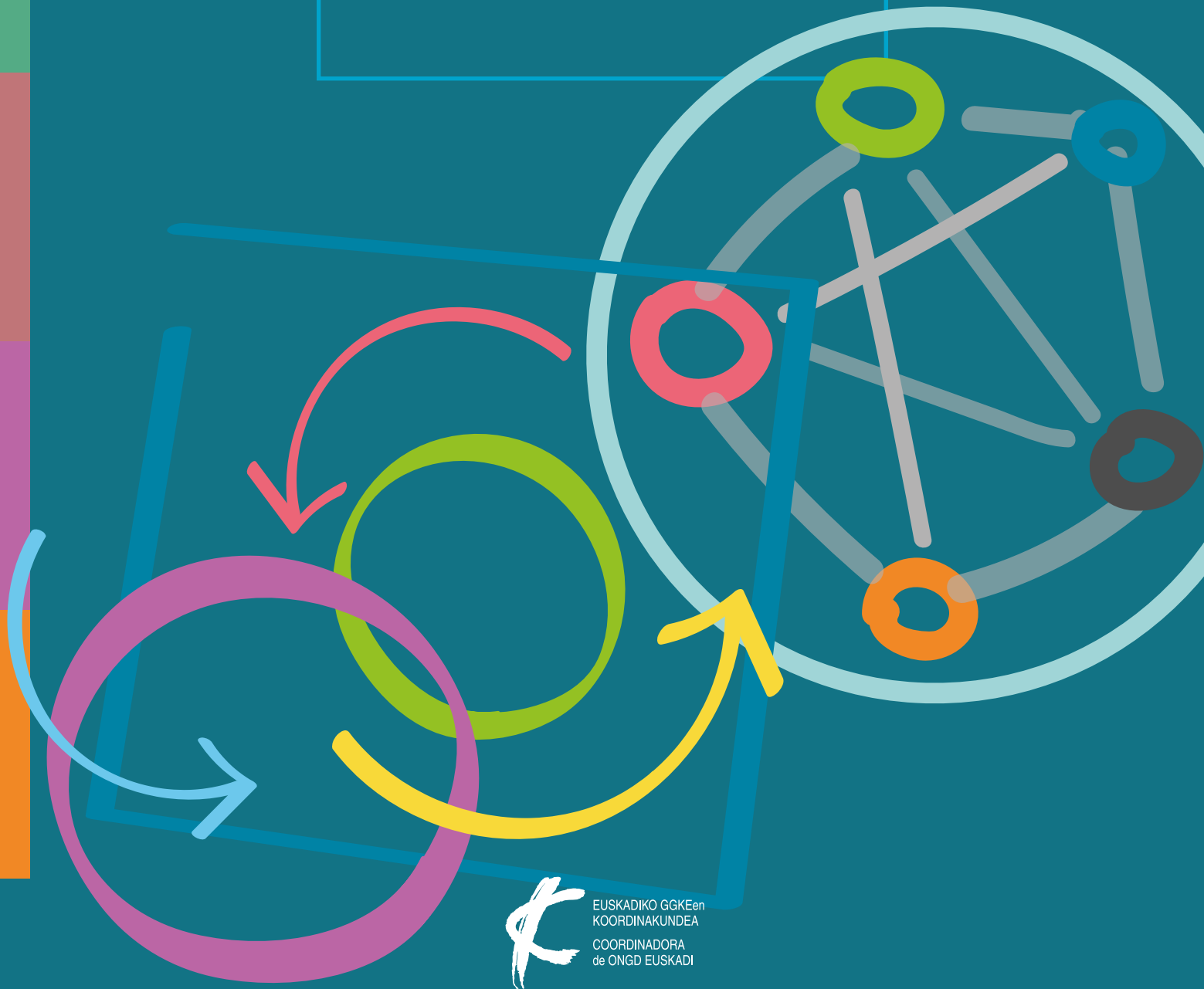




# POLÍTICA DE GÉNERO

2023-2030



EUSKADIKO GGKEen  
KOORDINAKUNDEA  
COORDINADORA  
de CNGD EUSKADI



EUSKADIKO GGKEen  
KOORDINAKUNDEA  
COORDINADORA  
de ONGD EUSKADI

[www.ongdeuskadi.org](http://www.ongdeuskadi.org)

## Araba

Casa de asociaciones Simone de Beauvoir

San Ignacio de Loyola 8, 3º oficina 1

01001 **Vitoria-Gasteiz**

☎ 945 280 745

✉ [araba@ongdeuskadi.org](mailto:araba@ongdeuskadi.org)

## Bizkaia

Ronda s/n (frente al nº 5), 3º oficina C

48005 **Bilbao**

☎ 944 150 300

✉ [bizkaia@ongdeuskadi.org](mailto:bizkaia@ongdeuskadi.org)

## Gipuzkoa

Iparragirre 8, bajo

20001 **Donostia**

☎ 943 463 526

✉ [gipuzkoa@ongdeuskadi.org](mailto:gipuzkoa@ongdeuskadi.org)

**Aprobado en la Asamblea General del 2 de junio de 2023**

Consultoría externa: Oreka Sarea

Diseño y maquetación: Marra S.L.

Colaboran:



LANKIDETZARAKO ETA  
ELKARTASUNERAKO  
EUSKAL AGENTZIA  
AGENCIA VASCA DE  
COOPERACION Y  
SOLIDARIDAD



**araba álava**  
foru aldundia diputación foral

**Bizkaia**  
foru aldundia  
diputación foral

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Kultura, Lanbideak, Gazteria  
eta Kirol Departamentua



ETORKIZUNA  
ORAIN



Ayuntamiento  
de Vitoria-Gasteiz  
Vitoria-Gasteiz  
Udala

**B**  
**Bilbao**

**DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN**  
Lankidetzaz  
Cooperación

<b>5</b>	<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
	1.1. La Política de Género en contexto	5
	1.2. Proceso de elaboración	6

<b>9</b>	<b>2. MARCO DE REFERENCIA POLÍTICO-IDEOLÓGICO</b>	
	2.1. Punto de partida – 3 ejes vertebradores	9
	2.2. El tránsito desde un enfoque de género hacia un enfoque feminista	11

<b>12</b>	<b>3. LAS ESTRATEGIAS Y SU DESPLIEGUE</b>	
	1. La corresponsabilidad como estrategia para avanzar hacia una cooperación con enfoque feminista	12
	2. Hacia un modelo de incidencia política integral y transformador	17
	3. Participación y liderazgo	20
	4. Aprendizaje	24

<b>26</b>	<b>4. LA ARQUITECTURA DE GÉNERO</b>	
	4.1. Aproximación a la arquitectura de género	26
	4.2. La arquitectura de género en la Coordinadora de ONGD de Euskadi	29

<b>35</b>	<b>5. EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN</b>	
	5.1. La planificación como ciclo	35
	5.2. El sistema de seguimiento y evaluación y la arquitectura de género	36
	5.3. Los indicadores	36



# 1

## Introducción

### 1.1. La Política de Género en contexto

La trayectoria en torno a las políticas de equidad de género es una de las señas de identidad de la cooperación vasca. Muestra de ello es la apuesta firme de la Coordinadora de ONGD de Euskadi (en adelante, Coordinadora), que en el año 2000 crea el Grupo de Género<sup>1</sup> por decisión de la Asamblea General. A partir de este momento, se han logrado avances importantes que se reflejan en algunos hitos del recorrido de la Coordinadora en el ámbito de la equidad de género.



<sup>1</sup> En este documento, cuando se menciona el Grupo de Género se hace referencia al equipo de trabajo de la Coordinadora, creado en 2000 y compuesto por personas de las ONGD socias y por la responsable en esta materia en el Equipo Técnico. A partir de la aprobación de esta Política de Género, el Grupo de Género se denomina Gune Feminista, y el grupo de trabajo para desarrollar la Política de Género recibe el nombre de Grupo Motor de la Política de Género, que esta formado por personas de distintos espacios, territorios y niveles de responsabilidad en la Coordinadora. En un documento interno denominado Basoa 2023, se delimitan las funciones del Gune Feminista y del Grupo Motor de la Política de Género.

Durante este recorrido, el trabajo de la Coordinadora ha ido evolucionando y ha pasado por diferentes fases:

- ▶ **EN UN PRIMER MOMENTO,**  
se pone el foco en el acompañamiento y apoyo a las ONGD para que incorporen la perspectiva de género en sus proyectos.
- ▶ **POSTERIORMENTE,**  
se comienza a implementar el enfoque de cambio organizacional proequidad de género para intentar incidir en el interior de las propias organizaciones. Esto es, se busca promover el cambio en las políticas, estructura y cultura organizacional, además de en los proyectos.
- ▶ **EN LOS ÚLTIMOS AÑOS,**  
el trabajo de acompañamiento de las ONGD socias se complementa con un trabajo a lo interno de la propia Coordinadora. Este salto supone que se extienda la implementación del enfoque de cambio organizacional proequidad de género al seno de la Coordinadora.

La Política de Género que se recoge en este documento se contextualiza dentro del recorrido a lo interno de la propia Coordinadora. Su origen se ubica en el proceso de autodiagnóstico realizado en 2010, y que posteriormente se materializa en la Política de Género aprobada en 2012. Asimismo, responde a un compromiso con la equidad de género y con el enfoque feminista incorporado en el Plan Estratégico 2022-2030, en el que se explicita la revisión y actualización de la Política de Género.

## **1.2. Proceso de elaboración**

### **El punto de partida**

El diagnóstico realizado entre 2021 y 2022 ha sido el punto de partida para la elaboración de la Política de Género que se recoge en este documento. El proceso de diagnóstico se llevó a cabo a partir del enfoque de cambio organizacional proequidad de género y desde una metodología participativa. Como producto final, se generó un documento en el que se describe el proceso de elaboración del diagnóstico, se recoge el análisis realizado y estructurado en base al marco de Ticchy, y se integra el resumen de los principales “nudos” encontrados.

## Las instancias impulsoras y los espacios de trabajo

Para la elaboración de la Política de Género se han creado los siguientes espacios impulsores:

### GRUPO REPRESENTATIVO

Está constituido por un total de 12 personas –8 mujeres y 4 hombres– procedentes de los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora:

- 3 personas de la Junta de Gobierno, entre las que están la presidencia y la vicepresidencia.
- 3 personas del Equipo Técnico: responsables de Género, Incidencia Política y Educación para la Transformación Social.
- 1 persona que participa en la Asamblea Territorial de Araba.
- 2 personas de Gipuzkoa que participan, entre otros, en los grupos de Incidencia Política.
- 3 personas que participan, entre otros, en el Grupo de Género.

Han realizado un total de **5 talleres** de trabajo.



### COMISIÓN DE SEGUIMIENTO

Está compuesta por las personas de la Junta de Gobierno y del Equipo Técnico, a excepción de quienes participan en el Grupo Representativo.

Han realizado un total de **2 sesiones** de trabajo.

### GRUPOS FOCALES

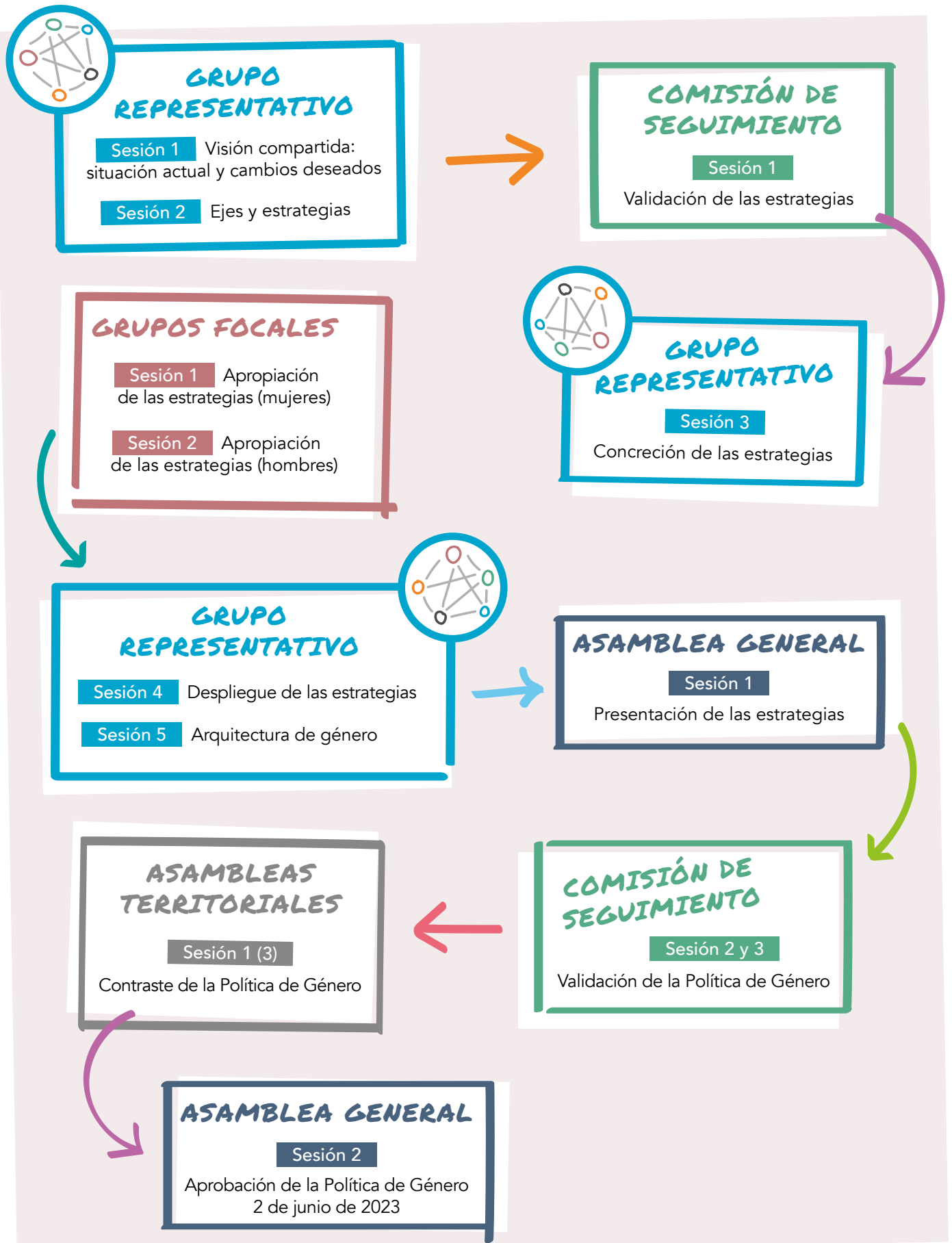
Se han llevado a cabo **2 grupos focales** en los que se ha profundizado en la apropiación de la propuesta de estrategias, elaboradas a partir del trabajo realizado en el Grupo Representativo y validadas en la Comisión de Seguimiento.

En el primer grupo focal, dirigido a las mujeres de la Coordinadora, han participado un total de 10 personas, y en el segundo, dirigido a los hombres, 7.

## Metodología de trabajo

El proceso de planificación se ha llevado a cabo a partir de una metodología participativa, que conlleva la generación de espacios de reflexión y la elaboración de propuestas colectivas. Para ello, se ha hecho un esfuerzo importante por garantizar la participación en dichos espacios de personas con diferentes trayectorias y experiencia dentro de la Coordinadora. Asimismo, se ha buscado la representación de los diferentes órganos, territorios y grupos de trabajo.

En el siguiente esquema, se resume el proceso de trabajo que se ha seguido con la metodología participativa implementada:





# Marco de referencia político-ideológico

## 2.1. Punto de partida – 3 ejes vertebradores

El marco político-ideológico de la Política de Género de la Coordinadora aprobada en 2012 se estructura a partir de tres ejes vertebradores:

### LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

Esta estrategia plantea que todas las acciones de desarrollo han de buscar la equidad de género y han de tener en cuenta su impacto diferenciado en mujeres y hombres. Permite que la equidad de género permee en la organización.

No excluye la necesidad de un área o grupo de género que apoye y dé seguimiento en la transversalización. Sin embargo, requiere de un compromiso con la equidad de género por parte de todas las áreas y personas a través de la generación de capacidades y actitudes que permitan que la búsqueda de la equidad de género sea consustancial a toda actividad de la organización.

### EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES

Se basa en el análisis de las relaciones de poder entre las mujeres y los hombres, en la constatación de que las primeras siempre han sido relegadas de los ámbitos del poder, y en las consecuencias que ello acarrea para nuestras sociedades, incluido en nuestro propio sector como demuestran los análisis de distribución de funciones y los puestos de responsabilidad en las ONGD y en la propia Coordinadora<sup>2</sup>.

Esta estrategia apuesta por definir acciones positivas que aseguren la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los espacios de la organización.

<sup>2</sup> Perspectiva de género en las ONGD vascas. Murguialday, Clara; Del Río Martínez, Amaia; Anitua, Estibalitz; Maoño, Cristina; 2000; Hegoa; y Diagnósticos de género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi (2010 y 2022); Coordinadora de ONGD de Euskadi.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL PROEQUIDAD DE GÉNERO

Es 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<sup>3</sup>.

Este enfoque considera que una organización desigual va a reproducir dinámicas desiguales. Las organizaciones son reflejo de la realidad social y hacen propios los roles, estereotipos y dinámicas de relaciones condicionadas por la desigualdad de poder entre hombres y mujeres.

La metodología del cambio organizacional proequidad facilita que se visibilicen cuáles son las dinámicas, rutinas y formas de funcionamiento que están produciendo desigualdades de género dentro de las organizaciones para, a partir de ahí, diseñar medidas concretas orientadas a eliminarlas. La visión es integral, ya que se analizan todos los ámbitos de la organización –también los valores y la cultura–, y la clave es impulsar procesos participativos de aprendizaje colectivo.

A partir de la revisión de la aplicación simultánea de estos ejes, se han detectado los siguientes retos en el ámbito de las organizaciones de cooperación al desarrollo:

- ▶ Deficiencias en la aplicación de la transversalidad de género, sea por desconocimiento de sus implicaciones, por falta de recursos, por sistemas de seguimiento inadecuados, por falta de voluntad política en las estructuras...
- ▶ La perspectiva de género se integra en ámbitos de trabajo concretos. Esto es, en aquellos que interesan a las organizaciones o sobre los que tienen más conocimiento. Por ejemplo, los proyectos de cooperación.
- ▶ Las organizaciones no se ven a sí mismas como estructuras que pueden estar perpetuando las desigualdades de género.
- ▶ Los cambios provocados por la implementación de la estrategia de transversalidad de género han quedado muchas veces en lo superficial y externo. Es decir, no han afectado a las dinámicas de funcionamiento internas de las organizaciones.
- ▶ La transversalidad no se ha entendido como un proceso de aprendizaje colectivo, ni se ha asumido que la equidad de género es un objetivo que debe estar siempre presente en las actuaciones que buscan el desarrollo humano y, por lo tanto, que debe guiar las decisiones que se tomen en la organización.

En esta política, ratificamos nuestro compromiso con los tres ejes vertebradores señalados, y planteamos afrontar los retos a través del tránsito de un enfoque de género a un enfoque feminista, tal y como se recoge en el siguiente apartado.

---

<sup>3</sup> Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio proequidad. Navarro, Natalia; 2007; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

## 2.2. El tránsito desde un enfoque de género hacia un enfoque feminista

Uno de los ejes del Plan Estratégico 2022-2030 de la Coordinadora plantea el tránsito desde el enfoque de equidad de género hacia uno feminista. A este respecto, el mencionado Plan Estratégico apuesta por llevar a cabo este tránsito tanto con las socias locales como en el ámbito interno de las organizaciones.

El enfoque feminista por el que la Coordinadora apuesta implica:

- ▶ Asegurar que las visiones de los diversos y plurales feminismos se incluyan en nuestras políticas y atraviesen tanto sus planteamientos como su concreción. Para ello, será necesario: analizar las desigualdades con un enfoque multidimensional e interseccional; superando el análisis de género y abordando de una forma más integral las causas de las desigualdades estructurales. Reforzamos nuestro compromiso con la **transversalidad de género**.
- ▶ Establecer compromisos con la agencia de las mujeres, dirigiéndonos a la eliminación de cualquier discriminación, vulneración de derechos o violencia machista, fortaleciendo la capacidad de actuación individual y colectiva de las mujeres, tanto en espacios públicos como privados. Reforzamos nuestro compromiso con la sectorial de **empoderamiento de mujeres**.
- ▶ Utilizar la estrategia del cambio organizacional proequidad como herramienta imprescindible para la transformación de nuestras entidades y la adhesión de aliadas que refuercen la implementación de este enfoque feminista. Reforzamos nuestro compromiso con el **cambio organizacional proequidad**.
- ▶ Poner el foco de la cooperación en los cuidados de las personas y de la naturaleza: poner la vida en el centro del sistema.
- ▶ Revisar el sistema de cooperación para identificar y trabajar por la erradicación de los vestigios coloniales y racistas que refuerzan el sistema capitalista y patriarcal.
- ▶ Asegurar que los compromisos alcanzados para la implementación del enfoque feminista cuenten con un presupuesto suficiente tanto a lo interno de nuestras organizaciones como en las convocatorias públicas en el marco de la cooperación vasca descentralizada.

# 3

## Las estrategias y su despliegue

Esta Política de Género se basa en el desarrollo de las siguientes cuatro estrategias:

- 1 → La corresponsabilidad como estrategia para avanzar hacia una cooperación con enfoque feminista.
- 2 → Hacia un modelo de incidencia política integral y transformador.
- 3 → Participación y liderazgo.
- 4 → Aprendizaje.

### 1

## LA CORRESPONSABILIDAD COMO ESTRATEGIA PARA AVANZAR HACIA UNA COOPERACIÓN CON ENFOQUE FEMINISTA

La corresponsabilidad como principio básico de la estrategia del *gender mainstreaming* –traducida como transversalidad de género– supuso un reto importante para todas las organizaciones, ya que plantea que todos sus ámbitos deben asumir la responsabilidad de impulsar la equidad de género en su área de intervención y en sus actuaciones.

En la Coordinadora, la corresponsabilidad en torno a la promoción de la equidad de género no está del todo asentada debido, principalmente, a que dicha responsabilidad se ha atribuido al Área y al Grupo de Género –a quien se le asigna las tareas correspondientes y se le presupone los conocimientos y capacitaciones necesarias–.



## RETOS

Diseñar una **arquitectura de género** que garantice que cada ámbito de la Coordinadora asuma su dosis de responsabilidad respecto a la promoción de la equidad de género, y contribuya a uno de los compromisos adquiridos en el Plan Estratégico 2022-2030: *“Transitar del enfoque de género hacia una cooperación feminista”*. Desde este punto de partida, el mencionado Plan Estratégico 2022-2030 plantea como línea de acción *“Transversalizar el enfoque feminista más allá del Grupo de Género”*.

Responder a este reto va a requerir, entre otros, una asignación de funciones y tareas específicas en torno al despliegue de la Política de Género a personas referentes de cada uno de los ámbitos de actuación de la Coordinadora. Asimismo, será necesario dotar a esas personas de la capacitación y herramientas necesarias para asumir las funciones asignadas.

A este respecto, es imprescindible que se supere una de las inercias arraigadas dentro de la Coordinadora: que sean personas del Grupo de Género quienes asuman la responsabilidad de promover la equidad de género en los diferentes espacios de trabajo de la organización.

**Superar el trabajo compartimentado por ámbitos**, que se traduce en planes operativos elaborados de forma autónoma por cada ámbito, y que no incorporan compromisos y acciones específicas en torno al despliegue de la Política de Género de la Coordinadora.

Para responder a este reto será necesario:

- Que los planes operativos de cada ámbito incluyan objetivos y medidas específicas, que respondan al despliegue de la Política de Género de la Coordinadora.
- Que dichos objetivos y medidas se acuerden de manera coordinada por los diferentes ámbitos de la Coordinadora, en base a una arquitectura de género que cuente con espacios de coordinación en los que estén representados todos los ámbitos de la organización. En este sentido, en el diseño de dichos espacios será imprescindible tener en cuenta la diversidad territorial y, específicamente, las características de la organización interna de cada territorio.

**Facilitar espacios de aprendizaje y generación de conocimiento** del principio de corresponsabilidad dentro de las organizaciones desde la transición de un enfoque de género a un enfoque feminista.

Responder a este reto implica:

- Incorporar en los espacios de coordinación interna previstos por la arquitectura de género metodologías que favorezcan la generación de conocimiento a partir de experiencias en torno a la promoción de la corresponsabilidad, tanto de organizaciones que proceden de la Coordinadora como de organizaciones externas.

- Establecer alianzas con movimientos sociales –concretamente con el movimiento feminista– que favorezcan la creación de espacios de intercambio de experiencias en torno a la promoción de la corresponsabilidad y la transición del enfoque de género al enfoque feminista. Asimismo, será necesario implementar en esos espacios metodologías y herramientas de trabajo que favorezcan la generación de conocimiento aplicable a las dinámicas de trabajo de la Coordinadora.

Incorporar en todos los espacios de trabajo **dinámicas que favorezcan el despliegue de la Política de Género** de la Coordinadora, así como su seguimiento y evaluación.

Para ello será necesario:

- Incorporar cuando corresponda, e incluir de forma sistemática en los órdenes del día de los diferentes espacios de trabajo, temas directamente vinculados con la implementación y seguimiento de los objetivos y medidas específicas de los planes operativos que respondan al despliegue de la Política de Género.
- Elaborar herramientas de trabajo que faciliten la implementación de los objetivos y medidas específicas de los planes operativos anuales que respondan al despliegue de la Política de Género. Por otro lado, esas herramientas deberán facilitar la sistematización de la información vinculada al seguimiento.

**Aumentar la corresponsabilidad de las ONGD** que participan en la Coordinadora en el despliegue de la Política de Género.

Este reto implica, entre otros:

- Socializar los avances de la Política de Género con las ONGD que participan en la Coordinadora para que les sirva de referencia.
- Establecer espacios y momentos para compartir el conocimiento generado a partir del despliegue de la Política de Género de la Coordinadora con las ONGD que participan en la misma.



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- ▶ Romper la compartimentación por ámbitos y garantizar la asunción de responsabilidades y tareas concretas de género en cada área.

#### RESULTADOS

#### Resultado 1 - Objetivo estratégico 1

Diseñada e implementada una arquitectura de género que garantice que cada ámbito de la Coordinadora asuma su dosis de corresponsabilidad.

#### Resultado 2 - Objetivo estratégico 1

Incorporadas medidas en las líneas de acción del Plan Estratégico 2022-2030 que aseguren la ruptura de la compartimentación por ámbitos en los procesos de elaboración de los planes operativos.

#### Resultado 3 - Objetivo estratégico 1

Incorporadas en los planes operativos anuales acciones específicas en torno al despliegue de la Política de Género que impliquen a todos los ámbitos de actuación de la Coordinadora, de tal forma que se garantice la transversalidad de género.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- ▶ Incorporar en la Coordinadora mecanismos y dinámicas de trabajo que favorezcan la corresponsabilidad en un contexto de transición hacia un enfoque feminista.

#### RESULTADOS

#### Resultado 1 - Objetivo estratégico 2

Creados y consolidados espacios de aprendizaje y generación de conocimiento en los que ONGD y organizaciones sociales intercambien experiencias y metodologías.

#### Resultado 2 - Objetivo estratégico 2

Definidas las estrategias de alianza de la Coordinadora con movimientos sociales, especialmente con el movimiento feminista.

#### Resultado 3 - Objetivo estratégico 2

Socializadas con las ONGD los mecanismos y dinámicas incorporadas en la Coordinadora como consecuencia de la interacción con organizaciones sociales.



### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

- ▶ Contar con un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de la Política de Género en los diferentes ámbitos de trabajo de la Coordinadora.

#### **RESULTADOS**

##### **Resultado 1 - Objetivo estratégico 3**

Implementada una arquitectura de género que cuente con espacios que posibiliten el seguimiento y evaluación del despliegue de la Política de Género de la Coordinadora, desde una visión conjunta de todos los ámbitos de actuación de la organización.

##### **Resultado 2 - Objetivo estratégico 3**

Creadas e implementadas herramientas de seguimiento y evaluación que posibiliten la sistematización y el análisis de la información recogida por áreas.



### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**

- ▶ Acordar e implementar una estrategia compartida, en torno a la transversalidad de género, en las acciones de la Coordinadora promovidas desde los distintos ámbitos de actuación.

#### **RESULTADOS**

##### **Resultado 1 - Objetivo estratégico 4**

Sistematizado y compartido el recorrido de los diferentes ámbitos de la Coordinadora en torno a la implementación de la transversalidad de género.

##### **Resultado 2 - Objetivo estratégico 4**

Identificados nuevos enfoques y líneas de actuación para incorporar la transversalidad de género en cada ámbito de trabajo de la Coordinadora.

##### **Resultado 3 - Objetivo estratégico 4**

Acordados criterios y procedimientos claros para incorporar la perspectiva de género en las diferentes actuaciones de la Coordinadora.



## 2

# HACIA UN MODELO DE INCIDENCIA POLÍTICA INTEGRAL Y TRANSFORMADOR



Tal y como recoge el Plan Estratégico 2022-2030 *“Incidir para lograr una cooperación vasca comprometida y orientada a la transformación social, a la justicia global y a los derechos humanos”* es un reto que vertebra el quehacer de la Coordinadora. Desde este punto de partida, la Coordinadora, como agente de transformación, se propone *“transgredir los esquemas de pensamiento habituales para trabajar con nuevos enfoques y planteamientos en clave innovadora”* (introducción al reto 1, objetivo 3, del Plan Estratégico 2022-2030).

Integrar este planteamiento en clave innovadora requiere, entre otros, revisar la propia noción de incidencia política. A este respecto, cabe señalar que en la Coordinadora esta noción se asocia al ámbito que lleva el mismo nombre, debido a que la incidencia política se impulsa fundamentalmente desde dicho ámbito, pero no exclusivamente.

Se trata de una noción que, en parte reproduce la lógica de la división de la esfera pública y privada característica de las sociedades (cis) hetero patriarcales. A partir de ella, se otorga mayor valor a lo que se establece como la esfera pública, estrechamente vinculada al modelo de masculinidad hegemónico. En el caso de la Coordinadora, esta lógica genera que se dé mayor valor –que se delimite como “lo importante”– a los temas abordados en los espacios de incidencia política; esto es, los temas vinculados con las políticas públicas, entre los que destacan aquellos que tienen que ver con las fuentes de financiación.

Esta delimitación de “lo importante” asimismo otorga valor al conocimiento y saberes que requieren los temas vinculados con los espacios de trabajo de incidencia política. Se considera que la adquisición de dicho conocimiento precisa de una capacidad estratégica y analítica, que se atribuye a las personas con mayor legitimidad y autoridad en dichos espacios –generalmente hombres con una larga trayectoria en esas áreas–. De esta manera, se resta valor a otros saberes y conocimientos que se alejan de esa noción, como por ejemplo, los requeridos para el trabajo que se realiza en el ámbito de educación para la transformación social y la equidad de género. En consecuencia, se resta valor a la incidencia que se lleva a cabo desde estos ámbitos cuya meta principal es la transformación social.

El movimiento feminista lleva años cuestionando la noción de “lo político” que se sustenta en la división de la esfera pública y privada, característica de las sociedades (cis) hetero patriarcales, y poniendo sobre la mesa las consecuencias que tienen en términos de género. En el caso de la Coordinadora, además de la jerarquía que genera en relación a los ámbitos de actuación de la organización, los grupos de incidencia política son los más masculinizados. Esto es, por un lado, numéricamente son los espacios en los que hay mayor proporción de hombres, aunque se observa una tendencia a una mayor incorporación de mujeres. Por otro, se ha observado una mayor prevalencia de modelos de participación y liderazgos que responden en mayor medida al modelo de masculinidad hegemónico –independientemente de quién los ejerza–. Además, en estos grupos se han identificado relaciones desiguales en base al género que hace que ciertas mujeres vivencien estos espacios como hostiles.

Ante esta situación, la Coordinadora se propone revisar la noción de incidencia política e incluir en la misma metas y objetivos que pongan el foco en la transformación social, haciendo especial hincapié en un modelo social feminista y transformador que abarque todos los ámbitos de trabajo de la Coordinadora.

## RETOS

Definir y **elaborar de manera colectiva una noción de incidencia política** que ponga el foco en la transformación social, haciendo especial hincapié en un modelo social feminista.

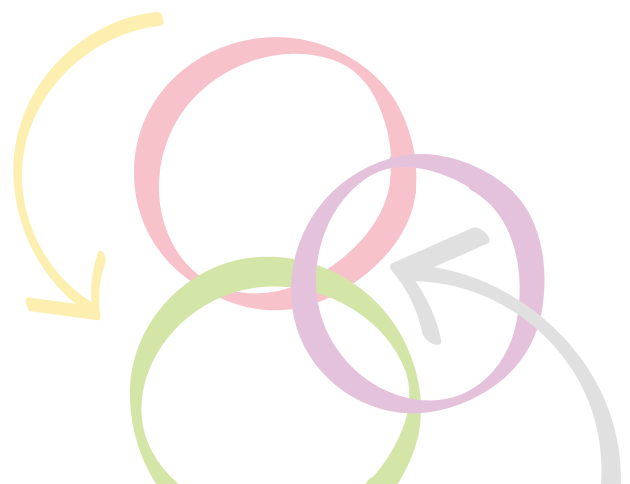
Responder a este reto va a requerir:

- Generar espacios de reflexión colectiva en los que se vaya elaborando una definición de incidencia política compartida por toda la organización.
- A través de las alianzas con agentes externos, incluir en los espacios de reflexión colectiva la experiencia de movimientos sociales –poniendo especial atención al movimiento feminista– que contribuyan a la reflexión en torno a la definición de la noción de incidencia política.

Lograr una **noción de incidencia política definida que impregne en las prácticas diarias** de la Coordinadora.

Para ello será necesario:

- Armonizar la articulación del Plan Estratégico 2022-2030 de la Coordinadora en base a las estrategias y objetivos planteados por la Política de Género, haciendo especial hincapié en la noción de incidencia política que se elabore a partir de un enfoque de transformación social y de un modelo social feminista –tal y como se recoge en el reto 1, objetivo 3, del Plan Estratégico 2022-2030–.
- Incorporar en los espacios de interlocución con agentes externos –por ejemplo, en aquellos con la administración pública– temas que deriven de la noción de incidencia política que se elabore. Desde esta perspectiva se prevé que los temas vinculados a los cuidados –y a ubicar a la vida en el centro– adquieran más peso y presencia en los espacios de interlocución.
- Aumentar el impacto de la incidencia política realizada por la Coordinadora a través del establecimiento de alianzas con movimientos sociales –entre los que destaca el movimiento feminista–. Asimismo, desde una perspectiva bidireccional, la Coordinadora contribuirá a la agenda de movimientos sociales que trabajen a favor de una transformación social desde un enfoque feminista.
- Reforzar la coordinación entre los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora, para lograr que las acciones de incidencia política incorporen el trabajo y las aportaciones realizadas desde los diferentes ámbitos de actuación de la organización.



## OBJETIVO ESTRATÉGICO



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

- ▶ Impregnar la práctica diaria de la Coordinadora de un modelo de incidencia política –definido colectivamente– orientado a la transformación social feminista y que ubique la vida en el centro.

#### Resultado 1 - Objetivo estratégico 5

El Grupo Motor de la Política de Género da seguimiento a la consolidación de una noción de incidencia política, orientada hacia la transformación social a partir de un modelo social feminista que ubique el cuidado en el centro.

#### Resultado 2 - Objetivo estratégico 5

Establecidos espacios de reflexión colectivos que garanticen incluir las aportaciones, saberes y experiencias de los diferentes ámbitos de actuación de la Coordinadora en la revisión de la noción de incidencia política.

#### Resultado 3 - Objetivo estratégico 5

Incorporadas, a partir de las alianzas, aportaciones de los movimientos sociales –concretamente del movimiento feminista– en la revisión de la noción de incidencia política.

#### Resultado 4 - Objetivo estratégico 5

En la evaluación intermedia del Plan Estratégico 2022-2030 se analiza si es necesario armonizar la noción de incidencia política acordada.

#### Resultado 5 - Objetivo estratégico 5

Incluida en la agenda de los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora acciones alineadas con la noción de incidencia política acordada.

#### Resultado 6 - Objetivo estratégico 5

Incorporada en la agenda de incidencia política de la Coordinadora –y en la interlocución con agentes externos– los temas clave de la noción de incidencia política acordada.

#### Resultado 7 - Objetivo estratégico 5

Definidos mecanismos de seguimiento y evaluación del nuevo modelo de incidencia política y social.

RESULTADOS



## 3 PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

### PARTICIPACIÓN

La capacidad de incidencia que tienen las personas en la toma de decisiones de una organización es uno de los criterios a tener en cuenta para valorar el nivel de participación. Esta capacidad está condicionada, entre otros, por el tipo de relaciones que se establezcan en los espacios de decisión.

En el caso de la Coordinadora, se ha identificado que en los espacios más masculinizados vinculados a Incidencia Política, en ocasiones se generan relaciones desiguales en términos de género, que se caracterizan por un desequilibrio en el nivel de participación de mujeres y hombres. A la hora de interpretar estas relaciones, ciertas mujeres manifiestan que no se sienten reconocidas, ni con la suficiente autoridad para intervenir, por lo que mantienen una actitud de silencio. Hay mujeres que vivencian ciertos espacios como hostiles por las relaciones que se establecen.

#### RETOS

**Implementar metodologías de dinamización de los espacios de trabajo** que favorezcan relaciones más horizontales y una capacidad de incidencia equilibrada, tanto en términos de género como en base a la diversidad de realidades que se puedan dar.

Responder a este reto va a requerir:

- Acordar a nivel organizacional la metodología de dinamización de los diferentes espacios de trabajo, teniendo en cuenta la realidad de cada uno de ellos.
- Facilitar herramientas de dinamización de espacios que respondan a la metodología acordada y que se adapten a las características de cada espacio de trabajo.
- Establecer momentos y espacios para el seguimiento y valoración de las metodologías implementadas vinculadas al despliegue de la Política de Género.

**Ofrecer herramientas y establecer medidas que favorezcan prácticas relacionales que promuevan la equidad de género** y garanticen la igualdad de oportunidades respecto a la capacidad de incidencia en la toma de decisiones.

Para ello será necesario:

- Poner en marcha procesos de empoderamiento y participación sociopolítica dirigidos a las mujeres de la organización.
- Generar procesos de toma de conciencia dirigidos a los hombres de la Coordinadora.
- Incorporar metodologías de trabajo colaborativo en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora.
- Facilitar el acceso a la información a través de formatos que garanticen la participación en igualdad de condiciones.
- Revisar los procesos informales de toma de decisión, para minimizar el impacto negativo que puedan tener en el despliegue de la Política de Género de la Coordinadora.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

- ▶ Lograr en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora una participación equitativa en términos de género y otras diversidades, basada en relaciones horizontales e igualdad de oportunidades en la toma de decisiones.

#### Resultado 1 - Objetivo estratégico 6

Definidas las metodologías de dinamización necesarias para garantizar una participación equilibrada, equitativa y que promuevan relaciones de cuidado.

#### Resultado 2 - Objetivo estratégico 6

Personal técnico de la Coordinadora formado y capacitado para la implementación de las metodologías de dinamización definidas.

#### Resultado 3 - Objetivo estratégico 6

Espacios de trabajo dinamizados con metodologías que garantizan la participación equilibrada y equitativa, y relaciones que promueven el cuidado.

#### Resultado 4 - Objetivo estratégico 6

Generados espacios de toma de conciencia dirigidos a los hombres de la Coordinadora –incluyendo a las mujeres cuando se considere oportuno– en torno al impacto en términos de género de las prácticas relacionales vigentes en los diferentes espacios de la organización.

#### Resultado 5 - Objetivo estratégico 6

Puestos en marcha procesos de empoderamiento dirigidos a las mujeres de la organización para aumentar su participación en los espacios de trabajo y toma de decisión de la Coordinadora.

#### Resultado 6 - Objetivo estratégico 6

Establecido un sistema de seguimiento y evaluación de las metodologías de dinamización implementadas.

#### Resultado 7 - Objetivo estratégico 6

Formalizados los criterios y pautas de comunicación para la toma de decisión, de forma que se neutralice el impacto negativo que puedan tener los procedimientos y canales informales.

RESULTADOS



## LIDERAZGO

Durante el diagnóstico de género se ha identificado que el imaginario sobre el liderazgo clasifica las formas de ejercerlo a partir de la división entre:

- ▶ El liderazgo “masculino”, que se caracteriza por apoyarse y generar relaciones jerárquicas, producir desigualdades y no tener en cuenta las emociones.
- ▶ El liderazgo “deseado” que se aproxima a la noción “feminista” del mismo, caracterizado por promover relaciones horizontales y la escucha desde el reconocimiento, y por incorporar la gestión de las emociones.

Respecto al liderazgo formal, aquel que se adquiere a partir de un puesto y de funciones asignadas, se considera que la Coordinadora como organización tiene poco margen de maniobra para establecer el tipo que desea impulsar. Esto es, está fuertemente arraigada la creencia que sostiene que es la organización de origen de la persona que ejerce el liderazgo –y las características personales– lo que determina la forma de ejercerlo. Como ejemplo más significativo, se menciona el puesto de presidencia. Desde esta perspectiva se considera que la forma de liderar desde el puesto de presidencia ha ido variando, sin que la Coordinadora como tal haya influido en esos cambios.

En relación a los liderazgos informales analizados, aquellos que se apoyan en un reconocimiento otorgado en base a un sistema de valores y creencias, se ha identificado que varían en base a las características de los espacios de trabajo. Por ejemplo, en los grupos de incidencia política, en los que las relaciones en términos de género son más desiguales, hay una tendencia a que predominen lo que se consideran liderazgos más “masculinos”. En otros espacios de trabajo, en cambio, hay mayor diversidad en el ejercicio del mismo. En ninguno de los casos ha habido un trabajo explícito para promover un tipo u otro.

En este contexto, la Coordinadora se propone avanzar hacia una forma de ejercer el liderazgo que ubique los cuidados en el centro.

Para ello, se considera que la forma de ejercerlo debe:

- ▶ Promover relaciones horizontales y un reparto más igualitario del poder.
- ▶ Impulsar la participación activa de todas las personas.
- ▶ Facilitar un reparto rotativo de tareas.
- ▶ Garantizar el acceso a la información de tal forma que promueva la capacidad de incidencia en la toma de decisiones en igualdad de condiciones.
- ▶ Incorporar la gestión de las emociones.

Avanzar hacia una forma transformadora de ejercer el liderazgo supone caminar hacia un modelo colaborativo –basado en la cooperación y en la escucha activa– y superar el patrón “confrontativo”. Esto es, superar el liderazgo tradicional, estrechamente vinculado al modelo de masculinidad hegemónico, basado en relaciones de poder jerárquicas, y que incentiva relaciones basadas en la competencia que perjudican la colaboración y la generación de sinergias y alianzas.

## RETOS

Definir, desde una visión compartida, un modelo de liderazgo que ubique el cuidado en el centro.

Para ello, será necesario, crear espacios de reflexión colectiva en los que se acuerde el modelo que se quiere promover desde la Coordinadora. Será imprescindible que los espacios de reflexión cuenten con una representación de los diferentes ámbitos y espacios de trabajo de la organización.

A través de las alianzas, incorporar en los espacios de reflexión colectiva experiencias en torno a la implementación de liderazgos feministas en las organizaciones, procedentes tanto de ONGD que participan en la Coordinadora como de movimientos sociales externos.

Generar las condiciones necesarias para que el modelo de liderazgo acordado impregne en las prácticas diarias de la Coordinadora.

Responder a este reto va a requerir:

- Elaborar herramientas de trabajo que faciliten la puesta en práctica del modelo acordado.
- Integrar en los espacios de trabajo y coordinación vinculados al despliegue de la Política de Género de la Coordinadora, el seguimiento y la evaluación de la puesta en práctica del modelo acordado.
- Establecer dinámicas de trabajo que faciliten la apropiación del modelo acordado por parte de las personas que participan en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora.
- Abordar las resistencias que puedan surgir en torno a la implementación del modelo de liderazgo acordado.



## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

- ▶ Transitar hacia liderazgos colaborativos que pongan los cuidados en el centro e impregnen las prácticas diarias de la Coordinadora.

#### Resultado 1 - Objetivo estratégico 7

Identificados los liderazgos en los distintos espacios de trabajo de la Coordinadora tanto del Equipo Técnico y de la Junta de Gobierno como de las personas integrantes de los diferentes equipos.

#### Resultado 2 - Objetivo estratégico 7

Acordado el modelo de liderazgo (formal e informal) que se quiere promover desde la Coordinadora.

#### Resultado 3 - Objetivo estratégico 7

Formadas y capacitadas personas técnicas y representantes de organizaciones de la Coordinadora en el modelo de liderazgo acordado.

#### Resultado 4 - Objetivo estratégico 7

Elaboradas herramientas, criterios y procedimientos que favorezcan la implementación de los modelos de liderazgo acordados.

#### Resultado 5 - Objetivo estratégico 7

Establecido un sistema de seguimiento y evaluación en torno a la implementación del modelo de liderazgo acordado.

RESULTADOS

4

## APRENDIZAJE

El despliegue e implementación de la Política de Género va a generar necesidades de aprendizaje y capacitación.

## RETOS

Contar con un **plan formativo que incluya** un ámbito específico sobre la **oferta vinculada al despliegue** e implementación de la Política de Género de la Coordinadora.

Para ello, será necesario:

- Establecer un sistema de detección de las necesidades formativas que genere la implementación de la Política de Género y que abarque todos los ámbitos y espacios de trabajo de la Coordinadora.



- Generar un sistema centralizado de recepción de las necesidades formativas identificadas a partir del cual se planifiquen las sesiones.
- Sistematizar la formación y establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la misma.

Establecer **espacios de aprendizaje basados en la socialización de experiencias** que favorezcan articular el conocimiento necesario para el despliegue de la Política de Género.

Dar respuesta a este reto va a suponer:

- Formalizar espacios de generación de conocimiento a partir del intercambio de experiencias tanto internas y procedentes de las ONGD que forman parte de la Coordinadora como de movimientos sociales externos –entre los que destaca el feminista–.
- Implementar en dichos espacios metodologías participativas que favorezcan la generación de conocimiento a partir de la socialización de experiencias.
- Contar con herramientas que ayuden a extraer, sistematizar y compartir el conocimiento generado.
- Reforzar las alianzas con los movimientos sociales, de tal forma que faciliten la inclusión de experiencias externas en los espacios de aprendizaje.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

- ▶ Contar con los conocimientos y capacidades necesarias para implementar la Política de Género de la Coordinadora, integrando las experiencias existentes entre las organizaciones que la forman y las procedentes de alianzas estratégicas.

#### RESULTADOS

##### Resultado 1 - Objetivo estratégico 8

Establecido un sistema de recepción y centralización de las necesidades formativas generadas a partir del despliegue de la Política de Género.

##### Resultado 2 - Objetivo estratégico 8

Incorporados al plan formativo temas clave en el despliegue de la Política de Género.

##### Resultado 3 - Objetivo estratégico 8

Recogidas experiencias y conocimientos existentes en la Coordinadora y las organizaciones que la forman.

##### Resultado 4 - Objetivo estratégico 8

Generados espacios de aprendizaje para la socialización de experiencias internas y externas.

# La arquitectura de género

## 4.1. Aproximación a la arquitectura de género

La arquitectura de género se fundamenta en el principio de la corresponsabilidad. Esto es, pretende que todas las áreas o ámbitos de una organización se hagan cargo de su cuota de responsabilidad respecto al despliegue de una estrategia o política de género. Su composición abarca los siguientes elementos clave:

- ▶ Formalización de estructuras y relaciones entre ellas.
- ▶ Delimitación del papel del Área de Género de la organización.
- ▶ Delimitación de responsabilidades a través de la asignación de funciones y tareas, así como la definición de capacidades e identificación de necesidades respecto a las mismas.
- ▶ Gestión y materialización del tiempo necesario para asumir las responsabilidades asignadas y poder desempeñar las funciones y tareas vinculadas a estas –y para participar en los espacios y estructuras definidas–.

### Formalización de estructuras y relaciones entre ellas

Es importante que la arquitectura de género no establezca nuevas estructuras y relaciones paralelas al funcionamiento de la propia organización que “orbiten como un satélite” en torno a lo existente. Por este motivo, es imprescindible que aunque se establezcan nuevos espacios y/o relaciones, se garantice el anclaje de esas con las relaciones e instancias que componen el organigrama de la organización.

Desde este punto de partida, se deben tomar decisiones en torno a cuáles son las estructuras y relaciones que hay que formalizar para hacer más efectivo el despliegue de una política de equidad de género. Al mismo tiempo, es imprescindible que el diseño de la arquitectura de género favorezca que cada ámbito de la organización se haga cargo de su responsabilidad y tareas en torno a la promoción de la equidad de género. También es importante que se lleve a cabo de forma coordinada, y que no se convierta en el impulso de diferentes acciones puntuales realizadas desde distintos ámbitos de la entidad. Para ello, la arquitectura de género debe responder a una estrategia previamente elaborada y acordada.

### El papel del Área de Género

Apoyándose en el principio de la corresponsabilidad, la propuesta de la estrategia del *gender mainstreaming* supuso un cambio respecto al papel de las áreas de igualdad dentro de las organizaciones. En sus orígenes, esas áreas asumían de manera casi exclusiva la responsabilidad de implementar las acciones que englobaban la estrategia de igualdad acordada en cada caso.

La estrategia de *mainstreaming*, en cambio, requiere caminar hacia la responsabilidad compartida por todas las áreas, instancias y ámbitos de una organización.

Por lo tanto, la función principal de las áreas de género pasa a centrarse en el apoyo para que las diferentes instancias puedan desarrollar las funciones que les corresponden. Esto es, de ser instancias ejecutoras se convierten en facilitadoras para que otras ejecuten. Desde este punto de partida, la definición de una arquitectura de género debe contemplar un área de género que asuma, entre otras, las siguientes funciones:

- ▶ Apoyar y asesorar sobre la incorporación de la perspectiva de género en las diferentes fases de planificación de los diferentes ámbitos.
- ▶ Coordinar y hacer el seguimiento del despliegue de la estrategia de equidad de género de la propia organización.
- ▶ Gestión de la información: asegurar que se produce, registra y sistematiza la información relevante para realizar un análisis de género que acompañe y fundamente el despliegue de la estrategia de equidad de género.
- ▶ Gestión del conocimiento: detectar y sistematizar las necesidades de aprendizaje relativo al análisis de género de los diferentes ámbitos de la organización, coordinar las formaciones y capacitaciones necesarias, y promover y dinamizar espacios de aprendizaje a partir del intercambio de experiencias.
- ▶ Promover el trabajo en red tanto a nivel interno como en el externo.

En el caso de la Coordinadora, el Área de Género está representada por la técnica responsable de Género y por el Gune Feminista, anteriormente denominado Grupo de Género (ver nota 1 en página 5). La nueva arquitectura de género, que se describe en el siguiente apartado, va a suponer un cambio en el papel de la técnica responsable de Género y en el Gune Feminista.

Con este cambio se pretende dar respuesta al reto que supone promover la corresponsabilidad dentro de la Coordinadora. Esto es, que cada ámbito de la organización asuma su dosis de responsabilidad respecto al despliegue de la Política de Género. Por lo tanto, se prevé que la técnica responsable de Género y el Gune Feminista, además de encargarse de la coordinación del despliegue y del seguimiento de la Política de Género, asumirán funciones específicas vinculadas al posicionamiento político de la Coordinadora en torno a temas de género y feminismos, y a la ejecución de medidas específicas vinculadas con la estrategia de empoderamiento y la gestión del conocimiento, entre otros. Este cambio de posicionamiento va a requerir un proceso de reflexión ya puesto en marcha dentro del Gune Feminista.

## Delimitación de las responsabilidades: los puntos focales y las personas responsables de ámbito

El glosario del Centro de Capacitación de ONU Mujeres incluye referencias a lo que se denomina puntos focales de género. En el marco de una arquitectura de género, estas figuras se definen como receptoras de información en torno al despliegue de la estrategia de equidad de género y, a la vez, conductoras de la misma. Son responsables de impulsar dentro de sus áreas las

directrices del despliegue de la estrategia de género, y de recoger la información necesaria para hacer un seguimiento y evaluación del mismo. Al mismo tiempo, rinden cuentas ante la Dirección, y se coordinan con el Área de Género de la organización. Se trata de figuras que se responsabilizan del despliegue de los planes operativos que se desarrollen a partir de la política de equidad de género.

Los puntos focales son elementos clave que vienen a responder y materializar esa idea necesaria de corresponsabilidad que la estrategia de *mainstreaming* puso encima de la mesa. Por lo tanto, son claves para garantizar que cada ámbito de la organización asuma su cuota de responsabilidad en el despliegue de la estrategia de equidad de género.

Las personas responsables de ámbito generalmente suelen ocupar puestos de dirección ya que, tal y como indica su nombre, son las encargadas en la organización de las áreas o ámbitos que abarca la estrategia de equidad de género acordada. Su función principal es impulsar, facilitar y hacer el seguimiento del despliegue de la estrategia de equidad de género en su área de responsabilidad.

## El Grupo Motor de la Política de Género: principal estructura de coordinación y motor del despliegue

El Grupo Motor de la Política de Género destaca como espacio de coordinación central que vertebra el despliegue y desarrollo de la Política de Género de la organización. Posibilita, entre otros, establecer un marco de coordinación a partir del cual se pueda llegar a acuerdos, trasladar directrices, compartir información y conocimiento, y llevar a cabo un seguimiento y evaluación continuo.

Está liderado por el Área de Género de la organización e incluye a los puntos focales de los diferentes ámbitos de actuación. Garantiza una visión integral del avance de la Política de Género, así como de los resultados que se van logrando. Es un espacio en el que se fortalecen las capacidades, debido a que se debaten las dificultades, se comparten las buenas prácticas y se elaboran propuestas y actuaciones compartidas.

## Recursos necesarios: la capacitación y la gestión del tiempo

La implementación de una arquitectura de género requiere de recursos específicos que faciliten su desarrollo. En términos generales, podríamos agrupar estos recursos en dos grandes bloques:

- ▶ Por un lado, aquellos que garantizan la capacitación necesaria para que cada cual pueda asumir la responsabilidad que le corresponde y desempeñar las funciones y tareas que de ésta derivan.
- ▶ Por otro, para que la arquitectura de género responda a sus objetivos, es importante que las tareas que se deriven del despliegue de la política de equidad de género no se sumen a otras tareas sin tener en cuenta que esto requiere, en muchos casos, de un nuevo reparto de funciones. Por lo tanto, es necesario generar una arquitectura de género que pivote desde el equilibrio entre tareas y tiempo.

## 4.2. La arquitectura de género en la Coordinadora de ONGD de Euskadi

Tal y como indica el diagnóstico de género realizado como punto de partida para la elaboración de esta Política de Género, el principio de corresponsabilidad no está del todo arraigado en las dinámicas de trabajo de la Coordinadora. Por lo tanto, uno de los retos principales a tener en cuenta a la hora de definir una arquitectura de género ha sido delimitar estructuras de trabajo –así como una división de funciones y tareas– que favorezcan el principio de corresponsabilidad y, al mismo tiempo, formen parte del engranaje del organigrama interno. Para ello, ha sido imprescindible tener en cuenta características importantes de la Coordinadora, como por ejemplo:

- ▶ A excepción del personal técnico, el resto de las personas que participan en los órganos y espacios de trabajo de la Coordinadora son personal de las ONGD que la componen. Por lo tanto, su disponibilidad de tiempo es limitada y depende de las prioridades que establece cada entidad.
- ▶ La organización interna de la Coordinadora varía en base a las características de cada territorio. Esto supone que la arquitectura de género debe integrar la diversidad territorial que le caracteriza.
- ▶ La Junta de Gobierno no cuenta con una representación equilibrada de los principales ámbitos de actuación.
- ▶ El despliegue de la anterior Política de Género de la Coordinadora no se ha apoyado en la delimitación de funciones y tareas vinculadas a objetivos y medidas concretas que formen parte de la operativización de dicha política. Esto es, la Coordinadora no cuenta con una arquitectura de género que se materialice en estructuras y espacios de trabajo y coordinación, así como en una división de funciones, tareas y modos de comunicación que hagan posible el despliegue de una estrategia de equidad de género desde el principio de la corresponsabilidad. Como consecuencia, ha sido el Grupo de Género –apoyado por la persona responsable de Género– quien desde su creación ha asumido la responsabilidad principal del impulso y desarrollo de las actividades vinculadas con la promoción de la equidad de género de la Coordinadora.

### La nueva arquitectura de género de la Coordinadora

La arquitectura de género diseñada para el despliegue de Política de Género que se recoge en este documento se estructura a partir de la delimitación de los principales ámbitos de actuación de la Coordinadora:

1. Feminismos, anteriormente denominado Grupo de Género.
2. Incidencia Política.
3. Educación para la Transformación Social.
4. La agrupación de los siguientes ámbitos: Logística, Comunicación, Administración y Fortalecimiento del Sector.

Dentro del diseño de la nueva arquitectura de género de la Coordinadora distinguimos dos figuras:

Los **PUNTOS FOCALES** están compuestos por al menos dos personas de cada ámbito –Feminismos, Incidencia Política, Educación para la Transformación Social y Agrupación de Ámbitos–, estrechamente coordinadas y que asumirán un reparto de tareas y funciones compartidas. En principio, una de ellas será la responsable del Equipo Técnico del área, y la otra, una persona del equipo de trabajo. Asimismo, Araba contará con dos puntos focales específicos y adaptados a su organización interna, que agrupan los principales ámbitos de actuación de la Coordinadora.

Las personas **RESPONSABLES DE ÁMBITO** son quienes participan en la Junta de Gobierno. Por lo tanto, la puesta en marcha de la arquitectura de género va a suponer una reestructuración interna del órgano de gobierno que garantice que cada uno de los ámbitos cuente con una persona responsable en la Junta de Gobierno.

## Coordinación interna de cada uno de los ámbitos mencionados

### Feminismos

El ámbito de feminismos se organiza a partir de un grupo central supraterritorial que suele organizar subgrupos de trabajo permanentes.

La responsable de Género –uno de los puntos focales del ámbito– participa en todos los espacios de trabajo. Además, se ocupa de la articulación del trabajo de género con la Asamblea Territorial de Araba. El primer punto focal de Feminismos es la responsable de género del Equipo Técnico.

Todas las personas que participan en los diferentes subgrupos participan también en el grupo central. Por lo tanto, el segundo punto focal procederá del grupo central y podrá tener un carácter permanente o rotatorio, según decida el propio grupo.

### Incidencia Política

El ámbito de Incidencia Política cuenta con varios espacios de trabajo que no siempre están interconectados entre sí. Por lo tanto, es la responsable de Incidencia Política –la que dinamiza todos los espacios– quien, de cara al despliegue de la Política de Género garantizará la articulación de los mismos. Asimismo, a través de su participación en la Asamblea de Araba facilitará la integración del territorio en el despliegue de la Política de Género respecto a las actuaciones que corresponden al ámbito. El primer punto focal de Incidencia Política es la responsable de la materia en el Equipo Técnico.

El segundo punto focal del ámbito se designará entre aquellas personas que participen en los diferentes espacios de trabajo. En este caso, al ser espacios que no están interconectados entre sí, se valorará la posibilidad de que el segundo punto focal sea rotativo y esté compuesto por dos personas, garantizando también la diversidad territorial en los diversos grupos.

## Educación para la Transformación Social

El ámbito de Educación para la Transformación Social cuenta con espacios de trabajo que no están interconectados entre sí, y además hay grupos de trabajo específicos por territorio. La técnica responsable tiene relación directa con los mismos ya que se encarga de su dinamización, asimismo tiene una relación directa con la Asamblea Territorial de Araba y con los dos espacios de trabajo que se crean en el territorio, cuyo objetivo es organizar actividades que se realizan anualmente. Por lo tanto, será la técnica responsable del ámbito quien se encargue de la coordinación y asuma el papel de primer punto focal en Educación para la Transformación Social.

El segundo punto focal se designará entre las personas que participan en los 4 espacios de trabajo. En este caso, también se valorará su posible carácter rotativo.

## Agrupación de Ámbitos

De cara al despliegue de la Política de Género, se aglutinan en un solo ámbito Logística, Comunicación, Administración y Fortalecimiento del Sector. Los cuatro comparten una misma característica: no cuentan con espacios de trabajo permanentes. Por lo tanto, se trata de ámbitos en los que personal técnico responsable de los mismos tiene un peso específico.

Como consecuencia, es el único ámbito en el que los dos puntos focales están representados por el Equipo Técnico de la Coordinadora. El principal punto focal estará representado por la persona que ostenta el puesto de Coordinación que, debido a las características del mismo cuenta con una visión global que abarca todos los ámbitos de la organización.

El segundo punto focal se designará con carácter rotativo entre las personas responsable de Logística, Comunicación y Administración. La persona responsable de Fortalecimiento del Sector es, asimismo, responsable de Género, por lo que ya tiene funciones y responsabilidades específicas respecto al despliegue de la Política de Género que corresponden a aquellas asignadas a las áreas de género de una organización.

## Asamblea Territorial de Araba

Una peculiaridad en la Coordinadora es que en Araba no hay grupos de trabajo específicos por áreas. Los temas de los distintos ámbitos (Feminismos, Incidencia Política y Educación para la Transformación Social) se trabajan en la Asamblea Territorial de Araba que se reúne mensualmente.

## La Junta de Gobierno

La Junta de Gobierno es el espacio en el que se realizará la coordinación de las personas responsables de los cuatro ámbitos. Para ello, será necesario que dentro de su composición se nombren personas responsables de cada uno de los ámbitos:

- ▶ Feminismos.
- ▶ Incidencia Política.
- ▶ Educación para la Transformación Social.
- ▶ La Agrupación de Ámbitos.

Las personas responsables del ámbito de Junta de Gobierno se coordinarán con sus correspondientes puntos focales para conocer los avances y dificultades en la puesta en marcha de esta Política de Género.

La representación del territorio de Araba a nivel de la Junta de Gobierno la realizará la persona delegada de Araba y otro punto focal elegido por la propia Asamblea.

La persona que ostenta el cargo de Coordinación –que de cara al despliegue de la Política de Género será uno de los puntos focales de la agrupación de Ámbitos– participa en la Junta de Gobierno. Esto reforzará su visión global de la organización de cara al despliegue de la Política de Género.

Finalmente, el puesto de presidencia tendrá un papel específico vinculado a su función de representación de la organización en el ámbito externo: integrará la Política de Género en la interlocución que establezca con agentes externos; esto es, en su papel de transmisión del discurso y posicionamiento político de la Coordinadora.

## El Grupo Motor de la Política de Género

El Grupo Motor de la Política de Género –como espacio de coordinación central que vertebra el despliegue y desarrollo de la Política de Género– está liderado por el Área de Género –representada por la responsable de Género y uno de los puntos focales del ámbito Feminismos–. Tal y como ya se ha comentado, participan en el mismo los puntos focales de los diferentes ámbitos. En el caso de la Coordinadora y, siguiendo lo anteriormente explicado, cuenta con las siguientes personas:

1. La responsable de Género del Equipo Técnico, que dinamizará el espacio.
2. Una integrante del Gune Feminista, que podrá ser fija o rotatoria.
3. La responsable de Educación para la Transformación Social del Equipo Técnico.
4. Dos integrantes del Grupo de Educación para la Transformación Social, que podrán ser fijas o rotatorias, y que asegurarán la representación de la diversidad territorial.



5. La responsable de Incidencia Política del Equipo Técnico.
6. Dos integrantes del Grupo de Incidencia Política, que podrán ser fijas o rotatorias, y que asegurarán la representación de la diversidad territorial.
7. La responsable de Coordinación del Equipo Técnico.
8. Alternativamente y, según los temas tratados, la persona responsable de Comunicación, Administración o de Logística del Equipo Técnico.
9. Dos personas, fijas o rotatorias, en representación de la Asamblea Territorial de Araba.

La coordinación entre el Grupo Motor de la Política de Género y la Junta de Gobierno está prevista de la siguiente forma:

- ▶ Las representantes del Gune Feminista (una persona del Equipo Técnico y otra del grupo de trabajo) informarán periódicamente de los avances y dificultades en relación con su ámbito a la responsable de Género en Junta de Gobierno.
- ▶ Las representantes del Área de Educación para la Transformación Social (una persona del Equipo Técnico y otra del grupo de trabajo) informarán periódicamente de los avances y dificultades en relación con su ámbito a la responsable de Educación para la Transformación Social en Junta de Gobierno.
- ▶ Las representantes del Área de Incidencia Política (una persona del equipo técnico y otra del grupo de trabajo) informarán periódicamente de los avances y dificultades en relación con su ámbito a la persona responsable de Incidencia Política en Junta de Gobierno.
- ▶ La persona del Equipo Técnico con funciones de Coordinación aportará a la Junta de Gobierno –a la que convoca y asiste en sus reuniones– una visión de conjunto sobre avances y dificultades en la aplicación de la Política de Género.
- ▶ Las personas del Equipo Técnico de Comunicación, Administración y Logística se coordinarán con la Junta de Gobierno a través de la responsable del Equipo Técnico con funciones de coordinación.
- ▶ La persona que representa a la Asamblea Territorial de Araba informará periódicamente a la Junta de Gobierno a través de la delegada de los avances y dificultades de la aplicación de la política en la Asamblea de Araba.

Siendo esta la propuesta que nos parece más adecuada para arrancar la puesta en marcha de la Política de Género, en cualquier momento se podrá variar la composición de este equipo de trabajo, a propuesta del propio equipo, para hacerlo más operativo o representativo.

**ÁMBITOS**

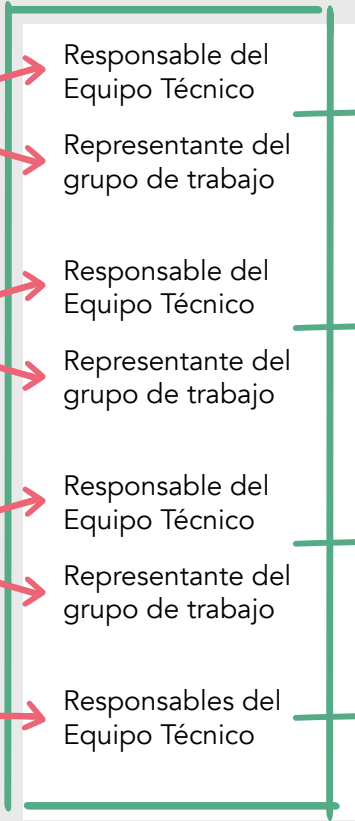
**JUNTA DE GOBIERNO**

Feminismos

Incidencia Política

Educación para la Transformación Social

Agrupación de Ámbitos



Responsable de Junta de Gobierno de Feminismos

Responsable de Junta de Gobierno de Incidencia Política

Responsable de Junta de Gobierno de Educación para la Transformación Social

Responsable de Coordinación del Equipo Técnico

**GRUPO MOTOR DE LA POLÍTICA DE GÉNERO**



# 5

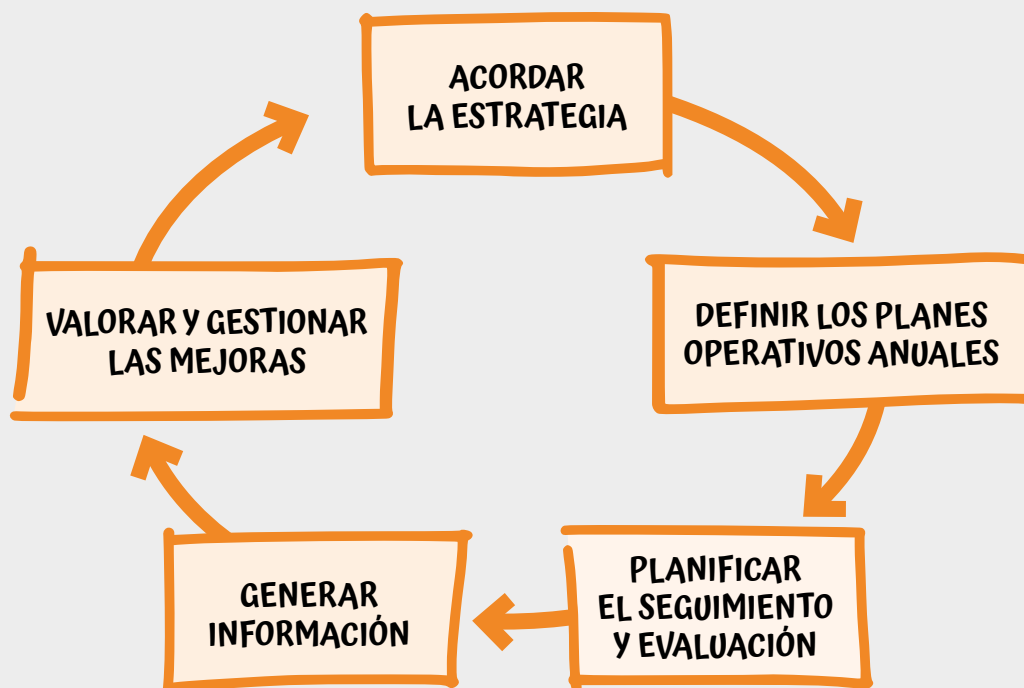
## El seguimiento y la evaluación

### 5.1. La planificación como ciclo

La implementación de la Política de Género se apoyará en las planificaciones anuales que guían el quehacer de la Coordinadora, y que supondrá el establecimiento de prioridades y la concreción de medidas específicas. Esto es, cada ámbito incluirá en dichas planificaciones las medidas correspondientes al despliegue del plan que se compromete a asumir. Para ello, cada ámbito deberá realizar una primera propuesta que llevará al Grupo Motor de la Política de Género, en el que se trabajarán conjuntamente para garantizar una visión coordinada y compartida.

La implementación de la Política de Género debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y evaluación que permita poder identificar en qué medida se están logrando los resultados deseados y cuáles son los factores que facilitan o dificultan avanzar a partir de las estrategias acordadas. Asimismo, será importante hacer un seguimiento anual en torno a los retos que plantea la arquitectura de género, a partir del cual puedan incluirse los cambios que se valoren oportunos.

Por lo tanto, el seguimiento y la evaluación son claves para poder alimentar el proceso de planificación, introducir las modificaciones necesarias y abrir el próximo ciclo de planificación una vez finalice el periodo de 7 años previsto para la Política de Género que se recoge en el presente documento.



Cabe señalar que el periodo establecido para la Política de Género se ha fijado teniendo en cuenta el periodo del Plan Estratégico 2022-2030. De esta manera, se pretende que la evaluación final de la Política de Género y la apertura del siguiente proceso de planificación coincida con las mismas fases del citado Plan.

## **5.2. El sistema de seguimiento y evaluación y la arquitectura de género**

Al igual que la puesta en práctica y ejecución de la planificación, el seguimiento y la evaluación están estrechamente vinculados con la arquitectura de género. Esto es, la arquitectura de género establece las dinámicas de trabajo, los espacios de coordinación y la distribución de tareas y funciones que requieren las fases de seguimiento y evaluación:

**LOS PUNTOS FOCALES** tienen un papel fundamental, ya que entre sus funciones está la de coordinar y propiciar la sistematización de la información que permita hacer el seguimiento de las medidas acordadas en los planes operativos correspondientes al ámbito que representan. Forman parte del Grupo Motor de la Política de Género e informan a Junta de Gobierno, a través de sus enlaces, de los avances y dificultades del despliegue en su área.

**EL GRUPO MOTOR DE LA POLÍTICA DE GÉNERO** será el espacio en el que se realice un seguimiento y evaluación de la Política Género desde una visión panorámica que incluya los avances y dificultades de cada uno de los ámbitos. Para ello, será imprescindible que los puntos focales que participen en este espacio trasladen al mismo los informes que recojan respecto al seguimiento y evaluación de su ámbito. A partir de estos informes y de la puesta en común que se realice en el Grupo Motor, será la responsable de Género de la Coordinadora quien se encargue de realizar los informes globales que integren todos los ámbitos.

**LA JUNTA DE GOBIERNO** también tendrá un papel importante ya que deberá incorporar en su agenda el seguimiento y evaluación de la Política de Género para, de esta manera, poder tomar las decisiones que permitan avanzar en el desarrollo e implementación de la misma. En este caso, serán las personas responsables de ámbito quienes deberán liderar el seguimiento y evaluación que se realice desde la Junta de Gobierno. Asimismo, la persona que ostenta el puesto de Coordinación, que participa tanto en el Grupo Motor de la Política de Género como en la Junta de Gobierno, aportará una visión global.

## **5.3. Los indicadores**

El seguimiento de la Política de Género contará con dos tipos de indicadores:

- 1. Indicadores de proceso** asociados a los planes operativos (anuales o bienales) que se produzcan para el despliegue de la Política de Género. Los planes operativos deberán ir acompañados de indicadores acordes a las medidas vinculadas al mencionado despliegue que se incorporen en los mismos. Por lo tanto, se trata de indicadores que se elaborarán junto con las medidas que se integren en los planes operativos y que requerirán de un seguimiento continuo para obtener la visión de si se cumple lo que cada año se establece que se va a realizar.

**2. Indicadores de resultado** vinculados a los objetivos estratégicos para medir en qué medida se ha alcanzado lo establecido por los mismos. Esto es, los indicadores de resultado describen la forma en que se medirá el logro de los resultados. En este caso, se trata de indicadores que se utilizarán en dos momentos:

- La evaluación intermedia.
- La evaluación final.

A continuación, se presentan los indicadores de resultado vinculados a los objetivos estratégicos acordados a través del proceso participativo de elaboración de esta Política de Género.

## LA CORRESPONSABILIDAD COMO ESTRATEGIA PARA AVANZAR HACIA UNA COOPERACIÓN CON ENFOQUE FEMINISTA

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- ▶ Romper la compartimentación por ámbitos y garantizar la asunción de responsabilidades y tareas concretas de género en cada área.



INDICADOR	META
Nivel de asunción de tareas vinculadas a la implementación de la Política de Género por parte de los diferentes ámbitos de actuación de la Coordinadora.	Cada ámbito asume el total de las tareas y funciones definidas por la arquitectura de género y vinculadas a la implementación e los planes operativos anuales.
Nivel de cumplimiento de las medidas previstas en los planes operativos para romper la compartimentación.	Al menos el 75 % de las medidas.
Nivel de satisfacción de cada ámbito respecto a la ruptura de la compartimentación y la asunción de tareas concretas para la transversalización de género.	Incremento de un 50 % del nivel de satisfacción en la evaluación final de la Política de Género respecto al nivel de satisfacción inicial.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- ▶ Incorporar en la Coordinadora mecanismos y dinámicas de trabajo que favorezcan la corresponsabilidad en un contexto de transición hacia un enfoque feminista.

INDICADOR	META
Porcentaje de medidas –que favorezcan la corresponsabilidad y procedentes de los espacios de aprendizaje creados– integradas en cada uno de los espacios de trabajo de la Coordinadora.	Al menos un 60 % de las medidas identificadas cada dos años.
Porcentaje de medidas integradas que se mantienen en la evaluación final de la Política de Género.	Al menos un 70 % de las medidas integradas durante el periodo de implementación de la Política de Género.
Valoración sobre la implementación y adaptación de las medidas integradas en el contexto de la evaluación final de la Política de Género.	Valoración positiva de al menos un 80 % de las personas que integran cada espacio de trabajo de la Coordinadora.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

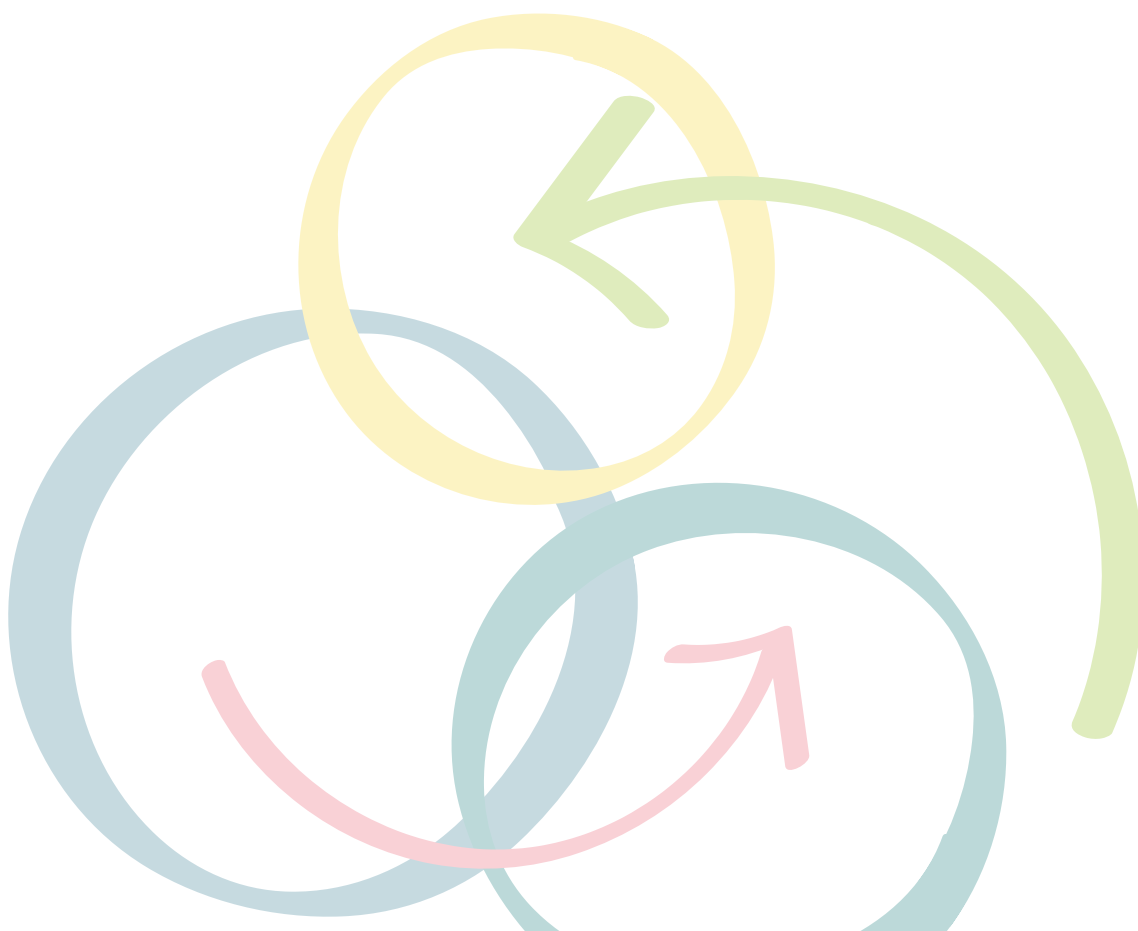
- ▶ Contar con un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de la Política de Género en los diferentes ámbitos de trabajo de la Coordinadora.

INDICADOR	META
Número de informes de seguimiento y evaluación elaborados a partir de la información sistematizada por cada ámbito y compartida en el Grupo Motor de la Política de Género previsto por la arquitectura de género.	<ul style="list-style-type: none"><li>- 1 informe de seguimiento anual correspondiente a las medidas incluidas en los planes operativos.</li><li>- 1 informe de evaluación intermedio de la Política de Género.</li><li>- 1 informe de evaluación final de la Política de Género.</li></ul>
Grado de integración del seguimiento y evaluación del despliegue de la Política de Género en las Asambleas Territoriales y en la Asamblea General.	Al menos 1 vez al año se integra el seguimiento y evaluación de la Política de Género en la agenda de las Asambleas Territoriales y en la Asamblea General.

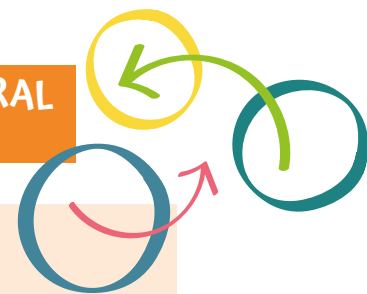
## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

- ▶ Acordar e implementar una estrategia compartida, en torno a la transversalidad de género, en las acciones de la Coordinadora promovidas desde los distintos ámbitos de actuación.

INDICADOR	META
Número de procedimientos elaborados para la implementación de la perspectiva de género en las diferentes actuaciones de la Coordinadora.	En los dos primeros años de implementación de la Política de Género, al menos 1 procedimiento –que incluya criterios mínimos adaptados a cada uno de los ámbitos de intervención de la Coordinadora– elaborado a partir del trabajo realizado por cada ámbito y compartido en el Grupo Motor de la Política de Género previsto por la arquitectura de género. Cada 2 años se revisará el procedimiento.
Grado de implementación del procedimiento elaborado.	El 4º año de implementación de la Política de Género, todos los ámbitos de actuación de la Coordinadora incorporan a sus actuaciones el procedimiento acordado.



## HACIA UN MODELO DE INCIDENCIA POLÍTICA INTEGRAL Y TRANSFORMADOR



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

- ▶ Impregnar la práctica diaria de la Coordinadora de un modelo de incidencia política –definido colectivamente– orientado a la transformación social feminista y que ubique la vida en el centro.

INDICADOR	META
<p>Número de propuestas acordadas en torno al modelo de incidencia política procedentes de los espacios de reflexión colectiva generados para tal fin.</p>	<p>El tercer año de implementación de la Política de Género, existe una propuesta de definición de la noción de incidencia política acorde con los planteamientos que se recogen en el eje <i>"Hacia un modelo de incidencia política integral y transformador"</i>.</p>
<p>Grado de integración de la "nueva" noción de incidencia política en la agenda de incidencia política de la Coordinadora.</p>	<p>A partir del tercer año de implementación de la Política de Género, en la agenda de incidencia política de la Coordinadora –incluyendo la interlocución con agentes externos–, se incorpora de manera progresiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas elaboradas a partir de la coordinación de los diferentes ámbitos de actuación de la Coordinadora que pongan el foco en la transformación social desde una perspectiva feminista.</li> <li>- Propuestas que hacen referencia explícita a un modelo social que ubica la vida en el centro.</li> <li>- Propuestas elaboradas a partir del establecimiento de alianzas con el movimiento feminista.</li> </ul>
<p>Valoración del grado de integración de la "nueva" noción de incidencia política a través de ítems incorporados en el sistema de seguimiento y evaluación de la Política de Género.</p>	<p>A partir del 4º año de implementación de la Política de Género, aumenta progresivamente la integración de la "nueva" noción de incidencia política en las prácticas de los diferentes ámbitos de actuación de la Coordinadora hasta llegar a un 80 % del total de las prácticas.</p>





**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6**

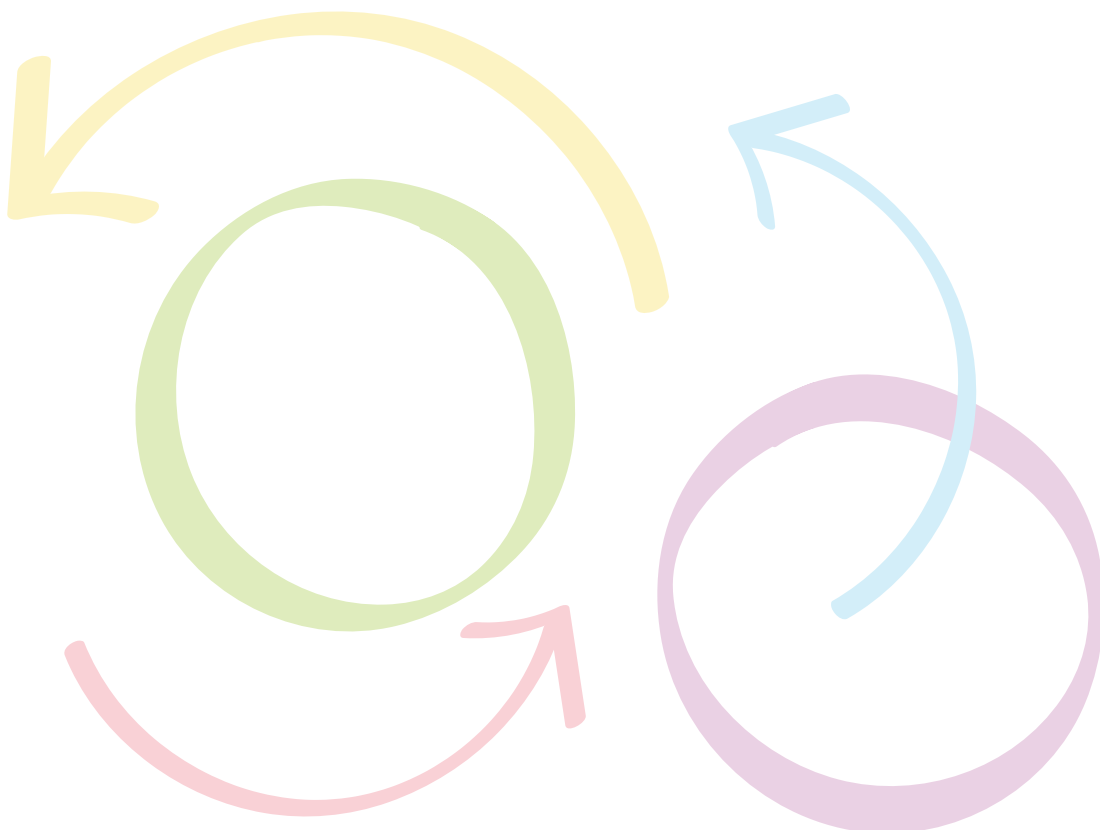
- ▶ Lograr en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora una participación equitativa en términos de género y otras diversidades, basada en relaciones horizontales e igualdad de oportunidades en la toma de decisiones.

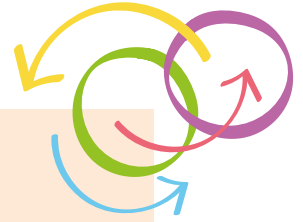
INDICADOR	META
Grado de implementación de las metodologías participativas acordadas en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora.	El 4° año de implementación de la Política de Género, todos los espacios de trabajo de la Coordinadora implementan las metodologías acordadas.
Nivel de participación de las personas en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora, analizado desde una perspectiva de género e interseccional.	El 4° año de implementación de la Política de Género, la participación en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora es equitativa –en relación al número de intervenciones y propuestas realizadas– en términos de género y desde un enfoque interseccional.
Valoración respecto a las prácticas relacionales en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora –incluyendo aspectos que hacen referencia a la capacidad de incidencia en la toma de decisiones y al reconocimiento otorgado–.	El 4° año de implementación de la Política de Género, las mujeres de la Coordinadora valoran que ha aumentado progresivamente su capacidad de incidencia en la toma de decisiones, así como el reconocimiento percibido en los diferentes espacios de trabajo de la Coordinadora.
Nivel de conciencia de los hombres de la Coordinadora respecto al impacto de género de las prácticas relacionales.	El 3° año de implementación de la Política de Género, el 70 % de los hombres de la Coordinadora que han asistido a las sesiones impartidas sobre el tema han tomado conciencia del impacto de género de ciertas prácticas relacionales a través de los espacios generados para tal fin.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

- ▶ Transitar hacia liderazgos colaborativos que pongan los cuidados en el centro e impregnen las prácticas diarias de la Coordinadora.

INDICADOR	META
Número de propuestas en torno al modelo de liderazgo colaborativo, que ubique los cuidados en el centro, hacia el que la Coordinadora acuerde transitar –que incluya pautas y criterios para su implementación–.	El 5° año de implementación de la Política de Género, existe una propuesta acordada a partir de los espacios de reflexión generados y las alianzas y experiencias recogidas.
Grado de socialización de la propuesta elaborada –incluyendo los conocimientos, criterios y pautas necesarias para la implementación del modelo de liderazgo acordado–.	El 6° año de implementación de la Política de Género, el 100 % de las personas de la Coordinadora han participado en sesiones de capacitación para la implementación del modelo de liderazgo acordado.
Grado de integración del modelo de liderazgo acordado.	El 8° año de implementación de la Política de Género, el modelo de liderazgo acordado está integrado en todos los espacios de trabajo de la Coordinadora.





**OBJETIVO ESTRATÉGICO 8**

- ▶ Contar con los conocimientos y capacidades necesarias para implementar la Política de Género de la Coordinadora, integrando las experiencias existentes entre las organizaciones que la forman y las procedentes de alianzas estratégicas.

INDICADOR	META
Grado de implementación de un plan formativo anual elaborado a partir de las necesidades generadas por la implementación de la Política de Género.	A partir del 2º año de implementación de la Política de Género, se implementa y se hace seguimiento de un plan formativo anual.
Valoración anual de las capacidades adquiridas en torno a la implementación de la Política de Género.	A partir del 2º año de implementación de la Política de Género, el 90 % de las personas implicadas en la implementación de la Política de Género valora positivamente la capacitación adquirida.
Valoración anual del conocimiento adquirido en los espacios de socialización de experiencias generados.	A partir del 2º año de implementación de la Política de Género, el 80 % de las personas que participan en los espacios de socialización de experiencias valora positivamente los conocimientos adquiridos.

