

Evaluación del I Plan pro-equidad de Género (2020-2024)



Financiadora



Dinamizadora externa



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	2
3.	DESARROLLO DEL PROCESO y METODOLOGÍA	2
4.	VALORACIÓN DEL DISEÑO	5
5.	VALORACIÓN DEL PROCESO	5
5.1.	Estructura para el impulso, coordinación y seguimiento del I PPEG	5
5.2.	Grado de socialización e impulso del I PPEG	6
5.3.	Grado de participación en las acciones implementadas	7
5.4.	Grado de cumplimiento del proceso resultado a resultado	8
6.	VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS	16
7.	VALORACIÓN DEL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD	22
7.1.	Cambios observados	22
7.2.	Cambios en los ejes transversales del PPEG	23
7.3.	Iniciativas con potencial multiplicador	24
7.4.	Aspectos que facilitan y dificultan la sostenibilidad del proceso.....	25
7.5.	Aprendizajes	27
8.	CONCLUSIONES	28
9.	RECOMENDACIONES DE CARA AL PRÓXIMO PLAN.....	31

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Gráfica 1. Resumen del proceso participativo para elaboración de la evaluación	3
Tabla 1. Participación en sesiones	4
Gráfica 2. Resumen sesiones GIG (2021-2024)	5
Gráfica 3. Valoración difusión y participación (nota media)	6
Gráfica 4. Voluntariado participante en actividades del PPEG (% M y H)	7
Tabla 2. Grado de cumplimiento del total de acciones del PPEG	8
Tabla 3. Participantes en formaciones (M y H)	9
Gráfica 5. Percepción sobre el grado de consecución de los resultados esperados	16

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe de evaluación recoge los principales resultados obtenidos de la implementación del I Plan pro-equidad de género (2020-2023), en adelante PPEG, en OI Euskadi, para valorar el impacto que ha tenido este Plan en la cultura organizacional, en las políticas, en las prácticas y formas de hacer y relacionarse.

Para ello se ha desarrollado un proceso participativo de octubre del 2024 a abril del 2025, en donde las personas del equipo técnico de OI Euskadi han sido las principales protagonistas, además de algunas personas voluntarias altamente implicadas en este proceso.

Consideramos de especial relevancia señalar en la introducción de este informe dos situaciones que han impactado notablemente en el desarrollo del proceso de cambio organizacional pro-equidad de género en OI Euskadi porque ayudará a comprender muchas de las informaciones que aquí se recogen.

La primera, fue la pandemia COVID-19. Este contexto social coincidió con el comienzo del Plan y ralentizó en gran medida su puesta en marcha. La segunda, que coincide casi en la misma época, es la reestructuración interna de Oxfam Intermón a nivel estatal. Así, desaparecieron algunas estructuras internas, como la estructura territorial, en favor de la creación del departamento de programas en el que se han integrado todos los ámbitos de actuación, que junto con el departamento de conexión con públicos y el de operaciones forman las tres grandes patas de la institución actualmente.

Por tanto, OI Euskadi cuenta con una oficina o delegación física en Bilbao, pero las personas del equipo técnico pertenecen a distintos departamentos y áreas y, por tanto, trabajan de manera remota con sus equipos. La desaparición del modelo territorial, afecta directamente al PPEG en tanto es una actividad específica de Euskadi y que por sus características específicas no ha quedado integrada en ningún programa y por tanto se debilita la estructura y gestión del mismo.

La reestructuración trajo consigo otro cambio de gran impacto en la relación con el voluntariado. Actualmente solo dos personas mantienen la relación con el voluntariado, lo que ha roto dinámicas que anteriormente vinculaban directamente el trabajo de algunas personas del equipo técnico con personas voluntarias, especialmente el vínculo directo que la referente de género tenía con el voluntariado. Este cambio implica la necesidad de reconstruir el sistema de conexión con el voluntariado teniendo en cuenta el nuevo rol de la RF y quiénes son hoy día referentes para el voluntariado.

Si bien se han realizado acciones centradas en el voluntariado, a nivel estatal también se han impulsado acciones con carácter feminista que, aunque han contribuido a la sensibilización y concienciación en torno a la equidad de género, no estaban vinculadas con el proceso de cambio organizacional feminista de OI Euskadi, pudiéndose generar cierta desconexión con las dinámicas generadas en este proceso.

Estos cambios en el contexto hicieron que los primeros tiempos del Plan fueran turbulentos y muchas de las acciones diseñadas dejaran de ser pertinentes. Todo esto causó cierta desorientación, pero también se juntaron tres factores que facilitaron su avance:

- La conciencia e interés del equipo por seguir avanzado, a pesar de la dificultad.
- El impulso a nivel transversal de los feminismos en Oxfam Intermón a nivel de valores y prácticas.

- La estructura y relevancia que otorga contar con un PPEG con recursos específicos.

Así, el proceso continúa con las acciones que siguen teniendo coherencia con el contexto actual y con los aprendizajes y cambios que van emergiendo, como en todo proceso de cambio.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El objetivo principal de esta evaluación es valorar el impacto que ha tenido el I PPEG en OI Euskadi identificando aspectos relevantes de la cultura organizacional, de las políticas y de las prácticas que permitan elaborar un nuevo PPEG para OI Euskadi.

Además, este proceso ha tenido en cuenta los siguientes objetivos específicos:

Realizar una evaluación del diseño del IPPEG valorando el grado de coherencia y pertinencia del mismo.

Realizar una evaluación de proceso y resultados, valorando el grado de implementación del IPPEG, la adaptabilidad del proceso y la valoración de su sistema de seguimiento, el grado de consecución de las acciones y los logros alcanzados.

Identificar los principales aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso así como los elementos facilitadores y obstáculos encontrados en el proceso de implementación.

Identificar los principales cambios observados, tanto a nivel individual, colectivo y organizacional, así como los avances en los ámbitos relevantes establecidos en el Decreto (eliminación de las desigualdades de género, la transversalidad de género y el impulso del empoderamiento de las mujeres).

Identificar áreas de mejora que sirvan como punto de partida para la elaboración de un II PPEG.

3. DESARROLLO DEL PROCESO y METODOLOGÍA

La persona referente de género contacta con equipare a finales del mes de septiembre de 2024 para contratar este servicio de evaluación.

La primera semana de octubre, se da el primer encuentro entre la referente de género y la consultora externa para ajustar el diseño del proceso y comenzar su puesta en marcha.

Primeros pasos

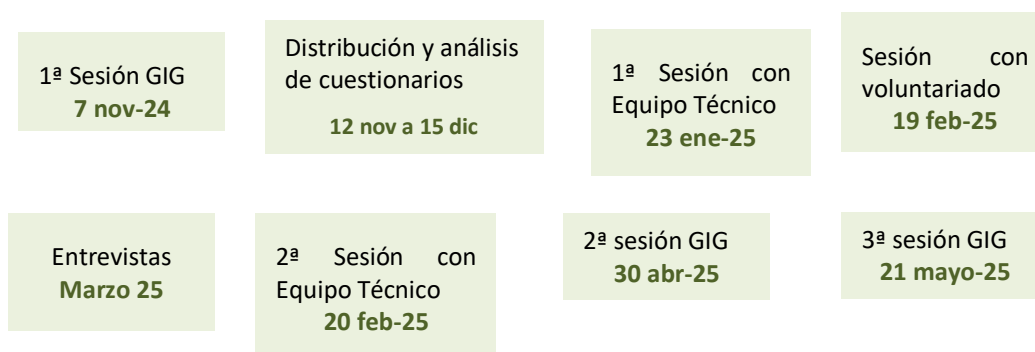
Coordinación referente de género y equipare para ajustar el proceso a la realidad y expectativas de OI Euskadi

Recogida de información secundaria
(oct-24)

Diseño de planteamiento metodológico y algunas herramientas
(oct-24)

Esta gráfica muestra el resumen del proceso participativo implementado para la elaboración de este informe de evaluación.

Gráfica 1. Resumen del proceso participativo para elaboración de la evaluación



Sesiones GIG (Grupo interno de Género)

En la 1ª sesión con el GIG, además de facilitar un espacio de presentación de las personas del grupo y de la consultora externa, se dedicó un espacio a contextualizar todo el proceso del PPEG y a acordar las expectativas sobre esta evaluación.

Así, se acuerda que la evaluación incorpore aspectos que sirvan como punto de partida para comenzar a diseñar el II PPEG, sin un diagnóstico previo exhaustivo. También se cierran fechas para las diferentes acciones del proceso.

La segunda sesión GIG es el espacio para contrastar el informe borrador de la evaluación e incorporar aportaciones al mismo.

En la tercera sesión GIG, se facilita un espacio de reflexión y debate para acordar las principales líneas de acción del II PPEG teniendo en cuenta las áreas de mejora y las recomendaciones de la evaluación.

Cuestionarios on-line

Se diseñan 2 tipos de cuestionarios, uno dirigido al voluntariado y otro al equipo técnico.

Se recogen respuestas de 10 personas voluntarias (7 mujeres y 3 hombres) y de 8 personas del equipo técnico ¹(el 100% de las mujeres y el 50% de los hombres).

El cuestionario pretende recoger información sobre el nivel de difusión y socialización del I PPEG, así como el grado de participación en el mismo.

También se recogen opiniones sobre los cambios percibidos y los retos pendientes en la transversalización de la perspectiva de género, en el grado de empoderamiento individual y colectivo y en la eliminación de desigualdades.

¹ Actualmente, OI Euskadi está integrada por 9 personas (7 mujeres y 2 hombres), distribuidas en las tres capitales vascas y en Navarra.

Entrevistas

Se realizan entrevistas a 4 personas.

- Gotzone Olarra como referente de género.
- Izaskun Marín y Enrique Abad (ubicado en oficina de Pamplona) como responsables de voluntariado e integrantes de ET de OI Euskadi.
- Carlos Cortezón como persona voluntaria con larga trayectoria en OI Euskadi.

Sesiones participativas

Se facilitan 3 espacios de 2 horas de duración cada uno. La sesión con el voluntariado se realiza on-line para facilitar la participación de voluntariado de las tres capitales vascas (participan 2 personas de Bilbao y 1 de Donostia).

Tabla 1. Participación en sesiones

Participación	M	H	Total
1ª sesión ET	6	1	7
2ª sesión ET	6	0	6
S. Voluntariado	2	1	3

La participación presencial del equipo técnico se complica porque requiere movilidad de una capital a otra de 3 personas (incluido Pamplona). Aun así, se valora positivamente la alta participación en las 2 sesiones, aunque la participación masculina ha sido escasa.

La 1ª sesión con el equipo técnico va dirigida a valorar los resultados esperados del I PPEG teniendo en cuenta los logros, reveses, resistencias e impactos.

LOGROS

¿Qué hemos hecho bien? ¿Qué ha favorecido el que pueda contarse como logro?

También se abre un espacio para identificar los impactos en los ejes establecidos en el Decreto que regula los planes pro-equidad de género:

- Empoderamiento de las mujeres
- Transversalidad de género
- Eliminación de desigualdades

TRASPIÉS

¿Qué hemos hecho regular o incluso fatal? ¿Cómo hemos enfrentado estos reveses?

RESISTENCIAS

¿Hemos observado alguna resistencia?

IMPACTO

¿Qué cambios hemos percibido?

La 2ª sesión va dirigida a identificar las áreas de mejora en los diferentes ámbitos (compromiso institucional, cultura organizacional, procesos de trabajo, cohesión y conflictos y comunicación). También emergen aprendizajes tanto a nivel individual como colectivo y cuestiones que las personas quieren cuidar especialmente porque son un motor para el avance del proceso de cambio organizacional feminista.

En la sesión con voluntariado se indaga sobre el nivel de conocimiento que el voluntariado tiene sobre los procesos pro-equidad de género y también se abre un debate para valorar los cambios que se perciben en el voluntariado. De cara al diseño del próximo Plan, se identifican factores que motivan y desmotivan al voluntariado a la hora de implicarse en acciones y/o procesos impulsados por OI Euskadi.

4. VALORACIÓN DEL DISEÑO

En el proceso desarrollado para la elaboración del PPEG, se identificaron cuatro áreas de mejora que tomaron forma como resultados esperados. En ese momento, las acciones que se plantean tienen coherencia con la política y estructura de la organización. Pero todo cambia con la nueva estructura institucional y gran parte de lo diseñado queda al margen porque no puede ejecutarse tal y como estaba previsto. Aunque los resultados siguen alineados con los valores y el propósito de Oxfam Intermón y de OI Euskadi.

En el proceso para la elaboración del I PPEG, los intereses del voluntariado fueron recogidos sobre todo en la fase diagnóstica. Estaba prevista la participación de dos personas voluntarias, pero finalmente solo pudo sumarse una de ellas.

Los resultados del diagnóstico se compartieron con el voluntariado, pero al pasar a la fase de diseño del Plan, hay un cambio que influye en cierta medida en la participación del voluntariado. Esta fase percibida como más técnica, y, por tanto, menos atractiva para el voluntariado, hace que la presencia de este disminuya. Hoy en día se echa en falta el que hubiera un mayor feedback del voluntariado, porque la experiencia ha demostrado que escuchar su opinión y recoger sus propuestas son aspectos clave para impulsar acciones transformadoras que además motiven y movilicen al voluntariado.

Una de las herramientas diseñada para el seguimiento del proceso ha resultado ser un elemento que ha complicado o complejizado esta acción en vez de favorecerla. Se considera que tener herramientas muy exhaustivas de recogida de información en este tipo de procesos, se percibe como una sobrecarga de trabajo que dificulta el seguimiento.

5. VALORACIÓN DEL PROCESO

5.1. Estructura para el impulso, coordinación y seguimiento del I PPEG

Con la nueva estructura desaparecen las áreas tal y como estaban planteadas en la fase de diseño del Plan y para que exista un GIG con mayor representación de áreas, se decide incorporar un hombre del equipo técnico al mismo.

La llegada de la pandemia frena la actividad del GIG, recuperándose de nuevo en marzo del 2021. A partir de entonces, el grupo recupera su dinámica de reunirse trimestralmente.

Gráfica 2. Resumen sesiones GIG (2021-2024)



El planteamiento de un GIG con una amplia representación del equipo técnico tiene como consecuencia la gran dificultad de coordinar agendas, pero, por otro lado, ha resultado ser un factor de éxito para el impulso del proceso de cambio organizacional feminista porque ha favorecido la implicación y la apropiación del proceso por parte del equipo técnico, siendo un gran apoyo para la persona referente de género, sobre todo en los momentos difíciles y complicados de impulsar el proceso.

Además de este GIG ampliado, la referente de género ha contado con la colaboración de otra persona del equipo técnico para la gestión más operativa y burocrática del Plan, evitándose así esa sensación de soledad que puede acompañar a las personas que deben liderar procesos solas.

Como hemos señalado en el apartado anterior, una de las herramientas diseñadas para el seguimiento del proceso, el planner, resultó ser poco útil para esta función. El seguimiento del proceso se ha realizado principalmente en las reuniones del GIG, valorando acciones y aspectos a tener en cuenta del proceso y tomando decisiones de manera conjunta.

Oxfam Intermon, si bien cuenta con un Plan de Igualdad que es muy valorado a nivel institucional, no tiene una estructura específica de género o igualdad. El desarrollo del Plan de Igualdad es responsabilidad del Área de Cultura (formación y desarrollo), no visibilizándose en la estructura una figura referente en materia de feminismos, género y/o igualdad.

Esta organización de la estructura a nivel estatal, también afecta a OI Euskadi, porque no se reconoce a nivel formal la existencia de la figura de referente de género, aunque en la práctica, sí se da este reconocimiento. A lo largo del desarrollo del PPEG, la referente de género ha mantenido una coordinación y comunicación continua con la responsable del Plan de Igualdad para contar con su apoyo en determinadas demandas realizadas desde Euskadi y establecer sinergias (como veremos más adelante). Se valora que a nivel formal existe reconocimiento de la figura de referente de género en Euskadi pero existe dificultad a la hora de darle una estructura (por ejemplo, el reconocimiento de funciones, la disposición de tiempos, presupuesto, etc.), lo cual le debilita y limita su capacidad de acción.

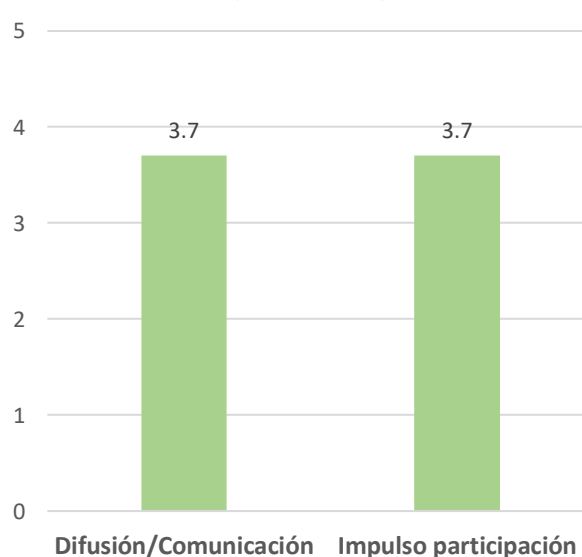
5.2. Grado de socialización e impulso del I PPEG

Los cuestionarios muestran una nota de valoración media satisfactoria a la hora de valorar el grado de difusión del PPEG y el impulso de la participación en las acciones.

Esta nota media coincide tanto en el caso de la opinión del equipo técnico como en la del voluntariado.

No se observa sesgo de género en esta valoración, aunque se han identificado algunas diferencias en el caso del voluntariado, que comentamos en el siguiente apartado.

Gráfica 3. Valoración difusión y participación (nota media)



En las entrevistas también se ha identificado que se ha hecho un gran esfuerzo en la socialización de acciones, pero sobre todo han llegado al equipo técnico, no tanto en el caso del voluntariado.

En este sentido, destacamos la herramienta del boletín *genderberri* como un medio eficaz para la difusión de acciones (e incluso del propio PPEG) y además para acercar conceptos y reflexiones feministas. Aunque, en relación a su eficiencia, disminuye algo al tener un alcance limitado dado que, no todas las personas que lo reciben lo leen (se envía a 57 personas y de media, no lo abren más de 30 personas, es decir, un 52% no lo lee).

Algunos apuntes sobre el análisis realizado de la lectura de los boletines:

- Impulsa la socialización del Plan sobre todo al comienzo del mismo.
- Visibiliza dos de las acciones más relevantes: el grupo de hombres para trabajar nuevas masculinidades y la iniciativa de trasgresión de estereotipos de género en las tiendas de OI Euskadi.
- Es un boletín de difusión de temas feministas, pero no siempre se da la suficiente visibilidad al trabajo en relación al proceso de cambio organizacional feminista.
- Es una herramienta relevante para dar a conocer los temas de actualidad, debate y denuncia del movimiento feminista.

La elaboración del boletín ha sido responsabilidad de las 2 personas que han impulsado el proceso a nivel operativo. No siempre ha contado con una periodicidad concreta (a veces es quincenal, mensual y/o bimensual) y tampoco se ha identificado que sea una tarea que se tenga agendada de manera sistemática. A pesar de ello, se pone en valor la satisfacción de las personas que realizan el boletín por considerarla una acción creativa y con potencial para acercar noticias y debates actuales del feminismo.

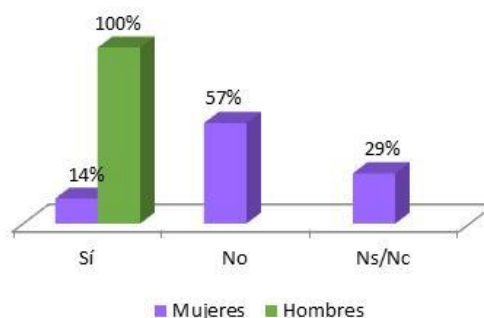
5.3. Grado de participación en las acciones implementadas

En el caso del equipo técnico, la participación en acciones del Plan ha sido muy alta. Todas las personas, menos una de ellas que se ha incorporado recientemente, señalan haber participado en algunas (o todas) las acciones del Plan.

En el caso del voluntariado, destaca la diferencia de participación entre mujeres y hombres.

Este sesgo se considera que es causa de la acción dirigida específicamente a los hombres (grupo de hombres para cuestionar la masculinidad hegemónica).

Gráfica 4. Voluntariado participante en actividades del PPEG (% M y H)



Consideramos que la participación de los hombres en una acción en clave de proceso, ha influido en que los hombres voluntarios perciban en mayor medida que ellas, contar con un mayor conocimiento de la existencia del Plan.

5.4. Grado de cumplimiento del proceso resultado a resultado

En este apartado recogemos la valoración realizada del grado de cumplimiento del PPEG, en relación a las acciones desarrolladas y la percepción de las personas participantes en este proceso sobre el grado de consecución de los cuatro resultados esperados.

La tabla siguiente muestra información cuantitativa sobre el grado de desarrollo de las acciones. Observando estos datos, se deduce que algo más de la mitad de las acciones planteadas no se han implementado.

Tabla 2. Grado de cumplimiento del total de acciones del PPEG

Acciones	R1	R2	R3	R4	% sobre el total
Total, de acciones	10	9	5	7	
Realizadas	40%	44%	20%	57%	42%
No realizadas	60%	56%	80%	43%	58%

Este escaso grado de implementación se debe a los dos sucesos externos que modificaron en gran medida lo planteado al cambiar notablemente el contexto social y el institucional.

Por un lado, la puesta en marcha del Plan vino a coincidir con el contexto de la etapa de la pandemia de Covid19, lo cual supuso un gran obstáculo para la realización de acciones tal y como estaban previstas dado que se implantó el teletrabajo y se evitó durante un largo periodo que se realizarán reuniones o formaciones presenciales; a la postre, se instauró un modelo de trabajo híbrido (presencial y teletrabajo); coincidiendo con el confinamiento, el consejo de dirección, recién renovado, planteó un proceso de reflexión estratégica que culminó en una reestructuración a nivel estatal que impacta totalmente modificando la organización de las áreas y el funcionamiento de la oficina. Estos dos sucesos cambian notablemente el desarrollo de lo planificado, ya que muchas de las acciones diseñadas, o bien no están alineadas con la nueva estructura organizativa, o bien se ralentizan por las nuevas dinámicas organizacionales y sociales.

Si bien esta mirada cuantitativa al grado de ejecución de las acciones nos puede llevar a deducir que difícilmente se han podido alcanzar los resultados, nos encontramos con otra realidad al tener en cuenta la percepción del equipo técnico. Porque, mediante el análisis de los cuestionarios, se observa que, en general, la mayor parte de las personas del equipo técnico consideran que este proceso de cambio organizacional pro-equidad de género ha contribuido a la consecución de la mayor parte de los resultados esperados.

Aunque lo desarrollaremos más adelante, esta opinión recogida en los cuestionarios sobre el alto grado de consecución de los resultados, también se recoge en los talleres participativos y en algunas de las entrevistas realizadas.

Resultado 1. El equipo de OI Euskadi sabe y es capaz de trabajar con perspectiva de género y lo aplica en su ámbito de actuación

El diagnóstico permitió identificar que había distintos niveles de conocimiento y de reflexión en torno al género y a su aplicación práctica en el trabajo de las áreas, de ahí la necesidad de generar sinergias en la construcción de conocimiento y abordar reflexiones no solo en el equipo técnico sino también en el voluntariado.

Siendo un resultado orientado al fortalecimiento de capacidades para la incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo del trabajo en OI Euskadi y el impulso de reflexiones críticas feministas, cabe destacar que los mayores avances se identifican en las medidas que recogen acciones concretas y específicas de formación y reflexión en donde personal técnico y voluntariado compartieron espacios.

Acción 1.6. Formación sobre comunicación y género, liderazgo y cuidados

Acción 1.7. Formación sobre trato con el público con perspectiva de género

En un principio, cuando se diseñaron estas acciones formativas, se dirigían únicamente al voluntariado, pero fue decisión del GIG, el abrir la participación al resto del equipo técnico y compartir estos espacios de reflexión.

La acción 1.6, integra tres espacios formativos compartidos por equipo técnico y voluntariado. Son dinamizados por la misma formadora y todas las formaciones llevan incorporada de manera específica la mirada feminista e interseccional.

Tabla 3. Participantes en formaciones (M y H)

FORMACIONES	Fecha	Equipo técnico		Voluntariado		Total
		M	H	M	H	
Comunicación con PG	oct-22	6	0	5	0	11
Liderazgo transformador	jun-23	4	0	4	1	9
Cuidados	nov-23	5	0	3	1	9

Existe una mayor participación de mujeres en estos cursos.

Está prevista la recogida de aprendizajes mediante un cuestionario, pero solo se han recogido en el caso de uno de los cursos. Destacando la mirada sesgada desde el adultismo, y la importancia de los sesgos visibles e invisibles en la comunicación.

La acción 1.7, realizada en el 2020 y en donde participaron integrantes del equipo técnico y voluntarias de la tienda, es un punto de partida para comenzar un proceso de transformación de las tiendas (sobre todo en el caso de la tienda de Bilbao) incorporando la mirada crítica feminista.

Esta es una actividad promovida por el propio voluntariado en la fase de diseño de este PPEG y con gran capacidad transformadora. En el año 2024 se realiza una evaluación de este proceso para ponerlo en valor y recoger aprendizajes y retos pendientes.

Con el nuevo modelo de estructura, en 2020 se crea el “Equipo de Igualdad de Comercio Justo” a nivel estatal, orientado a generar propuestas para sensibilizar y concienciar en torno al 8M, 25N y 28J.

Se pone en valor el cambio percibido en estos últimos años que reconoce la lucha feminista mediante campañas que visibilizan fechas clave para el feminismo (8M, 25N y 28J).

Acción 1.8. Profundizar en las temáticas identificadas en el diagnóstico (actividades masculinizadas/feminizadas, centralidad de los cuidados) en al menos tres momentos clave del calendario: 8M, el Encuentro Territorial y el 25N

Pero, también se valora que son campañas que se quedan en la mera sensibilización sin plantear un paso más hacia la acción, por lo que es difícil valorar el impacto que tienen. Además, estas campañas ya no se plantean desde OI Euskadi, sino que son impulsadas a nivel estatal, lo cual se ha identificado como obstáculo si se quiere trabajar en clave de proceso con el voluntariado de Euskadi.

El tema de las masculinidades tuvo un espacio de formación específico en un Encuentro Territorial (2022), justo antes de comenzar el proceso con un grupo de hombres, pero en el siguiente apartado ofrecemos más información sobre este tema.

El desarrollo de muchas de las actividades planteadas en este resultado ha estado marcado y determinado por el proceso de reestructuración que se llevó a cabo a nivel institucional, ya que limitó la estrategia de la delegación de Euskadi al centralizarse procesos, procedimientos e incluso estrategias, cerrándose puertas para el desarrollo de las acciones relacionadas con la estructura de esta delegación antes del cambio institucional.

Los equipos de trabajo desaparecen como tales y cambian algunas de las funciones de los puestos de trabajo, la planificación estratégica bebe de la estatal y la relación con el voluntariado también se dirige a nivel estatal.

Acción 1.2. Incorporar el Plan Pro Equidad en la planificación estratégica general

Acción 1.4. Revisar el Welcome Pack de voluntariado y el personal laboral, incorporando la perspectiva de género, el modelo de liderazgo feminista, y el protocolo de salvaguarda

Acción 1.5. Asegurar que todo el equipo de OI Euskadi ha realizado la formación obligatoria introductoria sobre Justicia de Género y el protocolo de salvaguarda

Acción 1.9. El equipo técnico que formula proyectos recibe formación técnica especializada sobre la incorporación de la perspectiva de género

Acción 1.10. Cada proyecto es revisado por una persona experta en género antes de ser presentado

Los cambios externos impactan también en el GIG, ralentizando su acción sobre todo por la adaptación a la reestructuración institucional. Supone, no solo un cambio organizativo y funcional sustancial, sino también, una mayor carga de trabajo en los primeros tiempos de esta reestructuración organizativa.

Acción 1.1 Fortalecer el trabajo del Grupo de Género y la figura de la referente para el impulso del proceso pro equidad de acuerdo al plan diseñado

Se decide ampliar el GIG incorporando a un hombre del equipo técnico en el mismo para incorporar más miradas. Como ya se ha mencionado, si bien supone ralentizar su funcionamiento por la dificultad de conciliar agendas, se considera que con esta medida el GIG fortalece el trabajo para impulsar y desarrollar el proceso porque genera dinámicas que promueven mayor implicación y apropiación del PPEG.

La figura de referente de género ha contado con el apoyo de este GIG y la colaboración continúa de otra persona del equipo técnico para llevar a cabo acciones y su seguimiento técnico.

Otra manera de fortalecer a la responsable de género ha sido la creación de alianzas con la responsable del Plan e Igualdad de Oxfam Intermón, tal y como se describe en el siguiente resultado (actividades 2.7 a 2.9).

Resultado 2. El equipo de OI Euskadi incide en la cultura y los procesos institucionales del conjunto de Oxfam Intermón impulsando principios y prácticas feministas

El diagnóstico evidenció que muchos aspectos de la cultura organizacional de Oxfam Intermón están presentes en OI Euskadi, pero también se identificaron características propias y valores a potenciar en la cultura organizacional de OI Euskadi para ir impregnando poco a poco cambios en la cultura global.

Dos temas fueron claves para ir transformando esta cultura con mirada feminista: la relevancia de los cuidados y el cuestionamiento de la masculinidad hegemónica (si bien esta actividad se ubica en el resultado 4, actividad 4.7).

El análisis de muchas de las medidas de este resultado hace visible la importancia de la estructura central de Oxfam Intermón, ya que hay acciones que no se realizan por la desaparición de determinadas áreas de trabajo y, por tanto, limitación de competencias.

Acción 2.1 y 2.2. Tener en cuenta los consejos y propuestas de EMAKUNDE para ofertas y selección de personal y voluntariado

Acción 2.3. Elaborar propuestas de mejora para las ofertas y procesos de selección a nivel estatal

Acción 2.5. El equipo de fondos públicos comparte la formación en formulación con perspectiva de género con los equipos que formulan proyectos de EpTS en el resto de territorios

Acción 2.6. El equipo de acción ciudadana incorpora la perspectiva de género en los espacios, acciones y productos en los que participa, identificando ejemplos clave para compartir con departamentos correspondientes

Las medidas con un alto logro son aquellas en las que la referente de género debe desarrollar sus funciones enmarcadas en el Plan de Igualdad institucional.

Actividad 2.7. La referente de género de la sede de Euskadi participa en el grupo de trabajo de seguimiento del Plan de Igualdad Institucional

Actividad 2.8. La referente de género del Plan de Igualdad Institucional participa en el grupo de trabajo de diagnóstico, definición y seguimiento del Plan Pro Equidad de Euskadi

Actividad 2.9. Aportamos al espacio de Plan de Igualdad Institucional 3 recomendaciones de temas a abordar y cambios a implementar fruto del proceso de diagnóstico

Por último, como un hito destacable, se recoge el avance en la sistematización de buenas prácticas de trato al público con enfoque de género, como paso de profundización de una de las formaciones del resultado 1. Este hecho es un indicador de una reflexión a medio plazo, con una esfera de transformación real, que, además, ha sido difundida entre otras tiendas, lo que nos permite intuir la replicabilidad del cambio.

Actividad 2.4. El equipo de tienda recoge en un documento la sistematización de las iniciativas generadas a partir de la formación sobre trato con el público con perspectiva de género y lo comparte con el resto del equipo de tiendas del Estado

Resultado 3. Las actividades externas y la estrategia de relación con la ciudadanía y alianzas con otras organizaciones en Euskadi incorporan la perspectiva feminista

Este resultado está vinculado con la relación con la ciudadanía y el potencial transformador que puede desarrollar tanto el equipo técnico como el voluntariado y todas las acciones dirigidas a la ciudadanía. Es el resultado en el que se perciben menos avances, y además en donde no se han desarrollado las acciones tal y como se planteaban, aunque, a nivel informal, algunas de ellas se han implementado.

Debido a la reestructuración organizativa estatal, los equipos de OI Euskadi no solo desaparecen, sino que, además, dejan de tener relación directa con voluntariado. Se crea un área específica para la relación y el impulso del trabajo con el voluntariado, lo cual hace que solo dos personas tienen este contacto cotidiano.

Esto influye en que solo las personas responsables de voluntariado incorporen propuestas de cambio y no se lleve a cabo de manera formal un intercambio de información con todo el equipo, tal y como sucedía antes.

Actividad 3.4. Cada equipo diseña actividades o propuestas de cambio y las lleva a cabo

Actividad 3.5. Se establece un sistema de recogida de información y evaluación de las actividades priorizadas

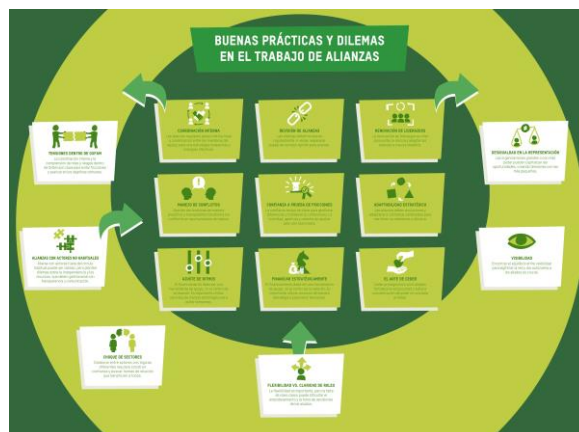
Actividad 3.2. Analizar el contexto y diseñar la estrategia de alianzas de OI Euskadi incorporando el enfoque de género y los principios feministas

Las alianzas en Euskadi vienen en gran medida determinadas por los proyectos puestos en marcha que responden a los objetivos y planificación estratégica institucional y específicamente a la del departamento de Programas que contempla como aspecto fundamental, la generación de alianzas con colectivos y entidades para desarrollar intereses comunes.

Las prioridades programáticas contemplan: Recuperación justa, feminista y verde frente a la crisis económica y social tras la COVID19 en España, América Latina, África del Oeste, y Mediterráneo; Justicia climática y acción humanitaria para reducir la vulnerabilidad extrema en los lugares con mayores riesgos de desastres, y/o expuestos a conflictos y violencias; Defensa de derechos de los colectivos más discriminados (mujeres, jóvenes, migrantes, minorías) todo lo cual impulsa una política de alianzas que incluye a organizaciones de mujeres trabajadoras de hogar, colectivos de personas migrantes, organizaciones de trabajadoras del campo, empresas promotoras de la igualdad y la corresponsabilidad.

Actividad 3.1. Realizar una evaluación de nuestras alianzas con perspectiva feminista

Aunque no se realiza de manera específica en OI Euskadi, sí ha habido un proceso a nivel estatal que evalúa las alianzas y en las que participa de manera activa OI Euskadi. Este proceso ha dado como resultado un documento que recoge una serie de recomendaciones en torno a la construcción de alianzas con especial atención a la aplicación de los principios feministas en las relaciones con los diferentes colectivos especialmente en situaciones en las que hay que cuidar las relaciones de poder.



Se ha identificado que las personas están incorporando prácticas feministas en la interacción con otras áreas y se da relevancia a la incorporación de esta mirada en las dinámicas de trabajo, pero al no darse espacios formales para compartir, es difícil generar aprendizajes conjuntos.

Actividad 3.3. Cada equipo incorpora en su práctica cotidiana y en sus espacios de planificación una reflexión sobre los aprendizajes de las diferentes formaciones recibidas, identificando propuestas de cambio concretas

Resultado 4. El sistema de gobernanza del equipo de Oxfam Intermón en Euskadi incorpora prácticas inclusivas, democráticas y feministas

Ya el diagnóstico evidenció que la capacidad de decisión de OI Euskadi en lo que respecta a la organización y gobernanza de la sede era limitada. La mayoría de los procedimientos tienden a estar protocolizados por la organización internacional o la estatal. Sin embargo, se identificó que había capacidad de incidir en ciertos procedimientos de la organización y también había oportunidad de establecer ciertas dinámicas en determinados procesos de OI Euskadi. Por ejemplo, en la forma en la que circula la información, en la capacidad de acceso a la toma de decisiones por parte del voluntariado y/o en la construcción de un espacio seguro para las mujeres.

Es en este resultado en donde se ubican dos acciones que son altamente valoradas por el equipo técnico. El desarrollo de una agenda de cuidados, mediante la cual el equipo ha incorporado pequeñas rutinas y prácticas grupales de cuidados (*“momentitos de cuidados”*) y, en segundo lugar, también altamente valorado por el voluntariado, el proceso del grupo de hombres, que ha logrado una continuidad de 2 años, y que, sin duda es uno de los logros remarcables de este proceso.

Actividad 4.5. Incorporar la reflexión sobre el cuidado y el autocuidado: qué es, a qué nos referimos, cómo lo podemos asegurar y garantizar

Actividad 4.7. Promover nuevas masculinidades mediante la creación de un grupo de hombres

Esta actividad que actualmente se considera un logro del proceso, su puesta en marcha supuso un desafío para la referente de género, porque esta actividad no surgía de la inquietud de los hombres de equipo técnico y voluntariado, sino más bien de las mujeres, por tanto, eran conscientes de la dificultad de acercar a los hombres este proceso.

Una de las primeras cuestiones a resolver, valorando el sesgo de interés, fue si el grupo debía ser mixto o solo de hombres. Se resolvió que fuera solo de hombres para ofrecer un espacio propio y seguro de reflexión con el que no cuentan habitualmente en un contexto organizacional altamente feminizado. Así, finalmente la propuesta de trabajo consistió en:

- Formación introductoria en dos espacios mixtos (hay más participación de mujeres al ser una organización feminizada).
- Formación y acompañamiento a un grupo de hombres (19 sesiones entre ene-22 y dic-23). A lo largo de los dos años participan de manera on-line, entre 10 y 4 hombres diferentes partes geográficas (Euskadi, Navarra y Cataluña).

En el segundo año del proceso, se mantiene un número estable de 6 hombres de equipo técnico y voluntariado de OI Euskadi.

Las formaciones que se plantearon tienen su base teórica en los feminismos y las teorías LGTBQI+.

- Sistematización del proceso. Se realiza un informe sistematizando el proceso, recogiendo el desarrollo del mismo y los aprendizajes y recomendaciones para una nueva iniciativa.

Se ha cuidado especialmente el impulso de la participación en este proceso, lo cual ha sido un factor de éxito para lograr la implicación de hombres voluntarios.

En este caso, la nueva estructura obliga a que esta actividad haya sido liderada a nivel estatal. El equipo técnico de OI Euskadi ha participado en formaciones específicas que han sido notablemente valoradas.

Actividad 4.6. Establecer un procedimiento para la resolución de conflictos

El boletín *Genderberri* ha sido una herramienta útil para visibilizar el proceso de cambio organizacional y acercar reflexiones feministas de manera dinámica y amena, pero no se ha identificado que haya favorecido la identificación de resistencias porque no ha tenido mucho feed-back.

Actividad 4.3. Identificar las posibles de resistencias al proceso y trabajarlas desde el boletín Genderberri y formación a diferentes niveles

Por otro lado, también se han impulsado las formas de liderazgo feminista con la participación del equipo de la tienda de Bilbao, pero la reestructuración interna ha eliminado este espacio, por lo que, a pesar de ser una medida con un alto avance, se ha visto parada por la reestructuración.

Actividad 4.1. Impulsar un estilo de liderazgo feminista, promoviendo el liderazgo rotativo en las reuniones, el empoderamiento y el liderazgo personal, incluida la revisión de la propuesta de liderazgo personal y transformador de OI y poniendo en valor el voluntariado, su opinión y aportes

Las acciones orientadas a generar espacios de participación y decisión, así como la necesidad de abrir reflexión sobre actividades masculinizadas y feminizadas, si bien fueron impulsadas en un primer momento, en el primer caso, la transformación de la estructura impidió su avance, y en el segundo, la reflexión se quedó en un nivel informal, sin mayor trascendencia.

Actividad 4.2. Formalizar los espacios de decisión y aprovechar hitos anuales como el Encuentro Territorial anual, las visitas o las celebraciones de fin de año

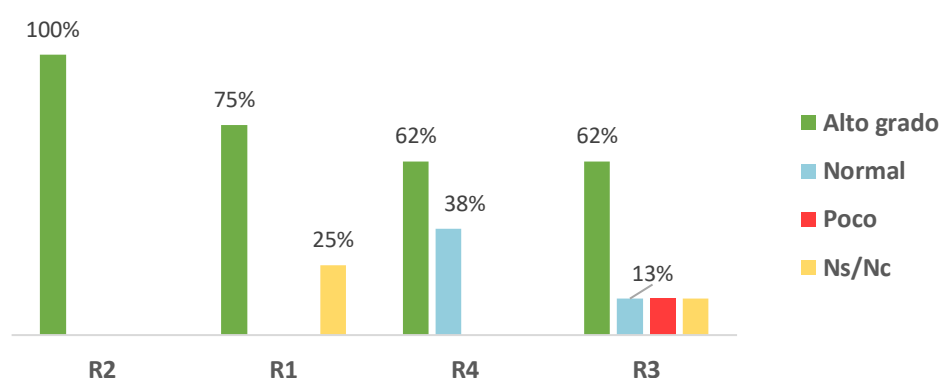
Actividad 4.4. Identificar las actividades feminizadas y masculinizadas: trabajar el concepto y establecer sesiones de reflexión individual y colectiva sobre actitudes y prácticas en las dinámicas de equipos

6. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como ya se ha señalado, el grado de cumplimiento del proceso se considera escaso si se tiene en cuenta el dato cuantitativo de las acciones realizadas. Solo se ejecutan el 42% de las acciones planteadas, pero la mayor parte de las personas participantes, percibe que se han obtenido resultados.

La gráfica 5 muestra la opinión del equipo técnico recogida mediante los cuestionarios. Así, se observa que, en general, las personas consideran que los resultados previstos se han conseguido notablemente. Destaca sobre todo el resultado 2, en donde coincide la opinión de todo el equipo técnico.

Gráfica 5. Percepción sobre el grado de consecución de los resultados esperados



El equipo de OI Euskadi ha hecho un esfuerzo en incorporar prácticas feministas inclusivas y más democráticas, partiendo de la reflexión y el análisis de sus rutinas cotidianas. Aunque la transformación a nivel estructural sigue siendo un reto debido a la influencia determinante de las decisiones globales de la organización.

En los cuestionarios, el equipo refiere cambios individuales y colectivos como fruto del proceso y, sobre todo, vinculados con los espacios de reflexión y formación que se han facilitado. A continuación, mostramos las ideas fuerza recogidas en los cuestionarios:

- Mayor conciencia de impulsar un liderazgo feminista.
- Mayor centralidad de la mirada feminista en el ejercicio del rol y en el equipo.
- Mejora en la identificación de desigualdades y análisis feminista de la realidad.
- Mayor conciencia de la presencia de sesgos coloniales.
- Considerar los cambios en la expresión de la masculinidad.
- Menos resistencias al cambio.
- Entre los cambios colectivos se señala el fortalecimiento de espacios de discusión seguros y abiertos a todas las personas.

A continuación, desarrollamos la información relacionada con cada resultado esperado, integrando aspectos cuantitativos y cualitativos analizados en esta evaluación.

Resultado 1. El equipo de OI Euskadi sabe y es capaz de trabajar con perspectiva de género y lo aplica en su ámbito de actuación

El 75% del equipo técnico considera que este resultado se ha logrado en alto grado a pesar de que más de la mitad de las acciones no se han podido realizar.

En este caso, las tres formaciones impulsadas, siendo además un espacio mixto (equipo técnico y voluntariado), se considera que han facilitado un cambio de mirada a la hora de impulsar una agenda de cuidados y de prácticas feministas a nivel interno y generar conciencia crítica sobre la necesidad de revisar privilegios y trabajar la diversidad.

Las personas del equipo técnico opinan que, si bien ya se contaba con prácticas feministas, se ha profundizado incorporando una agenda de cuidados, lo que nos lleva a plantear que, aunque las acciones no se han desarrollado de forma sistémica y sostenida, su impacto ha tenido una transformación mayor que la esperada.

Se considera que la homogeneidad de perfiles en el equipo técnico puede generar un punto ciego que dificulte la identificación de desigualdades más allá del género, teniendo en cuenta que son casi todas mujeres. Se ve la necesidad de avanzar en incorporar la perspectiva interseccional.

En la sesión con el voluntariado también se identifica que *abrazar* la diversidad es un reto pendiente. Fortalecer dinámicas de trabajo que de manera consciente ubiquen la gestión de la diversidad en el centro.

El proceso para incorporar la mirada feminista en las tiendas de OI Euskadi ha conseguido generar prácticas con un carácter transformador feminista que se han instaurado ya en el funcionamiento de la tienda de Bilbao (porque no ha llegado a la tienda de Donostia).

- Se pone el foco en la conversación con la clientela, promoviendo un cambio en la percepción de género al evitar sesgos basados en los estereotipos de género e incluso heteronormativo.
- La organización de la ropa no se realiza en base al género, lo cual contribuye a modificar algunas prácticas de consumo de la clientela.

El PPEG también ha impulsado procesos para el empoderamiento de las mujeres voluntarias, promoviendo su participación activa en la gestión de la tienda. El informe de evaluación de esta iniciativa recoge la importancia de lo intangible en este proceso, ya que lo que ha hecho que sea posible este cambio es el trabajo de concienciación realizado día a día con el voluntariado de tiendas. Si bien es difícil valorar el impacto obtenido en cada una de las personas, se reconoce la dificultad por avanzar de manera más estratégica y de manera colectiva con este voluntariado de tienda.

Por otro lado, recoge una debilidad que en este proceso de evaluación también se ha identificado y se considera un reto pendiente a la hora de acercar este proceso de cambio organizacional feminista al voluntariado de Euskadi. Se considera que muchas de las acciones o campañas impulsadas a nivel estatal, aunque se participe en Euskadi, la apropiación por parte del voluntariado es escasa. Se perciben como hitos, no como parte de un proceso de cambio feminista que pretende transformar valores, comportamientos y prácticas.

En este sentido, el que haya desaparecido el *Welcome Pack* del voluntariado dificulta en gran medida el dar a conocer el proceso de cambio y poner en valor la trayectoria de OI Euskadi en materia de feminismos.

El GIG se valora como un espacio que ha promovido el impulso del proceso. Después de esos primeros tiempos en donde apenas hubo desarrollo de acciones, este espacio fue clave para revitalizar el proceso y no dar por perdido el Plan. Aunque gran parte de las acciones ya no tuvieran sentido o fuesen más complejas de implementar por la nueva estructura, el GIG decide continuar reformulando y poniendo el esfuerzo en otras acciones que el nuevo contexto permitía implementar. Este ejercicio de honestidad ante la realidad cambiante y la concienciación en torno a seguir avanzando en incorporar los feminismos en lo interno de la organización supone un punto de inflexión para no dejar arrinconado el proceso y generar mayor compromiso respecto al impulso del mismo.

Actualmente, OI Euskadi cuenta con una planificación estratégica propia vigente hasta final de año. Ahora mismo la institución está inmersa en un proceso de reflexión estratégico en el que se prevé consolidar el proceso de incorporación de los principios feministas tanto internamente como en el trabajo programático, pero se percibe que el PPEG debe contar con un mayor protagonismo. El equipo técnico identifica como área de mejora la necesidad de un mayor compromiso institucional que promueva el contar con presupuesto, el reconocimiento de funciones y la disposición de tiempos por parte de todo el equipo.

Resultado 2. El equipo de OI Euskadi incide en la cultura y los procesos institucionales del conjunto de Oxfam Intermón impulsando principios y prácticas feministas

Destaca el alto grado de consecución de este resultado según lo percibido por el equipo técnico. En este sentido, queremos puntualizar que la principal acción dirigida a fomentar masculinidades alternativas en el PPEG (actividad 4.7) se ubicaba en el resultado 4, pero, a la hora de valorar el grado de consecución de este resultado, consideramos que las personas han tenido en cuenta el impacto de la actividad 4.7, también en el alcance de este resultado 2.

Aunque se ha mencionado en el anterior apartado, la sistematización del proceso de tiendas, además de permitir la recogida de resultados, aprendizajes y retos, ha promovido difundir este proceso en otras tiendas del Estado y llegar a la Asociación de Comerciantes de Bilbao. Todavía es pronto para valorar el impacto de la socialización del proceso, pero tiene potencial como elemento multiplicador.

El contexto externo (nueva estructura de áreas y modelo híbrido de trabajo) afectó directamente las dinámicas relacionales del equipo de OI Euskadi. Esta es una preocupación que emerge de manera constante a lo largo de este proceso de evaluación. La necesidad de mantener y reforzar la cohesión del grupo de personas que integran la Delegación, como un punto clave para impulsar el proceso de cambio organizacional feminista.

Esta preocupación ha fomentado que las personas pongan su foco de atención en ella y se han establecido prácticas relacionales basadas en el cuidado y la colaboración mutua. Así, las formaciones feministas han favorecido tener mayor conciencia de la centralidad de los cuidados.

Las personas del equipo técnico consideran que OI Euskadi es referente a nivel estatal en relación con la centralidad de los cuidados en esta Delegación. Consideran que el buen clima relacional entre las personas y la colaboración en tareas (aunque sean de áreas diferentes, se mantienen muchas dinámicas de equipo, aunque ya no lo sean) son dos aspectos que se reconocen a nivel institucional.

Otro elemento que ha influido en percibir el alto grado de consecución de este resultado es la sinergia entre la Delegación de Euskadi y el Área de Cultura a nivel estatal (esta área es la responsable de liderar el Plan de Igualdad de Oxfam Intermón).

A lo largo del proceso, se ha identificado una relación fluida y constructiva entre la sede de Euskadi y la estructura estatal, basada en la colaboración, el intercambio de aprendizajes y el respeto a la especificidad de OI Euskadi al contar con un proceso de cambio organizacional feminista subvencionado por la Agencia Vasca de Cooperación. Las acciones impulsadas a nivel estatal enriquecen también el propio proceso de Euskadi.

Oxfam Intermón cuenta con un Plan de Igualdad que ha facilitado formaciones relevantes al equipo técnico de Euskadi en materia de interseccionalidad, racismo, diversidad sexual y de género, etc. También, en torno al Protocolo de acoso sexual y por razón de sexo, ha impulsado reflexión y debate en torno a la creación de espacios seguros y libres de violencias machistas.

Algunas de las acciones previstas en el PPEG que no pudieron llevarse a cabo están recogidas en el Plan de Igualdad:

- Revisar documentos actuales de los procedimientos de selección (solicitudes, formularios, guiones de entrevista, página web, denominación de puesto en las ofertas...) tanto en el lenguaje como en las imágenes y contenidos, desde el enfoque interseccional.
- Actualizar la política de selección, revisando cómo incorporar la perspectiva de género y enfoque interseccional (de hecho, se trasladaron las recomendaciones de Emakunde al departamento central para su consideración).
- Mantener la oferta en feminismo interseccional, atendiendo los diferentes niveles de conocimiento.
- Formaciones en comunicación inclusiva y no sexista, perspectiva de género y enfoque interseccional.
- Realizar campañas divulgativas en torno a la celebración del día de la mujer (8 de marzo); día del orgullo LGTB (28 de junio) y día de eliminación de las violencias contra las mujeres (25 de noviembre).
- Ofrecer formación y espacios de acompañamiento sobre masculinidades diversas y justificar la no participación.
- Asegurar la perspectiva de género y el enfoque interseccional en la próxima estrategia 2025-2027.

Si bien este Plan de Igualdad es a nivel estatal y por tanto atañe a todos los territorios, OI Euskadi trabaja con autonomía a la hora de impulsar su propio PPEG, compartiendo una visión común que permite sumar esfuerzos y generar un mayor impacto.

Se han establecido dinámicas de intercambio entre ambas sedes, donde se comparten experiencias, buenas prácticas y desafíos comunes, valorándose especialmente la sintonía y confianza existente entre el área responsable de impulsar el Plan de Igualdad y el GIG.

Estos espacios son una oportunidad para visibilizar los logros del proceso de Euskadi. Uno de estos logros ha sido mantener el grupo de hombres durante dos años cuestionando la masculinidad hegemónica. A nivel estatal, este proceso es reconocido e incluso existe la posibilidad de que pueda ser replicado.

Aunque existe un apoyo formal, se requiere un mayor compromiso para fortalecer la estructura en OI Euskadi a la hora de seguir avanzando en este proceso de cambio.

Resultado 3. Las actividades externas y la estrategia de relación con la ciudadanía y alianzas con otras organizaciones en Euskadi incorporan la perspectiva feminista

Este es el resultado en donde algunas valoran que apenas se ha logrado, si bien hay otras que consideran lo contrario. Desde la mirada externa lanzamos algunas hipótesis sobre este diferente grado de valoración:

- Se están dando alianzas con colectivos feministas en el marco de implementación de algunos de los proyectos. Estas alianzas se consideran estratégicas para quienes están participando directamente. Por ejemplo, un interés feminista es la revalorización de los cuidados, y OI Euskadi establece alianzas con colectivos de trabajadoras de hogar. Esta alianza se da a conocer al voluntariado de Euskadi promoviendo actividades que dan voz a estos colectivos.

Por otro lado, el grado de valoración baja porque la relación de la mayor parte del equipo técnico con la ciudadanía y el voluntariado ya no es como antes. Desde el punto de vista operativo, esta relación no es directa (salvo las dos personas responsables del voluntariado) y se percibe cierta pérdida de vínculo con el voluntariado.

- La mayoría de las mujeres del equipo técnico identifican situaciones machistas en la interacción con empresas proveedoras o incluso en sus áreas de trabajo a nivel estatal. El proceso de empoderamiento individual genera mayor conciencia ante estas situaciones y además el querer ir poco más allá y enfrentarlas.

Antes, sentían la incomodidad, pero hoy saben *ponerle nombre* y saben que es algo estructural. Si bien no está directamente relacionado con actividades externas, el equipo técnico creemos que lo ha relacionado con la interacción con otras personas ajenas a la delegación y por eso se considera que hay una mayor consecución del resultado.

En este sentido, se ha identificado la necesidad de seguir avanzando en este proceso de empoderamiento colectivo, y contar con herramientas que faciliten enfrentar este tipo de situaciones de manera asertiva.

- A estas dos hipótesis anteriores se suma la participación activa de OI Euskadi en la evaluación que se realiza a nivel estatal de las alianzas con perspectiva feminista. Lo cual puede valorarse como algo que tiene impacto, pero no existen espacios formales para darlo a conocer al resto de OI Euskadi.

Resultado 4. El sistema de gobernanza de OI Euskadi incorpora prácticas inclusivas, democráticas y feministas

El equipo técnico considera que se han alcanzado resultados porque el impulso de un modelo de liderazgo feminista está teniendo impacto más allá de OI Euskadi. Este cambio no se debe solo al proceso propio de Euskadi, ya que también se perciben cambios a nivel institucional a la hora de fomentar modelos de liderazgo más colaborativos y que tienen en cuenta la perspectiva de género.

La idea fuerza a destacar en este sentido está relacionada con el grado de concienciación de la mayor parte de las personas del equipo técnico de la necesidad de ser referentes, cada cual, en su área o departamento de trabajo, en promover liderazgos feministas. Consideran que aún hay mucho camino por recorrer, aunque el contexto sea favorable a este cambio, y también la necesidad de contar con apoyo para no sentir que estás sola en este proceso, de ahí la importancia de mantener en OI Euskadi un espacio que cubra esta necesidad.

Respecto al proceso de reflexión colectiva del grupo de hombres, destaca el esfuerzo y mimo realizado para impulsar este proceso de manera que el objetivo del mismo se mantuviera, aunque ello supusiera un número más reducido de participantes. Esto finalmente fue un factor que contribuyó al éxito de mantener un grupo de hombres durante dos años y alcanzar parcialmente el objetivo.

En la mitad del proceso se invita a los participantes a valorar el proceso, destacando el alto interés de todos por continuar con la formación y seguir avanzando en la reflexión. No se realiza una valoración final del proceso, por lo que no conoce el grado de impacto de la misma.

Mediante las entrevistas realizadas para este informe de evaluación, se ha identificado que este proceso de formación y reflexión ha podido generar cambios individuales favorecidos por el cuestionamiento de momentos de la vida cotidiana, pero no de la vida pública (ámbito laboral en el caso de los trabajadores y ámbito de participación sociopolítica en el caso del voluntariado).

Esta valoración parcial del objetivo se basa también en opiniones de las mujeres del equipo que consideran que apenas se percibe el impacto del proceso a nivel organizacional. Es decir, ha sido un proceso de reflexión y de revisión de privilegios masculinos a nivel personal y centrado sobre todo en el ámbito más privado, pero no se percibe que los hombres participantes hayan manifestado cambios que tengan algún tipo de impacto más allá del espacio privado.

Otro elemento que se incorporaba en este resultado era el contar con un procedimiento para la resolución de conflictos. Actualmente, existe este procedimiento a nivel estatal, incorporando tanto a personas trabajadoras como voluntarias.

El documento tiene como objetivo establecer directrices para gestionar los conflictos y las quejas que realizan las personas voluntarias que forman parte activa de la organización, así como establecer los procedimientos para su resolución basados en los valores de Oxfam Intermón y en los principios feministas.

Este documento se ha difundido entre el personal y el voluntariado de Euskadi, la existencia de cauces para comunicar y/o denunciar cualquier conducta inadecuada.

7. VALORACIÓN DEL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD

7.1. Cambios observados

El contexto social de estos últimos años ha favorecido la legitimidad de los feminismos y sus luchas, lo cual también tiene su impacto en la organización. El feminismo está permeando en Oxfam Intermón y se percibe cambio en la cultura organizacional. No solo lo perciben las personas trabajadoras, sino también el voluntariado que lleva ya años de trayectoria en la organización.

Sumado a esto, destaca la sensibilidad y concienciación feminista del equipo técnico, que promueve en mayor medida una mayor consciencia a la hora de facilitar el cambio organizacional feminista.

Consideramos que todo tipo de cambio va de la mano, se retroalimenta y, aunque no se puede decir que todos los cambios que señalamos son fruto del PPEG, destacamos que este proceso facilita mantener y fortalecer la estructura y energía que promueve la reflexión y el cuestionamiento crítico feminista que se concreta poco a poco en cambios.

Mayor empoderamiento y referencia a nivel estatal

Si bien es difícil medir la existencia de un cambio más o menos tangible con relación a contar con algún elemento concreto que sugiera este cambio (desde aquí se identificó a Mikel Otxotorena para formar en masculinidades; se trasladaron las recomendaciones de Emakunde para procesos de selección), destacamos que, en general, las personas de OI Euskadi sienten que se ha avanzado y que poco a poco se va haciendo huella. Es decir, valores, prácticas y comportamientos van permeando en la cultura organizacional y en las formas de hacer y de relacionarse.

Casi todas las personas del equipo técnico consideran que el cambio organizacional feminista está presente en su día a día. Las mujeres refieren que se está dando un proceso de empoderamiento individual y colectivo que, además de ayudar a mantener el interés por seguir profundizando en este cambio, da fuerza para enfrentar situaciones que les generan incomodidad y/o que evitan incorporar la perspectiva de género.

Como se ha señalado anteriormente, se identifican cambios que han generado una mayor conciencia de la necesidad de ser referentes en promover liderazgos feministas, cada cual en su área de trabajo. Se identifican situaciones machistas que antes se minimizaban o dejaban pasar, pero actualmente se señalan y existe una mayor conciencia de enfrentarlas.

El proceso con el grupo de hombres ha sido valorado positivamente también a nivel estatal y ha generado interés por seguir impulsando este tipo de procesos que impliquen a los hombres de la organización.

Se pone en valor el impulso y liderazgo que ha tenido OI Euskadi en enriquecer procesos y dinámicas a nivel estatal, gracias a su sensibilidad feminista y a ser conscientes de la necesidad de que este proceso de cambio organizacional feminista de Euskadi sea referencia para el resto de la organización. Una persona lo describe como *el carburante de un motor que ayuda a poner en movimiento una estructura más grande*.

Otro proceso referente ha sido la transformación de la tienda de Bilbao incorporando la mirada de género.

Cambio de mirada en la tienda de Bilbao

Tanto el voluntariado como el equipo técnico perciben un cambio de valores a la hora de dar prioridad a la incorporación de la perspectiva de género. Antes, el criterio comercial (contar con una mayor venta) primaba y, por tanto, se orientaban las estrategias de acción con una lógica más productivista. Sin embargo, hoy se ponen en el centro otros valores. No se trata solo de vender, sino de transmitir mensajes mediante la venta.

La transgresión de estereotipos de género en la atención al público en la tienda de Bilbao ha sido resultado de un proceso y, actualmente, el voluntariado que se incorpora considera *normal* esta transgresión de roles y mirada no heteronormativa. Esta situación, que por un lado es muy positiva porque el cambio está normalizado o asimilado, también tiene una parte negativa, al invisibilizar que todos estos cambios son fruto de un proceso con una clara intención de transformación.

Impulso de nuevas iniciativas con perspectiva feminista

La creación de un club de lectura a nivel informal que de manera “natural” incorpora la mirada crítica feminista como un elemento vertebrador de la lectura y su posterior debate. Hace unos años, este análisis feminista no hubiese sido tan fácil de acordar.

7.2. Cambios en los ejes transversales del PPEG

Empoderamiento de las mujeres	• Las mujeres del equipo técnico de OI Euskadi se sienten con más poder. Sienten seguridad y legitimidad para defender algunas cuestiones en espacios externos a la Delegación. • Muchas de ellas, actualmente, son referencia para sus áreas de trabajo. • Aunque no se ha conseguido valorar el impacto, se han impulsado estrategias concretas para fomentar la autonomía de las voluntarias que están en la tienda de Bilbao.
Transversalidad de género	• Hay un contexto organizacional que lo favorece. Se percibe el avance porque se integran acciones que antes podrían ser más cuestionadas o contar con mayor resistencia. Aunque sigue habiendo diferentes velocidades. • Se ha avanzado considerablemente en la incorporación de la perspectiva de género en el área de Comercio Justo.
Eliminación de desigualdades	• Ha comenzado el proceso de cambio individual de algunos hombres. • La perspectiva de género nos ayuda a identificar desigualdades, pero todavía se cuenta con el reto de incorporar la interseccionalidad.

7.3. Iniciativas con potencial multiplicador

Destacamos tres iniciativas que cuentan con potencial multiplicador y, por tanto, son generadoras de posibles cambios futuros.

- **El propio PPEG de OI Euskadi a nivel institucional favorece que las estrategias de acción en materia de igualdad vayan más allá y permeen a la cultura organizacional**

La referente de género considera que, aunque no todas las personas que integran Oxfam Intermón conozcan el PPEG de OI Euskadi, sí es conocido por personas que están en una posición que ponen en valor este proceso y recogen aspectos y/o aprendizajes que pueden replicarse a nivel estatal. Señalamos como ejemplo el proceso de masculinidades e incluso la propia experiencia del equipo técnico de la oficina de Bilbao para avanzar en la cohesión y buenas prácticas a nivel relacional.

- **El proceso de transformación de la tienda de Bilbao es una referencia para algunos comercios locales**

Se ha identificado interés por parte del Ayuntamiento de Bilbao en promover esta iniciativa dentro de la Asociación de Comerciantes.

- **El proceso de masculinidades**

Se valora que este proceso puede ser replicado a nivel estatal con voluntariado y una mayor participación de hombres trabajadores.

7.4. Aspectos que facilitan y dificultan la sostenibilidad del proceso

Facilita

- Tomar conciencia de la capacidad transformadora de este proceso y la importancia de ser agentes “*polinizadores*” de esta mirada feminista.
- Construir el proceso juntas. La importancia de compartir inquietudes, reflexiones, propuestas, percibiendo la seguridad de estos espacios para hacerlo y sentirse acompañada en el proceso de cambio tanto a nivel individual como organizacional que supone enfrentar retos diferentes. En este sentido, señalar que los hombres del equipo agradecen y reconocen a sus compañeras generar estos espacios seguros para poder plantear dudas, miedos, etc.
- Reconocer que es un proceso y, por tanto, hay que hacer camino, impulsar iniciativas, dar seguimiento, no frustrarse por ir hacia atrás en algunos momentos porque en otros se avanza.
- Interés y compromiso de la organización por incorporar los feminismos y la mirada LGTBI en la política institucional. Tanto en las estrategias de acción dirigidas a la ciudadanía como hacia lo interno de la organización.

Dentro de la nueva estructura se ha dado cabida a procesos de trabajo de gran interés que han alimentado el propio PPEG de OI Euskadi. Por ejemplo, formaciones sobre feminismo, decolonialidad y racismo.

Pero a su vez, también OI Euskadi ha alimentado procesos y dinámicas a nivel estatal, gracias a su sensibilidad feminista y a ser conscientes de la necesidad de que este proceso de cambio organizacional feminista de Euskadi sea referencia para el resto de la organización.

- La alianza con la responsable del Plan de Igualdad de Oxfam Intermón y su apoyo para impulsar este proceso en OI Euskadi.
- Tener una estructura y presupuesto. Esto lo dota de visibilidad y formalidad. Antes de este I PPEG, en OI Euskadi se impulsaron medidas, pero de manera informal y finalmente no se llegaba a nada, de ahí la apuesta por presentarse a la convocatoria de la Agencia Vasca de Cooperación.

Dificulta

- La pandemia de COVID-19 interrumpió las dinámicas de trabajo presenciales; por tanto, algunas de las acciones previstas se postergaron. Además, en este contexto postpandemia, se instaura el modelo híbrido de trabajo para quedarse ya en la organización, impactando en las dinámicas relacionales del equipo de OI Euskadi.

- El proceso de reestructuración interna a nivel institucional modificó áreas de trabajo, responsabilidades y prioridades que, sobre todo, influyeron en los primeros tiempos del PPEG, ralentizándolo considerablemente.

Por ejemplo, se dio un desequilibrio a la hora de atender prioridades institucionales. Esta situación tiene un gran impacto en la puesta en marcha del Plan y sus primeros meses de desarrollo, ya que coincidieron con una etapa en donde la carga de trabajo fue mucho mayor al ser una época de adaptación a la nueva estructura. Las personas del equipo técnico se refieren a este momento como un periodo de gran presión en donde, aunque haya interés por impulsar el PPEG, no había tiempo ni energía para hacerlo.

Hoy en día, existe un mayor equilibrio, pero, aun así, hay momentos de sobrecarga de trabajo que sobre todo dificultan momentos para parar y pensar, reflexionar sobre el proceso y lo que emerge del mismo.

- La nueva estructura en Oxfam Intermón, hasta este momento, no ha contemplado contar con una estructura específica que impulse la equidad de género, pero, en vista de la necesidad, se ha decidido incorporar una persona. Se halla ahora mismo inmersa en un proceso de análisis para que esa figura cuente con relevancia y apoyo.

Esto ha influido a la hora de disponer de presupuesto propio (no solo sujeto a subvenciones) y en el reconocimiento de funciones y tareas por parte de las personas de OI Euskadi a la hora de impulsar el PPEG.

- Un GIG integrado por gran parte del equipo de OI Euskadi, al ser numeroso, dificulta acordar agendas. Además, se dieron circunstancias personales que impidieron durante largo tiempo contar con el GIG completo (3 personas con bajas por enfermedad largas), y la implicación de Elvira en un órgano interno además de otras dedicaciones por lo que tiene menor disponibilidad. Aunque se ha conseguido mantener una frecuencia trimestral de reuniones una vez pasado el contexto que acompañó los primeros pasos del PPEG.
- La escasa implicación del voluntariado en este tipo de procesos. En algunos casos, no es porque no estén de acuerdo en incorporar los feminismos, sino porque se sienten ajenas, al percibir las actividades más como hitos puntuales que como un proceso de cambio.

7.5. Aprendizajes

Se encuentran aprendizajes muy diversos que, cuando se exponen en el grupo, son recibidos como un aporte que cada persona pone a disposición de todo el equipo y anima a seguir construyendo desde un ser más consciente de ser agentes de cambio con una trayectoria reconocida.

- Algunos de estos aprendizajes se relacionan con el ser conscientes del poder que esta Delegación tiene y por tanto confiar en esta capacidad de influencia y utilizarla para todo lo relacionado con este proceso de cambio.
- Contagiar esta energía positiva que resulta de este proceso de cambio.
- Observar cómo influyen otros factores en el impulso del Plan, porque no todo está en el desarrollo de acciones.
- Cuidar el seguimiento del Plan y dotarlo de estructura.
- Ser conscientes de que los feminismos tienen sus resistencias, aunque sean sutiles.
- La relevancia del encuentro en espacios de reflexión y debate para generar confianza y contrastar y dar seguimiento a los cambios percibidos. Construir espacios seguros donde crecer conjuntamente.
- Menos, es más.
- Cuidarnos mutuamente.

8. CONCLUSIONES

Recogemos las principales conclusiones de la evaluación en forma de matriz DAFO, porque uno de los objetivos es la facilitación del diseño de estrategias para un nuevo PPEG. Consideramos que esta manera de ordenar la información, es la más adecuada para este objetivo.

FORTALEZAS

- Los feminismos y la DSG son ámbitos relevantes en Oxfam Intermón y, desde hace unos años, esta concienciación se muestra también en una gobernanza que margina estilos de liderazgo tradicionalmente masculinos y fomenta un estilo de liderazgo feminista con una mayor centralidad del cuidado de las personas.
Se pone en valor la sensibilidad y concienciación de Oxfam Intermón por impulsar valores y prácticas feministas. Se percibe que poco a poco está impregnando la cultura organizacional de toda la institución.
- Este proceso de cambio inspira a OI Euskadi y les anima a difundir y llevar esta mirada a los departamentos o unidades en donde desempeñan su actividad con otras personas de Oxfam Intermón. Esta polinización de espacios se está dando.
- Se pone en valor la creación de un espacio seguro en las formaciones, reflexiones, reuniones relacionadas con el PPEG. Son espacios donde se permite y acoge la vulnerabilidad, la inseguridad, la duda. No hay trayectoria válida o errónea para la transformación feminista; se respetan los procesos individuales y esto está favoreciendo que no surjan resistencias a este proceso de cambio.
- El proceso de cambio en la tienda de Bilbao incorporando la perspectiva de género se considera un logro y se realiza un esfuerzo en mantenerlo dada la alta rotación del voluntariado en tienda.

OPORTUNIDADES

- Oxfam Intermón cuenta con una planificación en igualdad que va más allá de la legalidad vigente. Su visión contempla cambios donde OI Euskadi tiene un papel relevante, como es la incorporación de los cuidados, el impulso de liderazgos feministas y la incorporación de los hombres en estos procesos. OI Euskadi tiene ya trayectoria en estos temas y es referente a nivel estatal.
Por otro lado, también existen intereses comunes entre algunas líneas del Plan de Igualdad y los aspectos de mejora identificados por OI Euskadi, como es el avance de la mirada interseccional para construir una organización más diversa e inclusiva y la creación de espacios libres de todo tipo de violencia.
- El proceso de masculinidades ha favorecido cambios a nivel individual, ayudando a la revisión y cuestionamiento crítico de los privilegios masculinos en su vida cotidiana, más en el ámbito privado. Este proceso es un punto de partida que anima a continuar el proceso para seguir avanzando y lograr ciertos cambios en espacios laborales y de participación de voluntariado.

- Si bien se pueden observar más sombras que luces en lo que respecta al trabajo con el voluntariado, porque muchas de las acciones planteadas no se pudieron poner en marcha, se pone en valor el proceso de transformación de la tienda de Bilbao por su carácter transformador y como modelo referente para el comercio local.

También se rescata la relevancia que ha ido cobrando poco a poco en los últimos años la responsable del voluntariado de OI Euskadi, como figura referente para incorporar los feminismos en las estrategias con el voluntariado y en la coordinadora estatal de Comercio Justo.

Existe una mayor diversidad en el voluntariado. Así, a la hora de incorporar estrategias de acción para el reconocimiento de la diversidad, los grupos de voluntariado van a tener un mayor protagonismo y se pueden extraer aprendizajes importantes de estos procesos. Un factor que motiva al voluntariado es participar en acciones que fomenten la reflexión crítica y den la oportunidad de generar alianzas y trabajo en red con otras organizaciones.

DEBILIDADES

- El proceso cuenta con una responsable de género que lidera y un GIG que apoya su impulso, pero se considera que esta estructura debe fortalecerse porque estos procesos requieren tiempo, esfuerzo y dedicación.

En Oxfam Intermón existe una gran conciencia por incorporar el género de manera transversal en las estrategias de la organización, pero no cuenta con una estructura específica que vele por su impulso y cumplimiento. El desarrollo del Plan de Igualdad es responsabilidad del Área de Cultura (formación y desarrollo), no visibilizándose en la estructura una figura referente en materia de feminismos, género y/o igualdad. Esta organización de la estructura también afecta a OI Euskadi, porque no se reconoce a nivel formal la existencia de la figura de referente de género.

Esto impacta no solo a nivel formal, en cuanto al establecimiento de funciones y reconocimiento de las mismas, sino también a la percepción de soledad de la persona referente de género para impulsar este tipo de procesos, que requieren un esfuerzo especial porque las estrategias de cambio que se ponen en marcha no suelen ser tan visibles ni medibles en resultados concretos y, por tanto, el reconocimiento de este trabajo puede verse menospreciado.

Se necesita tiempo y dedicación para impulsar este proceso y es habitual que haya que priorizar otras tareas y resultados relacionados con los proyectos, porque habitualmente lo que prima es el ámbito productivo.

- La necesidad de comprender y trasladar que el PPEG es un proceso de cambio. No solo a nivel de voluntariado, sino también a todo el equipo técnico. No todas las personas tienen el mismo grado de apropiación, ya que se suman factores estructurales sobre los que la Delegación poco puede hacer (estar en un equipo en donde no hay nadie de Euskadi, vivir fuera de Bilbao, lo que complica más la presencialidad, limitación por contar con una jornada parcial, etc.).

En este sentido, la sistematización del proceso es un aspecto relevante para recoger no solo lo que se ha hecho y ha ocurrido (qué acciones y con qué resultado), sino también para realizar una mirada crítica feminista que recoja aprendizajes sobre estas transformaciones. Aprendizajes que orienten el cambio, para mantenerlo y no dar pasos hacia atrás, para seguir profundizando en el cuestionamiento y para darlo a conocer.

- Gran parte del equipo técnico percibe que no se ha hecho esfuerzo para incorporar al voluntariado en las dinámicas propias de este proceso; hay sensación de *tirar la toalla* y no haber sido capaces de enfrentar la nueva situación tras la reestructuración institucional.

Existe dificultad para dar a conocer y acercar este proceso de cambio organizacional feminista al voluntariado. Aunque hayan participado en actividades del Plan, se viven más como *hitos sueltos*, no como parte de un proceso de cambio.

Algunas personas voluntarias perciben que se realiza un esfuerzo consciente por romper dinámicas de género, otras no lo identifican y/o no lo consideran necesario. Por tanto, se corre el riesgo de no mantener ciertos logros ya alcanzados. En este sentido, hay un reto en cómo utilizar el lenguaje, evitando tecnicismos que ayuden a acercar el proceso al voluntariado y en sistematizar lo que se va realizando y las experiencias de cambio.

Han desaparecido espacios comunes donde el voluntariado pueda compartir reflexiones, vivencias. Si el voluntariado de Bilbao puede tener más presentes las acciones para avanzar en equidad de género, se considera un desafío acercar su experiencia a personas voluntarias de Gasteiz y Donostia. Además, se ha identificado que el proceso de cambio en la tienda de Bilbao no ha llegado a Gasteiz y Donostia.

El voluntariado identifica como reto la necesidad de ser más equipo, compartir prácticas y conocimientos y abrirse a la diversidad.

- Aunque no sea el caso específico de OI Euskadi, se percibe que todavía a los hombres les cuesta involucrarse en formaciones o sesiones específicas con temas feministas. Se ve la necesidad de incorporar a los hombres de Oxfam Intermón en el proceso de cambio.
- La escasa diversidad en el equipo técnico se percibe que puede generar un punto ciego que dificulta la identificación de desigualdades, no tan centradas en el género. La incorporación de la mirada interseccional es un reto que se plantea para el próximo PPEG. También el voluntariado considera un reto *abrazar* la diversidad y generar dinámicas de trabajo que de manera consciente ubiquen la gestión de la diversidad en el centro.

AMENAZAS

- El contexto internacional actual, concretamente se señalan las consecuencias del mandato del presidente Donald Trump, se percibe como una amenaza porque puede recortar recursos económicos a organizaciones como Oxfam Intermón que públicamente muestran su rechazo a las desigualdades que perpetúan la pobreza y además con un marcado carácter feminista. Pero, por otro lado, esta sombra tiene su parte de luz, ya que ante épocas adversas, tanto las personas como la política de la organización pueden centrar su interés en lo realmente importante y poner en el centro la vida de las personas.
- La nueva estructura (actualmente no somos un equipo de trabajo como tal sino un grupo de trabajadoras de la misma oficina pertenecientes a equipos virtuales) y el modelo híbrido (presencial y teletrabajo) se considera un obstáculo para la cohesión del equipo técnico porque no facilita la interacción entre las personas ni trabajo en común, afectando a la relación entre las mismas y en la cohesión del equipo.
- El voluntariado es escaso, con una alta rotación y hay muchas cosas para hacer. En esta ecuación, habitualmente, cuestiones relacionadas con la equidad de género no son siempre priorizadas, aunque se siga avanzando en su incorporación a nivel transversal. Hace falta que haya estabilidad y actividad sistemática para emprender un proyecto de largo plazo que cale de tal manera que se convierta en cultura.

9. RECOMENDACIONES DE CARA AL PRÓXIMO PLAN

Fortalecer la estructura de género

Los procesos de cambio organizacional feminista requieren de una estructura específica que vele por su desarrollo y seguimiento. Una estructura integrada por personas y por recursos económicos. De cara a un próximo PPEG, hay que incidir en fortalecer esta estructura a nivel interno, aunque a nivel estatal no se reconozca como área específica.

En una de las entrevistas se recoge una idea para fortalecer la estructura de género; el nuevo PPEG debe formar parte de una de las estrategias del Plan de Igualdad institucional, como un proyecto que permita experimentar y favorecer la réplica de alguna de sus prácticas.

El seguimiento del Plan requiere una mayor continuidad y poner el foco en diseñar herramientas que permitan ver que es un proceso de cambio.

El cambio organizacional feminista es un proceso

Aunque es algo que las personas que han participado en esta evaluación tienen muy claro, no es tan fácil a la hora de acercarlo a personas no tan implicadas en el día a día, como son las personas voluntarias y personas técnicas que habitualmente no acuden presencialmente a la oficina.

La sistematización de dos de los procesos llevados a cabo es una buena práctica que ayuda no solo a socializarlo, sino a ir un poco más allá, mostrando que forma parte de un proceso de cambio que va más allá de una práctica concreta, por muy exitosa que sea.

En este sentido, las personas identifican como reto cómo utilizar el lenguaje, evitando tecnicismos que ayuden a acercar el proceso al voluntariado y en sistematizar lo que se va realizando y las experiencias de cambio.

La herramienta del boletín ha sido útil en este proceso. Quizás no ha llegado a mucho voluntariado ni se ha obtenido el feedback esperado, pero cuenta con un potencial relevante para favorecer esa mirada en clave de proceso.

No solo el género genera desigualdad

Una cuestión que ha emergido es la necesidad de seguir cuestionando e identificando privilegios, no solo basados en el género. Tanto el voluntariado como el equipo técnico reconocen como reto fomentar en los espacios laborales y de participación la convivencia con la diversidad.

Para ello, el nuevo PPEG incorporará una mirada interseccional que permita avanzar en esta línea para identificar prácticas clasistas, racistas, edadistas, etc.

Incorporar a los hombres en el proceso de cambio

Poco a poco se percibe el cambio porque actualmente comienzan a participar hombres trabajadores de Oxfam Intermón en formaciones impulsadas como institución. Hace un tiempo, estas formaciones eran mayoritariamente feminizadas.

Fomentar la participación del voluntariado en el diseño del nuevo PPEG

En la fase de diseño del Plan es necesario contar con la participación de algunas personas voluntarias, de manera que se generen espacios para conciliar intereses del personal técnico y del voluntariado, centrados en este proceso de cambio.

El voluntariado no dispone de mucho tiempo y la participación en el diseño del próximo Plan le puede sobrecargar y desmotivar. Quizás no debemos esperar que participen en todo el proceso, sino en momentos específicos, diseñando las estrategias dirigidas al voluntariado.

Algunas claves para el diseño de estrategias pueden ser tener en cuenta factores que mueven al voluntariado. En este sentido, se han identificado algunas claves: realización de acciones que tengan un objetivo (incidencia en clave de proceso), que generen reflexión y alianzas o encuentros con otras organizaciones.

Fortalecer estrategias de acción con potencial multiplicador

OI Euskadi ha impulsado dos procesos que, dado su carácter transformador, no deben quedarse ahí. Además, ambos cuentan con una sistematización que orienta cómo seguir avanzando y recoge información de interés muy útil para acercar estos procesos al voluntariado y a Oxfam Intermón.

Otra estrategia que hay que reforzar es la referencia de OI Euskadi en liderar procesos de cambio feminista, concretamente en algunas líneas de acción que también se impulsan a nivel estatal con el Plan de Igualdad:

- Difundir una cultura organizacional comprometida con los cuidados.
- Incorporación de los hombres.
- Impulsar liderazgos feministas.

Tener presente el aprendizaje, *menos es más*

La conciencia feminista de gran parte de las mujeres del equipo técnico cuestiona con esta mirada crítica la realidad de la organización y, en ocasiones, se pueden generar expectativas de cambio ambiciosas que más tarde pueden generar frustración.

El baño de realidad significa que, así como somos conscientes de todos los cambios que habría que hacer para seguir avanzando, también hay que ser conscientes de incidir en el ámbito donde OI Euskadi tiene su influencia y por tanto puede trabajar en clave de proceso, incluso en *forma de laboratorio* (probando y evaluando estrategias piloto).