quienes coordinan las distintas áreas de la organización implicadas en la puesta en marcha de un experimento
- Establecen indicadores de seguimiento y especifican los mecanismos de rendición de cuentas.

11.2 Reflexiones preliminares al diseño de experimentos

Una vez que se han identificado ‘nudos’, factores potencialmente productores de desigualdades de género en la organización, resulta necesario abrir espacios de discusión que permitan delimitar de forma más concreta, por un lado, los rasgos de las situaciones, hechos, actuaciones o creencias que hayan sido considerados discriminatorios. Por otro, imaginar los rasgos de la misma circunstancia pero ‘limpia de desigualdades de género’, esto es, aquella situación ideal a la que se pretende llegar.

Reflexionar acerca de estos dos polos opuestos permite ver con más claridad los cambios que son necesarios para, partiendo de uno de ellos, el discriminatorio, llegar al otro, aquel en el que las desigualdades de género hayan sido eliminadas.

Algunos aspectos sobre los que promover la reflexión pueden ser:

- Identificar los rasgos discriminatorios de la situación actual
- A partir de la identificación detallada de los trazos de desigualdad actuales perfilar la situación que es considerada ‘deseable’ en tanto que equitativa o potenciadora de equidad
- ¿Qué se puede hacer para transitar de una situación a otra? ¿Cómo de ‘desanudamos los nudos’?
- ¿Quiénes se verán implicadas/os y de qué manera?

- ¿Qué cambios en actitudes, valores, comportamientos se necesitarán?
- ¿Qué cambios en estructuras, procedimientos, relaciones, valores y actuaciones organizacionales se necesitarán?
- ¿Qué se puede hacer para facilitar la consecución de dichos cambios?
- ¿Qué aportes harán esos cambios al avance de la equidad de género en la organización y en todo aquello que realiza?

En cuanto a las maneras de fomentar la discusión acerca de lo que no se quiere mantener –las tendencias a la desigualdad- y lo que se quiere lograr, no existe una fórmula concreta. Habiéndose llegado a este punto del proceso lo cierto es que resulta más que probable que el equipo consultor habrá ya identificado cuáles son los modos que resultan más acordes, que resultan más fáciles y participativos, para la organización concreta con la que se esté trabajando. Pudiera tratarse de trabajo en grupos que luego se presenta en plenario, grupos focales, dinámicas teatrales que representen situaciones concretas del actual devenir organizacional, etc.

El aspecto común que debe extraerse a partir de cualquiera de los formatos de discusión que se utilicen es la definición concreta de un problema que se quiere solventar, las diferentes aristas que influyen en la situación que se ha definido como problemática y los cambios concretos que se quieren impulsar.

11.3 Diseño de experimentos

Este momento remite a la planificación realista de aquello que se va a hacer, aquello que se va a cambiar, incluyendo la asignación de responsabilidades, determinación de plazos, constitución de fórmulas de reconocimiento y, finalmente, establecimiento de indicadores de seguimiento y de evaluación.

Cuestiones que deben tenerse presentes en el diseño de experimentos

- Tener claro lo que se quiere lograr
- Insistir en analizar los aportes a la equidad de género de cada experimento
- Actividades a incluir en cada experimento
- Recursos necesarios (personales, tiempo, dinero) para cada experimento
- Áreas que se verán implicadas en la consecución de cada experimento
- Delimitación de las personas que asumen responsabilidades en cada experimento
- Buscar maneras para asegurar la dedicación (que no se trate de esfuerzos personales, sino organizacionalmente establecidos) de quienes deben participar en la implementación de experimentos
- Idear sistemas de reconocimiento formal
- Establecer cómo se realizará la rendición de cuentas a todas las personas que integran la organización
- Proveer indicadores que permitan llevar a cabo el seguimiento y una posterior evaluación

En general, las organizaciones inmersas en el mundo de la cooperación al desarrollo están acostumbradas a diseñar y gestionar proyectos y programas, así como a planificar sus actividades y

gastos. Por ello el diseño de los experimentos, al tratarse de pequeños planes de acción, pudiera imaginarse como una tarea sencilla. Sin embargo no lo es tanto.

- a) En primer lugar habrá que analizar entre todas y todos los problemas definidos, cuáles son sus relaciones y llevar a cabo una **valoración de la factibilidad** de los cambios que se precisan.

Por valoración de factibilidad se entiende un análisis de las condiciones concretas de la organización en ese preciso momento. De ese modo, se deberá analizar si se cuenta con el personal adecuado para impulsarlo, si existen o se pueden obtener los recursos necesarios para ponerlo o en práctica, si el grado de resistencias esperable requiere una ejecución gradual, etc.

- b) Asimismo deberá realizarse una **priorización de los experimentos** según su importancia, esto es, su capacidad para dismantelar desigualdades o para favorecer estrategias encaminadas a conseguir que el análisis de género impregne todas las facetas del trabajo de la organización.
- c) A continuación hay que hacer el esfuerzo de **relacionar por áreas de acción** aquellos experimentos que traten diferentes aspectos de una misma materia. Por ejemplo, dentro del área referida a la gestión del personal se podrán identificar varios experimentos que abarquen los diferentes aspectos del trabajo de esta área: formación, información de políticas, evaluaciones desempeño, contrataciones, escalas salariales, etc.
- d) A su vez, cada experimento se puede **deslindar en varias líneas de acción**, con sus respectivas actividades, personas responsables, plazos, necesidades presupuestarias e indicadores de seguimiento. Importante en este punto es considerar que en un mismo experimento pueden delinearse acciones de realización a corto plazo a la par que otras que cuya ejecución requiera un plazo temporal mucho más extenso. En anexo 3, pueden consultar un ejemplo de experimento diseñado en PNUD El Salvador.
- e) Cuando ya se cuenta con los borradores de los experimentos que se proponen a la organización se abre una **fase de validación y negociación interna** de los mismos. Se trata ésta de una etapa que no se puede obviar y que resulta especialmente sensible dado que no se puede perder en ningún momento de vista que todo el proceso y, por tanto también el diseño de los experimentos, se nutre de las percepciones y experiencias de las personas que han tomado parte en las actividades ofertadas por COpEQ. En consecuencia, éstas deben ser contrastadas con las de quienes asumen posiciones de responsabilidad organizacional.

El cómo se configure esta etapa dependerá en gran medida de cómo haya discurrido el proceso hasta allí, particularmente de si han participado en él las instancias de decisión y/o quienes coordinan las distintas áreas de la organización, así como de los procedimientos de toma de decisiones establecidos en la organización.

De lo que se trata es, en primer lugar, de adecuar los experimentos a los ritmos y cargas de trabajo de cada área, para lo cual los experimentos deberán ser revisados y aceptados por cada área. Serán las personas que coordinan las áreas quienes deberán reorganizar las tareas de aquellas personas a las que se les asignan algunas responsabilidades o actividades en alguno de los experimentos. Nuevas funciones que deberán ser asimismo incluidas en sus evaluaciones de desempeño.

Una vez que los experimentos hayan pasado este primer filtro, deberán ser presentados a las instancias directivas o gerencia, de forma que puedan incorporarse sus sugerencias previamente a que sean aceptados e integrados en la estrategia global de la organización.

La fase de negociación y adecuación de los experimentos debe plantearse de acuerdo a la idiosincrasia de cada organización, manteniendo siempre una visión estratégica de lo que puede resultar más favorable al impulso de los cambios organizacionales pro equidad propuestos.

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

- f) Otro aspecto que no debe descuidarse es la **provisión de espacios de socialización** de los experimentos para ir manteniendo informada y recibir los insumos de toda la organización, esto es, de aquellas personas, si las hubiere, que no estén participando directamente en el diseño e implementación de los experimentos. Estos espacios que deben mantenerse abiertos durante el curso de los mismos como **espacios de rendición de cuentas**.

Diseño de experimentos a cargo del GCO de PNUD ES

Tras tres sesiones maratónicas de reflexión y discusión de 'lo deseable', de concreción de los tipos de cambio que había que impulsar, de análisis de factibilidad y priorización de las áreas temáticas que requerían el diseño de experimentos, se acabó el periodo de acompañamiento presencial de la consultoría y el GCO asumió la responsabilidad del diseño final y puesta en marcha de los experimentos. Inicialmente estaba previsto que la consultora acompañara también esta fase, pero la densidad de actividades y los tiempos obligaron a que el acompañamiento técnico de la consultora se tuviera que hacer en esta fase de manera virtual y no presencial.

Fue este un aspecto sin duda controvertido. Por un lado resultó extraordinariamente favorable que el GCO asumiese tal responsabilidad y ello le presionó 'a ponerse las pilas', lo que resultó en dinámicas grupales interesantes, aparición de nuevos liderazgos y en el empoderamiento general del grupo –cuyo trabajo fue reconocido con un premio organizacional-.

Sin embargo, lo cierto es que hacerlo de esta manera, sin contar con la facilitación de la consultoría, supuso también una ralentización del proceso, mayores inseguridades, y en algunos momentos la tentación de tomar el camino más fácil y quedarse en la superficie de los cambios identificados como necesarios para eliminar las desigualdades detectadas...etc. En este panorama, en el caso de PNUD ES, resultó providencial que el proyecto regional de América Latina Genera asumiese el rol de facilitar y agilizar el trabajo del GCO durante esta fase de diseño de experimentos.

Una vez acaba la fase presencial de la consultoría el GCO se estuvo reuniendo semanalmente y consiguió delimitar cinco áreas de acción principales:

- Recursos Humanos
- Procedimientos
- Captación y Asignación de Recursos
- Planificación y Coordinación
- Información y Comunicación

Identificadas estas áreas se repartió el trabajo en subgrupos de forma que a cada uno de ellos le correspondía analizar en detalle las actuaciones a emprender en cada área de acción, intentando vincular de forma estratégica diferentes acciones de cambio en un mismo experimento, para evitar que los experimentos estuviesen constituidos por acciones aisladas entre sí. A continuación se detallan cómo el GCO elaboró la agrupación de líneas de acción y experimentos.

1 Gestión recursos humanos equitativa

Las líneas de acción identificadas por el GCO en esta área fueron:

1.1	Conocimiento y aplicación de políticas de recursos humanos	Experimento 1
1.2	Evaluación del personal	Experimento 2
1.3	Formación y capacitación del personal	Experimento 3
1.4	Mejorar la aplicación de normas contractuales y salariales	Experimento 4
1.5	Prácticas organizacionales más sensibles y equitativas	Experimento 5

2 Aplicación más adecuada de los recursos

	Mejorar los procedimientos	Experimento 6
--	----------------------------	---------------

3 Claridad captación y asignación fondos

	Captación y asignación de recursos financieros	Experimento 7
--	--	---------------

4 Planificación y coordinación

5 Planificación y Coordinación

Experimento 8

6 Información y comunicación

	Comunicación interna efectiva	Experimento 9
--	-------------------------------	---------------

	Política y estrategia de comunicación de la oficina establecida	Experimento 10
--	---	----------------

Una vez que se contó con un primer borrador de experimentos el GCO se abrió un espacio de validación y adecuación en el que el GCO celebró sesiones de trabajo con las personas responsables de las distintas áreas de PNUD ES con el objeto de revisar conjuntamente las líneas de acción y actividades propuestas, para confirmar que eran las adecuadas y para ultimar el establecimiento de tiempos y prioridades.

Un aspecto durante la fase de diseño de experimentos al que el GCO puso especial énfasis fue en ir dando a conocer al resto del personal cuáles eran sus avances al resto del personal.

A tal fin se realizaron dos reuniones con todo el personal de PNUD ES. En la primera se le explicó las áreas de acción establecidas y en la segunda se presentó la propuesta de experimentos y se abrió un periodo de recepción de críticas y sugerencias de mejora a los mismos.

Correspondió también al GCO mantener informado al Representante Residente Interino, en cuyo mandato se había impulsado el proceso de cambio organizacional pro equidad y, en segundo lugar, a quien le siguió en el cargo, la actual Representante Residente. En ambos casos se confirmó el apoyo desde la más alta instancia de dirección a la consecución de los experimentos de cambio propuestos.

11.4 Peligro de evaporación del género en el diseño de experimentos

La elaboración de los experimentos, en sus diferentes fases, es un momento especialmente peligroso en términos de que se produzca la evaporación de la dimensión de género.

Pudiera parecer increíble puesto que todo el trabajo realizado hasta ahora estaba inspirado en la consecución de mayores cotas de equidad de género en la organización, pero lo cierto es que si no se presta especial cuidado y se insiste repetidamente en analizar las implicaciones de género tanto de la situación actual como de aquella a la que se quiere llegar, puede ocurrir que los experimentos finalmente diseñados atiendan a la mejora de fallos en el funcionamiento de la organización, pero no a las ventajas o desventajas de género que supuestamente iban a eliminar.

Implicaciones de género de los experimentos de PNUD ES

En el caso de PNUD, las percepciones del personal de la existencia de desigualdades de género que inspiraron sus experimentos fueron las siguientes:

- Pérdida de valor organizacional de lo operativo frente a lo programático, con propensión a su feminización y a su precarización.
- Sobreutilización del trabajo de las asistentes, cuyos puestos se veían recargados de tareas rutinarias sin que se provean perspectivas de mejora.
- Inexistencia de sistemas de reconocimiento, incentivos y promoción diseñados para equilibrar la presencia de mujeres y hombres en todos los niveles de la organización y en todas las instancias de decisión.
- Aplicación no uniforme de normas y procedimientos.
- Sistemas de evaluación incapaces de apreciar el trabajo efectivo tanto de mujeres como de hombres y que en función de ello hagan visibles y objeto de valoración aquellas habilidades sociales sin las cuales el funcionamiento organizacional resultaría imposible y a las que habitualmente confieren más importancia, inversión de esfuerzo y dedicación las mujeres que los hombres.
- Inconsistencias en la planificación del trabajo de las diferentes áreas de manera que se eviten los picos de actividad que resultan difícilmente compaginables para aquellas personas que otorgan también prioridad a otras facetas de sus vidas aparte de a la laboral.
- Insuficiente peso específico y presupuestario otorgado al Área de Género para que pueda guiar el trabajo de forma que todas las áreas asuman como propia la responsabilidad de impulsar el mainstreaming en todas sus acciones.
- Discontinuidad de los espacios de reflexión colectiva que permitan revisar desde el prisma de género el funcionamiento de la organización.
- Problemas de comunicación y transmisión de información relativa a género.
- Desconocimiento acerca de la misión y valores de PNUD y de su firme compromiso con la equidad de género.
- Existencia de prácticas simbólicas que marcan distinciones de rango sobre las cuales a veces se apoyan desigualdades de trato.
- Poca claridad en la captación y distribución de recursos lo que afecta de forma preeminente a la generación de proyectos y programas en la línea específica de género.

XII. Conclusiones

La metodología COpEQ cobra sentido a partir de ciertas carencias detectadas en los esfuerzos de mainstreaming de género ensayados durante la última década, particularmente al observarse cómo se ha dejado fuera de foco a las organizaciones en sí mismas como productoras y reproductoras de desigualdades.

Propone revisar los modos de funcionamiento de una organización, las creencias compartidas en ella y los comportamientos de quienes la integran con el objetivo de apreciar si conllevan privilegios y desventajas de género y a partir de ahí proponer nuevas formas de hacer, políticas y estructuras para eliminarlas.

En el escenario de la cooperación y desarrollo, las organizaciones que se sumergen en procesos de cambio organizacional pro equidad lo hacen así, buscando por un lado, formas más efectivas de incidir en la promoción de la equidad de género en sus proyectos y programas y por otro, en aras de la coherencia entre aquellos valores con los que se comprometen en su misión y el trabajo que realizan.

La aportación de la metodología COpEQ se aparta de aquellas interpretaciones de mainstreaming que se centraban en la elaboración de políticas y reparto de responsabilidades y establecían sistemas de evaluación y seguimiento 'de arriba abajo', sin haber acometido previamente un diagnóstico organizacional participativo en el que, además de identificar y cubrir en su caso, posibles lagunas formativas relativas a género, se impulsaran nuevas formas de funcionamiento organizacional.

Lo que COpEQ sugiere es que más allá de extender la utilización de herramientas, metodologías de planificación y de manejo de datos desagregados por sexo, hay que conseguir agudizar la sensibilidad y reducir las resistencias de quienes integran las organizaciones si la meta es evitar seguir produciendo desigualdades.

Únicamente desde del convencimiento que dimana de la reflexión a partir de las propias experiencias de desigualdad, las mujeres y los hombres de una organización se mostrarán dispuestas/os a implantar nuevas formas de hacer que desafíen las estructuras y sistemas de creencias sobre las que se fundamentan las relaciones de poder desigual.

La metodología COpEQ pone el acento en que el mainstreaming no es un fin en sí mismo, sin embargo plantea que disfunciones de diferente índole en el devenir organizacional se constituyen en dificultades añadidas para articular el mainstreaming y para la consecución de la equidad.

De acuerdo con COpEQ, lo importante de un proceso de cambio organizacional pro equidad no son los resultados: 'los experimentos de cambio' puestos en marcha, sino que se pone el acento en que lo verdaderamente crucial es el camino. Resulta determinante que se haya llegado a los experimentos a través de aprendizaje organizacional colectivo basado en el debate y diálogo internos.

El peligro de COpEQ reside en que se pierda el principio inspirador de transformación de las organizaciones en pos de que sean equitativas. Es decir, que se despoliticen sus aspiraciones y que los experimentos diseñados conduzcan de forma primordial a una mejora de la eficiencia. Que se haya perdido por el camino el interés original de desmontar el régimen de desigualdad de género imperante en un contexto organizacional dado.

De ahí la importancia de evitar que los procesos de cambio se circunscriban exclusivamente a actuaciones en el nivel técnico y de insistir en poner en un primer plano aquellos aspectos relativos a las desigualdades de poder y de participación en la organización.

La afirmación de ‘se hace camino al andar’ significa en un proceso de cambio pro equidad que cada organización debe delinear una ruta propia, a medida de sus condiciones y circunstancias. Una ruta en la que se intercalen momentos de sensibilización, de concienciación y de formación con actuaciones para revertir las desigualdades identificadas.

Futuro de COpEQ en PNUD ES

PNUD ES demostró durante los meses en los que estuvo impulsando el proceso de cambio organizacional pro equidad que se encontraba en un momento de ‘madurez organizacional’ idóneo para seguir promoviendo la equidad tanto en su seno como en los productos de su trabajo.

La buena disposición de la Gerencia y las expectativas que se generaron entre el personal fueron garantes de la puesta en marcha de los experimentos cuyas áreas de acción afloraron durante el proceso COpEQ.

Sin embargo merece la pena que se tenga presente que la andadura no se acaba en los experimentos, ni siquiera con su evaluación y seguimiento.

Trabajar para eliminar desigualdades exige visión de continuidad y actitud perseverante. Es un proceso del que no se puede decir que tenga un final y que exige mantener siempre la sensibilidad despierta para detectar resistencias y oportunidades de cara a ir avanzando paulatinamente hacia equidad.

Siempre quedarán cosas por hacer, pero es importante saber valorar el esfuerzo invertido por parte de PNUD ES de cara a detectar desigualdades en su funcionamiento, en las creencias compartidas y en los comportamientos de quienes lo integran.

Anexo 1: Descripción de los talleres sobre cultura organizacional y género en PNUD El Salvador

Por Patrick Welsh

Modalidad (talleres de formación)

En el diseño metodológico del proceso COPEQ de PNUD ES, se incorporó, desde el inicio, la propuesta de realizar una serie de capacitaciones en género para su personal, optando por la modalidad de una serie de talleres cortos.

En la propuesta inicial elaborada por el equipo consultor externo se sugirió la elaboración de tres talleres de dos días cada uno, significando un total de 48 horas de capacitación, 16 horas por tema, en un período de 3 semanas. Los múltiples compromisos del personal del PNUD, sin embargo, no permitieron dedicar tanto tiempo a la formación en un periodo relativamente corto.

Como consecuencia, en aras de una mejor adecuación del proceso de cambio a las condiciones de PNUD ES, el Equipo de Género Interno (EGI) conjuntamente con el equipo consultor decidieron realizar finalmente tres talleres en 6 sesiones de trabajo, (2 sesiones por taller) cada una con duración de 4 horas¹⁰. La primera sesión de cada taller fue realizado por la tarde de un día y la segunda por la mañana del día siguiente. De esta manera no fue necesario que el personal se ausentara un día completo de sus labores cotidianas.

Elección temática

Al no contar con ningún pre-diagnóstico específico de capacitación que ayudara en la elección de los temas para los talleres, se decidió retomar las áreas temáticas propuestas por Aruna Rao y David Kelleher como básicas para comprender la producción de desigualdades en las organizaciones: conexión esfera pública-privada, individualismo heroico y los poderes en la organización¹¹. Asimismo, experiencias similares con otras organizaciones demostraron que dichos temas siempre habían resultado determinantes en la configuración de la desigualdad en la cultura de las organizaciones.

De igual manera, la elección de estos temas para los talleres, tuvo una doble relación con el (No) diagnóstico del proceso de cambio organizacional pro equidad impulsado en PNUD ES. Por un lado, proporcionaron información para mejor interpretar y entender aspectos que ya habían venido surgiendo en las entrevistas personales, ejercicios colectivos, etc. previamente realizados. Por otro lado, se constituyeron en una vía para propiciar una nueva mirada sobre la cultura organizacional con respecto a los temas elegidos por parte de las personas que participaron en los talleres.

En el proceso de la elección de los temas, sin embargo, se tuvo que considerar la posibilidad de tratar temas más básicos de género (sexo y género, construcción social de las identidades de género, división sexual del trabajo, brechas de género, necesidades prácticas e intereses estratégicos de género, violencia de género, etc.), por una serie de motivos. En primer lugar, el PNUD en El Salvador había pasado por un importante grado de rotación de la plantilla y la incorporación de personas más jóvenes y con menor experiencia laboral que no necesariamente habían recibido formación en género. Asimismo, en el último año la Unidad de Género había priorizado proyectos externos, realizando pocas actividades internas de formación en género. Otro factor importante a considerar era la poca participación de los hombres del PNUD en

¹⁰ Los talleres se llevaron a cabo durante los meses de septiembre y octubre de 2006 y fueron diseñados y facilitados por Natalia Navarro Oliván y Patrick Welsh.

¹¹ Gender At Work (Kumarian Press, 1999 by Aruna Rao, Rieky Stuart and David Kelleher

experiencias anteriores de formación por interpretar que al tratarse de género eran capacitaciones para mujeres, a pesar de ser talleres mixtos.

No obstante, partiendo del hecho de que en el PNUD El Salvador ya existía una clara trayectoria y experiencia acumulada en los temas de género, se decidió no “partir de cero” y más bien adoptar (y adaptar) la propuesta temática de Aruna Rao y David Kelleher. Se consideró de mucha importancia que los talleres significaran un avance importante en materia de género y que no dejaran la impresión de haber vuelto a tocar las nociones más básicas, como suele suceder.

La apuesta de la elección temática se centró en la posibilidad real de propiciar un cambio de mirada, de la forma de comprender cómo se producen las desigualdades de género en PNUD El Salvador, partiendo de experiencias en el contexto organizacional, aunque no se hayan trabajado directamente los principios básicos de la ‘teoría de género’. Suponiendo que algunas personas tendrían más conocimientos de la perspectiva de género que otras, se confió en que se podría lograr la comprensión de tal perspectiva a través de la participación en los talleres y demás ejercicios abiertos durante el proceso COPEQ, reconociendo a la vez los riesgos inherentes en esta apuesta.

Una manera de reducir el elemento de riesgo implícito al no partir de las nociones más básicas de género fue la incorporación de las masculinidades (masculinidad hegemónica) que, aun para las personas con previa formación en género, representaba un tema nuevo. Este tema fue tratado de manera explícita en el segundo taller, vinculándolo al concepto y práctica del “individualismo heroico”. Esto permitió repasar algunas de las nociones básicas de género desde la perspectiva de la construcción social de las masculinidades. Como consecuencia, se decidió modificar el nombre del segundo taller, quedándose así la serie de tres talleres realizados:

- **Taller 1: Vida dentro y fuera de la organización:** sus implicaciones de cara a la producción posibles desigualdades de género
- **Taller 2: Masculinidades en la organización:** sus efectos para mujeres y hombres
- **Taller 3: Poder y participación**

La lógica temática

Entre los tres talleres existía una lógica temática, la cual permitió concebir su realización como un proceso de formación en género y no solamente como talleres temáticos individuales. Al haber trabajado la asignación de roles de género y la división sexual del trabajo en el primer taller, se procedió en el segundo al análisis de la construcción social de la masculinidad hegemónica y su relación con las desigualdades de género con respecto oportunidades y derechos. Reflexionar también sobre temas de violencia y poder en el segundo taller daba la base necesaria para profundizar los temas de poder y participación en el tercer taller.

Algunas personas, sin embargo, no pudieron asistir a los tres talleres por lo cual también era importante concebir cada taller como un espacio de aprendizaje independiente de los otros dos. Por lo tanto, cada taller fue diseñado de tal manera que su propia lógica temática interna (o unidades de análisis y reflexión) y los procedimientos metodológicos adoptados correspondieran al cumplimiento del objetivo del taller, sin desviarse del tema central del mismo.

Objetivos, unidades de análisis y procedimientos metodológicos de los tres talleres

Los cuadros que siguen describen los objetivos, unidades de análisis y reflexión, contenidos temáticos y procedimientos metodológicos de cada uno de los tres talleres e ilustran la lógica horizontal entre sí.

Taller 1: Vida dentro y fuera de la organización (sus implicaciones de cara a la producción posibles desigualdades de género)

Objetivo taller

Analizar colectivamente los trabajos que realizamos mujeres y hombres dentro y fuera de la organización, el valor asociado con dichos trabajos y las implicaciones de cara a la producción de posibles desigualdades de género.

Nº	UNIDADES DE ANALISIS Y REFLEXIÓN	CONTENIDO TEMATICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO
1.	Historias personales de integración vida dentro y fuera de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión personal: tareas y actividades realizadas en un día típico, atribuyéndoles tiempos. • Dimensión organizacional/empleo: lo que se hace fuera de la organización en un día laborable típico, detallando tiempos que se dedican al hogar, amistades, comunidad, ocio, dormir. • Actividades y personas a las que se quería dedicar parte de su vida, pero no puede. • Estrategias personales para compaginar vida dentro y fuera de la organización • Aspectos del puesto laboral que facilitan y que dificultan la compaginación de su vida dentro y fuera de la organización. • Aspectos del funcionamiento de la organización que facilitan y que dificultan la compaginación de su vida dentro y fuera de la organización. • Impactos/consecuencias desiguales para mujeres y hombres dentro y fuera de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos en pequeños grupos separando mujeres y hombres • Plenario: devolución de trabajo realizado en grupos, discusión y debate. • Síntesis por la facilitación
2.	Expectativas en la organización acerca de lo que deben hacer trabajadoras y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis diferenciado de las expectativas (explícitas o implícitas) que tiene la organización con respecto a hombres y mujeres como trabajadores/as (cualidades, capacidades, destrezas, actitudes, comportamientos, cuidado personal, entrega) • Ventajas y desventajas que tienen hombres y mujeres a lo interno de la organización como resultado de estas expectativas. • Conexión vida dentro y fuera de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos en pequeños grupos separando mujeres y hombres • Hombres analizan expectativas que tienen la organización con respecto a las mujeres, y viceversa. • Plenario: devolución de trabajo realizado en grupos, discusión y debate. • Síntesis por la facilitación
3.	División sexual del trabajo y globalización	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización trabajo productivo y trabajo reproductivo, distinción y relación entre ambos • Valoración social otorgada al trabajo productivo y al trabajo reproductivo • consecuencias de la división sexual del trabajo con respecto a oportunidades, derechos, acceso a recursos para mujeres y para hombres • aspectos de la organización (por ejemplo estructura, organización interna, estrategias, procedimientos, cultura organizacional, programas, etc.) que refuerzan la valoración desigual del trabajo productivo y reproductivo • Sentimientos que despierta la película; conexión con experiencia laboral • análisis de la reproducción social existencia; lo que se valora, lo que no y por qué; lo que se puede cambiar y cómo se puede hacer. 	<p>Video/documental : Sexo, mentiras y globalización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción: contexto del video/ documental • Ver Capítulo 5: minuto 19 – 38. (20 minutos) • Trabajos en grupos • Plenario • Ver dos extractos más de la película • Película: 46´ 20" - 49´ 02" • Comentarios en plenario • Película: 1 hora 24´ 18" - 1 hora 29´ 36"

N°	UNIDADES DE ANALISIS Y REFLEXIÓN	CONTENIDO TEMATICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO
			<ul style="list-style-type: none"> Comentarios en plenario
4.	El modelo de 'buen trabajador' en PNUD –presencia, autonomía, compromiso, tipo de recompensas que obtiene	<ul style="list-style-type: none"> Rasgos del "buen trabajador" del PNUD (retomando el análisis de expectativas de la organización hacia trabajadoras y trabajadores). Repercusiones para la organización de este modelo de "buen trabajador" (por ejemplo, productividad, eficiencia, relaciones humanas). Repercusiones del mismo para mujeres y hombres que trabajan en la organización. Rasgos del "buen trabajador" que se priorizan (por ejemplo, racionalidad, asertividad, autonomía, competitividad, resultados individuales) y los que se excluyen (por ejemplo, colaboración, empatía, pedir y prestar apoyo). Análisis de la relación entre el modelo del "buen trabajador" con el modelo de la masculinidad tradicional (hegemónica). Significado para mujeres y para hombres de aspirar al modelo del "buen trabajador" del PNUD (menejo de la conexión vida dentro y fuera de la organización). 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en grupos mixtos de mujeres y hombres Plenario: devolución, análisis de similitudes y deferencias
5.	Conexión público-privado	<ul style="list-style-type: none"> Marco conceptual género, trabajo y conexión público-privado 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación dialogada PP
6.	Propuestas para cambios	<ul style="list-style-type: none"> Articulación de cambios personales necesarios/deseados con respecto al concepto y práctica de "trabajo" para avanzar hacia la equidad de género. Articulación de cambios necesarios/deseados en el PNUD El Salvador con respecto al concepto y práctica de "trabajo" para avanzar hacia la equidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> En parejas discuten brevemente Cada pareja escribe en una hoja sus propuestas Comparten las propuestas (las pegan en la pared) Comentarios
7.	Aprendizajes/ evaluación.	Articulación de los aprendizajes alcanzados a lo largo de las sesiones Sugerencias para mejorar las sesiones.	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios individuales en plenario

Taller 2: Masculinidades en la organización: sus efectos para mujeres y hombres

Objetivo:

A partir de la identificación de los rasgos del modelo tradicional de la masculinidad en El Salvador, analizar las implicaciones para las relaciones humanas a lo interno del PNUD y articular propuestas para mejorar las mismas.

N°	UNIDADES DE ANALISIS Y REFLEXIÓN	CONTENIDO TEMATICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO
1.	Rasgos de la masculinidad tradicional y sus manifestaciones en el PNUD El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> Rasgos típicos de la masculinidad/ mandatos de género del sistema social para los hombres en El Salvador (actitudes, valores, comportamientos). Manifestaciones de estos rasgos de la masculinidad tradicional en el PNUD El Salvador en los espacios formales (reuniones, trabajo en equipo, coordinaciones, ejecución de proyectos/programas, etc.) e informales (interacción cotidiana, espacios recreativos, enlaces amistosos, chistes, chambres, etc.). Manifestaciones de los rasgos de la masculinidad por los hombres y también por las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajos en pequeños grupos separando mujeres y hombres Plenario: devolución de trabajo realizado en grupos, discusión y debate.
2.	Relaciones humanas verticalistas y jerárquicas	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones insatisfactorias jefe-subordinado/a, supervisor-supervisado/a. <ul style="list-style-type: none"> * Actitudes en jefe/supervisor(a) que causaron molestia o angustia * Estilo y contenido de comunicación (o ausencia de comunicación) * Uso del lenguaje verbal y corporal * Visión que tenía jefe/supervisor(a) de uno/a (o interpretación de esa visión) * Posicionamiento de uno/a en la relación (actitudes, conductas, sumisión, resistencia etc.) Efectos positivos y negativos en el desempeño laboral Medidas tomadas para mejorar las relaciones jefe/supervisora con subordinados/as (tanto personales como organizacionales) y resultados alcanzados "Causas" de las relaciones no satisfactorias entre jefes/supervisores/as y subordinados/as diferenciando aspectos ligados a cada persona particular y aspectos que se deben a una 'visión estratégica' relacionada a determinadas formas de interpretar cómo se dirige y/o se ejerce la autoridad. Implicaciones de estas relaciones no satisfactorias para el PNUD El Salvador para : <ul style="list-style-type: none"> * La implementación de programas * Las relaciones humanas (formales e informales) * La proyección institucional Implicaciones de género (lo que hacen mujeres y hombres, efectos para mujeres y hombres, participación/exclusión) 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo individual Trabajo en grupos para compartir experiencias personales Plenario
3.	La masculinidad hegemónica	Marco conceptual Género, poder y masculinidad hegemónica	Presentación dialogada PP
4.	Las prácticas relacionales	<ul style="list-style-type: none"> Comportamientos individuales (estilo comunicación, lenguaje corporal, actitudes...etc.) que aportan a relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo. Comportamientos individuales (estilo comunicación, lenguaje corporal, actitudes...etc.) que refuerzan relaciones interpersonales basadas en el autoritarismo y el dominio. Implicaciones de ambos para el desempeño laboral individual y como equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociodramas: Análisis colectivo en plenario después de cada sociodrama.
5.	Género y modelos de liderazgo	Marco conceptual modelos de liderazgo (individualismo heroico y liderazgo post-heroico/prácticas prácticas relacionales).	Presentación dialogada PP
6.	Ejercicio personal del liderazgo	Grado de asimilación personal/ identificación con uno u otro modelo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Reflexión individual Trabajo en grupos mixtos

N°	UNIDADES DE ANALISIS Y REFLEXIÓN	CONTENIDO TEMATICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO
		<ul style="list-style-type: none"> • Implicaciones para el desempeño laboral y relaciones con otras personas (espacios formales) • Estrategias individuales para cambiar actuación (hacia mayores prácticas relacionales) 	<ul style="list-style-type: none"> • de mujeres y hombres • Plenario
7.	Propuestas de cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en que tendría que pensar PNUD El Salvador para avanzar en la equidad de género (con respecto a la masculinidad hegemónica y los modelos de liderazgo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada quien escribe en una tarjeta una propuesta • Las tarjetas se depositan en una caja. • Trabajo en grupos: identificando lo que resultaría necesario para poner en prácticas las propuestas. • Plenario
8.	Aprendizajes	Articulación de los aprendizajes alcanzados a lo largo de las sesiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios individuales en plenario

Taller 3: Poder y participación

Objetivo:

A partir de la identificación de los diferentes tipos y dimensiones de poder presentes en la organización, analizar como éstos inciden en las dinámicas de participación/exclusión para generar aportes que posibiliten relaciones democráticas de poder basadas en la equidad de género.

Nº	UNIDADES DE ANALISIS Y REFLEXIÓN	CONTENIDO TEMÁTICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO
1.	Mis poderes en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • "Mapeo de mis poderes": el ejercicio del poder sobre otras personas (cargos) en la organización (sus dimensiones y expresiones). • El objetivo del ejercicio del poder • Sentimientos de cara al ejercicio del poder sobre otras personas • Aspectos dentro y fuera de la organización me otorgan la posibilidad de ejercer poder • Aspectos de la organización sobre los cuales ejercemos poder y los factores que lo faciliten o no 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo individual • Trabajo en grupos • Plenario
2.	Reflexiones desde el "no poder"	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de aspectos (problemas) relacionados con el desempeño laboral ante los cuales uno/a se siente sin poder para cambiar. • Aspectos personales, organizacionales, socio-culturales que permiten que algunos aspectos se experimentan como 'inamovibles'. • Consecuencias indeseables de estos aspectos a nivel personal y organizacional. • Propuestas para cuestionar los aspectos "inamovibles", desde la organización, y desde las personas implicadas. • Identificación de los tipos de poder implicados en el mantenimiento del problema y los que serían necesarios para su solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo individual • Trabajo en grupos • Plenario
3.	Tipificación del poder, sus expresiones y dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y tipos y dimensiones del poder • poder sobre, poder para, poder con, poder adentro, poder visible, poder escondido, poder invisible) 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación dialogada PP
4.	El ejercicio de poder en la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las manifestaciones de los tipos y dimensiones de poder a lo interno de la organización: • Su ejecución individual y colectiva (formal e informal); • Su relación con la estructura institucional y valores institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupos • Plenario
5.	Poder y la participación	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre los conceptos de poder y participación y su manifestación en PNUD El Salvador. • Aportes para la búsqueda de soluciones a problemas en la organización basados en el ejercicio abusivo del poder. • Análisis de los tipos de poder y dimensiones de poder que ponen puesto en juego para diseñar una estrategia de solución al problema. • Concepto y práctica de participación constructiva, democrática (estilos, calidad, escucha, etc.) en PNUD El Salvador. • Relación poder, participación y modelos de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Juego de roles • Plenario • Lectura colectiva del documento " • En plenario comentarios sobre la lectura.
6.	Consecuencias y propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las consecuencias para la organización de las dinámicas de poder presentes y el hecho que diferentes modelos se dan a la vez. • Propuestas para asumir otras modalidades del ejercicio del poder (democrático, constructivo) como asunto de interés de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • En plenario

Marco teórico-metodológico

Los talleres de formación contemplaban el análisis crítico y colectivo de temas claves relacionados a la cultura organizacional que, de forma directa, contribuyeran a la producción de desigualdades de género. Se partió de la premisa de que en la gran mayoría de las organizaciones, las inequidades de género muchas veces pasan desapercibidas, a causa de normas y prácticas culturales interpretadas como “naturales” que son asimiladas como parte integral de la cultura organizacional; esto aun en organizaciones con previa experiencia en el tema y comprometido con la equidad de género.

De esta manera, la intencionalidad inicial de los talleres de formación fue de propiciar nuevas miradas sobre la cultura organizacional que permitieran la visibilización de inequidades y la formulación de propuestas que aportaran a la superación de las mismas.

Para lograr este propósito se decidió utilizar la “educación popular” como marco teórico-metodológico de referencia para este proceso de formación en género. Históricamente en América Latina, la educación popular, como propuesta político-pedagógica, nace del trabajo del destacado educador brasileño Paulo Freire. En América Central, a partir de la década de los 1980, su promoción como metodología participativa que fortaleciera los procesos de concientización y acción ciudadana de cara a las injusticias sociales fue liderada por la Red ALFORJA¹². De acuerdo a uno de los fundadores de ALFORJA, el mejicano Carlos Núñez, la educación popular puede definirse de la siguiente manera:

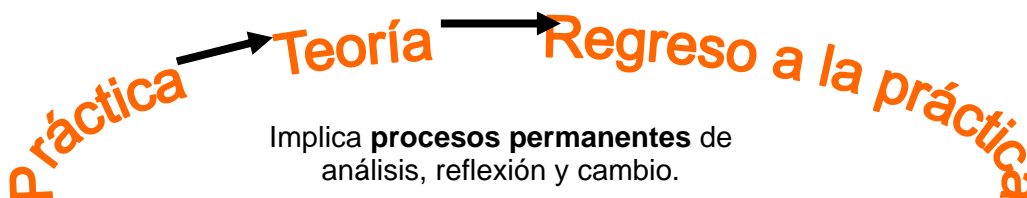
“Es el proceso continuo y sistemático que implica momentos de reflexión y estudio sobre la práctica del grupo o la organización...”

“Es la confrontación de la práctica sistematizada, con elementos de interpretación e información que permiten llevar dicha práctica consciente a nuevos niveles de comprensión”.

*“Es la teoría a partir de la práctica y no la teoría “sobre” la practica”.*¹³

La Concepción Metodológica Dialéctica (CMD) de la educación popular

ALFORJA, de hecho, habla de la Concepción Metodológica Dialéctica (CMD) de la educación popular, ya que el ciclo incorpora también la articulación de propuestas para mejorar la práctica, a partir de la cual se emprende el ejercicio previo de análisis y reflexión.



Cuando se aplica la CMD de la educación popular a procesos de capacitación y formación, el espacio de enseñanza-aprendizaje se convierte en el momento propicio para la reflexión y el

¹² Red centroamericana de la sociedad civil que aglutina a organizaciones especialistas en educación popular en México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

¹³ Núñez, C. (1989). Educar para Transformar, Transformar para Educar, Managua Nicaragua.

análisis colectivo de los aspectos de mayor interés. En el caso de este proceso de formación en género, los tres talleres realizados han constituido un espacio “privilegiado” para analizar las inequidades de género a lo interno del PNUD El Salvador y articular propuestas que cambien esa situación.

Partiendo de la realidad y las vivencias de las personas que participan en el proceso educativo, se construyen conocimientos, realizando colectivamente ejercicios de análisis y reflexión que las retoman dentro de un marco democrático que promueve simultáneamente la participación horizontal y creativa de las/os participantes. Dichos procesos de reflexión y análisis, muchas veces son acompañados de la facilitación de marcos teóricos ya construidos y reconocidos (por ejemplo desarrollo humano, derechos humanos, género) dándoles a los/as participantes la oportunidad de profundizar e interpretar su propio análisis y encontrar nuevos significados al mismo. La fusión del análisis colectivo que se realiza a partir de las vivencias y experiencias individuales con la facilitación de distintos marcos teóricos fortalece la asimilación de nuevos conocimientos y crea condiciones favorables para la articulación de propuestas para la transformación de situaciones y relaciones identificadas como injustas y no equitativas.

En síntesis, los fundamentos de la CMD de la educación popular aplicada a procesos de capacitación y formación son los siguientes:

- El partir de la práctica de las y los participantes
- El impulso de procesos de reflexión crítico-analítica y colectiva a partir de esta práctica
- La generación de conocimientos colectivos propios, reforzados por marcos teóricos establecidos
- La elaboración de propuestas para la transformación de la práctica y la posterior implementación de las mismas
- Tomar a los y las participantes como sujetos de los procesos que se generan

CMD/Metodología feminista

Históricamente la CMD de la educación popular se ha centrado en la transformación de estructuras sociales y políticas y la generación de propuestas para lograr la justicia social. Sin embargo, a partir de los años 80, su utilización para procesos de concientización y empoderamiento con mujeres por la equidad de género ha permitido analizar la dimensión política de lo personal de la vida de mujeres y hombres, incorporando el cuerpo, como parte central del análisis.

Asimismo, a partir de los años 90, la misma metodología ha venido adaptándose para trabajar con hombres sobre género y masculinidades y con grupos mixtos de mujeres y hombres en búsqueda de propuestas concretas para el desarrollo de relaciones de género de justicia y equidad. En ambos casos, las identidades, roles y relaciones genéricas se han convertido en los ejes centrales de reflexión y análisis en búsqueda de cambios concretos en creencias, actitudes, valores, comportamientos y relaciones que refuerzan y perpetúan las inequidades de género.

Retomando el proceso de formación en género impulsado en el PNUD El Salvador, la utilización de la CMD con perspectiva de género, (o de metodología feminista) como marco teórico-metodológico significó un cambio substancial de enfoque con respecto a otras experiencias similares. Es mucho más común partir de exposiciones teóricas a cargo de personas expertas que plantean los mismos temas que trabaja la organización, pero desde la crítica feminista, para luego llegar a proponer ejercicios que hagan cuestionar la propia experiencia de acuerdo a los planteamientos hechos por las personas expertas. Se consideró, sin embargo, que la CMD con perspectiva de género fuera capaz de facilitar procesos personales de

toma de conciencia y de mayor compromiso con la equidad de género, sin los cuales son mucho más difíciles los cambios organizacionales. O sea, siendo las organizaciones constituidas por mujeres y hombres cargados/as de actitudes, valores y comportamientos patriarcales, los cambios deseados en la cultura organizacional pasan necesariamente por cambios de índole personal.

La adopción de la CMD con perspectiva de género suponía la implementación de una metodología participativa que incorporara a personas de las áreas de trabajo diversas en el PNUD y de los distintos niveles de su estructura formal. Se interpretaba “participación” más allá de simplemente asistir a capacitaciones, sino que conlleva tanto hacer el esfuerzo de revisar las propias creencias y experiencias como poder tomar parte en las decisiones acerca del desarrollo proceso de cambio organizacional pro equidad de género. Se aspiraba a que el personal del PNUD El Salvador se acercara al proceso de formación de tal manera que lo sintiera propio, logrando adueñarse del mismo.

El éxito logrado con la articulación y la puesta en marcha de “los experimentos”¹⁴ sugiere que la metodología utilizada en los talleres de formación en género jugó un papel significativo en la apropiación individual y colectiva de los mismos y en fortalecer el compromiso con la equidad de género en distintos niveles de la organización.

Algunos “obstáculos” o dificultades identificados, sin embargo, con la metodología implementada fueron:

- Hubo poca participación en los talleres de mujeres y hombres en los puestos más altos (dirección, coordinadores/as de programas, oficiales de proyectos) de la organización. Esto podría estar vinculado al enfoque metodológico (educación popular) que para muchas personas es interpretado como educación para personas de bajos niveles de educación formal.
- Trabajar a partir de la subjetividad de los/as participantes y de sus experiencias y vivencias remueve sentimientos y emociones y puede provocar temores y resistencias que necesitan ser procesados adecuadamente para maximizar los resultados del espacio educativo. Para esto se necesita contar con tiempo suficiente, algo que fue una dificultad constante con este proceso de formación. Por un lado, el tiempo disponible fue poco con respecto al contenido temático planteado que resultó ser bastante ambicioso. Por otro lado, la llegada tardía de los/as participantes (una costumbre cultural en el país que parece estar ya institucionalizada en el PNUD El Salvador) acortó significativamente el tiempo disponible para la ejecución de cada sesión. Como resultado, algunos de los ejercicios planeados no fueron realizados o fueron ejecutados con prisa.
- Por los ritmos de trabajo y múltiples funciones y compromisos del personal del PNUD El Salvador, fue difícil que se tomara los tres talleres como un proceso de formación completo, uno de los principios fundamentales de la CMD con perspectiva de género. De hecho, muy pocas personas participaron en los tres talleres.
- La poca experiencia previa en materia de género de los hombres que participaron en los talleres (y la poca cantidad de participantes varones) no permitió dar un tratamiento metodológico adecuado a los temas más básicos de género y de esta manera responder a sus necesidades específicas. Sin embargo,

¹⁴ Pequeñas iniciativas que al final del proceso fueron identificadas como necesarias para avanzar hacia la equidad de género en la cultura organizacional.

fue evidente el interés en el tema que demostraron los que pudieron participar en los talleres, y fueron abiertos y receptivos a la metodología utilizada.

Anexo 2. Ejemplo de experimento diseñado en PNUD El Salvador.

1.3 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL (EXPERIMENTO 3)						
Problema identificado: Se percibe que no existe en todo el personal suficiente conocimiento sobre los valores y misión del PNUD y del trabajo que se realiza.						
Meta/ Objetivo: Un personal que conozca los valores/misión del PNUD y que tenga un conocimiento de las actividades generales de la organización.						
Principales acciones identificadas:						
Acción	Actividades	Responsable	Duración/ Fecha de ejecución	Presupuesto	Condiciones necesarias	Indicadores y mecanismos de seguimiento
Capacitación de personal en valores institucionales.	Taller con personal para reflexionar sobre los valores de NNUU.	Recursos Humanos	Plan al 30 de enero desarrollado a ser ejecutado en 2007	A definir	Apoyo de supervisores para cumplimiento de actividades	Indicadores: Cumplimiento de plan de capacitación. Materiales de talleres Materiales de inducción. Boletines.
	Promoción del valor del mes en el boletín: calendarizarlos para todo el año.	Personal del boletín con Recursos Humanos	A partir de Junio	0	El boletín sigue haciéndose periódicamente.	Rendición de cuentas de Informe mensual a todo el personal de avances por correo Responsable de seguimiento por el GCO: xxx
Hacer formación interna sobre temas prioritarios para la oficina y establecer los mecanismos necesarios para garantizar el mayor nivel de participación posible del personal.	Definir temas claves de la oficina: Desarrollo Humano, Desarrollo Sostenible (medio ambiente), VIH-SIDA.	Comité de Capacitación y Recursos Humanos.	Plan desarrollado en Marzo de 2007.	Presupuesto de capacitación.	Apoyo gerencia y supervisores para que el personal siga el curso	Número. de participantes en el curso Responsable de seguimiento por el GCO: xxxx
Entrega de documentación para inducción y período más amplio de inducción con espacio de lectura.	Actualización de documentos y presentaciones de inducción.	Recursos Humanos	Marzo de 2007	0		Documentos de inducción Número de personas inducidas Responsable de seguimiento por el GCO: xxxx
Inducción por parte de la persona que sale en los casos que sea necesario.	Diseñar modelo básico de memoria histórica del puesto. Prever cambios de personal.	Recursos Humanos y supervisores	Todo el año	0		

<p>Establecer de nuevo la formación presencial anual en temas de género y otras formaciones específicas y promover el cumplimiento de los cursos virtuales en la temática.</p>	<p>Programar en el Plan de Capacitación curso de género en la modalidad que se considere pertinente (curso largo, seminarios, etc)</p>	<p>Comité de Capacitación y Recursos Humanos</p>	<p>Plan desarrollado en Marzo 2007.</p>	<p>Presupuesto de capacitación.</p>	<p>Apoyo gerencia y supervisores para que el personal siga el curso</p>	<p>Plan desarrollado en enero de 2007. Material de talleres Número de Personas que siguieron curso. Responsable de seguimiento por el GCO: Xxxxx</p>
<p>Favorecer la dedicación del personal a la capacitación. (Política de 5% Learning)</p>	<p>Fijar un día al mes de formación para cada persona y establecer el calendario de la oficina.</p>	<p>Comité de Capacitación y Recursos Humanos y supervisores de áreas.</p>	<p>Marzo 2007</p>	<p>0</p>	<p>Apoyo gerencia y supervisores para que el personal se forme y organizar el trabajo del área para que pueda hacerlo.</p>	<p>Seguimiento de cursos por parte del Comité de Learning</p>

Anexo 3. Bibliografía de interés

Se incluyen referencias de obras que, aunque no citadas directamente en este documento, pueden resultar de utilidad a quienes quieran profundizar en la comprensión de los modos de producción de desigualdades de género en organizaciones, así como acerca de iniciativas para desmantelarlas.

Acker, J. (1989) 'Doing Comparable Worth: Gender, Class and Pay Equity. Philadelphia. Temple University Press.

Acker, Joan "Hierarchies, Job, Bodies: A Theory of Gendered Organizations" Gendered Society, nº 4, 1990

Altio, I. & Mills, A.J. (2002) Gender, Identity and the Culture of Organizations. London. Routledge.

Bastardes, C & Franco, L (2006) Estudi-Diagnòstic: la perspective de gènere en el treball de les ONGD catalanes. FCONGD.

Date Bath, Eugenia ed (1997) Promoting Gender Equality at Work. London. Zed Books Ltd.

Foucault, M (1978) La voluntad de saber. Madrid. Siglo XXI

Freeman, T. & Mikkelsen, B. (2003) Reflection on Experiences of Evaluating Gender Equality. SIDA Studies in Evaluation 03/01

Gherardi, S. (1995) Gender, Symbolism and Organizational Cultures

Goetz, A.M. ed (1997) Getting Institutions Right for Women in Development. London. Zed Press.

Goetz, A. M. (1995) The Politics of Integrating Gender to State Development Processes. UNRISD. Occasional Paper 2, May 1995.

Grupo Género CONGD Euskadi (2002) Equidad de género. Avances y dificultades en el proceso de cambio. Informe seguimiento.

Hunt, J. (2000) Institutionalising gender equality commitments in development organisations and programs. Report. The Winston Churchill Memorial Trust of Australia

Kelleher, D. & McLaren, K. (1996) Grabbing the Tiger by the Tail. NGOs Learning for Organizational Change. CCIC.

Macdonald, M. & Sprenger, E. & Dubel, I. (1997) Gender and Organizational Change. Amsterdam. Royal Tropical Institute

Merrill-Sands, D. et al (1999) Summary Report CIMMYT Pilot On Multi-Source Performance Assessment. CGIAR Secretariat. World Bank.

Miller, C. & Razavi, S. Ed (1998) Missionaries and Mandarins: Feminist Engagement with Development Institutions. London. Intermediate Technology Publications

Moser, C. (2005) An Introduction to Gender Audit Methodology. Design and Implementation in DFID Malawi.

Moser, C. & Moser, A. (2005) Gender Mainstreaming since Beijing. Gender and Development Vol 13, Nº2, July 2005.

Moser, C. (2005) Has Mainstreaming Failed? International Feminist Journal of Politics, 7:4. Dec 05

Mukhopadhyay, M. & Steehouwer, G. & Wong, F. (2006) Politicas of the Possible. Gender

- Mainstreaming and Organizational Change. KIT. Royal Tropical Institute.
- Murguialday, C. & Del Rio, A. et al (2000) *Perspectiva de Género en las ONGD vascas*
- Navarro, N (2005) *Con las manos en la masa: ¿Y ahora qué?. Procesos de cambio organizacional pro equidad.* Universidad País Vasco.
- Navarro, N (2002) 'Cambiar el chip: revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género' en *Género en la Cooperación al Desarrollo: una mirada a la desigualdad.* ACSUE-Las Segovias.
- Navarro, N. (2000) 'Género: una perspectiva intraorganizacional' en *Política de Género y Gestión de ONGD.* ACSUR-Las Segovias.
- Navarro, N. (1997a) 'Incorporació perspectiva gènere en el treball ONGD catalanes' en *Gènere y Desenvolupament.* Revista Espurnall. Edició estiu. Any XI. Núm 23.
- Navarro, N (1997b) 'Incorporación de la perspectiva de género en las ONGD' en *10 anys de polítiques públiques per la igualtat a Catalunya.* Barcelona. ICD.
- Portocarrero, P. (1993) *Viejos sueños y nuevas visiones: De la Mujer al Género.* Lima. Ed. Flora Tristán.
- Rao, A. & Kelleher, D. (2005) *Is there life after gender mainstreaming? Gender and Development* Vol 13, N°2, July 2005.
- Rao, A. & Stuart, R. & Kelleher, D. (1999) *Gender at Work. Organizational Change for Equality.* Connecticut. Kumarian Press
- Razavi, S. & Miller, C. (1995) *Gender Mainstreaming: A Study of Efforts by the UNDP, the World Bank and ILO to institutionalize Gender Issues.* UNRISD. Occasional Paper 4, August 1995.
- Rincon, A. (coord) (2006) *Orientaciones para la promoción no discriminatoria.* EMAKUNDE.
- Underwood, T. (2000) *Developing a Revised Gender Audit Strategy for ACORD.* ACORD. February, 2000.
- Warrig, M. & Wehcamp, A. (1994) *Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo.* Lima. Novib.
- Wilson, E. ed (2001) *Organizational Behaviour Reassessed. The impact of Gender.* London. SAGE
- Woodford Berger, P. (2004) 'Gender Mainstreaming: what is it and should we continue doing it?' *IDS Bulletin* 35(4)

Anexo 4. Referencias al proceso COpEQ en PNUD ES

1	Antecedentes de COpEQ en PNUD ES	14
2	Objetivos del proceso COpEQ en PNUD ES	17
3	Motivaciones de PNUD ES para impulsar COpEQ	18
4	Diseño de COpEQ en PNUD ES.....	28
5	Estrategia de comunicación del COpEQ en PNUD ES.....	30
6	Motores de cambio del proceso COpEQ de PNUD ES.....	32
7	Actividades desarrolladas en el COpEQ en PNUD ES	33
8	Ejercicios planteados durante el proceso COpEQ de PNUD ES	39
9	Hallazgos del (N)D del PNUD ES relativos a su cultura organizacional.....	41
10	Diseño de experimentos a cargo del GCO de PNUD ES	46
11	Implicaciones de género de los experimentos de PNUD ES.....	47
12	Futuro de COpEQ de PNUD ES	49

