

INFORME EVALUACIÓN

PLAN PRO-EQUIDAD

UNESCO Etxea
Centro UNESCO País Vasco

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO- EQUIDAD DE GÉNERO



ABRIL, 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y ESTRUCTURA DEL INFORME	4
3. OBJETIVOS GENERALES.....	5
4. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD	10
5. METODOLOGÍA	11
6. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
7. EVALUACIÓN DEL DISEÑO	17
8. EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	32
9. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	52
10. EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA.....	74
11. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA.....	77
12. EVALUACIÓN DE IMPACTO Y APRENDIZAJES.....	80
13. PROPUESTAS.....	93
14. ANEXOS.....	100
14.1. GUIÓN CUESTIONARIO EQUIPO DE TRABAJO	101
14.2. GUIÓN CUESTIONARIO CONSEJO DE GOBIERNO.....	103
14.3. GUIÓN ENTREVISTAS PERSONAS CLAVE DEL PROCESO DE CAMBIO	104
14.4. GUIÓN TALLER 1.....	112
14.5. GUIÓN TALLER 2.....	113
14.6. PANEL DELPHY.....	114
14.7. MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADO DEL PLAN DE ACCIÓN	119

1. INTRODUCCIÓN

La existencia, en las organizaciones, de una “cultura de planificación y evaluación” requiere el complemento de la “cultura de la sistematización”. Supone la identificación de lo que ha pasado en vivencia para aprender y construir en el futuro. Son momentos que, bien orientados y vividos de forma regular –no esporádica-, suponen crecimiento de las personas y la organización. Si bien el documento de referencia al realizar una evaluación de una intervención es el proyecto que la ha generado, siempre se ha de realizar una conexión de nivel estratégico (la misión o razón de ser, la visión o el horizonte a conseguir) que, en ocasiones, sobrepasa el diseño mismo del proyecto. Una buena evaluación los utiliza como parámetro y perspectivas para valorar lo realizado, identificar por qué y para qué, y ajustar el futuro. También permite reinterpretar el sentido del proyecto y de la organización, actualizándolo en función de las evoluciones internas y externas. Esta dinámica necesita la presencia (en diversos espacios y niveles) y la participación de todas las personas de la organización, así como de las personas y colectivos que han participado del proyecto, aunque no haya estado directamente involucrado.

La **evaluación** requiere el desarrollo de acciones y de procedimientos para reflexionar sobre sus acciones y buscar información relevante sobre las claves de lo que ha pasado, a la luz de las experiencias, los resultados y objetivos. Ha de ser una práctica permanente e institucionalizada en la que se involucran todas las instancias de la estructura de la organización.

El **Plan Pro-Equidad de Género de Unesco Etxea** es un documento estratégico que integra “un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendente a alcanzar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres a eliminar cualquier discriminación por razón de sexo” (LOIEMH, art. 46.1.).

Se trata de un Plan cuya vigencia se estableció para un periodo de 4 años (2015-2019), que actualmente se encuentra prorrogado.

La **estructura del Plan Pro-Equidad** contempla los siguientes aspectos:

- Los objetivos que Unesco Etxea pretende alcanzar en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- Las acciones para alcanzar dichos objetivos.

El sistema de seguimiento y evaluación

2. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y ESTRUCTURA DEL INFORME

Este informe recoge el análisis y conclusiones de la evaluación del Plan Pro-Equidad de Género de Unesco Etxea desde la perspectiva de la igualdad.

Más concretamente, el objetivo ha sido realizar una evaluación de diseño, de proceso, resultados e impacto de los cambios organizacionales pro equidad de género y de los instrumentos concretos dispuestos para ello, en base a los criterios de Enfoque de Género, Pertinencia, Participación, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad, establecidos por la propia Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo (en adelante AVCD).

Para estructurar este proceso de evaluación, se partió de este planteamiento como premisa básica, y se encuadró en el marco teórico de la teoría general sobre Evaluación de Políticas Públicas, a partir de materiales diversos como los Fundamentos de Evaluación de Políticas Pública (Agencia Nacional de Evaluación 2010) y la Metodología de Evaluación de Programas (Francisco Alvira Martín, 2002), pero sobre todo del documento Manual de gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (MAE 2007) y la Cooperación al Desarrollo Descentralizada una propuesta Metodológica para su análisis y evaluación (Hegoa, 2009).

En ellos se definen cuatro tipologías de evaluación:

- Evaluación de diseño
- Evaluación de proceso o de gestión
- Evaluación de resultados
- Evaluación de impactos

Estas cuatro tipologías, son coincidentes además con las que se utilizan en evaluación de políticas públicas en materia de igualdad y en la definición de indicadores de impacto de género -materiales como La evaluación de las políticas de género en España (Bustelo, M. (2004) o Manual para la definición de indicadores de impacto de género (Likadi, 2004)- y permiten construir el marco para una asociación entre los criterios que guían la evaluación de los procesos de cambio organizacional y los criterios que se utilizan para ello según establece la AVCD.

Dado que el Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, que regula las ayudas a entidades de cooperación, establece entre sus contenidos la obligatoriedad de realizar la evaluación, pero carece de indicadores y resultados esperados definidos a priori, estos se definieron asociando los criterios a los tipos de evaluación, considerando el enfoque de género como un elemento transversal.

3. OBJETIVOS GENERALES

El **objetivo general** de esta evaluación es **evaluar el de cambio organizacional pro-igualdad de género** de Unesco Etxea, financiado por el Decreto 197/2008, de 25 de Noviembre que regula ayudas a entidades de cooperación a este fin. Se trata de analizar los procesos, los resultados obtenidos así como los impactos logrados. En concreto, incluye conocer:

- El carácter participativo del cambio
- La metodología utilizada para ello
- El análisis y las acciones planteadas en la organización (cultura organizacional)
- Efectos positivos del proceso (y medidas correctoras que se han tomado para los efectos negativos)
- Resultados logrados.
- Avances obtenidos en comparación con los que se había planificado obtener.
- El grado de institucionalización y de apropiación del proceso (posibles cambios de estructura)
- La sostenibilidad del proceso
- Detectar las resistencias y obstáculos así como las oportunidades y alianzas del proceso
- Alianzas tejidas con otras organizaciones, movimiento de mujeres y/o feminista, etc.
- Detectar experiencias positivas así como factores/cuestiones clave que hayan podido contribuir al éxito de la misma.

Como **objetivos específicos**, nos planteamos realizar una evaluación del diseño, de proceso, de resultado y de impacto.

- **Evaluación del diseño:** realizar una evaluación del grado de pertinencia del Plan pro igualdad, entendiendo la pertinencia como el grado de adecuación del documento a las directrices establecidas por el propio Decreto, el grado de adecuación de los mecanismos de seguimiento y de coordinación durante la fase de diseño, el ajuste de los recursos asignados y el grado de cumplimiento de los plazos previstos. Igualmente realizar un análisis del grado de participación entendiendo como tal el análisis del personal implicado de facto, frente al esperado, en el proceso de diseño del plan, y los mecanismos e instrumentos de participación empleados en el momento del diseño.
- **Evaluación de proceso y resultado:** analizar cómo se ha implementado en la fase de seguimiento del plan, valorando la modificación o readecuación de las estructuras creadas, grado de cumplimiento de las acciones, presupuesto y cronograma y las personas implicadas frente a las esperadas, así como los factores facilitadores y obstaculizadores en el proceso de implementación.

- **Evaluación de impacto:** en esta fase se pretende analizar los principales cambios observados por la entidad respecto a los elementos de cambio identificados en el Diagnóstico, y la sostenibilidad de los mismo, es decir, la previsión de qué resultados del proceso de cambio se mantendrán en el tiempo, para que el proceso en sí mismos continúe con su desarrollo. El objetivo operativo en este punto, es hacer una radiografía de los cambios conseguidos hasta el momento, sabiendo que es prematuro hablar de impactos puesto que no ha finalizado el periodo de vigencia del Plan.

En concreto buscamos conocer los siguientes aspectos:

- Existe una visión de género construida de manera compartida.
 - El plan pro-equidad se ha integrado en la planificación estratégica de Unesco Etxea.
 - El GIG es activo y cuenta con representación de todos los órganos de Unesco Etxea.
 - La política laboral garantiza la igualdad entre mujeres y hombres.
 - Los espacios de toma de decisión de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres.
 - Cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género.
 - Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación y experiencia en género.
 - Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización.
 - Existen mecanismos que fomenten la cultura de cuidados
 - Se facilita la formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real del género.
 - Mejorada la identificación de género en los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres.
- Identificar las experiencias generadas y las claves que han conformado las estrategias, actividades y logros, tomando como base las medidas de éxito definidas al inicio del proyecto pro-equidad.
 - Aportar un juicio valorativo que surja de la participación de todas las personas involucradas, que sirva para retroalimentar las percepciones y resultados obtenidos, y enfocar distintos pasos.
 - Conocer la relación actual entre los resultados teóricamente esperados y los que realmente se han logrado.
 - Valorar como las estrategias y los resultados han contribuido al logro del objetivo
 - Identificar las claves vinculadas a la eficacia y eficiencia del plan
 - Determinar la contribución real que las acciones han tenido de cara a la consecución de los objetivos del proyecto.
 - Identificar las fortalezas y las debilidades del proceso de gestión del plan.
 - Generar aprendizajes.

Las **dimensiones de la evaluación**, como consecuencia de los objetivos planteados son los siguientes:

Diseño:

- Adecuación del diseño para su elaboración e implementación
- Pertinencia del análisis externo e interno en el que se basa el proyecto
- Diseño estructural de la participación y de los mecanismos de organización

Proceso:

- Participación y representación de colectivos implicados
- Liderazgo en su implementación y en el seguimiento de los avances.
- Herramientas de trabajo para el seguimiento y la ejecución
- Recursos económicos y humanos aportados para su ejecución
- Acompañamiento a la puesta en marcha y dinamización del proyecto
- Acciones de acompañamiento a la puesta en marcha y dinamización del proyecto.
- Dificultades encontradas para el logro de los objetivos y desarrollo de las estrategias.

Pertinencia

- Relación entre las prioridades de ejecución de Unesco Etxea y las prioridades que marca el proyecto pro-equidad.
- Utilidad de las actuaciones realizadas.

Eficiencia

- Manejo de los recursos disponibles y relación con los resultados previstos y obtenidos.

Eficacia

- Análisis del cumplimiento de los objetivos a través de los resultados previstos.
- Valoración del nivel de avance de los cambios en la estrategia institucional (a través de la planificación estratégica, el posicionamiento institucional y la institucionalización del cambio pro equidad), en la estructura interna (reflejada en los derechos laborales, la comunicación, el GIG, la toma de decisiones y procesos de selección), en el enfoque en el ciclo de proyectos (integrando la perspectiva de género en todas sus fases) y en la cultura organizacional (profundizando el compromiso de género en sus prácticas, valores, dinámicas invisibles).

Resultado

- Satisfacción en su elaboración e implementación por parte de las personas de Unesco Etxea.
- Conocimiento y comprensión del proyecto y de su despliegue.
- Avances concretos en cada uno de los resultados previstos:

- Existe una visión de género en Unesco Etxea que se ha construido de manera compartida.
 - El plan pro-equidad de género se ha integrado en la planificación estratégica de Unesco Etxea.
 - El GIG es activo y cuenta con representantes de todos los órganos de Unesco Etxea.
 - La política laboral de Unesco Etxea garantiza la igualdad entre mujeres y hombres.
 - Los espacios de toma de decisión de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres.
 - Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género.
 - Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación y experiencia en género.
 - Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización.
 - Existen mecanismos en Unesco Etxea que fomentan la cultura de cuidados.
 - Se facilita la formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género en Unesco Etxea.
 - Mejorada la identificación de género en los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres.
- Aspectos emergentes surgidos del contexto externo e interno durante el tiempo de consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias previstas.

Desarrollo transversal

- Avance en la equidad de género a todos los niveles (estrategia institucional, estructura interna, ciclo de proyectos y cultura organizacional).
- Avance en la defensa de los Derechos Humanos.
- Avance en la participación y fortalecimiento organizativo.

Impacto

- Análisis de medio y largo plazo en el que se valora el logro los objetivos a través del cumplimiento de las acciones y obtención de los resultados previstos en las cuatro áreas de mejora: estrategia institucional, estructura interna, ciclo de proyectos y cultura organizacional

- Identificación de otras consecuencias que en ese medio o largo plazo puedan darse por el proyecto y que no hayan sido consideradas inicialmente por Unesco Etxea.

Coordinación y gestión

- Soporte organizativo del proyecto pro-equidad de género.

Aprendizajes

- Identificación de factores de éxito a considerar a futuro.
- Identificación de factores de riesgo a considerar a futuro.
- Aspectos emergentes susceptibles de ser incorporados para la mejora del proceso de diseño y ejecución en el futuro, tanto para la apuesta por la equidad de género como en otras actuaciones.
- Recomendaciones para próximas actuaciones pro-equidad de género en Unesco Etxea.

Para el diseño metodológico de esta evaluación se ha apostado por el siguiente esquema o matriz de evaluación, que hace referencia a indicadores tanto cualitativos como cuantitativos:

En relación con...	Dimensión o categoría de análisis	Fuente de recogida de información	Agentes que reportan información
Evaluación del Decreto y de procesos de cambio organizacional pro equidad	Grado de conocimiento e implicación en el Plan	Cuestionario	Conjunto de agentes implicados: Consejo de Gobierno, Equipo Profesional y GIG (Agentes externos)
	Valoración general del Plan: percepción sobre la idoneidad de su diseño, estructura, procesos, resultados... (elementos de coordinación, aspectos más positivos y negativos...)	Cuestionario, talleres y Panel Delphy	
	Grado de adecuación/contribución de las medidas a los objetivos	Cuestionario y talleres	
	Factores de contexto más facilitadores y más limitadores	Talleres	

	para el cumplimiento de los objetivos estratégicos		
	Grado de cumplimiento del Plan en base a indicadores de resultado preestablecidos (nº de mujeres y hombres participantes, etc.)	Fuentes secundarias/revisión documental	
Medidas concretas: objetivos	Grado de implementación de cada medida	Cuestionario	Conjunto de agentes
	Indicadores cuantitativos de proceso y/o resultado en relación con cada medida	Cuestionario y revisión documental	implicados: Consejo de Gobierno,
	Valoración cualitativa del desarrollo de cada medida	Cuestionario y talleres	Equipo Profesional y GIG
	Factores facilitadores y obstaculizadores en relación con la implementación de cada medida	Talleres	
	Desarrollo de medidas no previstas inicialmente	Talleres	
	Recomendaciones en relación con cada medida que puedan orientar la actuación en los próximos años	Talleres	

4. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

Unesco Etxea es una asociación sin ánimo de lucro creada en 1991 para promocionar en el ámbito vasco los principios y programas de la UNESCO (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). Declarada de Utilidad Pública en 2006, actualmente está compuesta por 132 personas socias que constituyen la base social de la institución.

A lo largo de su trayectoria son muchos los hitos y avances que se han ido sucediendo en la entidad desde el enfoque de cambio organizacional pro-equidad de género, resultado de un trabajo intenso protagonizado por las personas que lo componen, en su compromiso por

abordar los cambios de actitud, cultura, valores y comportamientos personales, dando un peso relevante al género en todos los espacios de toma de decisiones.

Estos **espacios clave** han sido:

- **GIG- Grupo Interno de Género:** espacio que ha sido motor del proceso, desde donde se ha trabajado en clave de reflexión y debate colectivo. Fuente de información para el propio diagnóstico y Plan de Acción, encargado de aterrizar en acciones concretas las líneas y objetivos estratégicos definidos. Compuesto por personas del Equipo de Trabajo, Consejo de Gobierno y Dirección. Un grupo diverso y con alto grado de compromiso y participación en el proceso.
- **RG -Referente de Género:** participando y acompañando el proceso.
- **Equipo de Trabajo:** lugar donde se han ido incorporando otras miradas y conocimientos sobre el tema, generando espacios de aprendizaje y autocuidado.
- **Consejo de Gobierno:** ha sido indispensable para avanzar en el proceso con la toma de decisiones que han hecho que se avance y se consolide el género en la entidad.

El Proceso de Cambio Organizacional pro-equidad de género en Unesco Etxea se entienden como “actuaciones de reflexión en el seno de la organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y pensar, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructuras, sistemas de trabajo, cultura organizacional¹

Tal y como indica Natalia Navarro², estos procesos asumen que organizaciones desequilibradas desde la perspectiva de género producen impactos también desequilibrios. Y proponen, por tanto, análisis organizacionales integrales y amplios y que pretenden ir más allá del análisis de la situación y posición de las mujeres y hombres en las organizaciones.

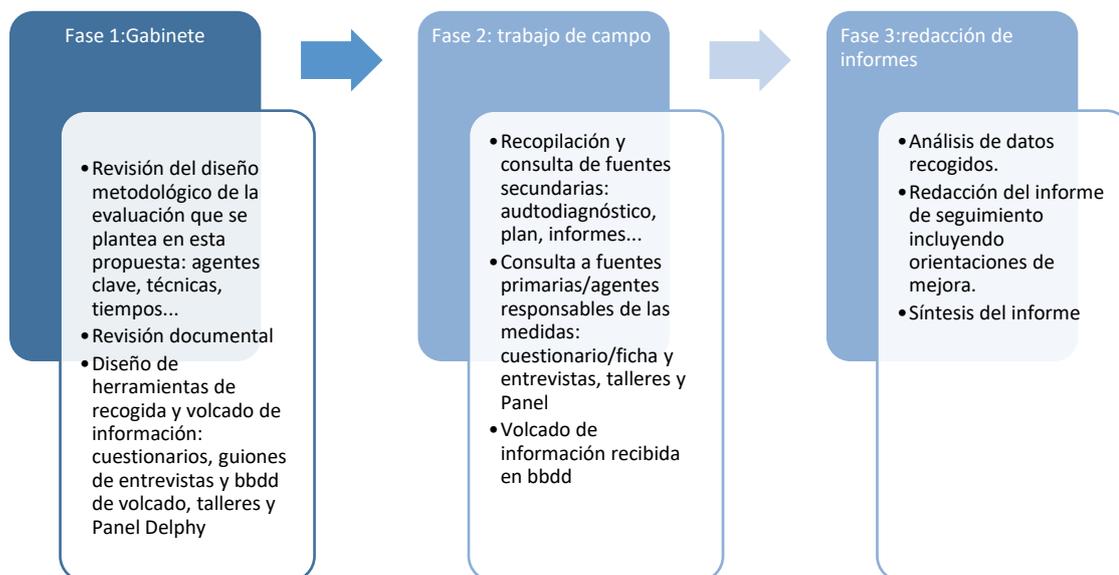
5. METODOLOGÍA

La metodología desarrollada durante la evaluación del proceso de cambio organizacional pro equidad, ha incluido técnicas cualitativas y cuantitativas y ha interpelado a agentes implicados en el diseño, implantación y desarrollo de la herramienta.

En coherencia con los objetivos planteados el proceso de trabajo que se ha compuesto de los siguientes pasos:

¹ 1. Decreto 197/208, de 25 de noviembre, por el que se regulan ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.

² 2. Navarro, Natalia (2003) 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”, páginas 51-88. Disponible en: <https://bit.ly/2SiXlhl>.



La evaluación busca identificar las claves de los vividos, y con ello generar un modelo de trabajo pro equidad de género que pueda ser útil en otros momentos e, incluso, en otros contextos.

El Plan Pro-Equidad de Género contempla 4 objetivos estratégicos, 34 acciones y 11 resultados, en base a tres líneas estratégicas:

- 1.** La eliminación de desigualdades de mujeres y hombres
- 2.** El empoderamiento de las mujeres
- 3.** El mainstreaming o integración de la perspectiva de género

Se ha revisado si las áreas de mejora planteadas en el plan han sido adecuadamente desarrolladas:

- Si ha **avanzado la estrategia institucional**, reflejada en la planificación estratégica, el posicionamiento institucional y la institucionalización del cambio pro equidad.
- Si ha **avanzado la estructura interna relacionada con los derechos laborales**, la comunicación, el GIG, la toma de decisiones y procesos de selección.
- Si ha **evolucionado su enfoque en el ciclo de proyectos**, integrando la perspectiva de género en todas sus fases.
- Si ha **avanzado su cultura organizacional**, profundizando el compromiso de género en las prácticas, valores y dinámicas invisibles.

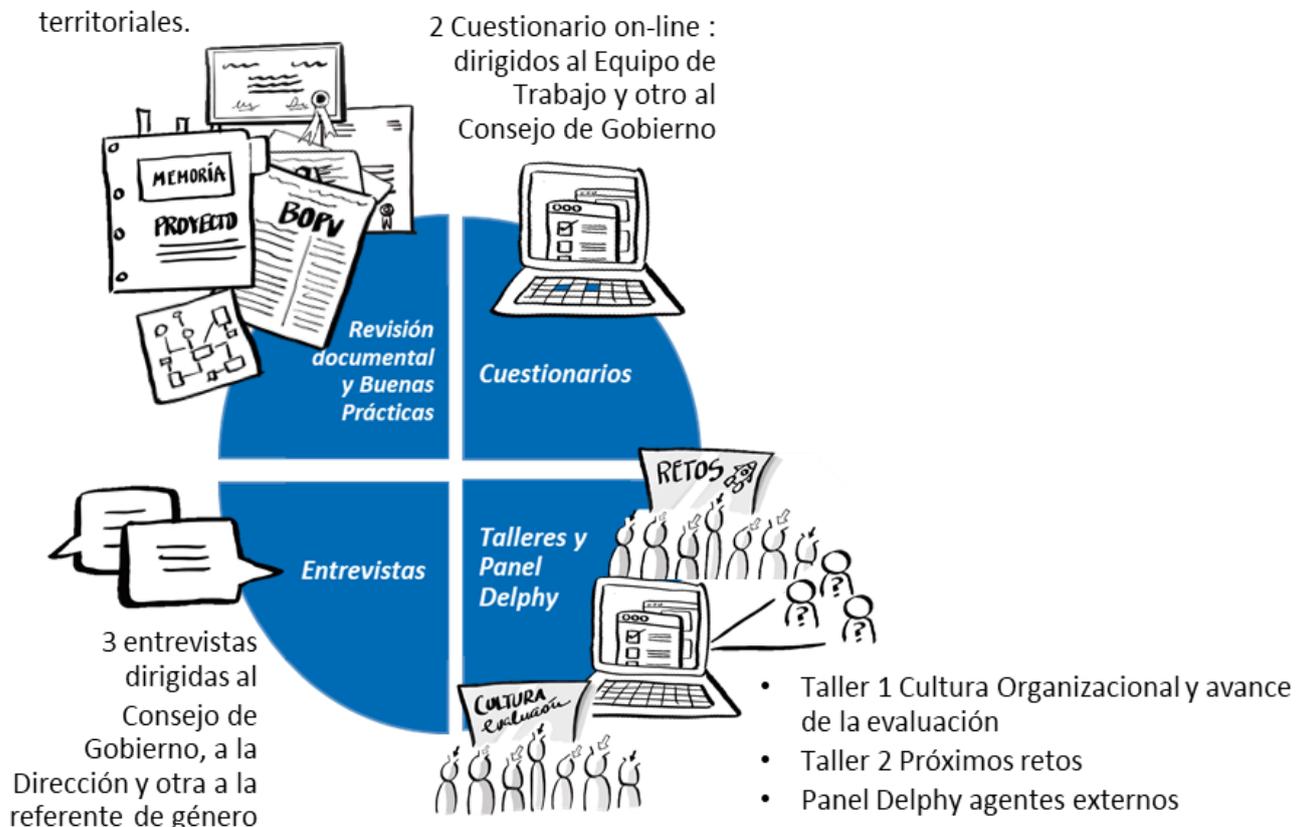
El **proceso de trabajo** se ha apoyado de las siguientes herramientas:

- Lectura de documentación y utilización de fichas de recogida, análisis y síntesis de información.
- Cuestionarios individuales dirigidos al Equipo de Trabajo y Consejo de Gobierno

- 3 Entrevistas semiestructuradas dirigida al Consejo de Gobierno, Directora y Referente de Género.
- 2 Talleres dirigidos al Equipo de Trabajo
 - a. Taller I. Evaluación Plan de Acción de Unesco Etxea: cultura organizacional y avance en la evaluación. (05/02/2020)
 - b. Taller II. Evaluación Plan de Acción de Unesco Etxea: próximos retos (07/07/2020)
- Panel Delphy con agentes externos (del 18 al 28 de febrero de 2020)

A continuación se describe esquemáticamente, [las técnicas, nivel de respuestas y perfiles de personas respondientes](#):

- Documentos de procesos previos.
- Memorias de los servicios.
- Documentación referente a normativa.
- Identificación y recopilación de Buenas Prácticas de otros ámbitos territoriales.

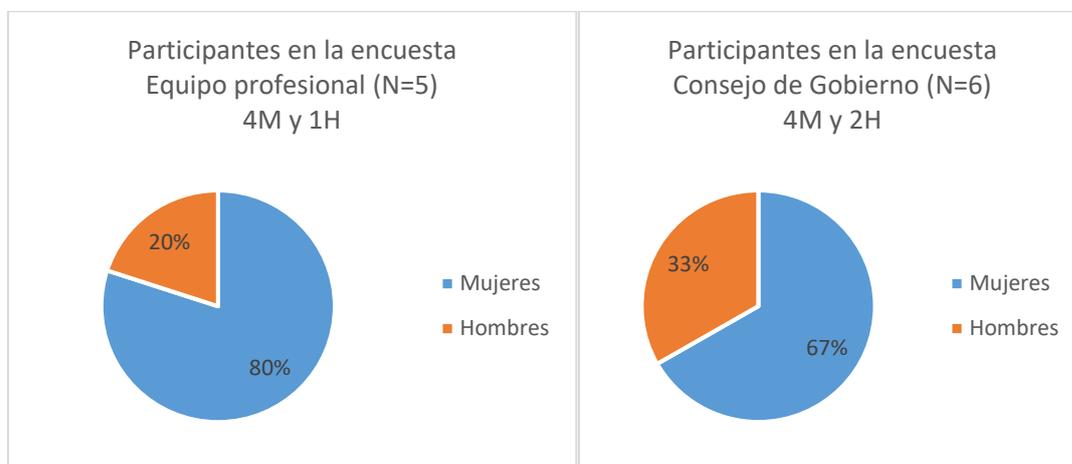


TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	PERSONAS INFORMANTES IMPLICADAS
Revisión documental	<p>Decreto regulador Diagnóstico Plan de acción pro equidad de género Documentación generada del Plan</p> <p>Otra bibliografía relacionada Evaluación de políticas públicas (Agencia Nacional de Evaluación, 2010). Metodología de Evaluación de Programas (Francisco Alvira Martín, 2002) Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (MAE, 2007) Cooperación al desarrollo descentralizada una propuesta metodológica para su análisis y evaluación (Hegoa, 2009)</p> <p><u>Indicadores:</u> La evaluación de las políticas de género en España (Bustelo, M. 2004) Manual para la definición de indicadores de impacto de género (Likadi, 2004)</p> <p><u>Legislación:</u> Decreto 197/2008, de 25 de noviembre (en adelante Decreto) Ley 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo, apuesta decididamente por un modelo de desarrollo humano sostenible, convirtiendo en objetivo inalienable para su consecución el logro de la equidad de género</p>
Encuesta online 1	<p>Un cuestionario dirigido al conjunto del personal de la entidad (Equipo de Trabajo). Está conformado por 21 preguntas.</p> <p>En total, se ha enviado a 8 personas, 4 mujeres y 2 hombres. Ha participado de forma válida 4 mujeres y 1 hombre.</p>
Encuesta online 2	<p>Un cuestionario dirigido al Consejo de Gobierno de la entidad. Está formado por 17 preguntas.</p> <p>En total, se ha enviado a 6 mujeres y 4 hombres. Ha participado de forma válida 4 mujeres y 2 hombres.</p>
Entrevistas	<p>Se ha realizado de forma presencial. La duración de las entrevistas ha sido de 2 horas</p>

	<p>Las personas a las que se ha realizado la entrevista han sido 3 mujeres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representante del Consejo de Gobierno - Directora - Referente de Género
Taller 1	<p>Duración: 3 horas</p> <p>Participantes: Equipo de trabajo</p> <p>Contenidos:</p> <p>Bloque 1. Avances en la cultura organizacional de género como principal palanca de cambio.</p> <p>Bloque 1. Principales aspectos recogidos por el Consejo de Gobierno y equipo profesional en cuanto a la valoración de los niveles de avance a lo largo de los años del plan pro- equidad de género en:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Las Políticas ii. La estructura iii. Los procedimientos y productos iv. La cultura
Taller 2	<p>Duración: 3 horas</p> <p>Participantes: Equipo de trabajo</p> <p>Contenidos</p> <p>Próximos pasos</p>
Panel Delphy	Participantes: Agentes externos

ENCUESTAS ONLINE

Participación del Equipo de Trabajo y Consejo de Gobierno en los cuestionarios



ENTREVISTAS

Participación

3 Mujeres

TALLERES

Participación

Taller	Nº total	Nº de mujeres	Nº de hombres
Taller 1. Evaluación del plan de acción de género de Unesco Etxea I (05/02/2020)	7	5	2
Taller 2 Evaluación del plan de acción de género de Unesco Etxea II (07/07/2020)	8	6	2

PANEL DELPHY

Participación

5 Mujeres

A lo largo del proceso de evaluación del Plan han participado por tanto:

	Mujeres	Hombres	Total
Cualitativo	7	2	9
Cuantitativo	4	2	4

6. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar del desarrollo metodológico y de la extensión que ha pretendido abarcar la presente evaluación, se han encontrado algunos límites, que es necesario tener en cuenta a la hora de enfrentar la lectura de este documento:

- En el **análisis documental**, las limitaciones se han derivado de la distinta estructura de análisis propuesta por el Decreto, tanto en lo relativo al Diagnóstico como al Plan. La diferencia de estructuras propuesta en el Decreto entre ambos documentos, ha dificultado hacer un seguimiento de en qué medida la planificación ha sido coherente con el diagnóstico, en qué medida lo han sido las acciones implantadas con respecto a las planificadas y en qué medida lo han sido los impactos con respecto a la actuación ejecutada.
- Se ha encontrado diferencias entre el análisis documental, las informaciones aportadas por las entrevistas, los resultados de los dos cuestionarios, talleres y panel Delphy, ya que algunas personas no han participado con el mismo grado en el proceso, bien, porque son nuevas en la entidad o han diferente grado de participación.

7. EVALUACIÓN DEL DISEÑO

Como se ha establecido en la metodología, para **evaluar el diseño** del plan pro equidad de género se ha procedido a la técnica de la triangularización de tres fuentes de información:

- El **análisis documental** mediante y revisión de otros planes, recogiendo el grado de cumplimiento de los requisitos del Decreto y la asignación de objetivos y acciones.
- El análisis de los **cuestionarios** realizados al Consejo de Gobierno y al Equipo de Trabajo.
- Las **entrevistas** realizadas al Consejo de Gobierno, Dirección y RG.

El Decreto define los Planes de Acción como “la descripción del enfoque y las directrices de actuación, que siguiendo las tres líneas estratégicas establecidas, se impulsarán para eliminar las desigualdades de género detectadas en el Diagnóstico participativo, desarrollar el mainstreaming e impulsar el empoderamiento de las mujeres dentro de la organización.

En el artículo 8, recoge los requisitos concretos que deben cumplir los Planes que son los siguientes:

- a) El plan de acción debe tener relación directa y argumentada con los resultados obtenidos en el Diagnóstico. Debe recoger acciones pro-equidad, por lo menos una, en cada una de las tres líneas definidas en el Decreto.
- b) El plan de acción debe tener un periodo previsto de ejecución de las acciones no inferior a 24 meses.
- c) Debe contar, al menos con las siguientes estructuras obligatorias: marco teórico de referencia, objetivos específicos establecidos en cada una de las líneas estratégicas, resultados esperados, acciones pro equidad previstas para alcanzar estos resultados, indicadores de proceso y finales de los objetivos y resultados establecidos, cronograma

de ejecución, definición de personas y áreas responsables para llevar a cabo las acciones pro equidad previstas y sistema de seguimiento y evaluación.

Los [aspectos que se van a tener en cuenta](#) en este apartado son:

- Adecuación del diseño del proyecto pro-equidad de género para su elaboración y para su implementación, grado de adecuación de las condiciones para el diseño que el establece el Decreto y otros documentos de referencia.
- Pertinencia del análisis externo e interno en el que se basaba el proyecto pro-equidad de género.
- Diseño estructural de la participación y de los mecanismos de Unesco Etxea.

Los principales aspectos detectados relativos a las condiciones establecidas por el Decretos son:

- En lo relativo al [cumplimiento de las características de la estructura del documento plan](#), incluye el posicionamiento de género, marco teórico, objetivos, resultados, indicadores, cronograma, recursos, responsable y seguimiento y evaluación, como indica el Decreto. La percepción de coherencia entre Diagnóstico y Plan es positiva Aunque la elaboración del documento Diagnóstico fue un proceso duro, el plan ha conseguido recoger y consensuar los puntos de forma más objetiva.
- Aunque se cumple la condición de que el plan incluye un apartado de [posicionamiento de género](#) consensuado con el equipo de trabajo y Consejo de gobierno, tal y como establece las primeras líneas del plan, el documento no establece una definición que describa su referente teórico en materia de políticas de pro-equidad y su planteamiento, misión y visión a largo plazo. Solo realiza una definición de sus líneas generales de actuación.
- Existe una [relación directa y argumentada con el Diagnóstico](#), ya que se realiza una síntesis en la que se detallan de dónde se derivan los objetivos y actuaciones propuestas.
- Se incluye al menos una acción en cada una de las líneas estratégicas:

Mainstreaming:

- Incluye la perspectiva de género en los documentos rectores de la entidad.
- Fomenta la recogida de datos desagregados por sexo
- Realiza una comunicación no sexista, inclusiva y/o pro equidad.
- Fomenta la equidad de mujeres y hombres en la entidad
- Crea las condiciones para posibilitar la integración de la perspectiva de género en la gestión de la entidad.
- Diseña elementos de gestión específicos con perspectiva de género (ejemplo: medidas de conciliación)

Empoderamiento:

- Integra los valores de cuidado y derechos de las personas como valores organizacionales.
- Promueve la participación de las mujeres en los espacios de poder

Elimina las desigualdades entre mujeres y hombres:

- Avanza hacia una cultura de comunicación y trabajo en equipo que garantiza la igualdad.
- Elimina las desigualdades de género detectadas en el diagnóstico participativo.
- Favorece el equilibrio entre la vida personal y familiar de todas las personas
- Mejora el conocimiento de la plantilla
- Incorpora la perspectiva de género en la gestión del personal.

En lo relativo al cumplimiento con las características de la estructura:

- El **marco teórico** es potente, novedoso, y con gran potencial de impacto, al igual que los **objetivos**. Y se considera una estrategia complementaria e indispensable porque logra la implantación del mainstreaming y del empoderamiento de las mujeres.

Existe un encuadre de los objetivos del plan de acción pro equidad a cada una de las líneas marcadas por el Decreto: eliminación de las desigualdades de mujeres y hombres, empoderamiento de las mujeres, el mainstreaming o integración de la perspectiva de género, de manera que las acciones pro equidad llevadas a cabo en todo el proceso están dirigidas a las mismas. Así solo la visión estratégica y las actuaciones sobre las líneas han garantizado un proceso que cumpla con estos principios inspiradores.

En lo referente a la **“Línea 1: eliminación de desigualdades”** se han enmarcado los siguientes objetivos, resultados e indicadores del Plan de acción diseñado:

Objetivo	Resultados	Acciones
Objetivo 2. Dotar a Unesco Etxea de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa	R.2.2. La política laboral de Unesco Etxea garantiza la igualdad entre mujeres y hombres	A.2.2.1. Estudiar la documentación de Emakunde para definir criterios de revisión con clave de igualdad. A.2.2.2. Revisar el MARLUE con visión de igualdad. A.2.2.3. Contrastar la propuesta de revisión con una visión externa experta. A.2.2.4. Aprobar en el Consejo de Gobierno la versión final, con todas las

		aportaciones incorporadas.
	R.2.3. Los espacios de toma de decisión de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres	R.2.3. Los espacios de toma de decisiones de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres.
	R.2.5. Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación o experiencia en género.	A.2.5.1. Revisar el material de Emakunde sobre igualdad en los procesos de selección. A.2.5.2. Definir un protocolo de Unesco Etxea de selección general con criterios de igualdad.

Respecto a la “**Línea 2: el empoderamiento de las mujeres**”, se ubicaron los siguientes objetivos, resultados, indicadores del Plan de Acción.

Objetivo	Resultados	Acciones
Objetivo 4. Dotar a Unesco Etxea de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo	R.4.2. Mejorada la identificación de género de los proyectos y desarrolladas las herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres	A.4.2.1. El equipo profesional recibe formación en herramientas de género para la identificación de las necesidades específicas de las mujeres en sus proyectos EpD y sensibilización.

Por último, ha entrado en la “**línea 3: mainstreaming o transversalización de la perspectiva de género**” los siguientes objetivos, resultados e indicadores del Plan de Acción.

Objetivo	Resultados	Acciones
Objetivo 1. Incorporar la perspectiva de género en el Plan estratégico de Unesco Etxea	R.1.1.1. Existe una visión de género de Unesco Etxea que se ha construido de manera compartida	A.1.1. La comisión de género de Unesco Etxea elabora un posicionamiento institucional sobre la visión de género A.1.1.2. Se consensúa con el equipo profesional y con el Consejo de Gobierno el posicionamiento institucional sobre la visión de género.

		<p>A.1.2.1. En la reflexión y elaboración del plan estratégico 2016-2019 de Unesco Etxea se incorpora el plan pro equidad de género como un objetivo más del plan estratégico.</p>
<p>Objetivos 2. Dotar a Unesco Etxea de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa.</p>	<p>R.2.4.Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género.</p>	<p>A.2.4.1. Revisar materiales de comunicación con visión de género y definir unos criterios para aplicar en Unesco Etxea.</p> <p>A.2.4.2. La comisión de género y la persona responsable de comunicación de Unesco Etxea elaboran un protocolo de comunicación para la organización.</p> <p>A.2.4.3. Contrastar la propuesta de protocolo con una visión experta externa.</p> <p>A.2.4.4. El Consejo de Gobierno aprueba el protocolo de comunicación con visión de género.</p>
<p>Objetivo 3. Consolidar una cultura organizacional con equidad de género en Unesco Etxea</p>	<p>R.3.1.Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización (consejo, equipo profesional, socias y socios)</p>	<p>A.3.1.1. Organizar una sesión del equipo profesional y equipo voluntario en la que se defina qué es un liderazgo en equidad de género.</p> <p>A.3.1.2. Identificar personas en Unesco Etxea (de los diferentes niveles de estructura) que responden a estos criterios de liderazgo definidos.</p> <p>A.3.1.3. Desarrollar un protocolo de relación humana en la que se</p>

		apoyen los liderazgos con equidad de género.
	R.3.2. Existen mecanismo en Unesco Etxea que fomentan una cultura de cuidados	<p>A.3.2.1. Elaborar un plan de reconocimiento entre el Consejo de Gobierno y la Dirección.</p> <p>A.3.2.2. Incluir indicadores de cuidado y reconocimiento en las encuestas de satisfacción que se recogen anualmente.</p> <p>A.3.2.3. Planificar espacios informales entre las personas de la organización.</p>
Objetivo 4. Dotar a Unesco Etxea de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo.	R.4.1. Facilitada la formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género en Unesco Etxea	<p>A.4.1.1. Organizar una sesión inicial en un espacio de Unesco con el equipo profesional en la que se diagnostiquen las prioridades formativas, incluidas las relaciones con la Equidad de género</p> <p>A.5.1.2. Organizar una reunión inicial en un espacio de Unesco Etxea con personal voluntario en la que se diagnostiquen las prioridades relacionadas con la equidad de género.</p> <p>A.5.1.3. Designar a plan de acción de formación en equidad de género orientada a los procesos de trabajo.</p> <p>A.5.1.5. Desarrollar las sesiones de formación de género con el equipo profesional y el voluntariado.</p>

- En cambio la valoración de en qué medida el Plan ha dado respuesta, **resultados**, a las expectativas y necesidades y el potencial de cambio del Plan de Acción es más heterogénea. Algunas aportaciones hablan de que ha sido un proceso duro que ha

tenido su calado a nivel de institución provocando cambios importantes y otras opiniones apuntan a que se ha tratado de un plan dirigido a alcanzar “productos” más que tratarse de un cambio más transformador. Esta percepción tan diversa también ha estado presente en el taller realizado por el equipo de trabajo.

- Entre otros elementos estructurales, el menos recogido explícitamente en el documento ha sido los **recursos**.
- **El sistema de seguimiento** y evaluación, elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad del Plan, ha sido tenido en cuenta en el diseño, con la realización de planes anuales de gestión. Las personas encargadas del seguimiento también han sido previstas para cada acción y a nivel general es el Grupo Interno de Género, el encargado de hacer el seguimiento del plan, siendo la Directora de Unesco Etxea la persona responsable de comunicar al Consejo de Gobierno los avances del plan, así como los posibles cambios.
- En lo relativo a la valoración del **seguimiento**, se ha considerado un instrumento útil y que ha servido para mejorar los resultados de los procesos al construir espacios con la AVCD. Por otro lado, los espacios para el seguimiento interno han sido muy positivos y valorados, por las personas entrevistadas y participantes en la encuesta, por su grado de conocimiento e implicación en el GIG en el impulso de las medidas y actuaciones a poner en marcha. Implicando al resto de la plantilla, generando equipo y facilitando la transmisión y operativización del plan informando del proceso. A través de los siguientes mecanismos:
 - Reuniones del grupo de género
 - Reuniones entre la persona referente de género y el equipo profesional
 - Reuniones con el equipo evaluador.

Por lo que respecta al **cronograma**, se ha considerado un elemento de difícil cumplimiento debido a entre otras causas a:

- Problemas internos, cambios en la organización, redimensionamiento.
- Problemas de planificación: priorización de otros temas y/o proyectos provocando una disonancia entre lo urgente y lo prioritario.

En relación al **presupuesto**, la subvención ha supuesto un punto importante para la articulación del plan pro-equidad, siendo el motor que ha permitido cubrir gastos necesarios para impulsar el proceso, aunque no ha sido suficiente, ya que la entidad ha aportado recursos para el diseño, implantación y seguimiento de las medidas.

Con respecto a la **valoración de la organización**, se ha analizado:

- Se considera que el plan de acción sí ha respondido a las necesidades de la organización. Su diseño según la percepción de las personas participantes en la evaluación consideran que era adecuado para el momento en el que se hizo el Diagnóstico. Las expectativas

- han sido homogéneas, con la salvedad que la exigencia de las personas expertas – la RIG, el GIG – son superiores a las del resto de la organización.
- El potencial de cambio, del que dotan al Plan para el cambio en la cultura organizacional, es mayoritariamente positivo.

La **valoración general** de las personas entrevistadas en este apartado es el siguiente:

Valoración (siendo 1 lo peor y 5 lo mejor valorado)	X
El método de trabajo utilizado durante el proceso de desarrollo del plan	4
Nivel y alcance de la participación a lo largo de todo el desarrollo	4
La claridad y concreción del documento	4
Utilidad del documento	4
La pertinencia del contenido del documento del plan	3
La capacidad del plan para involucrar y reflejar las diferentes realidades y sensibilidades existentes	3

Las **herramientas metodológicas** más valoradas, utilizadas durante el proceso, han sido:

- Grupo de Igualdad y Género (GIG)
- Plan de comunicación
- Protocolo de selección
- Sistematización de las formas de trabajo entre el Equipo y el Consejo, (reuniones, formaciones, etc.)

DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA PARTICIPACIÓN Y DE LOS MECANISMOS DE UNESCO ETXEA.

Tal y como se define en el Decreto, una condición indispensable para la consecución de los cambios pro equidad de género es la realización de procesos participativos. Para ello, en los 3 primeros puntos del artículo 2 del Decreto se definen los requisitos necesarios a cumplir en relación a la participación:

“1. La dinamización del proceso de cambio organizacional pro-equidad de género mediante la facilitación de la elaboración de Diagnóstico participativo de género y del Plan de Acción Estratégico pro-equidad, será realizada por una persona física o jurídica externa a la entidad solicitante, a propuesta de esta última (...).

2. Definir, en la solicitud de subvención, de manera detallada y exhaustiva, la metodología participativa a emplear, tanto cualitativa como cuantitativa (técnicas de investigación-participación a emplear, número de personas participantes en cada una de ellas, etc.)

3. Definir, en la solicitud de subvención, una persona de la organización Referente del proceso, y un GIG dinamizador del proceso dentro de la misma”.

En este punto se analizan, por una parte, las características de las personas RG y GIC, el grado de mantenimiento o cambio en las estructuras de gestión de las políticas de género y su influencia en los procesos, así como la valoración que realizan agentes implicados con respecto a la importancia de ambas figuras.

Por otro lado, se examinan las características de los procesos participativos: metodología participativa, los elementos positivos y negativos de la participación a la luz de los resultados y la percepción con respecto al grado de adecuación de la participación a las necesidades de la entidad.

Las variables que se analizan con respecto a la RG y el GIG son las siguientes:

- Cumplimiento de la exigencia de disponer de RG y GIG
- Composición y tamaño del GIG
- Liberación de funciones de RG y GIG
- Mantenimiento de la RG y GIG y consecuencias del cambio

Para el **diseño del plan se ha tenido en cuenta las siguientes estructuras:**



- **GIG Grupo de Igualdad de Género:** dicho grupo se constituye como motor de reflexión principal del plan. Además, se encarga de definir cómo se va a dar el traslado de información a los distintos elementos de la organización tanto a nivel de Consejo de Gobierno como de Equipo de trabajo.
- **Consejo de Gobierno**
- **Equipo de Trabajo**

Estas estructuras han sido valoradas muy positivamente para la fase de diseño, tanto por el Equipo de Trabajo como por el Consejo de Gobierno a través de las encuestas, dando legitimidad, reconocimiento y capacidad de actuación tanto a la referente de género como al grupo de género.

Se cumple el requisito de tener Referente de Género (RG)

Grupo de Igualdad de Género (GIG) para esta fase ha estado conformado por las siguientes personas:

- Arantza Acha. Directora de la organización
- Olga Andueza. Responsable de finanzas y administración.
- Txabi Anuzita. Responsable de relaciones institucionales.
- Nieves Fernández. Vicepresidenta e integrante del Consejo de Gobierno

En la actualidad la RG y el GIG ha cambiado con respecto a las personas que participaron en el diseño. Estos cambios sin embargo, han enriquecido el trabajo, ya que más personas y con poder decisión (Dirección y Consejo de Gobierno), están participando en el proceso, reforzándose como una prioridad de UNESCO Etxea.

La liberación de los tiempos ha sido de un 30% para la RG. Y constituyen uno de los grandes impactos del proceso: sin las personas que han trabajado y siguen trabajando en ello, ningún cambio hubiera sido, ni será posible.

Con **respecto al GIG**, en el proceso desarrollado, la composición se ajusta a los límites de la ley de igualdad. Su tamaño es de 3 personas y cuenta con la representación de una persona del Consejo de Gobierno, Dirección y RG. En la actualidad las 3 personas que lo componen son mujeres.

La valoración con respecto al grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, es en general positiva.

En cuanto a la percepción en el **grado de participación** de estas estructuras en el diseño del plan:

- **Consejo de Gobierno:** se han producido respuestas heterogéneas. Por un lado, el propio Consejo valora que el género ha formado parte activa de su agenda, y que ha sido un punto importante para cual se han tomado decisiones clave que han marcado el diseño y siguientes pasos, y por otro lado, el resto del equipo considera que su participación ha sido importante pero no suficiente en esta etapa.
- **GIG / grupo de igualdad de género:** tienen la percepción de una alta implicación a lo largo de todo el proceso.
- **Equipo de trabajo:** valora muy positivamente el empoderamiento y liderazgo del GIG y el trabajo realizado desde el Consejo de Gobierno.
- **RG /Referente de Género:**

La valoración con respecto al grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en el diseño del plan en general es positiva, al menos durante la fase del diseño del plan. En este sentido, la valoración prácticamente unánime es que el esfuerzo que ha requerido el diseño ha sido fuerte, mayor de lo esperado, suponiendo en algunas ocasiones sobrecarga de trabajo.

Para asegurar el **proceso de socialización**, se diseñó en el segundo semestre de 2019, un **plan de comunicación**, un plan de trabajo con reuniones que contaban con la participación del equipo, y que han ido acompañadas de una formación que ha sido muy valorada. Ha sido un proceso participativo (presencial con el equipo de trabajo y virtual con el Consejo de Gobierno), con reparto de tareas dentro del grupo de género e intercambio de ida y vuelta por correo electrónico de estas tareas con la consultoría.

Dada la dificultad de agendas de algunas de las personas del grupo, en particular de la directora y de la persona integrante del Consejo de Gobierno (que es voluntaria), se decidió adoptar esta dinámica de trabajo de combinar lo presencial con lo virtual y el reparto de tareas entre sesión y sesión, para hacer el proceso más ágil. Las tareas operativas eran repartidas para ser analizadas de manera individual o por parejas, y las decisiones de contenido se trataban en las reuniones presenciales.

El proceso se ha desarrollado entre los meses de y el itinerario de trabajo ha sido el siguiente:

- En la sesión presencial, se partió de las conclusiones del diagnóstico de género para comenzar a definir las áreas de mejora y objetivos. Para ello se construyó una tabla en la que se extraía las ideas fuerza de las conclusiones, estructuradas según los bloques de análisis del diagnóstico: políticas, estructura, cultura y productos.
- También en sesión presencial, estas ideas fuerza extraídas de las conclusiones se transformaron en áreas de mejora para, posteriormente, ser jerarquizadas y establecer una priorización.
- Una vez decididos los objetivos que Unesco Etxea quería trabajar y plasmar en el Plan de Acción, la consultoría realizó la tarea de agrupar áreas de mejora de la misma naturaleza y devolución al grupo de una tabla en la que se convirtió las áreas de mejora agrupadas en objetivos concretos.
- El grupo se repartió la tarea de conversión de áreas de mejora en objetivos y cada persona se responsabilizó de desarrollar lo correspondiente a un bloque de análisis: políticas, estructuras, productos y cultura.
- Este trabajo se compartió en sesión presencial, para contrastar los contenidos con todo el grupo y consensuar los objetivos concretos que se trabajaron en el Plan.
- Una vez acordados los objetivos concretos, se formuló el Plan de acción concreto, que contiene: objetivos, resultados, indicadores de los resultados, actividades, recursos y personas responsables.
- Compartida la matriz del plan, se compartió en sesión plenaria y se realizaron los ajustes definitivos.

Una vez terminada esta fase, el grupo de género de Unesco Etxea socializó la propuesta de Plan de Acción con el resto de la organización. Durante la segunda mitad del año 2015 Unesco Etxea se revisó la planificación estratégica, de cara a la elaboración del Plan Estratégico 2016 -2019, tanto el proceso de autodiagnóstico como el Plan de Acción de Género generado construido como una herramienta clave de reflexión estratégica.

Este proceso se ha considerado fundamental para la interiorización de los resultados del Diagnóstico y la apropiación del plan de acción. Ha sido un elemento clave para generar espacios en torno a los cuales reflexionar sobre la cultura organizacional y sobre las desigualdades que se producen y reproducen en ella.

La conjugación del GIG junto con el Consejo de Gobierno, ha sido indispensable para avanzar en género, con la toma de decisiones, la generación de conocimiento, la dinamización de los espacios de trabajo en grupo y el desarrollo de trabajos más dinámicos que han hecho posible que se transfiera la información.

RESUMEN EVALUACIÓN DEL DISEÑO

Nudos	Potencialidades
<p><u>Grado de cumplimiento de las características de la estructura</u> (posicionamiento de género, marco teórico, objetivos, resultados, indicadores, cronograma, recursos, responsable y seguimiento y evaluación)</p> <p>Posicionamiento de género: Como requisito necesario está incluido en el plan y se considera una de las líneas prioritarias de actuación. Este posicionamiento de género está consensuado entre el equipo profesional y el consejo de gobierno. Sin embargo, no establece una definición que describa su referente teórico en materia de políticas de pro-equidad y su planteamiento, misión y visión a largo plazo. Solo realiza una definición de sus líneas generales de actuación.</p>	<p><u>Grado de cumplimiento de las características de la estructura</u> (posicionamiento de género, marco teórico, objetivos, resultados, indicadores, cronograma, recursos, responsable y seguimiento y evaluación)</p> <p>Posicionamiento de género: El documento plan incluye un apartado específico dedicado al posicionamiento de género.</p> <p>Marco teórico y objetivos: El marco teórico es potente, novedoso, y con gran potencial de impacto, al igual que los objetivos. Y se considera una estrategia complementaria e indispensable porque logra la implantación del mainstreaming y del empoderamiento de las mujeres</p> <p>Resultados Los resultados inicialmente dispuestos en el diseño tienen un alto grado de cumplimiento.</p> <p>Indicadores</p>

<p>Cronograma En el diseño del plan se ha incorporado un apartado denominado “tiempos” en donde se ha hecho una aproximación de cuando se prevé realizar cada actuación y los recursos y previsión de horas estimados. Sin embargo, ha existido desajuste entre el diseño y previsión de tiempos inicialmente establecidos con el calendario que se ha desarrollado.</p> <p><u>Percepción Equipo de trabajo, Consejo de Gobierno y GIG en cuanto al Diseño</u> Existe diversidad de opiniones en cuanto al diseño de los resultados previstos, en ocasiones más dirigidos a la obtención de productos que a un proceso de cambio de cultura organizacional.</p>	<p>Cada resultado tenía previsto en el diseño un sistema de indicadores y grado de cumplimiento.</p> <p>Cronograma El plan tenía previsto en el diseño una calendarización de las actuaciones</p> <p>Responsable En el diseño se han previsto las personas o equipos responsables de la consecución de los objetivos marcados para cada resultado.</p> <p>Recursos y sistema de seguimiento y evaluación Los recursos materiales y humanos se han establecido inicialmente en el diseño para cada resultado previsto.</p> <p>El diseño de los sistemas de seguimiento mediante planes anuales de gestión, con la designación de personas encargadas ha sido valorado muy positivamente.</p> <p><u>Percepción Equipo de trabajo, Consejo de Gobierno y GIG en cuanto al Diseño</u> La percepción de coherencia entre las necesidades previstas en el diagnóstico y el diseño del Plan es positiva tanto a nivel del GIG, como del Equipo Profesional y Consejo de Gobierno.</p> <p><u>Designación Referente de Género y Creación de GIG</u> Se cumple el requisito de tener Referente de Género (RG) y Grupo de Igualdad de Género (GIG). Y contar con recursos humanos</p>
---	---

<p><u>Participación y gestión del plan</u></p> <p>En las encuestas se ha recogido diferentes opiniones sobre el grado de participación del Consejo de Gobierno, Equipo de trabajo y GIG en el diseño del documento.</p> <p>Se propone desde la consultoría externa establecer una formación que ayude a dotar de herramientas de género a todas las estructuras (Equipo de trabajo y Consejo de Gobierno), que fomente la participación de mujeres y hombres de la entidad para que su participación desde el diseño sea enriquecedora. Y tener previsto un presupuesto para el diseño y posterior desarrollo del plan (bien general por la vigencia del plan o anual según establece el plan de acción).</p>	<p>formados en igualdad y con sensibilidad en género.</p> <p><u>Participación y gestión del plan</u></p> <p>Para asegurar el proceso de socialización, se diseñó un plan de comunicación, un plan de trabajo con reuniones que contaban con la participación del equipo, y que han ido acompañadas de una formación que ha sido muy valorada. Ha sido un proceso participativo (presencial con el equipo de trabajo y virtual con el Consejo de Gobierno).</p> <p>Está previsto trabajar en el establecimiento de una definición consensuada de que es Cultura pro-equidad de género de cara al nuevo plan (definición operativa de que significa a nivel operativo en Unesco Etxea) tal forma que suponga el desarrollo de una herramienta a dos niveles: mejora de productos y estratégica que ayude a institucionalizar tanto en lo interno como en lo externo el género.</p> <p>Existe una necesidad de asegurar la continuidad de la RG y GIG, y que la entidad disponga de medidas para mantener la memoria histórica con respecto a su trabajo pro equidad, registrando adecuadamente e incluyendo en las transiciones de RG y GIG un adecuado trasvase de información (tales como sistemas de información consensuados que ayude a la recogida de información de los pasos que se van dando).</p>
--	--

VALORACIÓN GLOBAL DEL DISEÑO DEL PLAN

A **nivel general**, existe una relación directa y argumentada con el diagnóstico.

El documento Plan tiene diseñado un **planteamiento estratégico**, además de operativo. El diseño del plan tiene una relación directa y argumentada con los **resultados obtenidos en el diagnóstico** Recoge acciones pro-equidad en cada una de las 3 **líneas estratégicas definidas en el Decreto**:

- Eliminación de desigualdades de mujeres y hombres.
- El empoderamiento de las mujeres

- El mainstreaming e integración de la perspectiva de género

En **relación a las características de la estructura** del Plan, presenta una alta observancia de los requisitos que el Decreto establece, que son acordes con las características básicas que debe tener una correcta planificación. Los aspectos menos identificados explícitamente en el documento analizado son los recursos y el sistema de seguimiento y evaluación. Ambos son fundamentales para la viabilidad y factibilidad del plan.

En lo que **respecta al diseño del contenido del plan**, tiene un posicionamiento estratégico. Este posicionamiento del documento plan consensuado con el equipo de trabajo y consejo de gobierno, que podría ir más allá de la definición de sus líneas de actuación para describir sus referentes teóricos en materia de políticas pro equidad y sus planteamientos, misión, visión a largo plazo en la materia, que permitan visibilizar mejor la coherencia con el diagnóstico de partida.

Por último en lo que respecta a la valoración de la plantilla, es positiva la alta percepción de coherencia entre el diagnóstico y el plan.

8. EVALUACIÓN DEL PROCESO

En este capítulo, analizamos las características del proceso de implementación, y en concreto:

En este [apartado se va a valorar](#):

- Cómo han evolucionado las estructuras y personal dedicado a la gestión del plan
- Qué parte del programa se ha implantado
- Qué factores identifica Unesco Etxea como elementos facilitadores u obstaculizadores para el éxito en los resultados del proceso
- Aspectos emergentes surgidos del contexto interno y externo durante el tiempo de consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias previstas.

El proceso de género a nivel de plantilla ha supuesto un cambio grande y transformador y ha **implicado al 100% de la plantilla** con diferente grado de compromiso. Para el proceso de implantación se creó el GIG y se desarrollaron herramientas que han facilitado el proceso.

Evolución de las estructuras y personal dedicado a la gestión del plan

Unas de las condiciones básicas para la implementación del Plan, es la existencia de personas responsables y estructuras que faciliten este proceso. En Unesco Etxea estas estructuras han estado garantizadas con la figura de la RG y el GIG.

Se identificó como referente de género a Jessica Domínguez, técnica de cultura que contaba con formación en este sentido.

En segundo lugar, el grupo de género se constituyó como continuidad a la comisión de género que ya existía en la entidad desde 2012. Así estaría integrada por Jessica Dominguez, Txabi Anuzita (entonces gerente) y Nekane Viota (técnica de sostenibilidad), quienes integraban dicha comisión desde el principio, además de Maider Maraña (entonces coordinadora de programas), quien se sumaría a dicha comisión en 2014.

En 2015 debido a la excedencia de Jessica Domínguez, la salida de Maider de la organización y la incorporación de Aran Acha como Directora, esta última pasó a ser la referente de género en el proceso y la persona encargada de coordinar el Plan de Acción. Así mismo, se reestructuró el GIG, pasando a estar integrado por Olga Andueza, responsable de finanzas y administración, Nieves Fernández, Vicepresidenta de la organización, Txabi Anúzita, responsable de relaciones institucionales y, la propia Aran Acha, como directora.

En junio de 2016 con la finalización de la excedencia por parte de Jessica Domínguez, ésta volvió a reintegrarse como referentes de género junto con la directora Aran Acha, siendo esta última persona responsable de comunicar al Consejo de Gobierno los avances del Plan, así como posibles cambios necesarios.

Para facilitar la implementación del plan de acción de género, la referente de género contó con el 30% de su jornada laboral para acciones específicas.

En enero de 2020 Jessica Domínguez es sustituida por Nekane Viota para ejercer el cargo de RG. El motivo que impulsa este cambio es que **Jéssica Domínguez** ya no trabajaba en UNESCO Etxea desde mediados de diciembre. Nekane ha estado implicada en el proceso de cambio organizacional pro-equidad de género, desde su comienzo en 2014. Incluso antes, en 2012 ya formaba parte de la Comisión de género. Tanto el equipo de profesionales como la Junta de Gobierno, aprueban este cambio.

El GIG dedicó al menos 3 horas al mes para llevar a cabo reuniones de seguimiento.

El equipo profesional participante en las formaciones ha contado con el tiempo necesario para su dedicación. Y las personas que no han participado de estas formaciones, ha contado con espacios de libre disposición para tratar cuestiones relevantes con la referente de género.

En el análisis cualitativo realizado, se da legitimidad, reconocimiento y capacidad de actuación en cuanto a la **participación y representación** tanto de la RG como del GIG con valoraciones muy positivas.

Los datos recogidos evidencian el **liderazgo en la implantación y en el seguimiento** de los avances, de la RG y el GIG. Concretamente la RG ha alimentado bien a la GIG haciendo que funcione la operatividad del plan. A su vez, la Dirección ha sido la pieza clave y encarga de transmitir la información al Consejo de Gobierno, llegando a acuerdos que han facilitado la implantación y seguimiento de las medidas.

Las **herramientas** de trabajo generadas para el seguimiento y la ejecución del plan han sido:

- Trello
- Informes de seguimiento y evaluación
- Reuniones periódicas de equipo
- 4 Formación
- El GIG ha sistematizado las formas de trabajo entre el equipo y el Consejo, aumentando su presencia y participación, enviando correos electrónicos informando del proceso, facilitando herramientas, productos

Los **recursos económicos y humanos** aportados para su ejecución, según la percepción recogida se considera adecuada. El apoyo externo (financiación) ha permitido dedicar más tiempo a financiar actividades y reflexionar sobre el proyecto. La AVCD conlleva un compromiso externo que incentiva, no sólo por la dotación económica, sino por las personas expertas que hacen el contraste.

A nivel interno, desde Unesco Etxea se han creado las estructuras y se ha realizado un esfuerzo económico para impulsar el plan.

¿Qué parte del programa se ha implantado?

Los objetivos y líneas de trabajo definidos en el Plan de Acción se integraron en el Plan Estratégicos 2016-2019.

El Plan de acción pro equidad de género elaborado por Unesco Etxea planteó 4 áreas de mejora fundamentales:

- Las relativas a la **estrategia institucional**: planificación estratégica, posicionamiento institucional de género, institucionalización del proceso de cambio organizacional pro-equidad.

De manera que se plantearon metas orientadas a definir la visión de género entre las diferentes visiones existentes en la institución, en el sentido de apostar de forma colectiva por una mirada común en torno a la apuesta organizacional pro-equidad.

Asimismo, el plan definió acciones concretas para dar relevancia y curso institucional a los documentos (autodiagnóstico y plan de acción) aprobados en el proceso de cambio.

En este sentido, en el marco del Plan Estratégico 2016-2020, se incluyeron algunas de las propuestas y metas a alcanzar planteadas en el plan, como el trabajar por un Consejo de Gobierno más paritario. Esto se mejoró en junio de 2018 con la entrada de más mujeres a dicho órgano, estando integrado actualmente por 6 mujeres y 5 hombres, cambiando por completo la dinámica desde los orígenes de Unesco Etxea, en la que prevalecían los hombres. Se estableció que el plan de acción de género sería supervisado por Jessica Domínguez y Aran Acha y se acordó sumar a Virginia Gómez del Consejo de Gobierno al grupo de trabajo de género.

- Las relativas a su **estructura interna**: derechos laborales, comunicación interna, comisión de género, espacios de toma de decisión, procesos de selección.

Se plantearon metas orientadas a mejorar los canales de comunicación interna, en el sentido de definir qué tipo de mensajes deben ir a cada grupo de público, y qué canales son más pertinentes en cada caso. Asimismo, el plan definió acciones para asentar un **uso no sexista del lenguaje** tanto dentro como fuera de la organización como en lo que respecta la comunicación externa.

En el ámbito de la estructura, el plan también abordó compromisos para **la eliminación de desigualdades en el marco laboral y garantizar así la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo** ofertado por Unesco Etxea, y en los derechos laborales de mujeres y hombres trabajadores. También, se plantearon medidas para clarificar qué tipo de decisiones se deben tomar en cada uno de los espacios organizacionales.

En este sentido, en 2018 se inició una revisión de toda la **estrategia de comunicación** de Unesco Etxea derivada por la decisión de cambiar toda la imagen corporativa. La estrategia de comunicación se encuentra en la última fase, con la actualización de la página web. Todos los acordados del proceso ha sido consensuados con el equipo profesional, el Consejo de Gobierno, las personas socias y bajo la supervisión del grupo de género.

Con respecto al marco laboral, desde el año 2015 se han ido tomando medidas para **reducir las diferencias salariales**, con especial atención a los salarios más bajos, y en 2019 se acordó un complemento salarial para la persona referente de género (RG).

- **Procesos de trabajo:** se identifica como necesario llevar adelante toda una integración de la perspectiva de género en todas las fases del ciclo de proyectos.

Para ello, se planteó formación y asistencia técnica en género en proyectos, para todas las personas que integran las estructuras de Unesco, voluntarias y liberadas.

En este sentido, se ha abierto otra perspectiva de trabajo en la organización que se refiere al reconocimiento y visibilización de la diversidad sexual y de género, de tal manera que en 2018, la referente de género, Jessica Domínguez, ha participado en un taller formativo sobre dicha perspectiva en la cooperación para la transformación social organizado por la Diputación Foral de Bizkaia e impartido por Aldarte e Incide.

Se ha publicado una guía didáctica para profesorado de secundaria, “Construyendo feminidades y masculinidades alternativas, diversas e igualitarias”, sobre la cual se han formado varios Berritzegunes de Euskadi, pero que también ha sido compartida con el equipo profesional, ya que es fuente para la reflexión propia.

Del mismo modo, se ha trabajado con el compromiso de que todos los proyectos de educación para la transformación social incorporen actuaciones con perspectiva de género. Un ejemplo de este reto ha sido la construcción de la Red GizARTE, cuyas personas participantes tienen un compromiso expreso hacia la igualdad entre mujeres y hombres y los principios de las teorías feministas. Otro ejemplo es el recientemente creado grupo de trabajo “Todas juntas, sin dejar a nadie atrás”, de la que forman parte organizaciones feministas y cuyo fin es trabajar por una sociedad más justa y equitativa, respetando el medio ambiente y los derechos humanos, especialmente para las mujeres y las personas más vulnerables, en Euskadi y en todo el Planeta.

- Una **cultura organizacional con equidad de género:**

En este sentido, se plantearon metas relacionadas con potenciar el modelo de liderazgo con perspectiva de género, fomentar la cultura de cuidados y ahondar en la legitimidad individual y colectiva de los derechos como trabajadoras.

En este sentido, el liderazgo de cuidados, ha supuesto una mejora palpable en las relaciones entre el propio equipo y para con otros estamentos de la organización, como es el Consejo de Gobierno. Además, ha establecido los caminos para seguir avanzando en las condiciones laborales del equipo profesional y su conciliación con la vida privada, proceso el cual desde Unesco Etxea se lleva apostado desde hace mucho tiempo.

La amplitud del plan ha sido adecuada:

- 4 objetivos específicos
- 34 acciones

- Con un periodo de vigencia de 4 años (2015-2019)

A nivel general se ha valorado que las actuaciones previstas en el plan eran adecuadas. Aunque sí que ha habido una cierta influencia entre el calado de las acciones previstas y el perfil de persona que ha respondido. Las personas que han participado en el diseño del plan y han estado como RG y/o GIG tienen una tendencia a ser más exigentes, que el resto de las personas del equipo.

Las herramientas de trabajo generadas para el seguimiento y la ejecución del proyecto pro-equidad.

Desde que se iniciara el proceso de cambio organizacional pro-equidad de género y especialmente desde que se diseñó el plan de acción, ha habido una mayor conciencia en las distintas áreas de trabajo de Unesco Etxea y de sus responsables en motivar los cambios pro-equidad de género.

Unesco Etxea está realizando actividades específicas para reflexionar y visibilizar el papel de las mujeres en la Agenda 2030, mesas redondas y charlas, con ponentes internacionales de referencia, se ha involucrado a organizaciones de diferentes ámbitos que trabajan por visibilizar y dar voz a las mujeres como sujetos activos y clave para el desarrollo sostenible como por ejemplo son Batera 2030 y Met Community. Todo ello se hace también en estrecha colaboración con el Grupo Mayoritario de las mujeres de las Naciones Unidas.

Se han realizado reuniones mensuales de grupo de género para valorar los avances en la implantación con el equipo evaluador y se han elaborado los pertinentes informes en base a los indicadores previstos.

Se han realizado **formaciones** que han servido de instrumento para facilitar la implantación de las medidas o acciones. Estas formaciones han sido:

Curso	Nº horas	Nº participantes	Nº mujeres	Nº hombres
Comunicación con perspectiva de género	4	10	8	2
Integración de la perspectiva de género en procesos organizacionales	4	8	7	1
Taller para trabajar la diversidad sexual y de género	2	10	8	2
Cultura organizacional	6	8	6	2

El grado de satisfacción de las personas participantes en las entrevistas y cuestionarios en la formación ha sido alta, considerándose una de las acciones más importantes realizadas, promoviendo procesos de reflexión que han llevado al cambio al equipo.

En el análisis cualitativo realizado, se han identificado las acciones más importantes, las más exitosas, las que han generado más impacto y cambio y las que han generado más visibilidad. Destacando las siguientes:

Acciones más importantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación 2. Plan de comunicación 3. AVCD para la elaboración de diagnóstico y plan, con la aportación de recursos
Acciones más exitosas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación 2. Grupo de Igualdad y Género (GIG) 3. Espacios de toma de decisiones con presencia equilibrada
Acciones que han generado más impacto y cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en la presencia de más mujeres en puestos de liderazgo en la organización (Dirección y Consejo de Gobierno) 2. Protocolo de selección 3. Formaciones / espacios de reuniones
Acciones que han generado más visibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación / intercambio de experiencias con otras organizaciones que han realizado su proceso interno pro equidad de género 2. Posicionamiento de género 3. Plan de comunicación

A continuación se va a valorar el grado de cumplimiento de las acciones realizadas en el marco del Plan.

Valoración del grado de cumplimiento de las acciones realizadas (realizadas, parcialmente realizadas y no realizadas).

El **grado de cumplimiento de las acciones** del Plan de Acción de Género se sitúa en un 68%, lo que indica que sólo un porcentaje bajo de las acciones del mismo han quedado sin implementar, al menos parcialmente.

**OBJETIVO 1.
INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE UNESCO ETXEA**

Resultados	Actividades	Realizadas	Parcialmente realizadas	No realizadas
R.1.1.Existe una visión de género de Unesco Etxea, que se ha construido de manera compartida	A.1.1.1. El Grupo de Igualdad y Género de Unesco Etxea elaborará un posicionamiento institucional sobre la visión de género			
	A.1.1.2. Se consensua con el equipo profesional y con el Consejo de Gobierno el posicionamiento institucional sobre la visión de género.			
R.1.2.El plan pro equidad de género se ha integrado en la planificación estratégica de Unesco Etxea y hay una consignación presupuestaria	A.1.2.1. En la reflexión y elaboración del plan estratégico 2016-2020 Unesco Etxea se incorpora el plan pro-equidad de género como un objetivo más del plan estratégico.			

Para el objetivo 1 se han ejecutado el 100% de las actuaciones previstas.

Acciones realizadas no previstas
No las hay

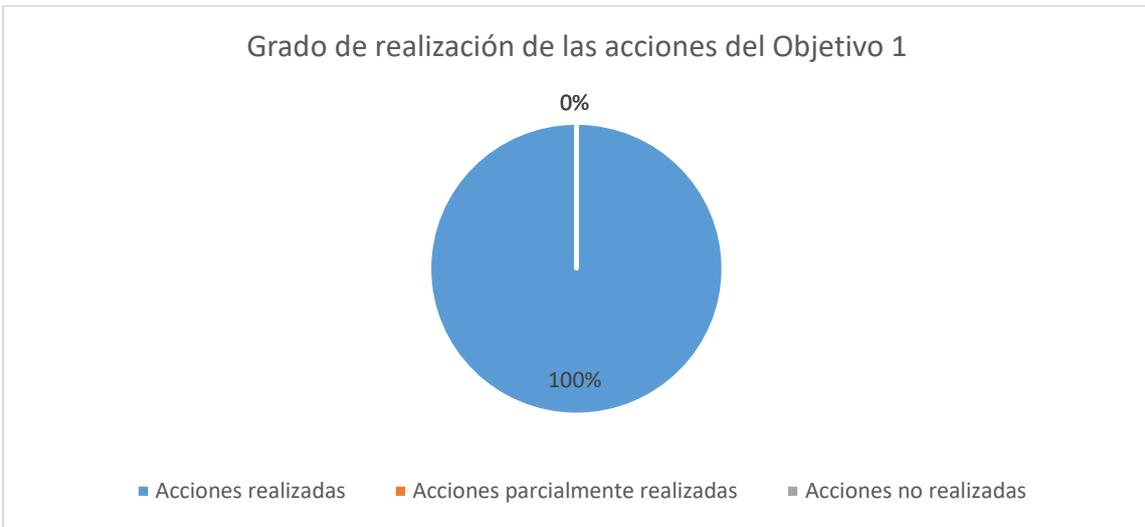


Gráfico. Grado de realización de las acciones del objetivo 1

OBJETIVO 2. DOTAR A UNESCO ETXEA DE ÓRGANOS Y HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA EQUITATIVA

Resultados	Actividades	Realizadas	Parcialmente realizadas	No realizadas
R.2.1.La comisión de género es activa y cuenta con representación de todos los órganos de Unesco Etxea	A.2.1.1. Aprobar en Consejo de Gobierno el Grupo de Igualdad y Género			
	A.2.1.2. Conformar la Comisión de forma paritaria con integrantes del Consejo de Gobierno, el Equipo profesional			
	A.2.1.3. Abrir la participación en la Comisión a la masa asociativa y el voluntariado			
	A.2.1.4. Establecer la dinámica de funcionamiento de la Comisión: periodicidad de las reuniones de la Comisión, reparto de tareas, contenidos y traslado de decisiones a otros órganos de la organización			

R.2.2. La política laboral de Unesco Etxea garantiza la igualdad entre mujeres y hombres

A.2.2.1. Estudiar la documentación de Emakunde para definir criterios de revisión con clave de igualdad

A.2.2.2. Revisar el MARLUE con visión de igualdad

A.2.2.3. Contrastar la propuesta de revisión con una visión externa experta

A.2.2.4. Aprobar en el Consejo de Gobierno la versión final, con todas las aportaciones incorporadas

R.2.3. Los espacios de toma de decisión de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres

A.2.3.1. Aprobar en Consejo de Gobierno el compromiso de tener en los órganos de decisión al menos un 40% de personas de cada sexo y la medida de priorizar la incorporación de mujeres, hasta llegar a esa cifra.

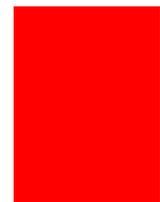
A.2.3.2. Buscar mujeres dentro de los ámbitos de acción de Unesco Etxea para proponerles formar parte de los espacios de decisión de la organización.

A.2.3.3. Hasta alcanzar el 40% de personas de cada sexo, establecer como medida que en los procesos de incorporación de nuevas personas al Consejo de Gobierno se priorice la incorporación de mujeres.

R.2.4. Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de igualdad

A.2.4.1. Revisar materiales de comunicación con visión de género y definir unos criterios para aplicar en Unesco Etxea.

A.2.4.2. La comisión de género y la persona responsable de comunicación de Unesco



	Etxe elaboran un protocolo de comunicación para la organización	■	
	2.4.3. Contrastar la propuesta de protocolo con una visión experta externa		■
	2.4.4.El Consejo de Gobierno aprueba el protocolo de comunicación con visión de género.	■	
R.2.5.Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación o experiencia en género	A.2.5.1.Revisar el material de Emakunde sobre igualdad en los procesos de selección.	■	
	A.2.5.2.Definir un protocolo de Unesco Etxea de selección de personal con criterios de igualdad	■	
	A.2.5.3.Revisar la descripción de los perfiles de puesto de trabajo y las funciones y competencias asignadas a cada una, en función del protocolo que se defina.		■
	A.2.5.4. Aprobar el protocolo en el Consejo de Gobierno	■	

Para el objetivo 2, se han cumplido el 74% de las acciones previstas

Para el objetivo 2, no se ha podido avanzar en su totalidad:

A.2.1.3. Abrir la participación en la Comisión a la masa asociativa	No se ha establecido mecanismos para hacer partícipe a la masa asociativa más allá del Consejo de Gobierno. Considerándose, de cara al próximo plan estratégico la necesidad de establecer los mecanismos de comunicación y participación de este colectivo.
---	--

A.2.2.1. Estudiar la documentación de Emakunde para definir criterios de revisión con clave de igualdad.	Actuación pendiente de incorporar en la nueva propuesta plan.
Se ha realizado parcialmente:	
A.2.2.2. Revisar el MARLUE con visión de igualdad	Se realizó una reunión entre directora y RG, en la cual no se indicaron elementos discriminatorios.
A.2.4.3. Contrastar la propuesta de protocolo con una visión experta	Se ha hecho un contraste con documentos similares de otras organizaciones, incluyendo de naciones unidas y se han tomado como referencia. Pero no se han contrastado con mirada externa.
A.2.5.3. Revisar la descripción de los perfiles de puesto de trabajo y las funciones y competencias asignadas a cada uno, en función del protocolo que se defina.	En enero de 2020 se han revisado las categorías de varios puestos de trabajo, en función a las responsabilidades.

Acciones realizadas no previstas
No las hay

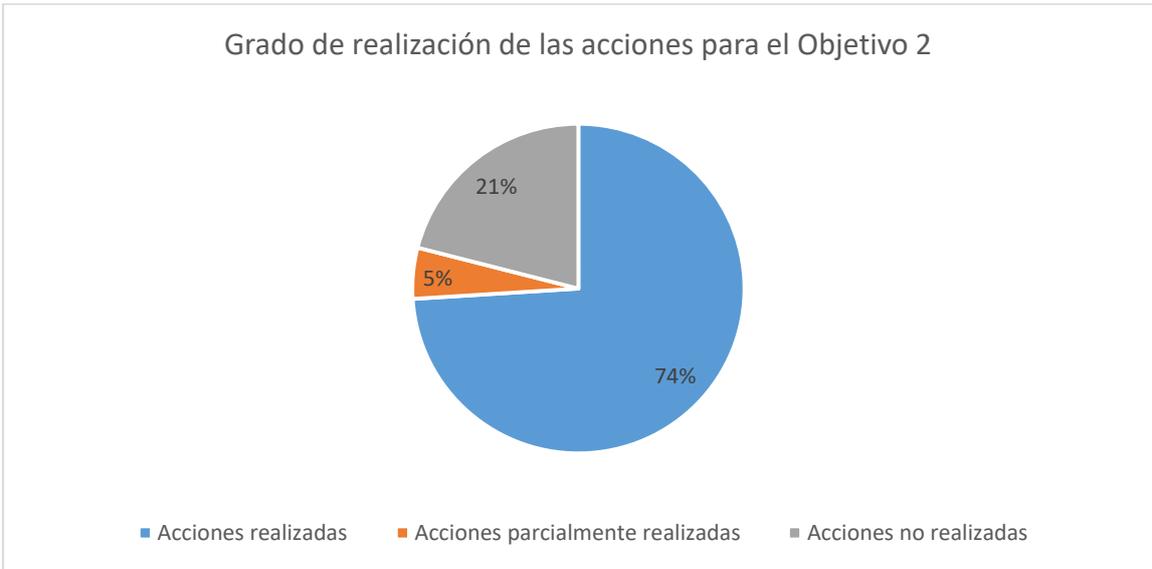


Gráfico. Grado de realización de las acciones para el objetivo 2

OBJETIVO 3. CONSOLIDAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EQUIDAD DE GÉNERO EN UNESCO ETXEA

Resultados	Actividades	Realizadas	Parcialmente realizadas	No realizadas
R.3.1. Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización (Consejo de Gobierno, Equipo Profesional, Socias y socios)	A.3.1.1. Organizar una sesión del Equipo Profesional y Equipo Voluntario en la que se defina qué es un liderazgo en equidad de género.(pendiente de realizar en 2020)			
	A.3.1.2. Identificar personas en Unesco Etxea (de los diferentes niveles de la estructura) que respondan a esos criterios de liderazgo definidos.			
	A.3.1.3. Desarrollar un protocolo de relación humana en la que apoyen los liderazgos con equidad de género.			
R.3.2. Existen mecanismos en Unesco Etxea que fomentan una cultura de cuidados	A.3.2.1. Elaborar un plan de reconocimiento entre el Consejo de Gobierno y la Dirección			
	A.3.2.2. Incluir indicadores de cuidado y reconocimiento en las			

encuestas de satisfacción que se recogen anualmente

A.3.2.3. Planificar espacios informales entre las personas de la organización



Para el objetivo 3, se han realizado el 33% de las acciones previstas.

Para el objetivo 3, no se ha podido avanzar en:

A.3.1.1. Organizar una sesión del Equipo Profesional y Equipo Voluntario en la que se defina qué es un liderazgo en equidad de género.	Prevista la realización de una sesión que defina lo que les un liderazgo en equidad de género.
A.3.1.2. Identificar personas en Unesco Etxea (de los diferentes niveles de la estructura) que respondan a esos criterios de liderazgo definidos.	No se ha realizado per se, aunque la percepción general es que los modelos de liderazgo actuales tienen mayor perspectiva de equidad de género.
A.3.1.3. Desarrollar un protocolo de relación humana en la que apoyen los liderazgos con equidad de género	Se va a tener en cuenta como una posible actuación en lo que se ha denominado como cultura de cuidados.
A.3.2.1. Elaborar un plan de reconocimiento entre el Consejo de Gobierno y la Dirección	Se va a tener en cuenta como una posible actuación en lo que se ha denominado como cultura de cuidados.

Acciones realizadas no previstas

No las hay

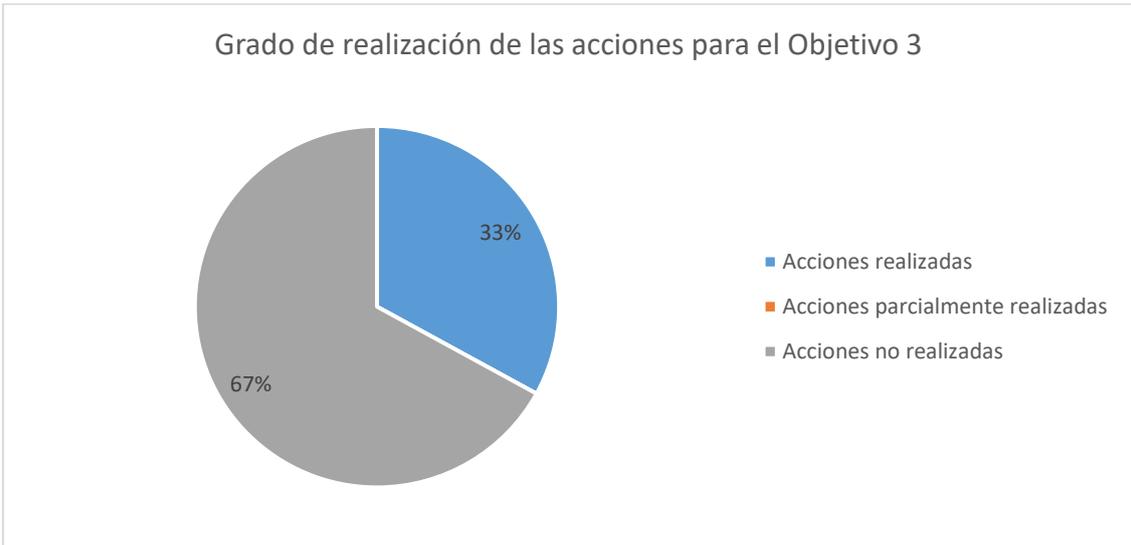


Gráfico. Grado de realización de las acciones para el objetivo 3

OBJETIVO 4. DOTAR A UNESCO ETXEA DE CAPACIDADES Y RECURSOS DE GÉNERO PARA SUS PROCESOS DE TRABAJO				
Objetivos	Actividades	Realizadas	Parcialmente realizadas	No realizadas
R.4.1.Facilitada formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género en Unesco Etxea	A.4.1.1.Organizar una sesión inicial en un espacio de Unesco con el equipo profesional en la que se diagnostiquen las prioridades formativas, incluidas las relaciones con la Equidad de Género	■		
	A.4.1.2.Organizar una sesión inicial en un espacio de Unesco con personal voluntario en la que se diagnostiquen las prioridades formativas, incluidas las relacionadas con la Equidad de género			■
	A.4.1.3. Designar una persona o equipo para la coordinación del plan de formación			■
	A.4.1.4.Diseñar un plan de acción de formación en equidad de	■		

género orientada a los procesos de trabajo.

A.4.1.5. Desarrollar las sesiones de formación en género con el equipo profesional y el voluntariado

R.4.2. Mejorada la identificación de género en los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres

A.4.2.1. El equipo profesional recibe formación en herramientas de género para la identificación de las necesidades específicas de las mujeres en sus proyectos de EpD y sensibilización.



Para el objetivo 4, no se ha podido avanzar en su totalidad:

A.4.1.2. Organizar una sesión inicial en un espacio de Unesco con personal voluntario en la que se diagnostiquen las prioridades formativas, incluidas las relacionadas con la Equidad de género.	Pendiente de realizar
A.4.1.3. Designar una persona o equipo para la coordinación del plan de formación	Todavía no se elaborado un plan de formación, aunque se prevé que la persona encarada de la coordinación será la Dirección

Acciones realizadas no previstas
No las hay

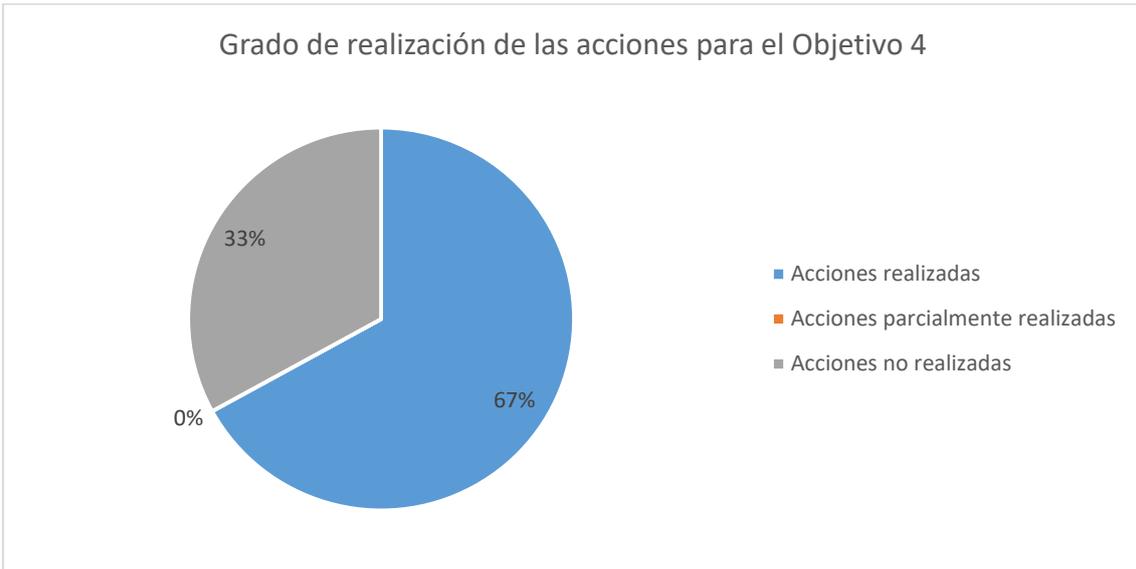
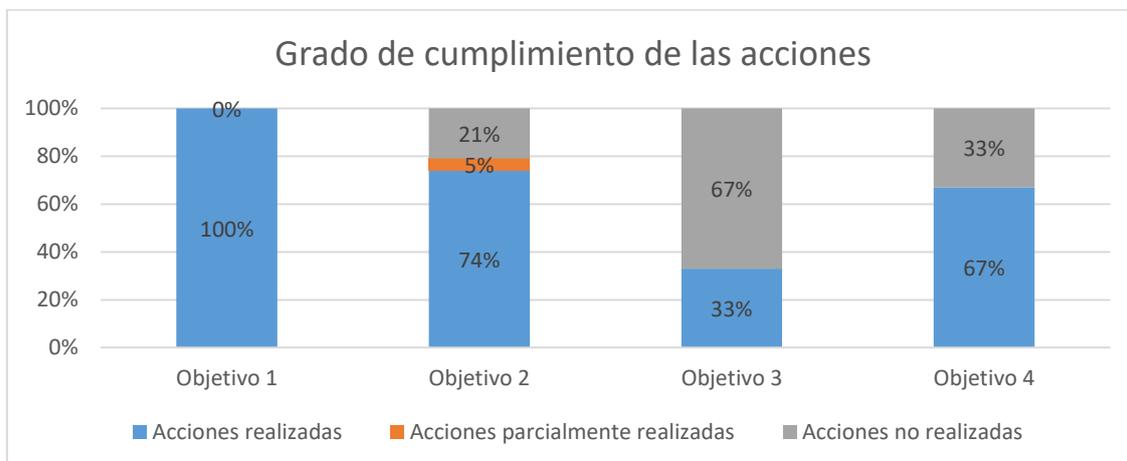


Gráfico. Grado de realización de las acciones para el objetivo 4

Objetivos	Nº Total acciones	Acciones realizadas	Acciones parcialmente realizadas	Acciones no realizadas	Acciones realizadas no previstas
Objetivo 1	3	100%	0%	0%	0
Objetivo 2	19	74%	5%	21%	0
Objetivo 3	6	33%	0%	67%	0
Objetivo 4	6	67%	0%	33%	0

GRAFICO GENERAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES



FACTORES FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE LA IMPLANTACIÓN

FACTORES FACILITADORES:

- **La labor de la RG y del GIG.** Se ha considerado como un punto de partida imprescindible simplemente contar con una persona RG y con un GIG, cuya labor se ha valorado muy positivamente.
- **Antecedentes:** otro de los factores mencionados es la trayectoria de género y desarrollo o la incorporación de la perspectiva de género en el trabajo de Unesco Etxea, es precisamente el trabajo acumulado previamente, a la existencia de una apuesta por avanzar hacia nuevos enfoques. El cambio organizacional es un proceso largo, que nunca termina, pero en la medida que se adquiere formación e información y sensibilización se favorece el avance hacia la equidad.
- **El clima positivo.** Unesco Etxea es un entidad lo suficientemente flexible para adaptarse a nuevas visiones y alcanzar acuerdos que lleven a un mejor desarrollo organizacional
- **Los procesos de toma de decisiones y la implicación de la Dirección.** Se destaca que el plan ha contado con el respaldo del Consejo de Gobierno y con proceso de voluntad de la Dirección, ya que ha permitido que las medidas fueran consensuadas y por tanto su implementación posterior no supusiese un obstáculo.
- **Financiación de la AVCD** la existencia de una financiación externa que diera comienzo al plan se ha considerado un elemento claramente determinante. Ha sido por tanto un punto de partida sin el cual no hubiera sido posible todo el desarrollo posterior de actuaciones
- **Presupuesto.** Si la financiación inicial realizada por la AVCD ha sido fundamental, también lo ha sido el presupuesto destinado por la entidad al cambio organizacional pro-equidad.
- **Las características de diagnóstico y plan.** Los documentos han operativizado los procesos de trabajo para la implantación de las medidas que han llevado al cambio.

FACTORES OBSTACULIZADORES

- **Cambios de personal.** Los cambios en la plantilla ha supuesto algunos frenos para el desarrollo del plan, teniendo que asumir personas del equipo diferentes roles.
- **El cronograma,** el trabajo del día a día ha supuesto en algunas ocasiones un freno para avanzar de forma más ágil en la ejecución de las medidas.

RESUMEN DEL PROCESO

Nudos	Potencialidades
<p><u>Participación y representación de las personas implicadas durante el proceso</u> Diferentes visiones en la participación del Consejo de Gobierno para lograr un verdadero impacto en la gestión estratégica.</p>	<p><u>Participación y representación de las personas implicadas durante el proceso</u> El proceso de género a nivel de plantilla ha supuesto un cambio grande y transformador y ha implicado al 100% de la plantilla con diferente grado de compromiso.</p> <p>Este proceso participativo ha sido posible por la creación de estructuras que han impulsado la implementación, y han garantizado el proceso como son la figura de la RG y el GIG.</p> <p>Las herramientas desarrolladas que han asegurado esta participación ha sido la sistematización de la forma de trabajo entre todas las estructuras (GIG; Equipo y Consejo), aumentando su presencia y participación, enviando correos, información del proceso, facilitando herramientas y productos.</p>
<p><u>Liderazgo en la implementación y seguimiento de los avances</u></p>	<p><u>Liderazgo en la implementación y seguimiento de los avances</u> La RG ha alimentado bien a la GIG haciendo que funcione la operatividad del plan. A su vez, la Dirección ha sido la pieza clave y encarga de transmitir la información al Consejo de Gobierno, llegando a acuerdos que han facilitado la implantación y seguimiento de las medidas.</p> <p>El seguimiento de los avances se ha ido haciendo a través de herramientas de trabajo: trello,</p>

Recursos económicos y humanos

Los recursos han sido adecuados para las posibilidades que había, pero en el análisis cualitativo se ha inferido que en ocasiones no los suficientes, por las circunstancias del trabajo como principal causa.

Las acciones e iniciativas que se han desarrollado para la transmisión y operativización del plan (menos valoradas):

- Cronograma /planificación en la implementación de las acciones (más por carga de trabajo que por desviación).

Se ha elaborado la siguiente documentación, pendiente de ejecutarla:

- Plan de formación

Grado de desarrollo de las medidas y acciones previstas

A nivel general se ha valorado que las actuaciones previstas en el plan eran adecuadas. Aunque sí que ha habido una cierta influencia entre el calado de las acciones previstas y el perfil de persona que ha respondido. Las personas que han participado en el diseño del plan y han estado como RG y/o GIG tienen una tendencia a ser más exigentes, que el resto de las personas del equipo.

Para el objetivo 2, hay un 5% de acciones parcialmente realizadas y un 21% de acciones que no se han realizado

Para el objetivo 3, no se ha realizado el 67% de las acciones previstas.

informes de seguimiento y evaluación, formaciones, reuniones periódicas.

Recursos económicos y humanos

Los recursos económicos aportados al proyecto, han sido tanto externos (AVCD) como internos con la asignación de una dotación económica destinada a la ejecución e implementación de las acciones del plan.

Desde Unesco Etxea se han puesto los medios humanos necesarios para el desarrollo de las acciones. Y externamente se ha contado con el apoyo de personas expertas de referencia de la AVCD.

Las acciones e iniciativas que se han desarrollado para la transmisión y operativización del plan (más valoradas):

- Posicionamiento de género
- Plan de comunicación, mail informando de los procesos, facilitando herramientas, productos.
- Reuniones de equipo periódicas para informar del proceso.
- Formación
- Liderazgo colaborativo y centrado en cuidados, frente a un liderazgo competitivo y centrado en tareas de la Dirección y Consejo de Gobierno

Grado de desarrollo de las medidas y acciones previstas

Para el objetivo 1 se han ejecutado el 100% de las actuaciones previstas.

Para el objetivo 2, se han cumplido el 74% de las acciones previstas

Para el objetivo 3, se han cumplido el 33% de las acciones previstas.

<p><u>Acciones realizadas no previstas</u></p> <p><u>Factores que han dificultado el proceso de implementación</u></p> <p>Cambios de personal. Los cambios en la plantilla han supuesto algunos frenos para el desarrollo del plan, teniendo que asumir personas del equipo diferentes roles.</p> <p>El cronograma, el trabajo del día a día ha supuesto en algunas ocasiones un freno para avanzar de forma más ágil en la ejecución de las medidas.</p>	<p><u>Acciones realizadas no previstas</u></p> <p><u>Factores que han facilitado el proceso de implementación</u></p> <p>La labor de la RG y del GIG</p> <p>La trayectoria en cambio organizacional proequidad de la entidad.</p> <p>El clima positivo de flexibilización de la entidad.</p> <p>Los procesos de toma de decisiones y la implicación de la Dirección.</p> <p>Financiación de la AVCD</p> <p>Presupuesto destinado por parte de Unesco Etxea a la implantación de las acciones</p>
---	--

VALORACIÓN GLOBAL DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN

En el análisis cualitativo se ha detectado una alta valoración del proceso de implantación del proceso. Este proceso según las personas encuestadas ha estado impulsado por las diferentes **estructuras, las cuales han ido evolucionando y adaptándose a las necesidades que requería el plan** con el fin último de lograr la puesta en marcha y las acciones previstas en el plan. Estas estructuras (RG, GIG y Consejo de Gobierno) han jugado un papel muy diferenciado y relevante a la vez, facilitando e incorporando los procesos, facilitando la participación a través de diferentes herramientas.

Este proceso de implantación ha estado asociado a unos recursos económicos y humanos tanto internos como externos.

Las líneas de trabajo definidas en el Plan de acción, establecieron 4 áreas de mejora fundamentales: estrategia institucional, estructura interna, procesos de trabajo y cultura organizacional con equidad de género, asociada a diferente grado de desarrollo de las acciones previstas. De un total de 34 acciones se han realizado 23 lo que corresponde al 68% de ejecución.

Este porcentaje de desarrollo de acciones es significativo atendiendo a los datos ofrecidos en el trabajo realizado por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo y Red Kuorun para el Gobierno Vasco en 2015 “Evaluación de los procesos de cambio organizacional pro equidad de género” en el que se indica que no solo se trata de analizar si las entidades han cumplido un porcentaje de acciones alto, asociado al número de acciones realizadas si no a la complejidad de las mismas.

9. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado se va a evaluar:

- Los retos planteados en el plan
- El avance en los objetivos estratégicos
- Conocimiento y comprensión del proyecto y de su despliegue
- Los resultados vinculados a los objetivos

Los retos planteados en el Plan de Acción, estaban estructurados en 4 grandes bloques: estrategia institucional, estructura interna, procesos de trabajo y cultura organización. Cada uno de ellos, ha sido valorado cuantitativamente en las entrevistas con una escala Likert siendo 1 el menor avance y 5 el mayor.

Retos	Valoración
Relativos a su estrategia institucional: Planificación estratégica, posicionamiento institucional de género, institucionalización del proceso de cambio organizacional pro-equidad	3
Relativas a su estructura interna: Derechos laborales, comunicación interna, GIG, espacios de toma de decisión, procesos de selección	4
Procesos de trabajo: Se identifica como necesario llevar adelante todo una integración de la perspectiva de género en todas las fases del ciclo de proyectos.	4
Una cultura organizacional con equidad de género: Es necesario fortalecer la manera en que se plasma el compromiso de género de la organización en sus prácticas, sus valores profundos, sus dinámicas visibles	3

Según la percepción de las personas entrevistadas los retos planteados que han tenido mayor avance son los relativos a las estructuras internas y procesos de trabajo, siendo necesario enfatizar o seguir avanzando en retos relativos a la estrategia institucional y en el avance hacia una cultura organización pro-equidad que plasme sus dinámicas en procesos más visibles.

Los factores del contexto interno y del contexto externo (social, económico, político, etc.) que han influido durante estos años tanto positiva como negativamente en estos retos han sido:

FACTORES INTERNOS

RETOS	FACTORES INTERNOS	
	Positivos	Negativos
Relativos a su estrategia institucional	Nivel de compromiso	Falta de herramientas que ayuden a impulsar e institucionalizar el proceso.
Relativos a su estructura interna	Formación y sensibilización en género	Cambios en la estructura del personal (salidas de profesionales)
A los procesos de trabajo	Herramientas generadas Sistematización de protocolos	Carga de trabajo
A generar una cultura organizacional con equidad de género	La implicación del equipo La mayor participación de mujeres en los equipos Cambio de liderazgo	La cultura de lo intangible hace difícil cuantificar el cambio generado (aunque la percepción del equipo es que se han realizado “cambios sustanciales y profundos”

FACTORES EXTERNOS

RETOS	FACTORES EXTERNOS	
	Positivos	Negativos
Relativos a su estrategia institucional	Legislación El posicionamiento UNESCO Coyuntura actual del movimiento feminista Esfuerzo político Sensibilización social ODS y agenda 2030	Cambios a nivel social se van produciendo a diferentes ritmos y con distinto nivel de conciencia
Relativos a su estructura interna	Apoyo financiero y técnico Compartir experiencias con otros organismos en procesos similares	Sector precario
A los procesos de trabajo	Las convocatorias solicitan incorporar la perspectiva de género en los proyectos (puntos en concursos públicos)	Las entidades van aprendiendo a incorporar el género en todo el ciclo del proyecto, pero el proceso de interiorización y de mejora continua lleva su proceso.
A generar una cultura organizacional con equidad de género	Entidades externas valoran el cambio y los avances realizados por Unesco Etxea	Necesidad de medir y sistematizar el cambio cultural y educacional (Estereotipos, roles, etc.)

Otros retos que se han afrontado no señalados en el plan

Se ha ido trabajando la sensibilización en el Consejo de Gobierno acercando diferentes visiones y perspectivas que han ayudado a ir favoreciendo la toma de conciencia del género.

Se ha ido poniendo en marcha nuevos procesos de trabajo viendo que iba funcionando en este plan y que ayudaba a su operatividad.

Otro reto que ha asumido la entidad en estos años, es el de vivir la diversidad sexual de forma segura.

EL AVANCE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

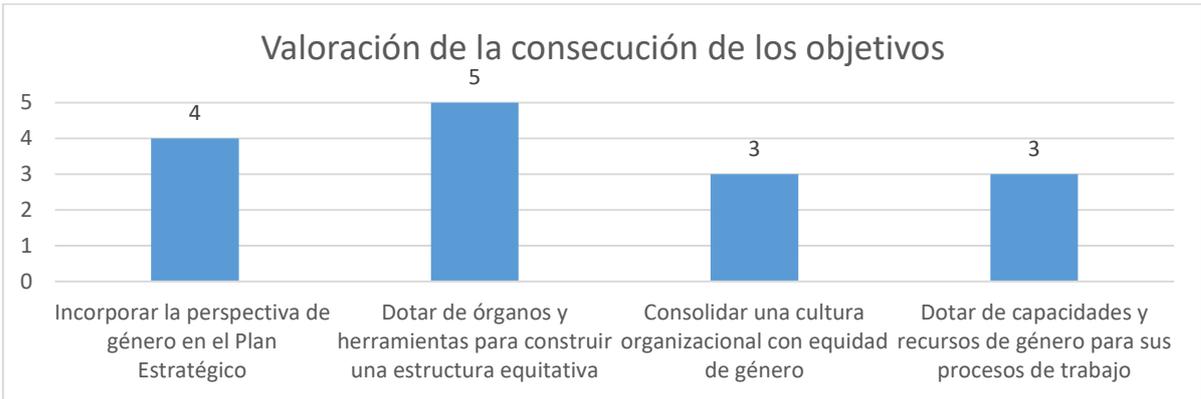
El encuadre de los objetivos del plan de acción pro-igualdad, se ha trabajado en base a las tres líneas estratégicas marcadas por el decreto de la AVCD:

- La eliminación de desigualdades de mujeres y hombres
- El empoderamiento de las mujeres
- El mainstreaming o integración de la perspectiva de género

Para la línea “eliminación de desigualdades de mujeres y hombres” se asocia el objetivo “dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa”, para la línea de “empoderamiento de las mujeres” se ubica con el objetivo “dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo”, para la línea “mainstreaming o integración de la perspectiva de género” se asocia al objetivo “incorporar la perspectiva de género en el Plan estratégico de Unesco Etxea” y “consolidar una cultura organizacional con igualdad de género”.

La valoración de los objetivos estratégicos del plan ha sido la siguiente, teniendo en cuenta que 1 es el menor avance y 5 el mayor.

Objetivos estratégicos a valorar el avance	Valoración
Incorporar la perspectiva de género en el Plan Estratégico	4
Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa	5
Consolidar una cultura organizacional con igualdad de género	3
Dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo	3



Para conocer **el avance de los objetivos estratégicos** del plan se va a analizar los resultados obtenidos en la encuesta, atendiendo a la siguiente diferenciación: equipo de trabajo y consejo de gobierno, para poder hacer una comparativa sobre las posibles visiones existentes y conocer los aspectos que han ayudado o facilitado la consecución de los mismos.

Para cada objetivo se ha valorado en qué medida se ha conseguido o avanzado adecuadamente según una escala Likert de 1 a 5 (nada=1, poco=2, algo=3, bastante=4 y mucho=5).

- a) **Objetivo general.** Integrar la perspectiva de género en todas las áreas de la organización, mediante un proceso liderado en un principio por el GIG, y estableciendo medidas para fortalecer las capacidades de género y garantizar así una implementación real y sostenible de la estrategia de transversalización.

VALORACIÓN GENERAL

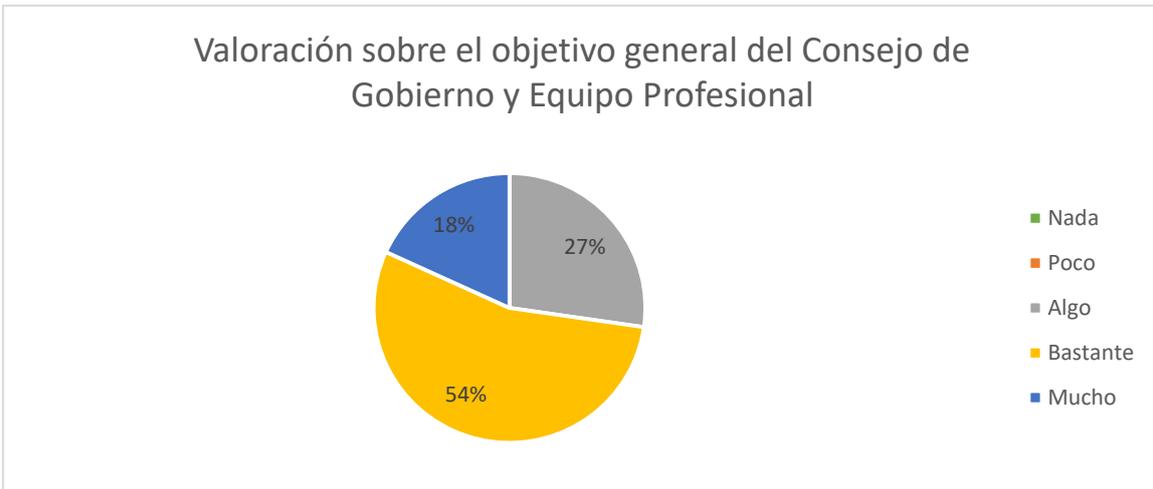


Gráfico. Valoración sobre el objetivo general del Consejo de Gobierno y Equipo Profesional

VALORACIÓN DEL CONSEJO DE GOBIERNO

Valoración de en qué medida se ha avanzado en el objetivo general el Consejo de Gobierno:

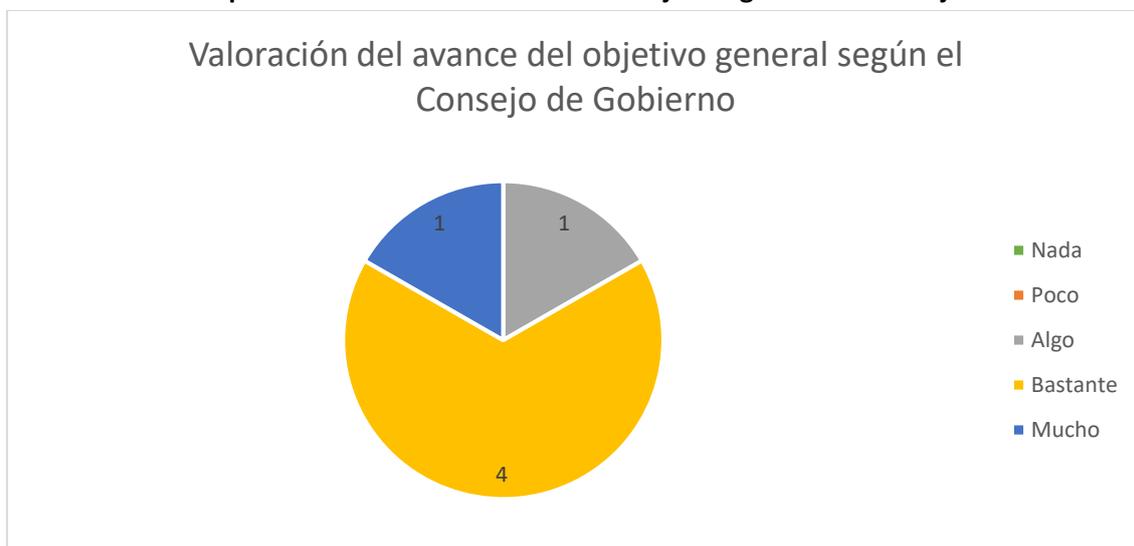


Gráfico. Valoración del Consejo de Gobierno de en qué medida se ha avanzado en el objetivo general

Valoraciones de lo que se ha avanzado en el objetivo general el Consejo de Gobierno:

- “ Lo valoro como algo imprescindible y muy positivo”
- “Hay una sensibilización generalizada”
- “Es un largo proceso que precisa más tiempo”
- “Creo que se ha hecho un esfuerzo real y muy grande, poniendo recursos para ello, pero tengo miedo de que el esfuerzo no haya calado lo que debería. Y sobre todo temo que después no se implanten los cambios que con mucho esfuerzo se les ha realizado a los proyectos, documentos y protocolos de la empresa.
- “Con este plan se ha logrado hacer visible la igualdad de género en distintos niveles de la organización”
- “Creo que se ha avanzado, tanto en cuestiones operativas, como estratégicas. Ha formado parte de la agenda del Consejo de Gobierno de forma constante”.

VALORACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Valoraciones de en qué medida se ha avanzado en el objetivo general el Equipo Profesional

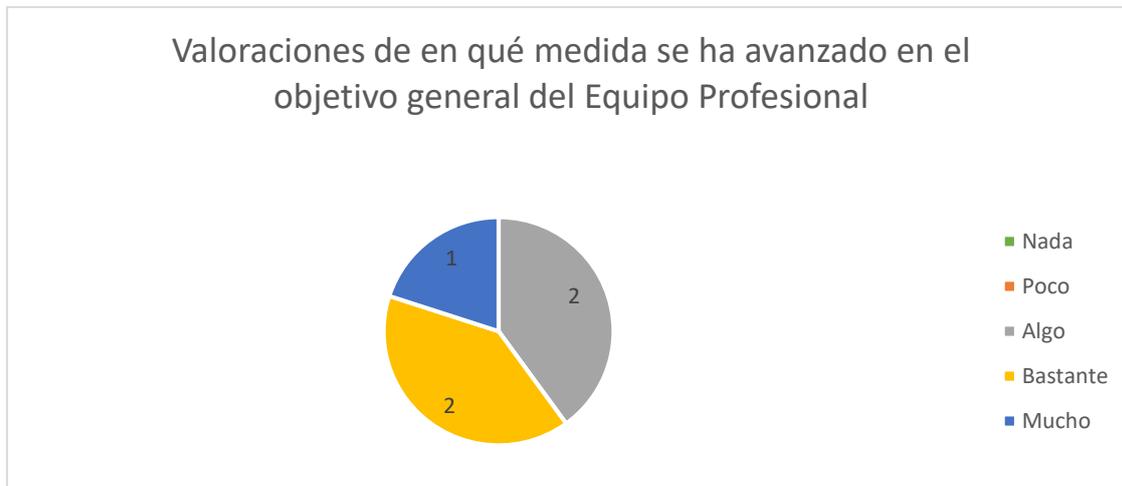
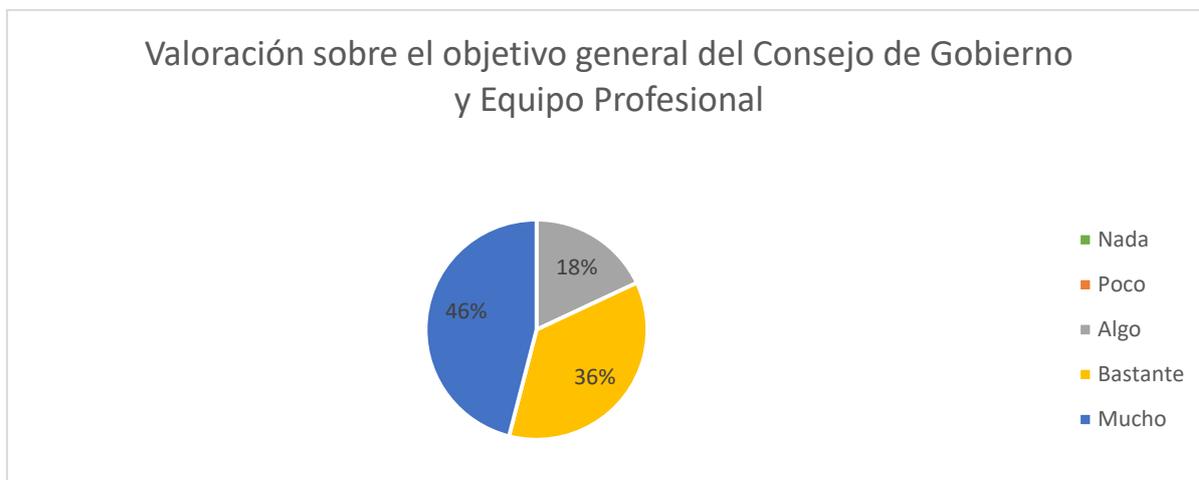


Gráfico. Valoración Equipo Profesional de en qué medida se ha avanzado en el objetivo general

Valoraciones de lo que se ha avanzado en el objetivo general el Equipo Profesional:

- “Está siendo un proceso que no incide en los espacios reales de cambio organizacional. Para fortalecer el proceso son precisos cambios estructurales que no se están dando. No se reflexiona en equipo y el Consejo de Gobierno apenas participa”.
 - “Considero que se ha llevado a cabo lo previsto, y que realmente se ha hecho un esfuerzo por incorporar la perspectiva de género en diferentes procedimientos y espacios. Pero la implementación comenzará realmente ahora. Este es el momento de ver si lo que se ha hecho ha calado en el equipo y está dispuesto a ponerlo en práctica, o seguimos en la línea de lo que hacíamos antes”.
 - “El apoyo de la AVCD ha sido fundamental para avanzar en este recorrido. Sin embargo, aún nos quedan algunos retos como organización a los que debemos de hacer frente una vez acabe este apoyo. Es importante que caminemos solas en este sentido”.
- b) **Objetivo específico 1.** Incorporar la perspectiva de género en la gestión estratégica de la organización.

VALORACIÓN GENERAL



VALORACIÓN DEL CONSEJO DE GOBIERNO

Valoraciones de en qué medida se ha avanzado en el objetivo 1 el Consejo de Gobierno:

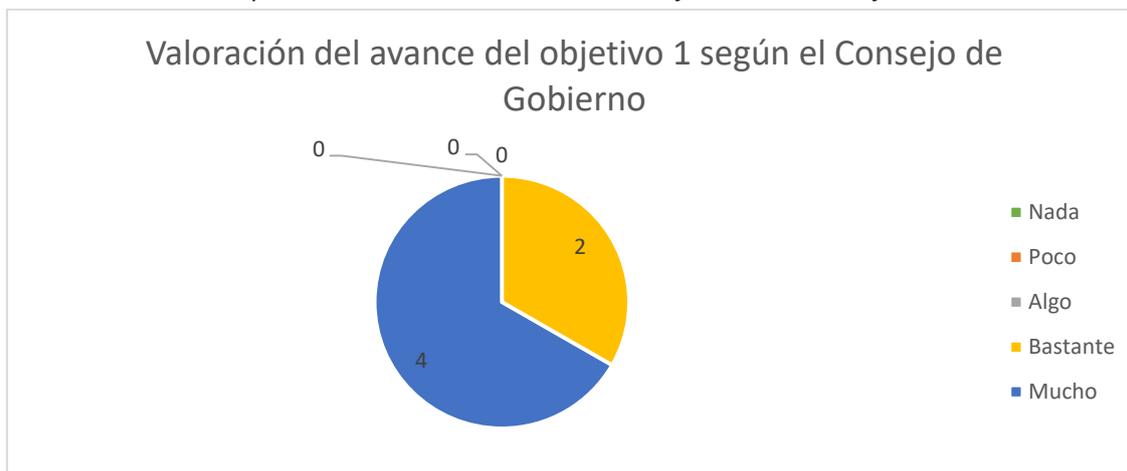


Gráfico. Valoración del avance del objetivo 1 según el Consejo de Gobierno

ASPECTOS QUE HA AYUDADO A AVANZAR EN EL OBJETIVO 1

- “Se plasma en la estrategia objetivos y acciones para ello, así como indicadores para evaluar el logro”
- “Se están dando pasos pero hay que consensuar más algunas decisiones”
- “Creo que se ha hecho todo lo acordado, y quienes han participado en el proceso han puesto todo de su parte. Pero como decía, me temo que no haya calado en todo el equipo y que después esos cambios e incorporaciones que se han realizado en los procedimientos internos, no se ejecuten como deberían”.
- “Se han dado pasos importantes en esta vía. Además, cuando se elabore el nuevo plan estratégico será cuando esta visión quede totalmente integrada”.
- “Por primera vez en 2019, la máxima representación (Presidencia) ha sido asumida por una mujer conjuntamente con la Dirección (en este caso desde hace varios años)”.

- “La agenda del Consejo ha estado constantemente marcada por la perspectiva de género”.
- “Varios miembros del Consejo han participado en acciones formativas”.

EQUIPO PROFESIONAL

Valoración de en qué medida se ha avanzado en el objetivo de incorporar la perspectiva de género en la gestión estratégica de la organización.

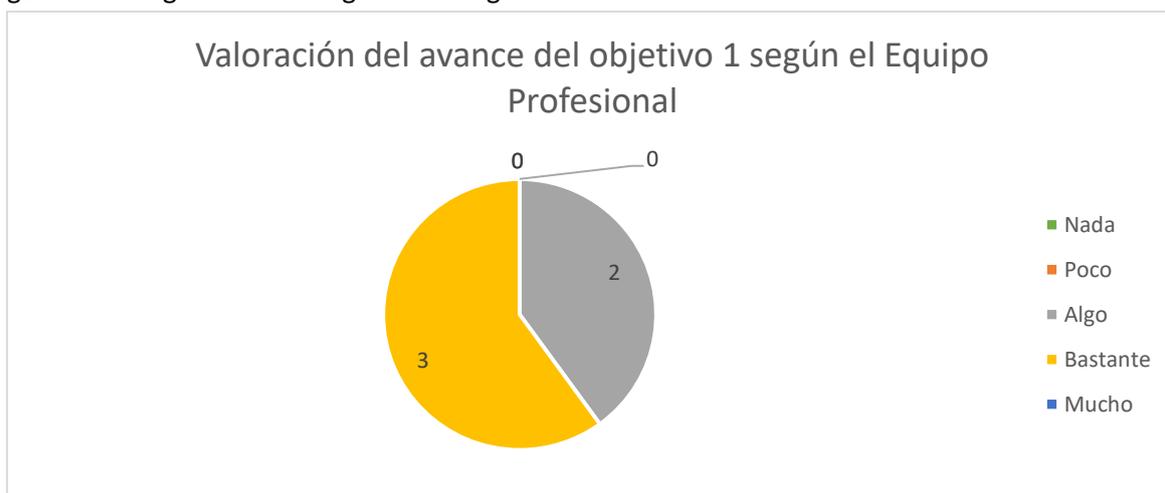


Gráfico. Valoración del avance del objetivo 1 según el Equipo Profesional

ACTIVIDADES O SITUACIONES DEL PROYECTO QUE HAN AYUDADO MÁS A CONSEGUIR EL OBJETIVO

- “El trabajo de las técnicas profesionales de la organización con el compromiso real de la dirección”.
- “Creo que el más implicado ha sido el equipo de trabajo, y no tanto el Consejo, por lo que no sé si tendrá un verdadero impacto en la “gestión estratégica”.
- “La creación de una Comisión ad hoc”.

ACTIVIDADES O SITUACIONES DEL PROYECTO QUE HAN AYUDADO MENOS A CONSEGUIR EL OBJETIVO

- “No se han tomado decisiones estructurales necesarias para el desarrollo del proyecto, no se abordan los espacios de decisión la estrategia de género”.
- “Aún nos queda pendiente incorporar de manera transversal en el Plan Estratégico el género. Pero estamos en ello. Acabamos de comenzar este proceso para el nuevo Plan, en el que la comisión de género va a jugar un papel importante”.
- “Unesco Etxea (profesionales y Consejo) no tienen todavía plenamente integrada la transversalidad del proceso”.

c) **Objetivo 2.** Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa

VALORACIÓN GENERAL

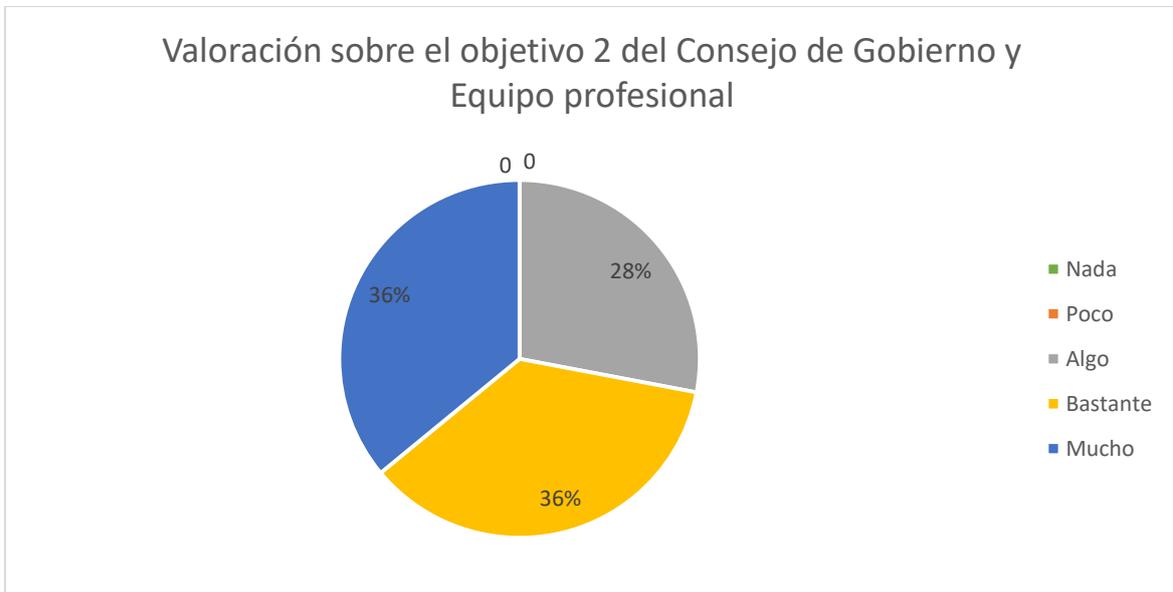


Gráfico. Valoración sobre el objetivo 2 del Consejo de Gobierno y Equipo Profesional

VALORACIÓN CONSEJO DE GOBIERNO

Valoración de en qué medida se ha conseguido avanzar en el objetivo 2- Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa

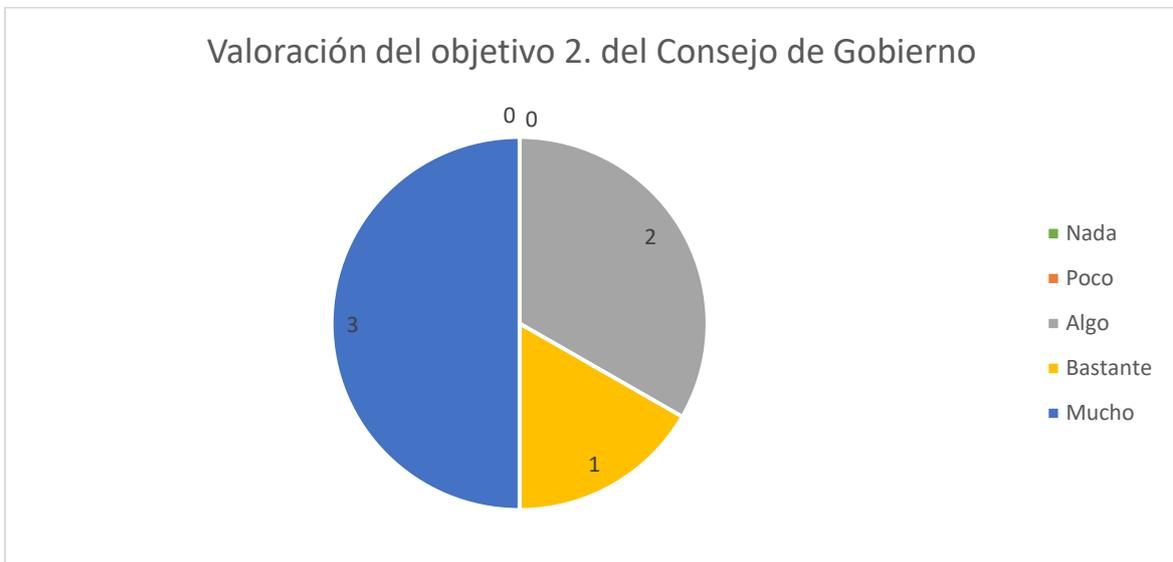


Gráfico. Valoración sobre el objetivo 2 del Consejo de Gobierno y Equipo Profesional

Valoración de cómo se ha avanzado en el objetivo 2

- “En el despliegue del plan estratégico para conseguir los objetivos también se han planificado los órganos y herramientas necesarias”.
- “Se ha tenido siempre presente en cualquier toma de decisiones”
- “Falta de transversalizar en las áreas de poder y decisión de la institución”
- “Ha habido personas dispuestas a participar y liderar este cometido. Las estructuras se han creado”.
- “Gracias a los pasos dados se han establecido las bases o cimientos para una estructura equitativa que hay que seguir trabajando en este sentido”.
- “El Plan de Acción pro-equidad ha concretado en acciones específicas este objetivo, y se ha avanzado en varios indicadores”.

VALORACIÓN EQUIPO PROFESIONAL

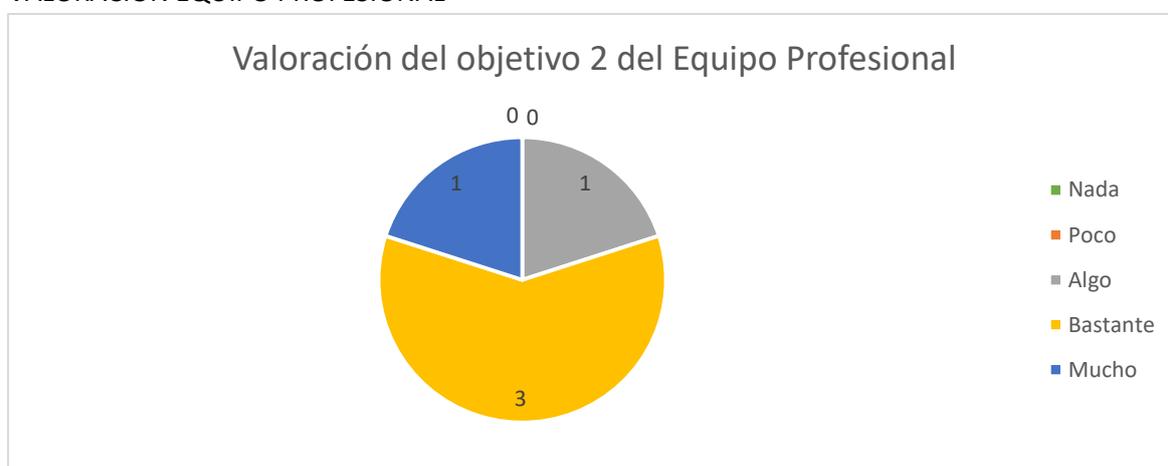


Gráfico. Valoración del objetivo 2 del Equipo Profesional

Valoración de qué actividades o situaciones del Plan se consideran que **han ayudado más** a conseguir este objetivo

- “Se han desarrollado algunas herramientas de trabajo escasamente transformadoras”.
- “Todas las estructuras, encuentros y formaciones que se han hecho con el objetivo de construir una estructura equitativa han sido muy beneficiosos y necesarios”.
- “Se han dado pasos importantes como elaborar un protocolo de contratación con perspectiva de género. Además, por primera vez en la historia de la organización, contamos con mayor presencia de mujeres que de hombres en el Consejo de Gobierno”.

Valoración de que actividades o situaciones del proyecto **han ayudado menos** a conseguir este objetivo

- “No han participado en el proyecto personas claves del Consejo de Gobierno para la construcción de la estructura equitativa”.
- “A pesar de que todo el equipo hemos participado, no he sentido el mismo grado de implicación e interés por parte de todos los miembros, probablemente porque los puntos de partida y la experiencia previa en este ámbito eran muy diferentes entre nosotros”.

d) **Objetivo 3.** Consolidar una cultura organizacional con equidad de género

VALORACIÓN GENERAL DEL OBJETIVO 3 DEL CONSEJO DE GOBIERNO Y EQUIPO DE TRABAJO

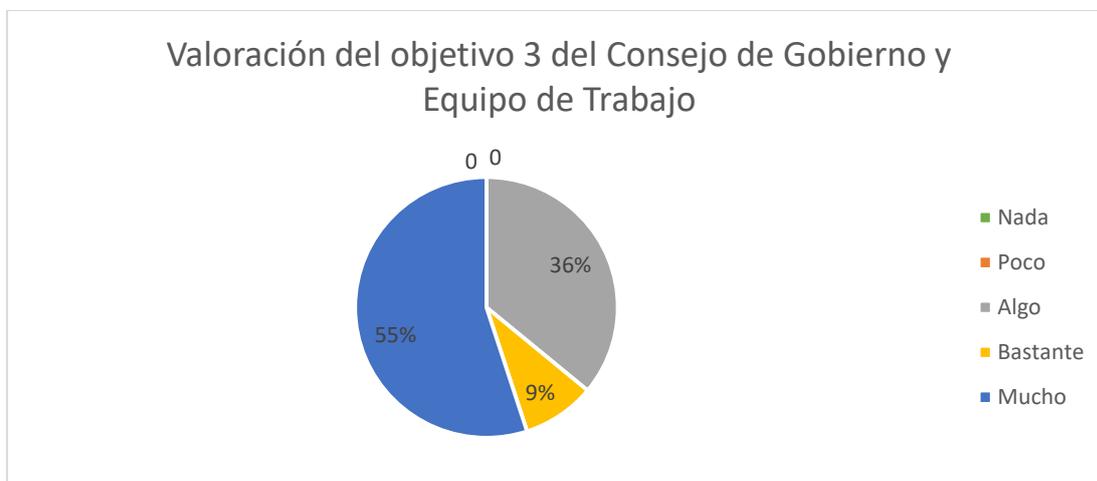


Gráfico. Valoración del objetivo 3 del Consejo de Gobierno y Equipo de Trabajo

VALORACIÓN DEL CONSEJO DE GOBIERNO

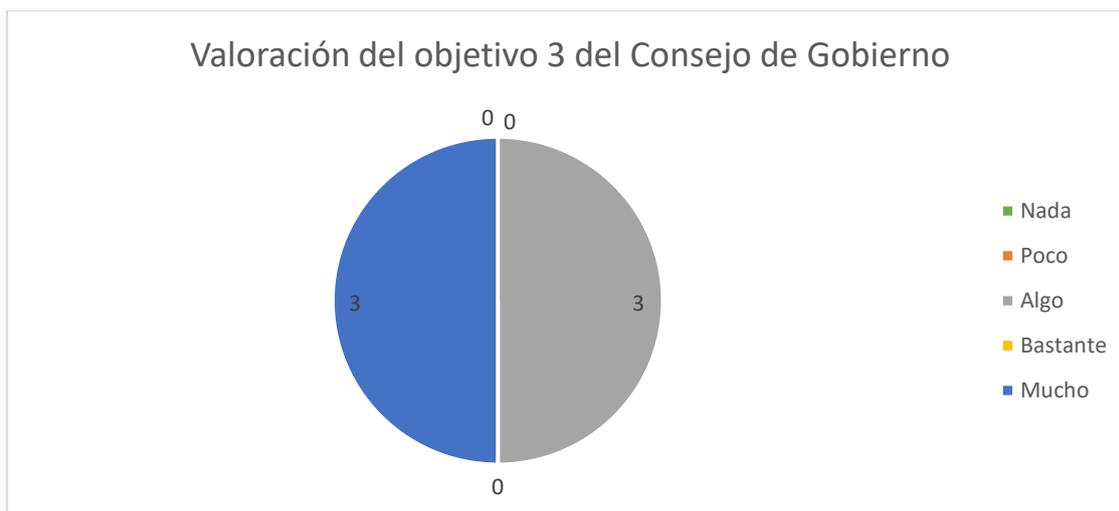


Gráfico. Valoración del objetivo 3 del Consejo de Gobierno

Valoración del Consejo de Gobierno de como se ha avanzado en el objetivo3

- “Los indicadores de percepción de las personas encuestadas como en la ejecución de las acciones previstas son positivos”.
- “Se puede ver tras un análisis de la realidad”
- “Está en un proceso de consolidación falta aún incorporar el tema de las masculinidades y la cultura de mujeres y hombres en el Consejo de Gobierno que no tienen el mismo concepto de cultura organizacional”.
- “Creo que se han puesto los medios, pero los resultados aún no son palpables. Si se ejecutara todo lo acordado, el cambio llegaría poco a poco.
- “Esta es una labor continua, y difícil de medir por ser una cuestión intangible dentro de la organización”.

- “Se han cuidado los medios de formación, tanto para el equipo de profesionales como para los órganos de gobierno”.

VALORACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

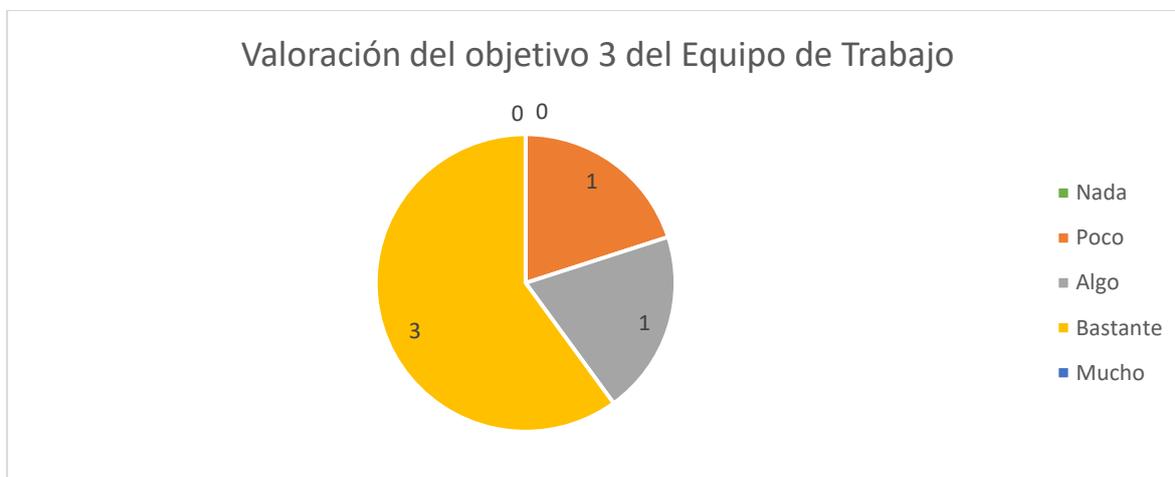


Gráfico. Valoración del objetivo 3 del Equipo de Trabajo

Valoración de actividades o situaciones del proyecto que **han ayudado más** a conseguir este objetivo

- “El desarrollo de los talleres y el consenso en el equipo profesional”.
- “Creo que todo el esfuerzo realizado ha contribuido al objetivo, pero pienso que estamos muy lejos de estar “consolidadas y consolidados” en la cultura pro-igualdad”.

Valoración de actividades o situaciones del proyecto **han ayudado menos** a conseguir este objetivo

- “La decisión de los temas a desarrollar en los talleres que han tenido escasa incidencia en el cambio de cultura organizacional. Hablar de sexo y género y de orientación sexual; hablar de planes de comunicación con perspectiva de género, tiene importancia didáctica pero escasa incidencia de cambio de cultura organizacional y de reconocimiento de la realidad de la organización. Es preciso abordar temas como el género en los espacios de decisión y cambios organizacionales, por ejemplo. Así mismo, la voz de los hombres de la organización está invisibilizada”.
- “En la línea de lo que he puesto antes, habrá que ver si ahora cumplimos con los procedimientos que se han elaborado, o si por el contrario seguimos con nuestras viejas costumbres. Ese es mi miedo, que no todas las personas del equipo tengan el mismo compromiso respecto a lo que hemos elaborado”.
- “La encuesta de satisfacción del equipo con perspectiva de género está lista desde hace bastante tiempo, pero se acaba de pasar a las y los trabajadores. Para mí es fundamental y debería de haberse pasado en diciembre, y que los resultados se lleven al Consejo de Gobierno”.

e) **Objetivo 4.** Dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo

VALORACIÓN GENERAL

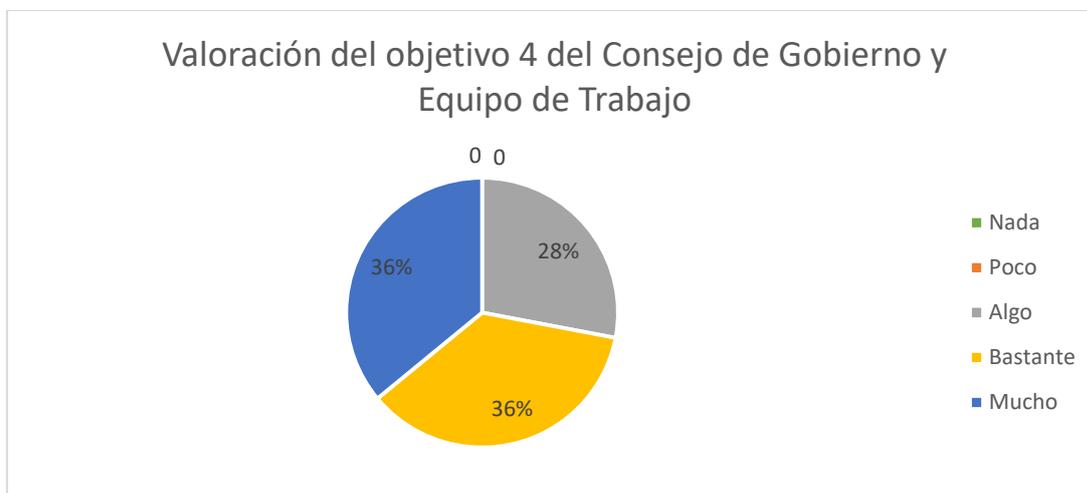


Gráfico. Valoración del objetivo 4 del Consejo de Gobierno y Equipo de Trabajo

Valoración del Consejo de Gobierno

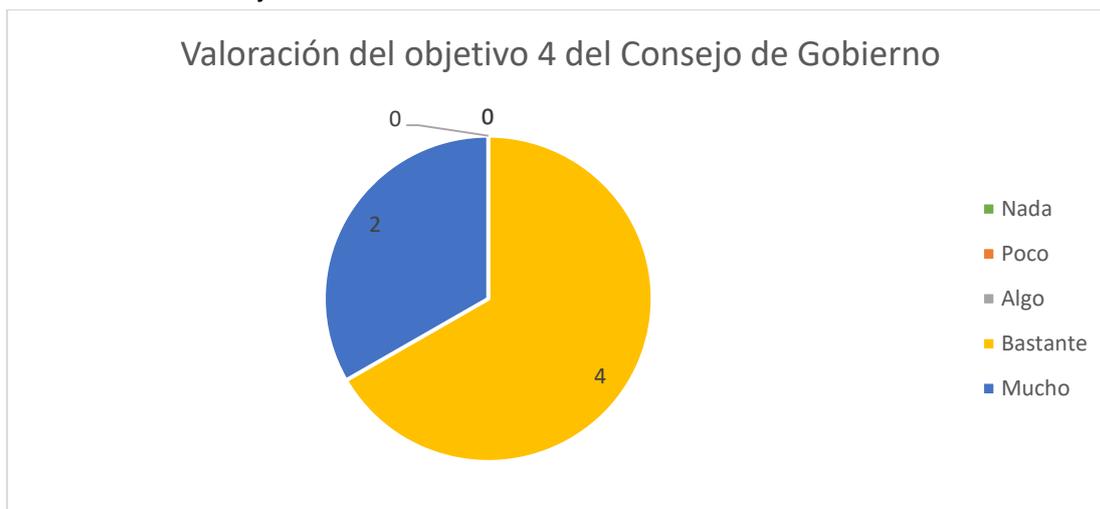


Gráfico. Valoración del objetivo 4 del Consejo de Gobierno

Valoración del Consejo de Gobierno de como se ha avanzado en el objetivo 4

- “Se han desarrollado diferentes acciones entre ellas las formativas para que las personas de la organización sean competentes y tengan recursos de género a utilizar en todos los procesos que desarrollan profesionalmente”.
- “Se han aprovechado todos los recursos disponibles”
- “Hay mujeres empoderadas que poseen recursos suficientes para los trabajos a desarrollar”.
- “El trabajo se ha hecho, se ha dotado a la entidad de los procesos que le faltaban”.
- “Las formaciones recibidas han sido de alta calidad y bien aterrizadas a nuestra labor”.
- “En este tema no sabría aportar datos concretos, pero tengo la impresión de que ha sido atendido de forma específica por la Dirección”.

- VALORACIÓN DEL EQUIPO PROFESIONAL

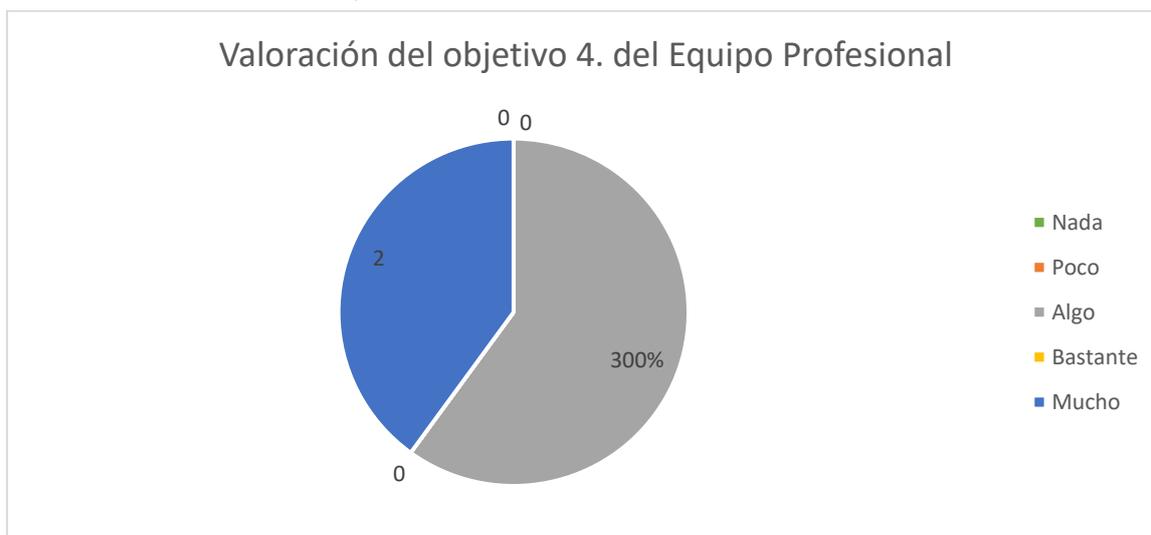


Gráfico. Valoración del objetivo 4 del Equipo Profesional

Valoración de las actuaciones o situaciones que **han ayudado más** a conseguir ese objetivo

- “Las personas que han desarrollado esos procesos ya estaban empoderadas para desarrollar en sus procesos de trabajo la equidad de género. No ha habido demasiados cambios al respecto”.
- “Me parece que se ha hecho un esfuerzo real por dotar de contenido y de recursos nuestros espacios y procedimientos como entidad. Las formaciones han sido muy esclarecedoras”.

Valoración de las actuaciones o situaciones que **han ayudado menos** a conseguir ese objetivo

- “Tal y como se ha comentado anteriormente la temática de los talleres no ha dado suficientes herramientas para la incorporación real de la perspectiva de género. Se debería haber desarrollado un taller de marco lógico y equidad de género o un taller de derechos humanos con enfoque de género o un taller de género en la cultura las razas, reflexiones con mujeres feministas de larga trayectoria que pusiesen a debate nuestras contradicciones como ONG y nos hiciese reflexionar sobre nuestra escasa capacidad de incidencia en el cambio social”.
- “Lo mismo que antes. Cuando algún miembro del equipo (y sin duda del Consejo) no muestra interés o anteponen todo lo demás a los encuentros, formaciones, reflexiones destinadas a trabajar la equidad”.
- “Creo que hay que reformar la formación del equipo de manera más proactiva, siendo una prioridad para la organización”.

RESULTADOS

4 Objetivos específicos
34 Acciones
Grado de ejecución: 68%

El primer objetivo estratégico *incorporar la perspectiva de género en el plan estratégico*, marcaba resultados objetivos para su desarrollo

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 1	Acciones que han posibilitado su desarrollo
Existe una visión de género de Unesco Etxea que se ha construido de manera compartida	<p>En acuerdo de Consejo de Gobierno se decide eliminar las Comisiones existentes y no crear nuevas, pero se establece que el seguimiento al Plan de acción de género lo realizarán las profesionales: dirección y GIG,</p> <p>En junio de 2018 se realizó la renovación del Consejo. Mientras tanto en el Plan Estratégico 2016-2020 de la entidad, se incluyeron aspectos del Plan de Acción de género.</p> <p>Una vez aprobada la visión de género, ha sido publicada en la web y documentos institucionales.</p>
El plan pro-equidad de género se ha integrado en la planificación estratégica	<p>Incorporado desde Consejo realizado en junio de 2017.</p> <p>En 2018 se solicita financiación y es concedida.</p>

El segundo objetivo estratégico *dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa* marcaba resultados objetivos para su desarrollo

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 2	Acciones que han posibilitado su desarrollo
El GIG es activo y cuenta con representantes de todos los órganos	Los equipos que han formado parte activa del plan, cuenta con representantes de todos los órganos y con mucha experiencia en género. El proceso ha estado liderado por el GIG de forma continua y ha favorecido la participación de todas las personas a lo largo de todo el proceso.
La política laboral garantiza la igualdad entre mujeres y hombres	El MARLUE vigente cuenta con garantías para promover la igualdad de género.
Los espacios de toma de decisión de la organización cuenta con una presencia equilibrada de mujeres y hombres	A fecha actual, el 60% del Consejo está integrado por mujeres (Presidenta, secretaria, tesorera). Se ha priorizado que las mujeres del Consejo tuvieran un bagaje en género.
Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género	Desde el inicio del plan de acción de género se ha tratado de ser coherentes en nuestra comunicación con perspectiva de género. En 2019 se aprueba el protocolo de comunicación.
Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación o experiencia en género	En 2019 se elabora y aprueba el protocolo de contratación con perspectiva de género. Y se pone en marcha en 2019 -2020. En concreto para becas y para responsable de cultura.

El tercer objetivo estratégico consolidar *una cultura organizacional con equidad de género* marcaba resultados objetivos para su desarrollo

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 3	Acciones que han posibilitado su desarrollo
Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización (consejo, equipo profesional, socias y socios)	Se estable que el seguimiento al Plan de acción de género lo realizarán las profesionales: dirección y RG, y una vocal del Consejo de Gobierno, Esta labor es reconocida tanto por el equipo profesional como por el Consejo, reportando a ambas cuando así se requiere. Más presencia de mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones.
Existen mecanismos que fomenten una cultura de cuidados	Existe una cultura de flexibilidad que se adapta a las personas

El cuarto objetivo estratégico *dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo* marcaba resultados objetivos para su desarrollo

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 4	Acciones que han posibilitado su desarrollo
Facilitada formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género	Formaciones dentro del horario laboral
Mejorada la identificación de género de los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres	Todos los proyectos de educación para la transformación social promovidos desde la entidad incorporan diagnósticos y actuaciones con perspectiva de género.

En el análisis cualitativo se han recogido las siguientes percepciones del Consejo de Gobierno y Equipo de Trabajo en relación a los cambios o mejoras que incorporarían para conseguir avanzar adecuadamente en los resultados.

Cambios o **mejoras que incorporaría el Consejo de Gobierno** para conseguir avanzar adecuadamente en los resultados

- “Seguiría avanzando en la línea marcada”
- “Hay que trabajar más con los hombres de la organización. Hay un desequilibrio evidente y falta de participación en los espacios de decisión”.
- “No sé cómo pero habría que hacer algo para conseguir que todo el equipo sienta “suyo” este proceso. A pesar de que hemos participado contado con buenas y buenos



profesionales que han acompañado el proceso, creo que los antecedentes e historias personales previas han influido bastante en la actitud de algunas personas. Tal vez me equivoque”.

- “Hay que continuar y aportar la formación del Equipo y del Consejo en estos temas, y motivarles para participar con mayor protagonismo en este proceso organizacional”.
- “Creo que es adecuado perseverar en la metodología actual: planes, indicadores, definición de acciones”

Cambios o mejoras que incorporaría el Equipo de Trabajo para conseguir avanzar adecuadamente en los resultados:

- “Mayor participación de los órganos de decisión (Consejo de Gobierno) y de la masa social que es eminentemente mayor, masculinizada y sin perspectiva de género. Mayor presencia de hombres en el Consejo de Gobierno (no hay ninguno). Una mejor elección de las personas que facilitan los talleres y una mayor reflexión como equipo y como organización. Si no trabajamos juntos profesionales y Consejo de Gobierno las resistencias ante las propuestas de cambio son mayores”.
- “La implicación del Consejo le daría un empujón importante, y tal vez lograría que algunos miembros del equipo demostraran un poco más de interés”.
- “Liderazgo de la comisión de género y de la persona motora encargada del seguimiento del plan. El equipo toma conciencia de la importancia de hacer nuestro proceso.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS

Nudos	Potencialidades
<p><u>Relativos a su estrategia institucional:</u> Es necesario seguir avanzando hacia el fortalecimiento, de la manera en la que se plasma el compromiso de género en la organización en sus prácticas, sus valores profundos, sus dinámicas visibles según la percepción del Equipo de trabajo y Consejo de Gobierno.</p> <p><u>Procesos de trabajo:</u> La carga de trabajo y las diferentes sensibilidades de género no han hecho que el género se integre en todos los procesos de trabajo como se esperaba.</p> <p>No todas las herramientas elaboradas han tenido el mismo impacto y han sido igualmente valoradas</p>	<p><u>Relativos a su estrategia institucional:</u> Ha habido un posicionamiento hacia el exterior muy fuerte y potente.</p> <p><u>Relativas a su estructura interna:</u> Derechos laborales, comunicación interna, GIG, espacios de toma de decisión, procesos de selección. El cambio de liderazgo, ha producido grandes cambios, que han tenido un impacto directo en la integración de la cultura organizacional pro-equidad. Participación del Consejo de Gobierno en las formaciones.</p> <p><u>Procesos de trabajo:</u> Herramientas: comunicación, protocolo contratación, formaciones, participar con otras organizaciones.</p> <p>En los proyectos se incorpora la perspectiva de género, se hace un uso inclusivo del lenguaje.</p> <p>Se identifica como necesario llevar delante de todo una integración de la perspectiva de género en todas las fases del proyecto.</p> <p>Se valora muy positivamente los retos planteados relativos a las estructuras internas: derechos laborales, comunicación interna, GIG, espacios de toma de decisión, procesos de selección.</p> <p>Los objetivos estratégicos en los que más se ha valorado el alcance son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar la perspectiva de género en el plan estratégico.

<p><u>Una cultura organizacional con equidad de género:</u></p> <p>Es necesario fortalecer la manera en que se plasma el compromiso de género de la organización en sus prácticas, sus valores profundos, sus dinámicas visibles</p> <p>Se percibe la necesidad de seguir avanzando en dotar de capacidades y recursos de género para los procesos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa. <p>El plan pro-equidad ha concretado acciones específicas para los objetivos previstos , y se han avanzado en sus indicadores</p> <p>Las herramientas más valoradas han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de selección /contratación con perspectiva de género • Protocolo de comunicación incluye criterios de igualdad • Formaciones <p><u>Una cultura organizacional con equidad de género:</u></p> <p>Se ha avanzado en la integración de la cultura organizacional de género, pero sigue considerándose un intangible. Algunas de las herramientas elaboradas ya forman parte de la cultura del cambio de la entidad.</p>
---	---

VALORACIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS

A nivel general existe una **satisfacción global** por parte de las personas que componen Unesco Etxea en cuanto a la elaboración e implementación del plan de acción en función de los resultados obtenidos.

Existe **un alto grado de conocimiento del proyecto** que se ha hecho extensible a todo el equipo de trabajo. Este despliegue ha sido posible a través de diversas herramientas participativas y de gestión utilizadas que han hecho posible transferir e informar de los avances y productos obtenidos.

Se han producido **avances concretos en cada uno de estos resultados** previstos:

- Existencia en Unesco Etxea de una visión de género construida de manera compartida.
- El plan pro-equidad de género se ha integrado en la planificación estratégica de la entidad.
- La comisión de género es activa y cuenta con representantes de todos los órganos de Unesco Etxea.
- La política laboral de Unesco Etxea garantiza la igualdad entre mujeres y hombres
- Los espacios de toma de decisión de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

- Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género
- Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación y experiencia en género.
- Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización.
- Existen mecanismos en Unesco Etxea que fomentan la cultura de cuidados
- Se facilita la formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género de Unesco Etxea.
- Mejorada la identificación de género en los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres.

No han surgido aspectos emergentes surgidos del contexto externo e interno durante el tiempo de consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias previstas.

Asimismo sobre los resultados y el impacto de las acciones dirigidas a la transversalización de género, el impulso del empoderamiento de las mujeres y la eliminación de las desigualdades de género:

Transversalización de género:

- Incluye la perspectiva de género en los documentos rectores de la entidad.
- Fomenta la recogida de datos desagregados por sexo
- Realiza una comunicación no sexista, inclusiva y/o pro equidad.
- Fomenta la equidad de mujeres y hombres en la entidad
- Crea las condiciones para posibilitar la integración de la perspectiva de género en la gestión de la entidad.
- Diseña elementos de gestión específicos con perspectiva de género (ejemplo: medidas de conciliación)

Empoderamiento:

- Integra los valores de cuidado y derechos de las personas como valores organizacionales.
- Promueve la participación de las mujeres en los espacios de poder

Elimina las desigualdades entre mujeres y hombres:

- Avanza hacia una cultura de comunicación y trabajo en equipo que garantiza la igualdad.
- Elimina las desigualdades de género detectadas en el diagnóstico participativo.
- Favorece el equilibrio entre la vida personal y familiar de todas las personas
- Mejora el conocimiento de la plantilla
- Incorpora la perspectiva de género en la gestión del personal.

RESUMEN DE PRINCIPALES LOGROS Y ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A nivel de **cultura organizacional**, los **principales logros** detectados por el Equipo de trabajo:

Esfuerzo para usar lenguaje inclusivo	Formaciones específicas
Inclusión género en las áreas	Acciones de los proyectos del área de cultura
Cargos de responsabilidad femeninos (Directora y Presidenta)	Institucionalización del género en la organización: cambios con difícil vuelta atrás.
Mayoría de mujeres en el equipo	Posicionamiento de género.
Cambios de actitud (lenguaje,...)	Mayor cultura de cuidado
Cambios en la imagen (organización comprometida con equidad de género)	Web nueva con un apartado de género con su posicionamiento.
Flexibilidad circunstancias personales de las personas del equipo.	Proyectos con perspectiva de género
Mayor toma de conciencia de las necesidades de género	
Hay más equidad en la organización	
Herramientas: comunicación, protocolo contratación, formaciones, participar con otras organizaciones.	

Los **principales aspectos a tener en cuenta** para tomar de referencia para cambiar o hacer diferente son:

El Consejo de Gobierno y los hombres: jugar diferentes roles, no todos han incorporado de la misma manera el género.	Requisito/ importancia / obligación.
Imagen heredada de Unesco Etxea y Unesco en espacio externos.	Recursos (financiación) necesarios para llevar a cabo el plan
Vernos más capaces como equipo para abordar los obstáculos y dificultades.	Responsabilidades del plan más compartida
Punto equilibrio entre lo impositivo y la conciencia real (comparativo con euskera)	Urgente vs. Importante
Equilibrio prioridades: dedicación de tiempo para poner el género en el centro.	Cohesión en el grupo
Cómo medir los intangibles: actuar y evaluar.	Obligatoriedad
Alianzas con grupos feministas	Falta tiempo para poner el género en espacio más neutral en la organización.
	Seguir haciendo como siempre
	¿Cómo medimos los intangibles? ¿Cómo actuamos sobre ellos? ¿Cómo los evaluamos?

10. EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA

En este apartado se va a valorar:

- La relación entre las prioridades de ejecución de Unesco Etxea y las prioridades que marca el proyecto pro-equidad.
- La utilidad de las actuaciones realizadas.

Algunas preguntas que pueden ayudarnos a orientar el apartado:

- ¿En qué medida el plan ha respondido a las expectativas?
- ¿El proceso desarrollado ha permitido la participación de agentes?
- ¿El plan ha fortalecido y/o incorporado técnicas o herramientas de género?
- ¿Cómo ha sido la relación entre las prioridades de ejecución de Unesco Etxea y las prioridades que marca el proyecto pro-equidad.
- ¿Cuál ha sido la utilidad de las actuaciones realizadas?

¿En qué medida el plan ha respondido a las expectativas?

El proceso de cambio organizacional pro equidad ha ayudado a proporcionar una foto completa de la entidad desde el punto de vista de las necesidades y opiniones de mujeres y hombres. Ha identificado las desigualdades de género que han subyacido de las políticas que definen la organización, la manera de estructurarse y de gestionar los recursos y las personas y ha servido de base para elaborar un plan de acción en pro de la equidad de género adaptado a las necesidades de Unesco Etxea en ese momento **cumpliendo las expectativas tanto del Equipo Profesional como del Consejo Gobierno**, aunque conscientes de la necesidad de seguir dando pasos.

Desde Unesco Etxea se valora muy positiva el Plan de Acción pro equidad realizado, ya que ha servido para evaluar en mejor medida el enfoque de género de las propias iniciativas y proyectos desarrollados, identificando algunas de las mejoras necesarias a corto y largo plazo.

El plan de género se ha considerado un proceso transversal, pero no se ha considerado una prioridad en la entidad. En este proceso los factores externos como son el apoyo de la AVCD, el movimiento feminista han facilitado enormemente el proceso, pero los principales determinantes han estado a nivel interno.

Las herramientas realizadas en el plan se van incorporando paulatinamente, aunque todavía queda recorrido para su plena integración.

¿El proceso desarrollado ha permitido la participación de agentes?

Las estructuras más destacadas del Plan (RG y GIG) han propiciado las herramientas necesarias para asegurar la participación de todas las personas de la entidad, estando informados tanto del

proceso como de los productos obtenidos resultantes de los objetivos previstos. Las estrategias de comunicación previstas han facilitado que tanto el Equipo como el Consejo pudieran disponer de la información que se iba generando con antelación, las formaciones han supuesto un espacio de reflexión conjunta que ha ayudado a unificar criterios y avanzar hacia una estrategia común.

¿El plan ha fortalecido y/o incorporado técnicas o herramientas de género?

El propio plan en su diseño ha contemplado el desarrollo de herramientas de género tales como la revisión del MARLUE con criterios de igualdad, protocolo de comunicación, protocolo de selección entre otras. Que han ayudado a fortalecer el proceso de cambio organizacional pro equidad.

¿Cómo ha sido la relación entre las prioridades de ejecución de Unesco Etxea y las prioridades que marca el proyecto pro-equidad?

La igualdad se ha convertido en un elemento de no retorno a nivel organizacional, que empieza a ser eje estratégico. Se ha encontrado un desajuste entre las necesidades establecidas en el plan y las actividades diarias de la entidad, llevando a sobrecarga en el trabajo.

¿Cuál ha sido la utilidad de las actuaciones realizadas?

En el análisis cualitativo el Equipo Profesional, ha valorado la utilidad de las acciones realizadas de la siguiente manera:

- “El proyecto es útil para adecuarse a las exigencias de los financiadores públicos, básicamente la AVCD y por tanto para la supervivencia de la entidad, si un plan de género aprobado por la AVCD no hay fondos para proyectos. Las mujeres de la organización logran con el proyecto empoderamiento profesional y capacidad de decisión interna”.
- “Creo que es útil y necesario para esta entidad y para la sociedad, y todo lo que se haga en esta línea contribuirá a mejorar las condiciones de las personas que trabajan en UE y a crear consciencia”.
- “Es fundamental, pero debe haber un equilibrio con la carga de trabajo que tenemos, a menudo muy alta para poder dedicarle tiempo suficiente y de calidad por parte del equipo”.
- “Si es muy importante para nuestra organización. Se dan pasos importantes para favorecer la eliminación de cualquier discriminación que pudiera darse (explícita o no), evitar conflictos innecesarios que provocan malestar en el clima laboral de la casa. Mejora de nuestra imagen corporativa”.

RESUMEN PERTINENCIA

Nudos	Potencialidades
<p><u>La relación entre las prioridades de ejecución de Unesco Etxea y las prioridades que marca el proyecto pro-equidad.</u></p> <p>Se ha encontrado un desajuste entre las necesidades establecidas en el plan y las actividades diarias de la entidad, llevando a sobrecarga en el trabajo.</p> <p><u>La utilidad de las actuaciones realizadas</u> Algunas herramientas y actuaciones realizadas se van integrando y por tanto no se puede valorar la utilidad de todas las herramientas en la actualidad.</p>	<p><u>La relación entre las prioridades de ejecución de Unesco Etxea y las prioridades que marca el proyecto pro-equidad.</u></p> <p>La igualdad se ha convertido en un elemento de no retorno a nivel organizacional, que empieza a ser eje estratégico.</p> <p><u>La utilidad de las actuaciones realizadas</u> Se han realizado acciones muy potentes como la formación, el procedimiento de contratación que han supuesto cambios muy significativos.</p>

VALORACIÓN GENERAL DE LA PERTINENCIA

El plan pro equidad ha cumplido las expectativas tanto del Equipo Profesional como del Consejo, en cuanto a la propuesta y diseño de objetivos, actividades y resultados previstos. Ha ayudado a acercar las diferentes miradas, trabajando desde un enfoque de derechos más feminista.

Todo esto ha sido posible por el desarrollo de herramientas y técnicas que han ayudado a fortalecer el proceso y han permitido la participación de todas las personas que componen Unesco Etxea.

En este proceso se ha encontrado en diferentes momentos un desajuste entre las necesidades establecidas en el plan y las actividades diarias de la entidad, llevando a sobrecarga en el trabajo. Pero en general, se considera un proceso que ha sido muy útil y fundamental en la entidad.

11. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA

En este apartado se va a evaluar:

- Manejo de los recursos disponibles y relación con los resultados previstos y obtenidos.
- Valoración del nivel de avance de los cambios en las políticas, estructura, productos y cultura.

Algunas preguntas que pueden ayudarnos a orientar el apartado:

Eficiencia

- ¿El tiempo de planificación y ejecución del plan ha sido adecuado a los objetivos y resultados previstos?
- ¿Cómo ha sido el manejo de los recursos disponibles y relación con los resultados previstos y obtenidos?

Eficacia

- ¿Cuál es el análisis del cumplimiento de los objetivos a través de los resultados previstos?
- Valoración del nivel de avance de los cambios en la estrategia institucional (a través de la planificación estratégica, el posicionamiento institucional y la institucionalización del cambio pro equidad), en la estructura interna (reflejada en los derechos laborales, la comunicación, la comisión de género, la toma de decisiones y procesos de selección), en el enfoque en el ciclo de proyectos (integrando la perspectiva de género en todas sus fases) y en la cultura organizacional (profundizando el compromiso de género en sus prácticas, valores, dinámicas invisibles).

¿El tiempo de planificación y ejecución del plan ha sido adecuado a los objetivos y resultados previstos?

La planificación y calendarización de las actuaciones ha sido adecuada en base a los objetivos y resultados previstos, las desviaciones que se han producido han sido ocasionadas más por carga de trabajo que por una falta de adecuación en la planificación del Plan.

¿Cómo ha sido el manejo de los recursos disponibles y relación con los resultados previstos y obtenidos?

Los recursos disponibles han sido adecuados a las necesidades y requerimientos del Plan de Unesco Etxea. Por un lado, se han previsto recursos económicos externos a través de la AVCD e internos para la ejecución de cada una de las acciones previstas (aproximadamente un 2% del presupuesto total). En cuanto a la gestión de personas, se pusieron a disposición del plan pro equidad las estructuras necesarias para su desarrollo, en concreto se creó la figura de la RG con una dedicación del 15% de su jornada laboral al desarrollo del plan.

¿Cuál es el análisis del cumplimiento de los objetivos a través de los resultados previstos?

El cumplimiento de los objetivos ha sido adecuado en relación a los resultados previstos, existiendo una coherencia entre las líneas estratégicas y las necesidades previas detectadas.

Valoración del nivel de avance de los cambios en la estrategia institucional (a través de la planificación estratégica, el posicionamiento institucional y la institucionalización del cambio pro equidad), en la estructura interna (reflejada en los derechos laborales, la comunicación, la comisión de género, la toma de decisiones y procesos de selección), en el enfoque en el ciclo de proyectos (integrando la perspectiva de género en todas sus fases) y en la cultura organizacional (profundizando el compromiso de género en sus prácticas, valores, dinámicas invisibles).

Unesco Etxea ha pasado de proyectar una imagen hacia el exterior masculinizada, ya que históricamente tanto la dirección como el Consejo han estado compuestos por hombres, a ser vista por entidades externas (tal y como se ha podido analizar en el Panel Delphy) como una entidad avanzada, más centrada en una cultura de cuidado. Todo este proceso se ha trasladado o ha supuesto mejoras de la calidad del empleo, en cuanto a aspectos de conciliación, selección de personal, formación, clima laboral. En resumen, se detecta una mayor dimensión de género en la entidad.

RESUMEN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA

Nudos	Potencialidades
<p><u>Manejo de los recursos disponibles y relación con los resultados previstos y obtenidos.</u></p> <p>Los recursos disponibles tanto humanos como financieros no han sido suficientes.</p> <p><u>Valoración del nivel de avance de los cambios en las políticas, estructura, productos y cultura.</u></p> <p>Se han producido grandes cambios pero no al ritmo esperado.</p> <p>Sigue siendo necesario formular una definición consensuada de la mirada de cultura de género .</p> <p>Incorporación de indicadores de impacto</p>	<p><u>Manejo de los recursos disponibles y relación con los resultados previstos y obtenidos.</u></p> <p>Se ha asegurado una representación femenina en todos los puestos de poder y toma de decisiones.</p> <p>En todos los procesos de selección se valora la formación formal y experiencia profesional en género.</p> <p><u>Valoración del nivel de avance de los cambios en las políticas, estructura, productos y cultura</u></p> <p>Existe un respeto a la diferencia como un valor básico en la relación laboral del equipo.</p> <p>Las tareas de todas las personas están bien definidas y se asignan en función a sus responsabilidades y capacidades</p>

VALORACIÓN GENERAL DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA

Son muchos los cambios que se han producido desde la puesta en marcha del Plan Pro Equidad, estos cambios se han ido adaptando a las necesidades y realidades que ha ido viviendo la entidad hasta llegar a generar sinergias que han facilitado que los cambios acaecidos sean más profundos y que hayan supuesto un aprendizaje mayor de lo esperado inicialmente.

Se han producido desajustes en la planificación y cambios en las actuaciones y resultados previstos, que han ayudado al cumplimiento de los objetivos con el apoyo de las estructuras necesarias. Este cambio ha sido notable tanto interna como externamente y ha ayudado a fortalecer los valores organizacionales y la imagen institucional

12. EVALUACIÓN DE IMPACTO Y APRENDIZAJES

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

En general la percepción que se recoge de las entrevistas y encuestas, es que en mayor o menor medida se han dado variaciones en todas las dimensiones, pero todavía es demasiado pronto para poder ver un impacto real, ya que no se ha implementado por completo o no se ha terminado de interiorizar las acciones realizadas y se necesita más tiempo para ver los cambios.

Cabe mencionar, que para algunas personas de la entidad este proceso ha supuesto un cambio visible y notorio en la cultura de la organización. Partiendo por personas del equipo que ya eran sensibles al trabajo pro-equidad, tomando conciencia del trabajo que queda por recorrer. Hasta las personas menos sensibles al género que han empezado a reflexionar sobre la equidad.

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

Se han generado cambios importantes a nivel personal que han tenido eco fuera de la organización, llevando el género a otros espacios de reflexión e incidencia.

En relación a la sostenibilidad de los procesos, desde Unesco Etxea se ha evidenciado un alto interés por dar continuidad al trabajo pro-equidad.

Todos los cambios producidos, han enriquecido el trabajo, ya que más personas y con poder de decisión (Dirección y Consejo de Gobierno), están participando en el proceso, reforzándose como una prioridad de Unesco Etxea de cara a su próximo Plan Estratégico.

Las **lecciones aprendidas** en este proceso de cambio pro-equidad de género recogidas por el equipo de trabajo son las que se establecen en la siguiente tabla. Estos aprendizajes han sido estructurados en base a los tres ejes estratégicos que establece el Decreto-

Aprendizaje	Éxito	Fracaso
Eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres	<p>Consecución de productos que ayudan a eliminar las brechas de género-</p> <p>Apoyos externos: AVCD, expertis, consultoras que ayudan a detectar necesidades y avanzar hacia la igualdad real.</p> <p>Avanza hacia una cultura de comunicación y trabajo en equipo que garantiza la igualdad.</p> <p>Elimina las desigualdades de género detectadas en el diagnóstico participativo.</p> <p>Favorece el equilibrio entre la vida personal y familiar de todas las personas</p> <p>Mejora el conocimiento de la plantilla</p> <p>Incorpora la perspectiva de género en la gestión del personal</p>	<p>Falta de financiación</p> <p>No incluir a la masa social</p> <p>Carga de trabajo que puede hacer que la igualdad deje de ser un elementos prioritario.</p> <p>Percepción de que la igualdad ya está integrada y que no se siga avanzando en la eliminación de desigualdades.</p>
Empoderamiento de las mujeres	<p>Liderazgo ejercido por las mujeres de Unesco Etxea</p> <p>Integra los valores de cuidado y derechos de las personas como valores organizacionales.</p> <p>Promueve la participación de las mujeres en los espacios de poder</p>	Cambios en el liderazgos
Mainstreaming o transversalización de género	Fuerza que tiene el equipo que ha creado alianzas-	Las estructuras encargadas de la gestión del plan (RG, GIG) tienen una asignación de horas de trabajo al

	<p>La incorporación de cultura organizacional pro-equidad de no retorno.</p> <p>Favorecer la participación del equipo en todo el proceso (RG,GIG y equipo de trabajo)</p> <p>Enfoque de género en los proyectos</p> <p>Uso del lenguaje inclusivo</p> <p>La concreción del plan.</p> <p>El firme compromiso institucional</p> <p>La integración del enfoque de género en el equipo “crearse el proyecto”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incluye la perspectiva de género en los documentos rectores de la entidad. <p>Fomenta la recogida de datos desagregados por sexo</p> <p>Realiza una comunicación no sexista, inclusiva y/o pro equidad.</p> <p>Fomenta la equidad de mujeres y hombres en la entidad</p> <p>Crea las condiciones para posibilitar la integración de la perspectiva de género en la gestión de la entidad.</p> <p>Diseña elementos de gestión específicos con perspectiva de género (ejemplo: medidas de conciliación)</p>	<p>género, que en ocasiones se ve superada por la carga de trabajo</p> <p>El plan se convierta en una declaración de intenciones y no ayude a integrar la igualdad en todos los proceso y reducir las brechas de género.</p>
--	---	--

A continuación se desarrollan los cambios detectados en algunas dimensiones clave:

Políticas

13. Políticas
14. Cultura organizacional
15. Proceso interno de trabajo
16. Toma de decisiones
17. Comunicación y aprendizajes

CAMBIOS OBSERVADOS EN LAS POLÍTICAS

En relación a las políticas se ha observado un impacto en:

- La integración de las políticas pro equidad de género en sus documentos rectores y estratégicos
- Contar con un posicionamiento político de la organización con respecto a la equidad de género.
- Toda la documentación creada tiene perspectiva de género.

El cambio más identificado es la introducción en el Plan Estratégico la identidad feminista, recogiendo el posicionamiento de la entidad frente a las principales corrientes de trabajo en equidad en su área de actuación. Otro aspecto de éxito identificado es la elaboración del plan de comunicación.

Se detecta la necesidad de integrar la perspectiva de género en presupuestos, y procesos establecidos de seguimiento y evaluación.

CAMBIOS OBSERVADOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

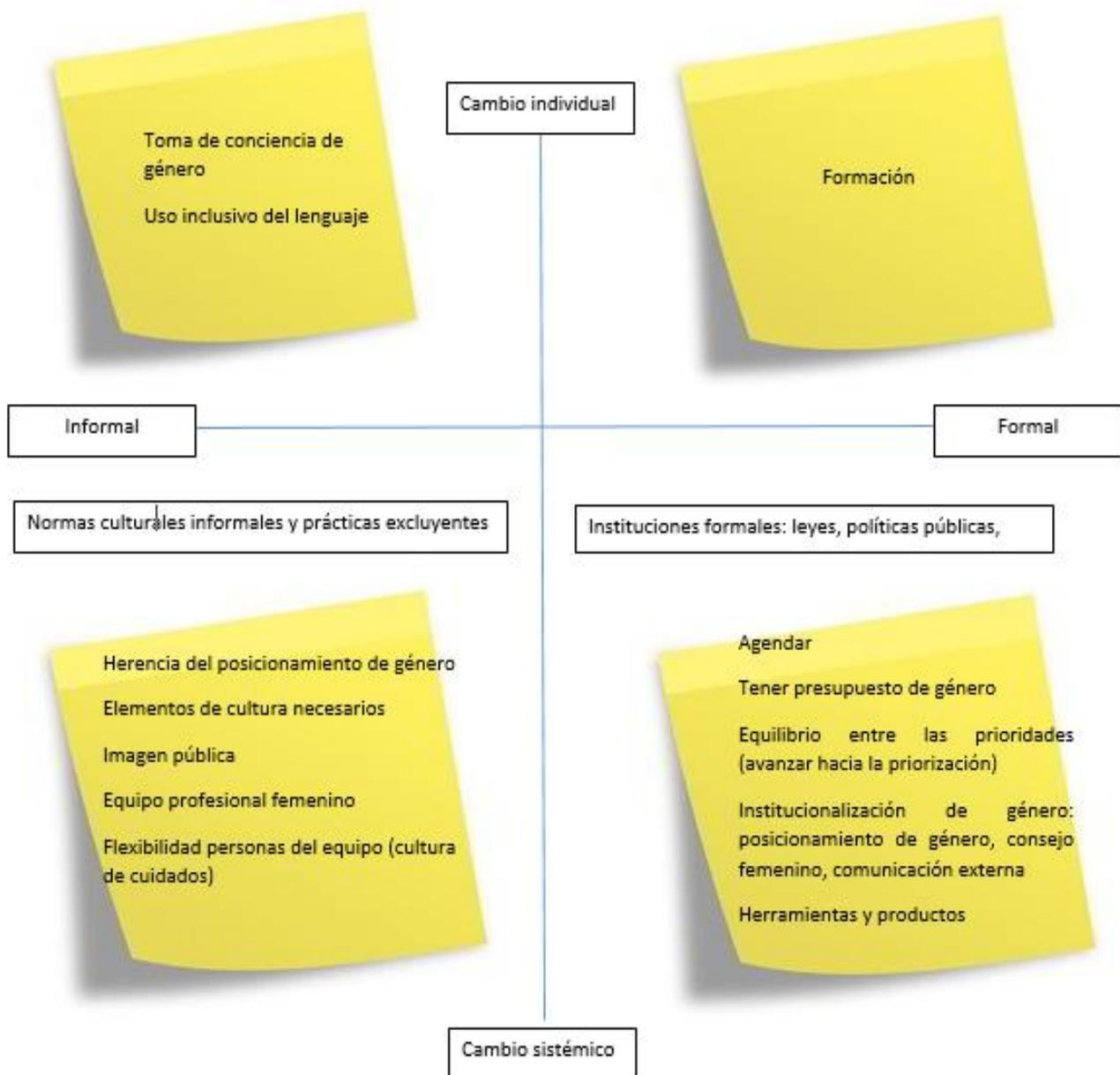
La Cultura Organizacional es una de las dimensiones más importantes y complejas de modificar.

En este apartado, también es importante tener en cuenta los **aspectos de la cultura organizacional pro-equidad, que subyacen de este plan de acción**. La Cultura Organizacional es una de las dimensiones más importantes y complejas de modificar para generar el cambio organizacional para la transformación feminista. Para ello, es importante que desde el Equipo valorasen si las propuestas realizadas en el plan habían sido transformadoras.

Los cuadrantes propuestos a continuación, están basados en el esquema propuesto por Natalia Navarro en la **Guía Viajando por lo imposible**, y hacen referencia a los procesos o acciones emprendidas que generan cambios en:

- **Conciencia:** los procesos de cambio organizacional propuestos plantean cambios, o pueden llegar a hacerlo, en la conciencia de las personas acerca de las desigualdades de género (cómo se producen, su causas, cómo eliminarlas)

- **Recursos:** las propuestas planteadas suponen una redistribución en el acceso y control de los recursos, tangibles o intangibles (conocimientos, formación, responsabilidades, participación e incidencia, información, presupuesto, tiempo, etc.).
- **Cultura:** el proceso afecta a la cultura organizacional, mediante el cuestionamiento o nuevas propuestas relacionadas con los valores, las creencias compartidas, los símbolos.
- **Institucionalización:** los cambios propuestos se aseguran para el futuro institucionalizándose en la organización: decisiones compartidas, procedimientos, estructuras.



Fuente: Gráfico basado en el modelo elaborado por Natalia Navarro a partir de la retrospectiva realizada por el Equipo de Trabajo

Algunas evidencias, de que se ha logrado un **impacto positivo en la cultura organizacional** son:

- Una mayor capacidad de la organización para tratar propuestas, más abierta y que fomenta espacios colectivos de reflexión en materia de equidad de género.
- Una mayor capacidad de la Unesco Etxea para facilitar que se compagine, la vida personal y familiar con el ámbito laboral.
- Mayor participación de la entidad para promover la participación activa, crítica y propositiva de sus integrantes.
- Un mayor equilibrio en la valoración atribuida al logro y al cuidado, a las tareas y a las relaciones.
- Un cambio en el tipo de liderazgo, que se fomenta, sustituyendo un liderazgo más transaccional por otro más transformacional y centrado en personas y cuidados.
- Un incremento de las medidas para evitar que en el ámbito laboral no prosperen las relaciones personales discriminatorias, creando ambientes laborales más igualitarios que no reproduzcan desigualdades.
- Un cuestionamiento de roles, de modo que no se refuercen valores tradicionalmente asignados a lo femenino y a lo masculino y que no mantenga los roles rígidamente diferentes entre mujeres y hombres.

Estos cambios han sido principalmente posible según la información recogida en el análisis cualitativo por:

Una mayor participación de las mujeres en los espacios de poder formal.

- Cambios en la Junta Directiva que repercuten en las características de la cultura de la entidad de forma directa, al cambiar las formas de ejercer el poder visible.
- Cambios para convertir la oficina en un espacio físico de sensibilización pro equidad de género y en un reflejo de la importancia que la organización da a estas políticas.
- Formación y sensibilización sobre cultura organizacional con perspectiva de género.

Son mayoría las que expresan la opinión de que esta parte es una de las más difíciles de lograr por varias razones, por un lado porque es algo que toca a todas las personas y se han creado en algunos casos tensiones, en otros porque es un proceso largo y en ocasiones se priorizan otros temas teniendo por tanto sobrecargas, y en otros más porque es complicado llegar a modificar los comportamientos, porque requieren un previo cambio de actitud que a su vez debe ser producto de un cambio en los valores profundos.

Pese a ello, desde Unesco Etxea es **bastante positivo en esta dimensión**. Consideran que el proceso va a servir para entender todo lo que la cultura organizacional conlleva y que eso va a permitir a futuro conseguir cambios que permeen en la organización.

Por tanto, en síntesis es un apartado en el que se observan menos avances que en el resto, en gran parte debido a la complejidad del tema.

En relación a la **valoración** recogida en las encuestas sobre el cambio observado en el aspecto organizacional, al igual que en las demás dimensiones, **hay mayor optimismo por parte de la plantilla que del GIG o RG**. La opinión de la plantilla es menos crítica lo que es probable que se deba a que las personas directamente implicadas en el Plan tienen más conocimientos y mayores expectativas de cambio que el resto de la organización.

CAMBIOS OBSERVADOS EN EL PROCESO INTERNO DE TRABAJO

En relación al proceso interno de trabajo se considera que se ha conseguido impactos positivos en:

- Se mejoran los sistemas de planificación en las organizaciones que fomenten espacios para trabajar en los procesos de cambio organizacional pro equidad para revisar el modo en que se planifica.
- En los sistemas y estructuras de planificación existentes, se planifica desde la perspectiva de género.
- Se desarrollan metodologías y herramientas para transversalizar la perspectiva de género o generación de habilidades necesarias para planificar con perspectiva de género.
- Se crea y se mantiene una estructura de género y se le dota de recursos, tiempos, presupuesto y reconocimiento.

Los aspectos más destacados que lo han hecho posible son:

- El cambio de papel del GIG o de la persona RG, que ha pasado a mantenerse o a afianzarse en el organigrama.
- El incremento del número de mujeres que participan en la planificación.
- Cambios para introducir la perspectiva de género en los procesos de planificación y coordinación.
- Replanteamiento de proyectos para introducir la perspectiva de género.

En las evaluaciones, se destaca:

- La creación de estructuras de trabajo, y la función que ha desempeñado el GIG y/o la RG.
- La creación de espacios de coordinación, foros de encuentro de la entidad en los que se ha trabajado para introducir la perspectiva de género.
- La cantidad y calidad del trabajo del GIG, a pesar de no haber contado con la valoración institucional suficiente para desarrollar su trabajo, sobre todo el último año de vigencia del Plan, por lo que plantean como necesidad hacer una reflexión colectiva e institucional que permita valorar este trabajo como algo fundamental para la estrategia de la institución, y no como un añadido a la gestión de proyectos.
- También plantean como mejora la composición del GIG, ampliada a más personas, tanto del equipo de trabajo como de la dirección.

CAMBIOS OBSERVADOS EN LA TOMA DE DECISIONES (CAMBIOS ESTRUCTURALES)

En el ámbito de la toma de decisiones se considera que se observan las siguientes evidencias de impacto:

- Se estable un modelo de toma de decisiones basado en un liderazgo basado en los cuidados y que busca la participación de la totalidad de las personas que forman parte de la entidad.
- Se observan cambios en el organigrama y se incrementa la presencia de las mujeres en los puestos de decisión y equilibrio en la estructura organizativa.
- Se realiza un análisis de presencia equitativa en todos los espacios de decisión que existen en la organización.
- Se incrementa la permeabilidad de esos espacios para trabajar en temas de género.
- Se mejora el funcionamiento de los espacios de decisión y se reducen los espacios de participación tradicionalmente masculinos.
- Se mejora la incidencia en espacios de decisión.

En esta dimensión también se ve mucho **optimismo en la valoración** por parte de las personas entrevistas y participantes en los cuestionarios, talleres y panel Delply.

CAMBIOS OBSERVADOS EN COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE

En la dimensión de comunicación y aprendizaje se considera que ha tenido un impacto positivo en:

- Cuando se generan sistemas de gestión del conocimiento en lo relativo a Género en Desarrollo.
- Cuando se desarrolla una estrategia de comunicación relativa equidad y género.

Especialmente, se detectan pequeñas mejoras en:

- Cambios en la información que se ofrece en la Web.
- Integración de la visión o el tema de género en sus publicaciones.
- Recibir formaciones específicas en materia de igualdad e introducción de la perspectiva de género en las formaciones.
- Creación de un código de comunicación tanto a nivel interno como externo.

Una idea que se ha repetido en la evaluación en relación al impacto, es que ha ayudado al proceso a ser más conscientes a la hora de analizar y de entender su propia comunicación. Se ha recogido también la necesidad de seguir trabajando para seguir avanzando en mayores reformas ya que pese a los pasos que se han dado la mayoría de las organizaciones en este aspecto aseguran que les queda mucho por recorrer.

En relación a la valoración que se rescata de la encuesta realizada y que es muy acorde con las entrevistas, es que la forma de comunicación ha cambiado los principales cambios se producen más sobre las formas (el cómo se comunica) que sobre el fondo (qué canales y qué contenidos) y sobre todo se observan pocos cambios en generación y sistematización de sistemas de gestión de conocimiento que favorezcan la planificación y evaluación desde la perspectiva de género.

CAMBIOS OBSERVADOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

En relación a la gestión de personas se destacan como evidencias de un impacto positivo las siguientes:

- Que las mujeres de la organización disponen de herramientas y espacios para reflexionar sobre la desigualdad en sus ámbitos de trabajo y se promueve el empoderamiento de las mujeres.
- Que se sistematicen los pasos que se han dado en la entidad con respecto a la equidad de género en la gestión, en la toma de decisiones y en los procesos de trabajo.
- Que se realice una definición de funciones y responsabilidades de los puestos, de modos que existe un planteamiento sistemático y por escrito de que es transversalizar la perspectiva de género y como se contribuye desde cada puesto a ello.
- Realización de procesos de selección y reclutamiento con perspectiva de género y que se incluya el conocimiento y experiencia en género como criterio de valoración de contrataciones. Y en procesos selectivos para ascensos laborales.
- Que se incremente y facilite el uso de las medidas de conciliación más allá de los estipulado por ley y que se favorezca su uso por igualdad entre mujeres y hombres.
- En los debates internos de la entidad, se observan argumentos con mayor vinculación feminista.

CAMBIOS OBSERVADOS EN LAS ACTITUDES

En la dimensión de actitudes se considera que se evidencian cambios en:

- Que Unesco Etxea se da cuenta que los procesos organizacionales pro-equidad y la inclusión de la perspectiva de género en sus proyectos es una necesidad.
- Que está más abierta y sea más proclive a trabajar en la materia, o a participar en formaciones de sensibilización.
- Que se involucra y se observa cambios de actitudes no sólo en las mujeres sino también en los hombres de la entidad, de modo, que ha logrado que conseguir la equidad de género en su cultura organizacional, es una cuestión que implica a ambos sexos por igual.
- Se ha observado una mejora de posicionamiento frente al proceso.
- Hay una mayor apertura a cambios, voluntad y compromiso con la equidad de género.

En la valoración general, se ha identificado que las personas participantes en las encuestas y entrevistas señalan que prácticamente no han existido barreras por parte de ninguna persona ni previas al proceso, ni durante el mismo.

Está la percepción de que la equidad se ha convertido en un elemento clave de la entidad. En algunos casos no se sabía realmente lo que implicaba ni en qué consistía y otros aunque eran conscientes de que era un elemento clave, no había priorizado el tema y por tanto no eran conscientes de hasta qué punto afecta a todos los espacios de la entidad. Incluso teniendo Unesco Etxea una gran sensibilidad al género, algunas personas no eran conscientes de los mecanismos por los cuales inconscientemente reproducían valores y formas de trabajo tradicionales.

Por tanto, este proceso ha ayudado a adquirir mayor conciencia de que el cambio organizacional pro equidad puede mejorar el trabajo que se hace en la entidad.

VALORACIÓN GLOBAL DE IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO

Si tenemos en cuenta **las valoraciones** que se han dado sobre los cambios producidos en cada dimensión, vemos que se han producido mejoras en las políticas y en la dimensión de la trayectoria de trabajo, así como en el proceso interno de trabajo. La plantilla a nivel tiene una percepción ligeramente superior de cambios en el personal de la platilla, que las personas entrevistas participantes al GIG.

En general, la **percepción** que se recoge en las entrevistas, es que en mayor o menor medida se han dado variaciones en todas dimensiones, pero también se considera que es demasiado pronto para poder ver un impacto real ya que no se han terminado de interiorizar las acciones realizadas y necesitan más tiempo para ver los cambios reales.

Los **cambios que más resaltan** en general son la introducción de la perspectiva de género a nivel estratégico, mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones así como en el liderazgo, mayor predisposición de las personas hacía los cambios pro-equidad, mayor flexibilidad a nivel laboral para lograr una mejor conciliación, cambios en las tomas de decisiones y la consolidación del GIG y de la RG.

Cabe mencionar que aunque Unesco Etxea es una entidad con una cultura organizacional sensible al trabajo en equidad, a partir del Diagnóstico ha tomado conciencia del trabajo que a pesar de todo lo que queda por recorrer. **Lo que ha supuesto un cambio visible y notorio en la cultura organizacional.**

También se infiere un mayor impacto positivo en relación al conocimiento de la importancia de la equidad de género, y una mayor y mejor predisposición como organización a trabajar tanto interna como externamente en el desarrollo de medidas pro equidad.

En relación a la **sostenibilidad** del proceso, el plan está prorrogado hasta la elaboración e implantación de un II Plan, que dé continuidad al proceso a partir de los aspectos más destacados de la evaluación.

RESUMEN IMPACTOS Y CAMBIOS

Nudos	Potencialidades
<p>El contexto de crisis: falta de tiempo, carga de trabajo (distorsión del cronograma) y de presupuesto.</p> <p>Falta de conocimiento de las acciones realizadas por parte de todo el equipo.</p> <p>Cambios de personal</p> <p>Diferentes grados de participación en el proceso, porque se ha focalizado el peso en algunas personas.</p> <p>Lo subjetivo o difícil del tema cultura y cambio organizacional.</p> <p>Falta de prioridad de la implantación del Plan.</p> <p>Diferente participación de los órganos de decisión (Consejo de Gobierno) y de la masa social, mayormente masculinizada y sin perspectiva de género. (a la que no se le ha invitado explícitamente a participar).</p> <p>Implicación del Consejo</p> <p>No se ha encontrado el mecanismo para implicar a la masa social</p>	<p>La labor de la RG y del GIG, mujeres jóvenes profesionales.</p> <p>La ayuda de la AVCD en las fases iniciales da impulso al proyecto</p> <p>Metodología participativa</p> <p>Formaciones</p> <p>Reflexión como equipo</p> <p>Liderazgo del GIG y de la persona motora encargada del seguimiento del plan.</p> <p>La creencia firme de que es un reto a conseguir.</p> <p>El resultado está siendo positivo y de cambio</p> <p>Acciones con otras entidades</p> <p>Toma de decisiones consciente (porque se cree y no porque toca)</p> <p>Cambio en el tipo de liderazgo</p> <p>Visibilizar la desigualdad laboral</p> <p>Comunicación interna y externa</p> <p>Formación en nuevas masculinidades dirigida a los hombres</p>

APRENDIZAJES

En este apartado se recoge:

- Los factores de éxito y de riesgo a considerar en el futuro
- Aspectos emergentes susceptibles de ser incorporados en la apuesta por la equidad de género
- Recomendaciones para próximas actuaciones pro-equidad de género en Unesco Etxea.

<p>Éxitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios grandes de punto de partida, con la especial participación de mujeres en el poder. 2. Compartir los logros 3. Incluir activamente a todos los agentes implicados, con especial referencia del Consejo de Gobierno para que participe estructuralmente. 4. Formación 	<p>Tropiezos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cronograma 2. Presupuesto 3. Controlar las cargas de trabajo y priorizar entre lo urgente e importante.
<p>Factores de éxito que deben ser considerados para el futuro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañamiento de entidades externas como la AVCD y organizaciones feministas. 2. Trabajar la cultura organizacional pro-equidad 3. Integración de las herramientas de género generadas. 	<p>Factores de riesgo a considerar para el futuro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferentes sensibilidades de género entre el equipo. 2. Proceso de socialización del plan 3. Recaer el peso del plan en unas personas en concreto y no en un equipo 4. Estabilidad de los equipos

ASPECTOS EMERGENTES susceptibles de ser incorporados para la mejora del proceso de diseño y ejecución en el futuro, tanto para la apuesta por la equidad de género como en otras actuaciones propuestas por la plantilla

- Adaptarlo a la práctica (como organización y en las actividades, más herramientas y recursos).
- Usar esta evaluación para formular el próximo plan: identificar los puntos fuertes del equipo.
- Definir el rol del hombre feminista. Nuevas masculinidades.
- Contar con apoyos para planificar y actuar en pro-equidad de género.
- Crecer en compromiso individual de las personas de la organización.
- Movimiento feminista mundial.
- Apoyo de UNESCO y otras entidades como ONU para avanzar en la equidad de género.
- Contar con un equipo mixto cohesionado redundante directamente en la viabilidad y satisfacción del equipo.
- Mantener los logros.
- Usar las herramientas.
- Trabajar el tema de las nuevas masculinidades

- Regular los cuidados especialmente en época de crisis como la que nos ha tocado vivir en tiempos de COVID-19, donde el trabajo ha dificultado los cuidados y el cuidado ha dificultado el trabajo. Ya que esto no solo afecta a los cuidados sino también a los productos.
- Establecer criterios para el teletrabajo (en condiciones de crisis y “normales”)
- Derecho a la desconexión digital
- Posibles recortes de administraciones públicas debido a la emergencia social que pueden afectar a la entidad.
- Dedicar un presupuesto al género.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones para próximas actuaciones pro-equidad de género en Unesco Etxea realizadas por la plantilla:

- a) **Relativos a la estrategia institucional:** planificación estratégica, posicionamiento institucional de género, institucionalización del proceso de cambio organización proequidad.

Acompañamiento por asesorías externas especializadas

Trabajo en colaboración con entidades feministas

- b) **Relativos a la estructura interna:** derechos laborales, comunicación interna, comisión de género, espacio de toma de decisiones, procesos de selección.

Mejorar la socialización del plan y de las acciones, de manera que todas las personas de la organización tengan micro-tareas asignadas del plan.

Establecer un criterio para identificar lo prioritario y lo urgente y que el género conviva con la carga del día a día de la entidad.

Mayor participación del Consejo en las formaciones

Dar más fuerza al GIG

- c) **Relativos a los procesos de trabajo:** se identifica necesario llevar

Trabajar con más organizaciones feministas

Espacios de toma de decisiones equilibrados de mujeres y hombres

Formación en nuevas masculinidades

Favorecer la sensibilidad de las personas trabajadoras al género, integrando la igualdad en todos los procesos de trabajo

- d) **Cultura organizacional pro equidad:** necesario fortalecer la manera en que se plasma el compromiso de género de la organización en sus prácticas, sus valores profundos, sus dinámicas visibles.

Talleres de cambio organizacional con perspectiva de género

Establecer una definición consensuada de que es cultura organizacional pro-equidad

Elaborar el plan en la dimensión de Cultura organizacional

13. PROPUESTAS

PRINCIPALES ASPECTOS DE MEJORA Y MEDIDAS DE PROPUESTA PARA EL DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Necesidad de una reflexión estratégica en torno al Plan: sus objetivos no sólo a largo plazo, sino también a corto y medio plazo, las modificaciones estructurales, instrumentos y recursos que se requieren para ello.
- Crear grupos de trabajo con personas expertas para unificar y ampliar conocimientos, con la idea de crear un lenguaje común, en torno a qué contenidos deben tener y/o cómo se conceptualizan, especialmente en lo relativo a los objetivos operativos, los resultados y los indicadores. Se trata por tanto, que desde la entidad se siga facilitando espacios de encuentro, todas las personas implicadas se aseguren de que se están refiriendo a lo mismo.
- Otra posible mejora, es enfatizar en el plan dos aspectos que son fundamentales: la definición del planteamiento estratégico y la definición de en qué marco teórico se enmarca y cómo afecta al planteamiento operativo y la definición de los recursos.
- Importancia de mantener y asegurar mecanismos para asegurar que los procesos participativos sean eficaces, como por ejemplo a través de la formación como parte del desarrollo del cambio organizacional.
- Creación de espacios de encuentro, reflexión, formación e intercambio de ideas sobre los procesos.

PROPUESTAS POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN PARA EL II PLAN PRO-EQUIDAD

A continuación se presentan las propuestas presentadas por el equipo de trabajo para los siguientes ámbitos:

- Estrategia institucional
- Procesos de trabajo
- Cultura organizacional

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

PROPUESTA 1: Incorporar el plan pro-equidad de género en la reflexión estratégica de forma transversal, estableciendo una buena definición de objetivos a corto y medio plazo
¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?
Integrar de forma transversal el género formando parte de la gestión estratégica institucional. De tal forma que la igualdad no sea un añadido, si no que forme parte del ADN de la entidad.
¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios
Definir los objetivos a corto y medio plazo, así como los recursos humanos y financieros.
¿Qué pasos habría que seguir?
Asesoría externa Conseguir incorporar en el proceso a la masa social, Consejo de Gobierno y Equipo de trabajo.
Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad
Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva de género: https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/euskalit_igualdad_gestion_avanzada.pdf Buscador de prácticas de igualdad en la gestión avanzada: https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/index.php?set=cas&ver_elemento=3&ver_sector=&ver_palabra

PROPUESTA 2: Actualización del MARLUE
¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?
Incluir medidas concretas de cuidados, conciliación y corresponsabilidad. Establecer el teletrabajo atendiendo a diferentes escenarios (forzoso y/o voluntario)
¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios
Conocer otros modelos de teletrabajo, tomando como ejemplo a entidades de referencia. Establecer los recursos humanos y económicos necesarios para su desarrollo
¿Qué pasos habría que seguir?
El GIG haría una propuesta, se pasaría la consulta al equipo y se aprobaría por el Consejo de Gobierno.
Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad
Red Denbora Sarea: nuevos usos del tiempo http://www.denbora.eus/default.aspx?lang=C Gizonduz: https://www.emakunde.euskadi.eus/gizoncas/-/informacion/gizonduz-intro/

ESTRUCTURA INTERNA

PROPUESTA 3 Plan de acoso sexual y/o por razón de sexo
¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?
Prevenir el acoso en el trabajo y garantizar el acompañamiento en caso de conflicto (prestando especial atención a las personas becarias)
¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios
Identificar modelos de referencia (UNESCO y Coordinadora de ONG en Euskadi) Hacer el plan y comunicarlo, ponerlo en marcha e incluirlo en las formaciones a personal becario.
¿Qué pasos habría que seguir?
Desarrollo de procedimiento de acoso sexual y/o por razón de sexo para Unesco Etxea
Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad
Guía protocolo contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo: https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/protocolo_acoso_sexual_y_por_razon_sexu_es.pdf

Modelo protocolo (en formato Word)
<https://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-de-ayuda/>

PROPUESTA 4: Desarrollo del Plan de formación interno
¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?
Fortalecer los conocimientos del equipo en cuestiones específicas de género tales como por ejemplo derechos de las mujeres y diversidad sexual, entre otras formaciones.
¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios
Recursos económicos
¿Qué pasos habría que seguir?
Poner en marcha el plan de formación con perspectiva de género
Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad
Formación gratuita online en igualdad “Escuela virtual de igualdad” del Ministerio de Presidencia, Relaciones con las cortes e Igualdad https://www.escuelavirtualigualdad.es/

PROCESOS DE TRABAJO

PROPUESTA 5: Integrar la perspectiva de género en todas las fases de un proyecto
¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?
Tener herramientas y conocimiento para desde la fase de identificación de un proyecto hacerlo con perspectiva de género (no hacerlo a posteriori y de forma más “forzada”).
¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios
Expertise externo para formación en marco lógico con perspectiva de género. Dedicar más tiempo a la fase de identificación de los proyectos. Conocer experiencias de proyectos similares que incorporen la perspectiva de género más transformacional. Necesidad de financiación
¿Qué pasos habría que seguir?
Identificar otras experiencias inspiradoras Identificar personas expertas para la formación Conseguir recursos para cubrir costes Planificar nuestro proceso de proyectos para dedicar más esfuerzos a diagnóstico
Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad

Guía para identificar la pertinencia de género
<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/8346E44F-1C60-4850-AAC8-7934034AB5C6/149607/GuiaIdentificarPertinencia.pdf>

PROPUESTA 6: Evaluaciones intermedias de un proyecto largo para asegurar la ejecución con perspectiva de género

¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?

Sistematizar la ejecución de actividades con perspectiva de género

¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios

Evaluadoras externas
 Tiempo para la evaluación y para incorporar los cambios propuestos en la evaluación
 Financiación para la evaluación externa

¿Qué pasos habría que seguir?

Buscar recursos económicos para costear la evaluación externa intermedia
 Identificar personas expertas para hacer la evaluación

Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad

Manual de evaluación de ONU Mujeres: cómo gestionar evaluación con enfoque de género
<https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>

PROPUESTA 7: Formación en comunicación con perspectiva de género

¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?

Proyectarnos como institución comprometida con equidad de género, más allá de proyectos y actividades (RR-SS, charlas, ponencias, lenguaje, representatividad, ...)

¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios

Formación en imagen corporativa y comunicación con perspectiva de género
 Espacios para atraer a personas del Consejo de Gobierno a la formación
 Incorporar al Consejo de Gobierno personas expertas y con trayectoria en género (no sólo con sensibilidad)

¿Qué pasos habría que seguir?

Identificar personas para la formación
 Identificar personas para el Consejo

Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad

Guía práctica de la comunicación incluyente:

http://www.igualdadempresa.es/recursos/herramientas/docs/Kit_03_Comunicacion_Incluyente.pdf

Guía para la elaboración de un plan de comunicación de actuaciones en materia de igualdad:

http://www.igualdadempresa.es/recursos/herramientas/docs/Kit_04_Plan_Comunicacion.pdf

CULTURA ORGANIZACIONAL

PROPUESTA 8: Sistematizar la cultura de cuidados

¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?

Favorecer la cultura de cuidados teniendo en cuenta las diferentes necesidades y sensibilidades de todas las personas del equipo.

Poner en valor y visibilizar las dinámicas de cuidados que ya existen.

¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios

Trabajar la sensibilidad en la entidad

Buen liderazgo en la dirección , la RG y el GIG

¿Qué pasos habría que seguir?

Acordar con el equipo actual que cultura de cuidados es la que nos satisface a todas las personas.

Conocer otras experiencias

Asegurar mecanismos de procesos participativos que vayan generando el cambio de cultura organizacional

Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-igualdad

Diálogos y aprendizajes de Cuidados, conciliación y corresponsabilidad en las Organizaciones:

https://edefundazioa.org/wp-content/uploads/2020/07/Dekalogoakontziliazioa_dec%C3%A1logo-conciliaci%C3%B3n.pdf

Recursos que de cultura organizacional pro-igualdad del Ministerio de igualdad (estatal):

<http://www.igualdadempresa.es/recursos/cuestionarios/home.htm>

Cambio organizacional para la transformación feminista: “Viajando por lo imposible” Mugarik Gabe.

<https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/wp-content/uploads/2019/07/Guia-Viaje-CAST.pdf>

PROPUESTA 9: Reconocimiento de la totalidad de las funciones que desarrolla el equipo, especialmente las invisibilizadas
¿Cuál es el reto a alcanzar que hay detrás de esta propuesta?
Reconocer y visibilizar al equipo Celebrar los logros
¿Qué es lo que haría falta para ponerla en marcha? Recursos necesarios
Integrar un procedimiento que ayude a incorporar el reconocimiento como algo interno
¿Qué pasos habría que seguir?
Desarrollo de herramienta
Herramientas que pueden orientar para el diseño y proceso de puesta en marcha del II Plan pro-equidad
Reuniones afectivas: Estas reuniones tienen una estructura que ayuda a que la reunión sea lo más operativa posible adaptándose a los tiempos y objetivos marcados. Para el desarrollo de la reunión, cada persona asistente tiene definido un rol que será esencial para la reunión se desarrolle de forma ágil y práctica. Uno de los roles es la persona “amorosa” que reconoce las opiniones y aportaciones del resto de equipo poniendo en valor a todas las personas.

14. ANEXOS

- 14.1. Guion cuestionario Equipo de Trabajo
- 14.2. Guion cuestionario Consejo de Gobierno
- 14.3. Guion entrevistas personas clave del proceso de cambio
- 14.4. Guion taller 1
- 14.5. Guion taller 2
- 14.6. Panel Dephy
- 14.7. Matriz de indicadores de resultado del Plan de Acción

14.1. GUION CUESTIONARIO EQUIPO DE TRABAJO

1. Objetivo general: integrar la perspectiva de género en todas las áreas de la organización, mediante un proceso liderado en un principio por la Comisión de Género, y estableciendo medidas para fortalecer las capacidades de género y garantizar así una implementación real y sostenible de la estrategia de transversalización. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido o avanzado adecuadamente en este objetivo? Puntúa de 1 a 5 (1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho)
2. ¿Cómo valoras lo que se ha avanzado en este objetivo general?
3. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 1. Incorporar la perspectiva de género en la gestión estratégica de la organización? Puntúa de 1 a 5 (1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho)
4. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado más a conseguir este objetivo?
5. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado menos a conseguir este objetivo?
6. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 2. Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa? Puntúa de 1 a 5 (1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho)
7. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado más a conseguir este objetivo?
8. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado menos a seguir este objetivo?
9. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 3. Consolidar una cultura organizacional con equidad de género? Puntúa de 1 a 5 (1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
10. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado más a conseguir este objetivo?
11. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado menos a conseguir este objetivo?
12. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 4. Dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo? Puntúa de 1 a 5 (1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
13. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado más a conseguir este objetivo?
14. ¿Qué actividades o situaciones del proyecto crees que han ayudado menos a conseguir este objetivo?
15. Según tu opinión, ¿en qué medida se han conseguido los resultados previstos? Puntúa de 1 a 5 (1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
16. ¿Qué cambios o mejoras incorporarías al proyecto para conseguir o avanzar adecuadamente en los resultados?
17. Según tu experiencia, ¿Quiénes han participado y han tenido un mayor protagonismo en las actividades y el funcionamiento del proyecto? ¿Por qué?

- 
18. Según tu experiencia, ¿el proyecto es útil para tu trabajo y para las personas con las que trabajas? ¿Por qué?
 19. Según tu experiencia, ¿el proyecto dispone de recursos (económicos, materiales y humanos) para su adecuado desarrollo? ¿Por qué?
 20. Según tu experiencia, ¿el proyecto y las actividades en las que has colaborado y participado está bien coordinado y gestionado? ¿Por qué?
 21. En este cuadro puedes aportar ideas, sugerencias o comentarios adicionales que sirvan para valorar la experiencia del proyecto y mejorar su futuro.

14.2. GUION CUESTIONARIO CONSEJO DE GOBIERNO

1. Objetivo general: integrar la perspectiva de género en todas las áreas de la organización, mediante un proceso liderado en un principio por el Grupo de Igualdad y Género (GIG), y estableciendo medidas para fortalecer las capacidades de género y garantizar así una implantación real y sostenible de la estrategia de transversalización. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido o avanzado adecuadamente en este objetivo? (Puntúa de 1 a 5(1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
2. ¿Cómo valoras lo que se ha avanzado en este objetivo general?
3. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 1. Incorporar la perspectiva de género en la gestión estratégica de la organización? (Puntúa de 1 a 5(1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
4. Razona tu respuesta
5. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 2. Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa? (Puntúa de 1 a 5(1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
6. Razona tu respuesta
7. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 3. Consolidar una cultura organizacional con equidad de género? (Puntúa de 1 a 5(1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
8. Razona tu respuesta
9. Según tu opinión, ¿en qué medida se ha conseguido el Objetivo específico 4. Dotar de capacidades y recursos de género para los procesos de trabajo de la entidad?(Puntúa de 1 a 5(1=Nada, 2=Poco, 3=Algo, 4=Bastante, 5=Mucho).
10. Razona tu respuesta
11. ¿Qué cambios o mejoras incorporarías al proyecto para conseguir avanzar adecuadamente en los resultados?
12. Según tu conocimiento del proyecto, ¿quiénes han participado y han tenido un mayor protagonismo en las actividades y el funcionamiento del proyecto? ¿Por qué?
13. Según tu conocimiento del proyecto, ¿crees que el proyecto es útil para la entidad y sus proyectos?¿Por qué?
14. Según tu conocimiento del proyecto, ¿crees que el proyecto dispone de los recursos (económicos, materiales y humanos) para su adecuado desarrollo? ¿Por qué?
15. Según tu conocimiento del proyecto, ¿crees que el proyecto y las actividades que se han desarrollado están bien coordinadas y gestionadas? ¿Por qué?
16. Identifica frenos e impulsores que crees que se han dado en la implantación del plan proequidad de género en tu organización.
17. En este cuadro puedes aportar ideas, sugerencias o comentarios adicionales que sirvan para valorar la experiencia del proyecto y mejorar el futuro plan.

14.3. GUION ENTREVISTAS PERSONAS CLAVE DEL PROCESO DE CAMBIO

Dirigido a: personal nivel alto participación del Consejo de Gobierno y del equipo profesional (Comisión de género)

1. Identificación personal

- Vinculación al proyecto, papel que juega en ella. Años de vinculación.
- Funciones dentro de la organización.
- Funciones en el proceso de cambio organizacional pro-equidad de género y en el plan de acción de género de Unesco Etxea.

2. Valoración del DISEÑO

- Adecuación del diseño del proyecto pro-equidad de género para su elaboración y para su implementación.
- Pertinencia del análisis externo e interno en el que se basaba el proyecto pro-equidad de género.
- Diseño estructural de la participación y de los mecanismos de Unesco Etxea.

3. Valoración del PROCESO

- Valorar la participación y representación de las personas implicadas en el proyecto pro-equidad de género de Unesco Etxea.
- Valorar el liderazgo en su implementación y en el seguimiento de los avances, a partir de las personas referentes de género y la comisión de Unesco Etxea.

- Valorar las herramientas de trabajo generadas para el seguimiento y la ejecución del proyecto pro-equidad.
- Valorar los recursos económicos y humanos aportados para su ejecución.
- Valorar cómo ha sido el acompañamiento previsto y desarrollado para la puesta en marcha y dinamización del proyecto pro-equidad de género en Unesco Etxea.

Valore numéricamente los siguientes aspectos (siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor):

Aspecto a valorar	1	2	3	4	5
El método de trabajo utilizado durante el proceso de desarrollo del plan de acción de género					
El nivel y alcance de la participación a lo largo del desarrollo del plan de acción de género					
La claridad y concreción del documento del plan					
La utilidad del documento del plan					
La pertinencia del contenido del documento del plan					
La capacidad del plan para involucrar y reflejar las diferentes realidades y sensibilidades existentes					

- Valoración del nivel de avance de los cambios en la estructura interna (reflejada en los derechos laborales, la comunicación, la comisión de género, la toma de decisiones y procesos de selección). ESTRUCTURA
- Valoración del nivel de avance de los cambios en el enfoque en el ciclo de proyectos (integrando la perspectiva de género en todas sus fases). PRODUCTOS
- Valoración del nivel de avance en la cultura organizacional (profundizando el compromiso de género en sus prácticas, valores, dinámicas invisibles). CULTURA

6. Valoración de los RESULTADOS

RETOS

El Plan planteaba algunos retos. Valore numéricamente el avance que han tenido durante estos años (siendo 1 el menor avance y 5 el mayor):

Retos	1	2	3	4	5
Relativos a su estrategia institucional: Planificación estratégica, posicionamiento institucional de género, institucionalización del proceso de cambio organizacional proequidad					
Relativas a su estructura interna: Derechos laborales, comunicación interna, comisión de género, espacios de toma de decisión, procesos de selección					
Procesos de trabajo: Se identifica como necesario llevar adelante toda una integración de la perspectiva de género en todas las fases del ciclo de proyectos.					
Una cultura organizacional con equidad de género: Es necesario fortalecer la manera en que se plasma el compromiso de género de la organización en sus prácticas, sus valores profundos, sus dinámicas visibles					

¿Qué factores del contexto interno y del contexto externo (social, económico, político...) han influido durante estos años, positiva o negativamente, en estos retos?

Retos	Factores internos		Factores externos	
	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Relativos a su estrategia institucional				
Relativos a su estructura interna				
A los Procesos de trabajo				
A generar una cultura organizacional con equidad de género				

Además de los retos que señalaba el plan, identifique otro reto (sólo uno) que se ha afrontado durante estos años y que no estaba contemplado.

OBJETIVOS

El plan señalaba objetivos estratégicos. Valore numéricamente el avance que han tenido durante estos años (siendo 1 el menor avance y 5 el mayor):

Objetivos estratégicos a valorar el avance	1	2	3	4	5
Incorporar la perspectiva de género en el Plan Estratégico <i>(tener en cuenta que el plan estratégico se elaborará en los próximos años)</i>					
Dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa					
Consolidar una cultura organizacional con equidad de género					
Dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo					

RESULTADOS

El primer objetivo estratégico *incorporar la perspectiva de género en el plan estratégico*, marcaba resultados objetivos para su desarrollo, ¿qué acciones considera que se han realizado para la consecución de cada uno de ellos (previstas o no previstas en el plan)?

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 1	Acciones que han posibilitado su desarrollo
Existe una visión de género de Unesco Etxea que se ha construido de manera compartida	
El plan proequidad de género se ha integrado en la planificación estratégica <i>(tener en cuenta que el plan estratégico se elaborará en los próximos años)</i>	

El segundo objetivo estratégico *dotar de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa* marcaba resultados objetivos para su desarrollo, ¿qué acciones considera que se han realizado para la consecución de cada uno de ellos (previstas o no previstas en el plan)?

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 2	Acciones que han posibilitado su desarrollo
La comisión de género es activa y cuenta con representantes de todos los órganos	
La política laboral garantiza la igualdad entre mujeres y hombres	
Los espacios de toma de decisión de la organización cuenta con una presencia equilibrada de mujeres y hombres	
Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género	
Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación o experiencia en género	

El tercer objetivo estratégico *consolidar una cultura organizacional con equidad de género* marcaba resultados objetivos para su desarrollo, ¿qué acciones considera que se han realizado para la consecución de cada uno de ellos (previstas o no previstas en el plan)?

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 3	Acciones que han posibilitado su desarrollo
Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización (consejo, equipo profesional, socias y socios)	
Existen mecanismos que fomenten una cultura de cuidados	

El cuarto objetivo estratégico *dotar de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo* marcaba resultados objetivos para su desarrollo, ¿qué acciones considera que se han realizado para la consecución de cada uno de ellos (previstas o no previstas en el plan)?

Resultados vinculados al Objetivo estratégico 4	Acciones que han posibilitado su desarrollo
Facilitada formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género	
Mejorada la identificación de género de los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres	

ACCIONES

Entre las acciones que ha señalado en las preguntas anteriores elija:

Las tres acciones que considera han sido las más importantes	1. 2. 3.
Las tres acciones que considera han sido las más exitosas	1. 2.

	3.
Las tres acciones que considera que han sido las que han generado más impacto y cambio	1. 2. 3.
Las tres acciones que considera que han sido las que han generado más y visibilidad	1. 2. 3.

¿Qué acciones que usted considera claves o significativas no han sido llevadas a cabo?

7. Valoración de impacto y aprendizajes

IMPACTO

- Identificación de otras consecuencias que en ese medio o largo plazo puedan darse por el proyecto y que no hayan sido consideradas inicialmente por Unesco Etxea.

APRENDIZAJES

A modo de cierre y de conclusiones, le solicitamos que:

Identifique y ubique en el siguiente cuadro tres éxitos y tres tropiezos que ha tenido el proyecto durante estos años, y sus factores (tres en cada bloque) para ser considerados en el futuro:

<i>Éxitos:</i>	<i>Tropiezos:</i>
1. 2. 3.	1. 2. 3.
<i>Factores de éxito que deben ser considerados para el futuro</i>	<i>Factores de riesgo a considerar para el futuro</i>
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Identifique y ubique en el siguiente cuadro cinco aprendizajes que deja la experiencia de este tiempo de trabajo:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Aspectos emergentes susceptibles de ser incorporados para la mejora del proceso de diseño y ejecución en el futuro, tanto para la apuesta por la equidad de género como en otras actuaciones.

Recomendaciones para próximas actuaciones pro-equidad de género en Unesco Etxea.

14.4. GUIÓN TALLER 1

Taller: Evaluación plan de acción de género de Unesco Etxea 1

Duración: 3h (10:00 – 13:00h)

Día: 05/02/2020

18. Presentación de objetivos y metodología del taller

Este taller supone un proceso de reflexión conjunta sobre las acciones puestas en marcha en el plan de acción de género, con el objetivo de buscar información relevante sobre las claves de lo que ha pasado, a la luz de las experiencias, los resultados y objetivos.

Todo este proceso va a estar guiado a través de una metodología activa y participativa que toma como punto de partida, la percepción de la plantilla y el contraste de información hasta ahora recibida a través de herramientas de trabajo (encuestas y entrevistas), que ayude a. Identificar las claves vinculadas a la eficacia y eficiencia del proyecto pro-equidad de Unesco Etxea y orienten hacia nuevos aprendizajes.

19. Estructura del taller

El taller se va a estructurar en dos grandes bloques:

Bloque 1. *Principales aspectos recogidos por el Consejo de Gobierno y equipo profesional en cuanto a la valoración de los niveles de avance a lo largo de los años del plan pro-equidad de género en:*

- i. Las Políticas
- ii. La estructura
- iii. Los procedimientos y productos
- iv. La cultura

Bloque 2. *Avances en la cultura organizacional de género como principal palanca de cambio.*

A través de diferentes dinámicas se trabajará en:

- b. La identificación de los cambios más significativos y los hitos positivos y negativos de estos años y los factores clave que los han generado
- c. El análisis y la modificación del contexto externo e interno que ha afectado al proceso de cambio organizacional
- d. La identificación de lecciones aprendidas (seguir haciendo, hacer mejor, no hacer) y retos futuros relacionados con los ámbitos de la evaluación.

14.5. GUIÓN TALLER 2

Taller: Evaluación plan de acción de género de Unesco Etxea II

Duración: 3h (10:00 – 13:00h)

Día: 12/03/2020

20. Presentación de objetivos y metodología del taller

Reflexionar sobre el proceso de puesta en marcha e implantación del I Plan de Acción

Generar recomendaciones para próximas actuaciones pro-equidad de género en Unesco Etxea

21. Estructura del taller

El taller se va a estructurar en dos grandes bloques:

Bloque 1. Aproximación a la evaluación del plan de acción de Unesco Etxea:

- Evaluación de diseño,
- Evaluación de proceso o gestión,
- Evaluación de resultados e impactos.

Bloque 2. Profundizar en posibles propuestas de cambio a través de dinámica participativa: retos y oportunidades

14.6 PANEL DELPHY

Se trabajará con un grupo de personas externas que pueden aportar al proceso evaluador, en base a la técnica de Panel Delphi, como se indica a continuación.

¿Qué es el método Delphi?

La metodología Delphi es una técnica cualitativa, que se basa en los juicios de personas expertas a partir de sus respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo del proceso que se va a evaluar.

El resumen de los juicios de las personas expertas servirá como retroalimentación a estas mismas personas como partes de una ronda siguiente del cuestionario, siendo así un proceso repetitivo (ver figura más abajo). A continuación, las personas expertas reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger.

Finalmente la figura responsable del grupo de trabajo elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

El método DELPHI asegura:

- **El anonimato:** ninguna persona experta conoce la identidad de las otras que componen el grupo de debate. Esto hace que las personas participantes no se sientan influidas por la reputación de las otras personas o por el peso que supone oponerse a la mayoría, que puedan cambiar sus opiniones sin que suponga una pérdida de imagen y defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por las otras personas.
- **La interacción y feedback (o retroalimentación) controlado:** se presenta varias veces el mismo cuestionario y, progresivamente, los resultados obtenidos con los anteriores, lo que hace que las personas participantes vayan conociendo los distintos puntos de vista y modifiquen su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos. Este proceso puede constar de dos o tres vueltas.

Nº de vueltas	UNESCO ETXEA	PANEL DE PARTICIPANTES
1º Vuelta	Elaboración del primer cuestionario	→ Respuesta al primer cuestionario
2º Vuelta	Análisis del documento Elaboración del segundo cuestionario	→ Respuesta al segundo cuestionario
Conclusiones	Análisis del documento Realización de informe y conclusiones	→ Devolución de conclusiones

¿En qué consiste el cuestionario?

El cuestionario se elaboró tras las entrevistas en profundidad para enfocar bien las preguntas a realizar. Los bloques y preguntas se consensuarán con el equipo motor del proceso. El cuestionario puede contener todos o alguno de los siguientes apartados:

- a) Un primer apartado en el cual se presentan unas ideas para facilitar el enfoque de trabajo, que sirvan de marco para la reflexión (“Introducción de la reflexión”).
- b) Un segundo apartado dedicado específicamente a la presentación de las preguntas del cuestionario, con bloques temáticos diferenciados:

- Valoración de la evolución de la entidad
- Cambios y mejoras percibidas
- Debilidades identificadas
- Propuestas para avanzar
- Propuestas identificadas

- c) Un tercer apartado referido a la presentación de algunas lecturas interesantes que pueden servir al participante en el Delphi para entender las ideas y el marco conceptual desde el que se parte.

El objetivo de la preparación del cuestionario con el equipo motor es elaborar un producto breve, concreto, preciso y ajustado a los siguientes criterios:

- Aplicabilidad: atiende a la importancia de la necesidad a la que va dirigido; relacionado con el ajuste a las necesidades de las entidades, a la facilidad de poner en marcha las propuestas relacionadas conforme a la relevancia de sus consecuencias.
- Factibilidad: conforme a la pertinencia política y económica de la acción necesaria para lograr el objetivo.
- Efectividad: relacionado con la existencia de evidencias que demuestren la efectividad de las ideas propuestas.

PROPUESTA DE PREGUNTAS:

1. INTRODUCCIÓN AL PROCESO
 2. ¿Cómo ha sido tu participación en el proceso de cambio proequidad de género de UNESCO ETXEA?
 3. ¿Cuál es tu valoración desde lo que has percibido como agente externo del PROCESO?
 4. ¿Qué evidencias de avance del proceso identificas?
 5. ¿Cuál es tu valoración desde lo que has percibido como agente externa de los RESULTADO?
 6. ¿Qué evidencias de avance de los resultados identificas?
 7. ¿Cuál es tu valoración desde lo que has percibido como agente externa del IMPACTO?
 8. ¿Qué evidencias de avance del impacto identificas?
 9. PROPUESTAS para avanzar en el cambio pro equidad de género en UNESCO ETXEA
 10. OPORTUNIDADES que identificas para este avance.
- Se adjunta el plan pro equidad de género y el Decreto*

AGENTES EXTERNOS / ENTIDADES PARTICIPANTES EN EL PANEL DELPHY

- Montevideando
- Vedi
- Mujeres en la Diversidad
- Eusko Ikaskuntza

A continuación, os presentamos un resumen de las principales aportaciones realizadas por las personas externas designadas por Unesco Etxea que han participado en la evaluación del plan de acción de género de la organización en base a la técnica de panel Delphy, en relación a los siguientes puntos:

- Valoración de la evolución de la entidad
- Cambios y mejoras percibidas
- Debilidades identificadas
- Propuestas para avanzar
- Oportunidades identificadas

1. ¿Cómo valoras la evolución del cambio pro-equidad de género de Unesco Etxea en los últimos cinco años?, ¿cuáles son los cambios detectados?, ¿las mejoras que se perciben? y ¿las debilidades identificadas?

VALORACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL CAMBIO PRO-EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

1. La valoración general es muy positiva aunque se percibe que da de manera lenta.
2. Se valora muy positivamente de UNESCO Etxea el hecho de estar orientada a resultados y no centradas en el número de horas de trabajo y en una cultura del presentismo.
3. La flexibilidad horaria y tener una plantilla compuesta principalmente por mujeres facilita mucho la acción de conciliar los cuidados con los proyectos de la organización.

CAMBIOS DETECTADOS Y MEJORAS PERCIBIDAS

4. Las cuestiones relacionadas con el plan pro-equidad de género se han tratado en las reuniones del Consejo de Gobierno, de forma que este tema adquiere una importancia a nivel estratégico en la entidad.
5. Se han producido cambios en la organización, en lo que a mayor presencia de mujeres en puestos de dirección: una mujer en puesto de Dirección y otra ostentando la presidencia, equilibrando la representación según sexo en el Consejo de Gobierno.
6. Se percibe mejoras de la calidad del empleo, en cuanto a aspectos de conciliación, selección del personal, formación, clima laboral.
7. Se ha abierto la mirada (más aún) a las desigualdades de género con enfoque interseccional, incorporando la situación de las mujeres migradas.
8. Adquisición de una mayor dimensión de género en la entidad.

DEBILIDADES IDENTIFICADAS

9. Se considera que se han dado pasos pero queda camino por recorrer.
10. A nivel interno algunas personas siguen teniendo reticencias al cambio.
11. El plan de género debería incluir más medidas "hacia fuera". Se considera que se presta mucha atención a los aspectos internos (formación, definición del proyectos...) pero no se incide tanto en la sensibilización e impacto externo. Por ejemplo, Unesco Etxea podría organizar jornadas, acciones específicas, alguna actividad relacionada al ODS5, etc

2. PROPUESTAS para avanzar en el cambio pro equidad de género de Unesco Etxea

PROPUESTAS PARA AVANZAR EN EL CAMBIO

12. Aterrizaje de las propuestas con acciones prácticas.
13. Seguir avanzando hacia lo externo.
14. Fortalecer un "área" de género o alguien que se centre realmente en esta cuestión y que pueda garantizar que todos los proyectos son analizados para la inclusión de la equidad de género.
15. La creación de espacios seguros para que las mujeres que pertenecen a la organización puedan, libremente y sin ser enjuiciadas, expresar su incomodidad o desacuerdo con dinámicas (no igualitarias) que necesiten ser cambiadas, expresadas, señaladas.
16. Trabajar más ante los socios y socias para hacer entender la importancia de esta cuestión y contar con su respaldo.
17. Continuar implementando propuestas de trabajo internas.
18. Entender que todas las áreas en las que incide UNESCO Etxea tienen una lectura de género potente (y pendiente) y que pueden profundizar mucho en ello.

3. OPORTUNIDADES que identificas para este avance

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

- 19.** Las cuestiones de género, corresponsabilidad, brechas de género, violencias, identidades... están en la agenda pública y captan la atención de la sociedad sensibilizada.
- 20.** Contar con un equipo profesional que tiene interiorizado el género.
- 21.** Oportunidad de financiar propuestas en promoción de equidad de género a través de GV y otros financiadores.
- 22.** Existen socias con experiencia en materia de género que podrían ser interesantes a ser consideradas como stakeholders.

14.7 MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADO DEL PLAN DE ACCIÓN

Objetivo 1. Incorporar la perspectiva de género en el Plan Estratégico de Unesco Etxea					
Resultados	Indicadores	Actividades	Tiempos	RR.HH y/o materiales	Responsables
R.1.1. Existe una visión de género de Unesco Etxea, que se ha construido de manera compartida	I.1.1.1. A los 2 meses de conformarse la comisión de género, se pone en marcha un posicionamiento común en género.	A.1.1.1. La Comisión de género de UNESCO Etxea elabora un posicionamiento institucional sobre la visión de género	X-15	4 personas. 10 horas/pax. 40 horas	Dirección Comisión de Género
	I.1.1.2. La visión de género se aprueba en el Consejo de Gobierno I.1.1.3. La visión de género de UNESCO Etxea se publica en la página web y documentos institucionales	A.1.1.2. Se consensúa con el equipo profesional y con el Consejo de gobierno el posicionamiento institucional sobre la visión de género	XI-15	18 personas / 1 hora = 18 horas	Dirección Consejo de Gobierno
R.1.2. El plan proequidad de género se ha integrado en la planificación estratégica de Unesco Etxea	I.1.2.1. El plan proequidad en género se incorpora en todas las líneas estratégicas del Plan Estratégico; en las actividades; resultados e indicadores I.1.2.2. El plan proequidad tiene una consignación presupuestaria. I.1.2.3. La comisión de Género avala la integración del Plan	A.1.2.1. En la reflexión y elaboración del plan estratégico 2016-2019 de UNESCO Etxea se incorpora el plan pro-equidad de género como un objetivo más del plan estratégico	XI/XII-15	8 personas. 30 horas/pax. 240 horas	Dirección

	proequidad en el plan estratégico				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

Objetivo 2. Dotar a Unesco Etxea de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa					
Resultados	Indicadores	Actividades	Tiempos	RR.HH y/o materiales	Responsables
R.2.1. La Comisión de Género es activa y cuenta con representantes de todos los órganos de UNESCO Etxea.	<p>I.2.1.1. Durante los primeros doce meses de implantación del plan, el 75% de las integrantes se han reunido al menos una vez al mes</p> <p>I.2.1.2. En el primer año se ha elaborado el Plan proequidad, los objetivos del Plan Estratégico y la política de comunicación.</p>	<p>A.2.1.1. Aprobar en Consejo de Gobierno la Comisión de Género</p> <p>A.2.1.2. Conformar la Comisión de forma paritaria con integrantes del Consejo de Gobierno, el equipo profesional</p> <p>A.2.1.3. Abrir la participación en la Comisión a la masa asociativa y el voluntariado</p> <p>A.2.1.4. Establecer la dinámica de funcionamiento de la Comisión: periodicidad para las reuniones de la Comisión, reparto de tareas, contenidos y traslado de decisiones a otros órganos de la organización.</p>	X 15/X 16	<p>4 personas.</p> <p>60 horas/pax.</p> <p>240 horas</p>	Dirección Comisión de Género

Objetivo 2. Dotar a Unesco Etxea de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa

<p>R.2.2. La política laboral de UNESCO Etxea garantiza la igualdad entre mujeres y hombres</p>	<p>I.2.2.1. Se cuenta con un MARLUE que garantiza plenamente la igualdad de género.</p>	<p>A.2.2.1 Estudiar la documentación de Emakunde para definir criterios de revisión con clave de igualdad</p> <p>A.2.2.2 Revisar el MARLUE con visión de igualdad.</p> <p>A.2.2.3. Contrastar la propuesta de revisión con una visión externa experta</p> <p>A.2.2.4. Aprobar en el Consejo de Gobierno la versión final, con todas las aportaciones incorporadas</p>	<p>1º trimestre 2016</p>	<p>8 horas/ 2pax= 16 horas</p> <p>Contratación externa</p>	<p>Comisión de Género ejecuta las acciones</p> <p>Dirección coordina y apoya</p>
---	---	---	--------------------------	--	--

Objetivo 2. Dotar a Unesco Etxea de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa

<p>R.2.3. Los espacios de toma de decisión de la organización cuentan con una presencia equilibrada de mujeres y hombres</p>	<p>I.2.3.1. Un año después de haber implantado el plan de acción, todos los órganos de decisión tienen al menos un 40% de personas de cada sexo</p> <p>I.2.3.2. En el plazo de 12 meses de implantación del plan, se ha contactado al menos a 3 mujeres para que formen parte del Consejo de Gobierno</p>	<p>A.2.3.1. Aprobar en Consejo de Gobierno el compromiso de tener en los órganos de decisión al menos un 40% de personas de cada sexo y la medida de priorizar la incorporación de mujeres, hasta llegar a esa cifra.</p> <p>A.2.3.2. Buscar mujeres dentro de los ámbitos de acción de UNESCO Etxea para proponerles formar parte de los espacios de decisión de la organización</p> <p>A.2.3.3. Hasta alcanzar el 40% de personas de cada sexo, establecer como medida que en los procesos de incorporación de nuevas personas al Consejo de Gobierno se priorice la incorporación de mujeres.</p>	<p>X 15/X 16</p>	<p>4 personas 20 horas</p>	<p>Consejo gobierno Dirección</p>
<p>R.2.4. Unesco Etxea cuenta con un protocolo de comunicación que incluye criterios de género</p>	<p>I.2.4.1. En el primer semestre del 2016 se pone en marcha el protocolo de comunicación de género.</p> <p>I.2.4.2. En el segundo semestre de 2016, el protocolo de comunicación de género está incorporado al desarrollo diario de actividades y mejora las relaciones del equipo</p>	<p>A.2.4.1. Revisar materiales de comunicación con visión de género y definir unos criterios para aplicar en UNESCO Etxea</p> <p>A.2.4.2. La comisión de género y la persona responsable de comunicación de UNESCO Etxea elaboran un protocolo de comunicación para la organización</p>	<p>I/VI 16</p> <p>I/VI 16</p>	<p>2 personas 4 horas/ 1 pax= 4</p> <p>20 hora /1 pax= 20</p> <p>Total= 24</p>	<p>Comisión Género Responsable Comunicación</p>

Objetivo 2. Dotar a Unesco Etxea de órganos y herramientas para construir una estructura equitativa

		A.2.4.3. Contrastar la propuesta de protocolo con una visión experta externa. A.2.4.2. El Consejo de Gobierno aprueba el protocolo de comunicación con visión de género.	I/VI 16 VI/XII 16	Contratación externa	
R.2.5. Los procesos de selección garantizan la igualdad de condiciones para mujeres y hombres y valoran la formación o experiencia en género.	I.2.5.1. Todas las personas contratadas en UNESCO Etxea a partir de la aprobación del protocolo, han sido seleccionadas utilizando los criterios de selección que en él se establecen. I.2.5.2. Todas las personas contratadas en UNESCO Etxea a partir de la aprobación del protocolo poseen un conocimiento y una experiencia contrastada y demostrable en equidad de Género.	A.2.5.1. Revisar el material de Emakunde sobre igualdad en los procesos de selección A.2.5.2. Definir un protocolo de UNESCO Etxea de selección de personal con criterios de igualdad A.2.5.3. Revisar la descripción de los perfiles de puesto de trabajo y las funciones y competencias asignadas a cada uno, en función del protocolo que se defina. A.2.5.4. Aprobar el protocolo en el Consejo de Gobierno	I/VI 16 I/VI 16 I/VI 16 VI/XII 16	2 personas 4 horas 2 personas 4 horas	1 persona del equipo técnico, con apoyo de la Dirección Consejo de Gobierno

Objetivo 3. Consolidar una cultura organizacional con equidad de género en UNESCO Etxea.

Resultados	Indicadores	Actividades	Tiempos	RR.HH y/o materiales	Responsables
R.3.1. Los liderazgos con equidad de género son potenciados en los diferentes niveles de la organización (consejo, equipo profesional, socias y socios)	I.3.1.1. Antes de diciembre de 2016, al menos 2 personas son reconocidas por la organización como líderes en equidad de género.	A.3.1.1. Organizar una sesión del equipo profesional y equipo voluntario en la que se defina qué es un liderazgo en equidad de género	XII 15 / 1º semestre 2016	8 personas x 4 horas	Comisión de Género y Dirección.
	I.3.1.2 Una vez identificadas las personas líderes, éstas tienen unas funciones y competencias definidas y reconocidas por la organización	A.3.1.2. Identificar personas en UNESCO Etxea (de los diferentes niveles de la estructura) que respondan a esos criterios de liderazgo definidos. A.3.1.3. Desarrollar un protocolo de relación humana en la que se apoyen los liderazgos con equidad de género.	1º semestre 2016	2 personas x 4 horas	Comisión de Género
R.3.2. Existen mecanismos en Unesco Etxea que fomentan una cultura de cuidados	I.3.2.1. Un año después de ponerse en marcha el plan de acción, existen en UNESCO Etxea mecanismos para recoger información sobre el nivel de satisfacción de las personas con la organización.	A.3.2.1. Elaborar un plan de reconocimiento entre el Consejo de Gobierno y la Dirección A.3.2.2. Incluir indicadores de cuidado y reconocimiento en las encuestas de satisfacción que se recogen anualmente A.3.2.3. Planificar espacios informales entre las personas de la organización	I/VI 16 I/VI 16 2016/2017	2 personas 4 horas 2 personas 4 horas 6 horas/Pax, 1 vez año	1 persona del equipo técnico, con apoyo de la Dirección 1 persona del equipo técnico, con apoyo de la Dirección Todo equipo profesional y Junta de Gobierno

Objetivo 4. Dotar a Unesco Etxea de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo					
Objetivos	Indicadores	Actividades	Tiempos	RR.HH y/o materiales	Personas responsables
R.4.1.: Facilitada formación, tiempo y otras herramientas para la transversalización real de género en UNESCO Etxea	I.5.1.1. En el primer semestre de 2016, UNESCO Etxea cuenta con un documento diagnóstico consensuado por el equipo y aprobado por el Consejo de Gobierno donde se recogen las prioridades formativas incluyendo las relacionadas con la Equidad de Género.	A.5.1.1. Organizar una sesión inicial en un espacio de UNESCO con el equipo profesional en la que se diagnostiquen las prioridades formativas, incluidas las relacionadas con la Equidad de género	Tercer trimestre 2016	Todo el equipo profesional, 2 horas	Dirección y Comisión Género
	I.5.1.2. A los 3 meses de aprobado el plan de acción, se pone en marcha un plan de formación en género que cubre todas las demandas del equipo profesional y voluntario.	A.5.1.2. Organizar una sesión inicial en un espacio de UNESCO con personal voluntario en la que se diagnostiquen las prioridades formativas, incluidas las relacionadas con la Equidad de género	Tercer semestre 2016	1 persona de la comisión de género, 2 horas	Dirección y Comisión Género
	I.5.1.3. A la aprobación del plan de formación en género le sigue la identificación de mecanismos existentes para financiar gastos derivados de formación.	A.5.1.3. Designar una persona o equipo para la coordinación del plan de formación	2016/2017	Presupuesto contratación formación.	Dirección y Comisión Género
	I.5.1.4. Para finales del año 2017 todo el equipo profesional y el voluntariado ha recibido de	A.5.1.4. Diseñar un plan de acción de formación en	2016/2017	Presupuesto contratación	Dirección y Comisión Género

Objetivo 4. Dotar a Unesco Etxea de capacidades y recursos de género para sus procesos de trabajo

	manera satisfactoria y completa formación en género.	equidad de género orientada a los procesos de trabajo. A.5.1.5. Desarrollar las sesiones de formación en género con el equipo profesional y el voluntariado		Presupuesto contratación formación.	
R.4.2.Mejorada la identificación de género de los proyectos y desarrolladas herramientas para la incorporación de las necesidades específicas de las mujeres	I.5.2.1. En 2º semestre del 2016 se aplican en los proyectos formulados las herramientas de género aprendidas I.5.2.2. Al menos el 50% de los proyectos presentados en 2017 incorporan un diagnóstico de género	A.5.2.1. El equipo profesional recibe formación en herramientas de género para la identificación de las necesidades específicas de las mujeres en sus proyectos de EpD y Sensibilización	2016/2017	Presupuesto contratación formación.	Dirección y Comisión Género