



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



Instituto Complutense
de Estudios Internacionales



FUNDACIÓN CAROLINA

VIII MAGÍSTER EN GÉNERO Y DESARROLLO (XV Programa de Formación “Mujeres y Desarrollo”)

Mainstreaming de Género en la práctica: Cambio Organizacional pro Equidad y Segunda Estrategia de Género en PNUD El Salvador

Tesis de Magíster en Género y Desarrollo del Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid.

Autora: Ivonne Urriola Pérez
Tutora: Natalia Navarro Oliván
Agosto 2008

Listado de Acrónimos y Abreviaturas

| | |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AGEM | Agenda Económica de las Mujeres |
| ALG | América Latina Genera: gestión del conocimiento en género para Latinoamérica y el Caribe. |
| ASOPER | Asociación de personal |
| BDP | Bureau for Development Policy (Oficina para el Desarrollo de Políticas) |
| CCA | Common Country Assesment (Evaluación común de país) |
| CGO | Center for Gender in Organizations |
| CO | Cambio Organizacional |
| COPEQ | Cambio Organizacional pro Equidad |
| CPAP | Country Program Action Plan |
| GCO | Grupo de Cambio Organizacional |
| GED | Género en el Desarrollo |
| GES | Gender Equality Strategy (Estrategia de género global de PNUD) |
| GFP | Gender Focus Programme |
| GM | Gender Mainstreaming |
| GTG | Grupo Temático de Género |
| MED | Mujeres en el Desarrollo |
| NOVIB | Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand |
| NN UU | Naciones Unidas |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| PFG | Puntos Focales de Género |
| PNUD ES | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo El Salvador (UNDP en inglés) |
| RPD | Regional Program Document (Marco de cooperación regional) |
| RR HH | Recursos Humanos |
| SURF | Subregional Resource Facility (Oficina Subregional de Asistencia Técnica) |
| UNCT | United Nations Country Team (Equipo país) |
| UNDAF | United Nations Development Assistance Framework (Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo) |
| UNFPA | United Nations Population Fund (Fondo de Población de las Naciones Unidas) |

Índice

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| I. Prólogo | p. 5 |
| II. Introducción | p. 7 |
| 1. Marco teórico y conceptual | p. 10 |
| 1.1. La Estrategia de Gender Mainstreaming | p. 10 |
| 1.1.1 Críticas al Mainstreaming | p. 13 |
| 1.1.2. Cambio organizacional como una estrategia de Gender Mainstreaming | p. 15 |
| 1.2. Cambio y género en las organizaciones | p. 16 |
| 1.2.1. Las organizaciones tienen género | p. 16 |
| 1.2.2. Instituciones, organizaciones ¿de qué estamos hablando | p. 17 |
| 1.2.3a. ¿Qué es el cambio organizacional? | p. 19 |
| 1.2.3b. El aprendizaje como elemento fundamental del cambio | p. 21 |
| 1.2.4a. El poder y la estructura profunda | p. 22 |
| 1.2.4b. ¿De que forma trabajar con la estructura profunda puede transformar de la organización? | p. 25 |
| 1.2.5. Agentes de cambio | p. 27 |
| 1.2.6. Modelos de cambio intraorganizacional | p. 28 |
| 2. PNUD El Salvador y el Mainstreaming de Género | p. 31 |
| 2.1. Las organizaciones internacionales de desarrollo y la estrategia de Mainstreaming de Género | p. 31 |
| 2.2. PNUD El Salvador: contexto | p. 33 |
| 2.3. El proceso de cambio organizacional en PNUD ES | p. 34 |
| 2.3.1. Antecedentes del proceso | p. 34 |
| 2.3.2. La ruta metodológica | p. 35 |
| 2.3.3. La elaboración del No- Diagnóstico | p. 36 |
| 2.3.4. Los Experimentos | p. 38 |
| 2.3.5. Segunda parte de la ruta: ¿qué ha pasado con los experimentos? | p. 39 |
| 2.3.6. ¿Qué ha pasado después? | p. 49 |
| 2.3.7. Reflexiones sobre el proceso | p. 51 |
| 2.4. Segunda Estrategia de Género PNUD ES | p. 52 |
| 2.4.1. Contexto | p. 52 |
| 2.4.2. Metodología | p. 53 |
| 2.4.3. Resumen Diagnóstico Institucional | p. 54 |
| 2.4.4. Resumen Estrategia de Género | p. 60 |
| 2.4.5. Reflexiones sobre el proceso | p. 63 |
| 3. Sinergias y oportunidades para el cambio | p. 65 |
| 3.1. Interconexiones entre ambos procesos | p. 65 |
| 3.2. Desafíos para aumentar la sinergia | p. 67 |
| 3.3. Lecciones aprendidas y obstáculos para implementar el gender mainstreaming | p. 68 |
| 3.4. Avances obtenidos y recomendaciones para profundizar | p. 74 |
| III. Reflexiones finales | p. 79 |
| IV. Fuentes consultadas | p. 81 |
| A. Bibliografía | p. 81 |
| B. Páginas webs | p. 83 |
| C. Documentos corporativos | p. 84 |

V. Anexos
Índice de cuadros, figuras y gráficos

p. 85
p. 92

I. Prólogo

“Ahora mi tarea era hilar entre sí todas esas ideas, experiencias y transiciones para que formaran un todo coherente y fluido. Presentar un análisis cuidadoso, respetuoso y diplomático que uniera entre sí reflexiones profundamente personales y realidades profesionales por lo general desalentadoras. Elaborar un informe equilibrado, objetivo, sobre cómo tornar sostenible el bienestar de las mujeres activistas por los derechos humanos. Escribir algo que no hiciera colapsar a quien lo leyera en la desesperación, o en el aburrimiento. Y me bloqueé.

Nada de lo que escribía sonaba sincero. Era demasiado distante y frío, o demasiado lírico e idealista. Era lo más difícil que había intentado escribir en toda mi vida, sin excepción alguna.

Durante mucho tiempo no pude entender por qué, teniendo todas las piezas en su lugar, esto me resultaba tan difícil. No tenía sentido. Día tras día me abocaba a la tarea, pero las palabras se negaban a encontrar su lugar. Se las veía tiesas, incómodas. Hasta que finalmente lo entendí. Esto era algo personal.”

Jane Barry & Jelena Dordevic (UAF), *¿Qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar?*

El título de esta tesis: Mainstreaming de Género en la práctica: Cambio Organizacional por Equidad y Segunda Estrategia de Género en PNUD El Salvador puede hacer pensar que se trata de un mero documento académico con un marcado carácter técnico. Sin embargo esta tesis también habla de cambios, de cambios soñados y posibles, habla de cómo varias personas se han planteado modificar las desigualdades de género en una organización, durante años. De los obstáculos que han encontrado, de los logros, los retrocesos y las vueltas a empezar.

Esta investigación no tiene grandes pretensiones de aportar elementos nuevos a todo lo ya escrito sobre género y desarrollo, pero sí una muy clara: analizar desde una mirada feminista cómo se producen los cambios dentro de las organizaciones y cómo por medio de herramientas concretas como el cambio organizacional y las estrategias de género, se puede (o no) llevar a la práctica conceptos tan etéreos como el mainstreaming.

Es importante señalar que pese a que la mayor parte de las críticas a la implementación del mainstreaming se han hecho desde el feminismo, posición desde la cual nos ubicamos ideológica y políticamente a la hora de pensar y escribir esta investigación, nos sigue pareciendo una estrategia no sólo válida y vigente, sino radical y revolucionaria en su concepción al plantear que género debe ser parte de todos los espacios, de todos los niveles y actividades de las organizaciones.

Ser pasante y luego formar parte del PNUD El Salvador me ha dado la posibilidad de analizar desde cerca la puesta en práctica de la estrategia de mainstreaming de género por medio de dos procesos interesantísimos y enriquecedores sobre el trabajo de género en las organizaciones. Pese a las dificultades, las resistencias que nos encontramos en el camino y la lentitud de los procesos, he aprendido y disfrutado mucho al formar parte de un equipo que lucha por impulsar cambios y eliminar las desigualdades al interior y en el trabajo de las organizaciones de desarrollo.

Por último, quiero agradecer a varias personas e instituciones que han hecho posible la realización de esta tesina. En primer lugar al Instituto de la Mujer por concederme la beca para cursar la VIII edición del Magíster en Género y Desarrollo correspondiente al XV Programa de Formación “Mujeres y Desarrollo”, que me permitió conocer y compartir con un grupo maravilloso de mujeres y más tarde dirigir mis pasos hacia El Salvador.

A mis compañeras de la VIII edición del Magíster en Género y Desarrollo, especialmente a Romina y a Eugenia por ser una inspiración constante en todos los sentidos.

A las personas del grupo de cambio organizacional, por su compromiso para que PNUD El Salvador sea una organización más equitativa. A mi tutora de la pasantía y ahora jefa, Neus Bernabeu por brindarme su generoso apoyo de forma permanente.

A mi tutora de la tesina, Natalia Navarro por guiarme y alentarme en este proceso.

A mi familia por animarme y apoyarme de forma incondicional. A mi compañero de vida, José Luis por estar siempre presente.

II. Introducción

Desde la Plataforma de Acción de Beijing en 1995, se estableció el Mainstreaming de Género como línea de actuación a seguir en todo el mundo para la institucionalización de la perspectiva de género tanto en los proyectos y programas, como en las organizaciones. Originalmente se pensó en una doble estrategia: desarrollo tanto de políticas y unidades específicas de género como esfuerzos por transversalizar dicha perspectiva. No obstante, esta propuesta ha recibido numerosas críticas por parte de distintos sectores: una de ellas ha sido la evaporación de la perspectiva de género en la transversalización que unida a una excesiva tecnocratización del proceso lo habría vaciado de contenido político y realmente transformador. Otro cuestionamiento es que durante estos años, la mirada se ha centrado en los proyectos, políticas y actividades de dichas organizaciones ignorando o dejando en segundo plano el hecho de que las agencias, los organismos multilaterales, las ONG's o los gobiernos (incluso aquellas instituciones que tienen clara la importancia de la igualdad como eje del desarrollo), pueden ser al mismo tiempo reproductoras de desigualdades de género al interior de sus propias organizaciones.

Desde hace más de una década las organizaciones de desarrollo han utilizado, con más o menos éxito, diversas herramientas para hacer realidad y facilitar la práctica de la compleja conceptualización del Mainstreaming de género. Algunas de las herramientas más conocidas son la creación de unidades específicas de género, la elaboración de políticas de género, el diseño e implementación de estrategias de género y en los últimos años, los procesos de cambio organizacional a favor de la igualdad. Las distintas propuestas de cambio organizacional para avanzar en la equidad de género, implican un regreso a la definición original de Mainstreaming en tanto incorporación del género en la corriente principal de las políticas, de la estructura y de los valores de la organización. Los procesos de cambio organizacional a favor de la igualdad, pretenden identificar donde están y porque se producen desigualdades de género al interior de las organizaciones. Se trata de propuestas metodológicas que beben de los aportes del enfoque de Género en el Desarrollo. Es por tanto, una forma de poner en práctica los planteamientos teóricos de la igualdad de género en los diferentes espacios y niveles de la organización; en todo aquello que dicha organización, hace, realiza y produce. Pero al ser un proceso lento y al que se suelen poner muchas resistencias, requiere detenerse para observar los actores implicados, la toma de decisiones, la estructura y las relaciones de poder dentro de la organización.

La oficina del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD de El Salvador, inició en 2006 un proceso de cambio organizacional pro equidad, impulsado por el proyecto regional América Latina Genera y facilitado por una consultora externa. La metodología utilizada en dicho proceso fue COPEQ, cuyo objetivo fundamental fue evidenciar la multiplicidad de visiones existentes en la organización sobre el Cambio Organizacional (CO), así como poner en marcha formas alternativas de actuación para corregir las desigualdades de género. Para ello se utilizaron como herramientas de intervención, entre otras técnicas, talleres de formación en género, entrevistas y grupos focales. Un año más tarde, a mediados de 2007 se inició la elaboración de la segunda estrategia de género en estrecha vinculación con la

estrategia de género interagencial del Sistema de Naciones Unidas, liderado también por el proyecto regional América Latina Genera.

Cambio Organizacional y Estrategias de Género, en este contexto, son herramientas fundamentales para estudiar y comprender las dificultades y ventajas que las organizaciones que trabajan en pro de la igualdad y el desarrollo deben de afrontar a través del ejercicio de mirarse así mismas y del análisis de los procesos que están generando desigualdades de género tanto al interior como al exterior de la propia organización.

Esta tesina pretende analizar las sinergias entre dos procesos que normalmente se ejecutan de forma inconexa. Esta investigación podría ser un pequeño aporte para visualizar a través del estudio de un caso práctico, las potencialidades que puede ofrecernos la sinergia entre el cambio organizacional y la estrategia de género, recogiendo la experiencia de una organización que intenta aprender de sus errores y de sus logros. Nuestra investigación busca aportar elementos que generen reflexión a un proceso de aprendizaje colectivo y creemos que incluso podría servir para generar un cuerpo de conocimientos que ayuden a afrontar procesos similares en otras oficinas de PNUD en América Latina.

Para la elaboración de esta tesina se han utilizado un conjunto diverso de técnicas de investigación. En primer lugar la revisión y análisis bibliográfico que recoge los principales aportes teóricos sobre el tema que constituyen el marco teórico en el que se inserta esta investigación. También se ha revisado la documentación que constituye el marco corporativo para la igualdad de género de PNUD global, del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador y de la oficina de PNUD El Salvador.

La revisión documental se ha combinado con metodologías cualitativas de investigación como entrevistas, reuniones y grupos de discusión con el objetivo de identificar las distintas interpretaciones y lecturas sobre las resistencias y logros en el proceso de cambio organizacional. La observación participante ha sido fundamental para comprender algunos aspectos de la cultura de PNUD El Salvador, así como mis propios valores como investigadora del proceso.

La información se ha organizado en tres grandes epígrafes:

1. Marco teórico y conceptual
2. PNUD El Salvador y el Mainstreaming de Género
3. Sinergias entre ambos procesos: oportunidades para el cambio

1. En el *marco teórico y conceptual* se desarrolla una explicación de la estrategia de mainstreaming de género (con breves antecedentes sobre los enfoques MED y GED) incluyendo definiciones y enfoques. Se hace especial hincapié en las críticas a la no revisión del funcionamiento de las organizaciones y del cambio organizacional como una de las herramientas menos aplicadas de la estrategia de mainstreaming. Se hace un recorrido por las principales aportaciones teórico-feministas del cambio en las organizaciones: procesos generizantes, aprendizaje organizacional, las relaciones de poder y la estructura profunda, los agentes de cambio y las tipologías sobre los tipos de organizaciones y las estrategias de cambio que se han propuesto desde distintos espacios.

2. En la segunda parte denominada *PNUD El Salvador y el Mainstreaming de Género*, se hace una breve referencia a la preocupación de las organizaciones internacionales por la implementación de la estrategia de mainstreaming por medio de las estrategias de género y en algunos casos del cambio organizacional. Para dar paso a la descripción y análisis de la experiencia de PNUD El Salvador en cuanto a dos procesos realizados recientemente en la oficina: el proceso de cambio organizacional y la elaboración de la segunda estrategia de género.

3. En la tercera parte *Sinergias entre ambos procesos: oportunidades para el cambio*, se identifican varios elementos comunes que muestran la interconexión entre el cambio organizacional y la estrategia de género. También se señalan algunos desafíos pendientes a tener en cuenta para futuros procesos y algunas reflexiones sobre los obstáculos con los que nos encontramos a la hora de llevar a la práctica el mainstreaming en las organizaciones y que pueden suponer serios riesgos a la implementación de esta estrategia.

1. Marco teórico y conceptual

Existe una amplia bibliografía sobre las organizaciones, proveniente sobre todo de la Psicología y los gurús del management¹ que desarrolla aportes teóricos y técnicas específicas para el cambio organizacional. Sin embargo, la gran mayoría de dichas propuestas teóricas, carecen de enfoque de género como un elemento fundamental del trabajo con organizaciones. Para el tema que nos ocupa, las referencias teóricas más útiles provienen de las aportaciones feministas que han surgido tanto de la academia como del personal técnico de las ONG's y agencias de desarrollo. Aunque, la mayor parte de la bibliografía sobre el tema ha sido producida en el mundo anglosajón y hay muy pocas investigaciones sobre cambio organizacional y género en los países hispanohablantes; desde España y América Latina contamos con algunas sistematizaciones de experiencias y propuestas metodológicas sobre procesos de cambio organizacional y género especialmente en el contexto de las ONG's y de las agencias de desarrollo.

Teniendo en cuenta que se trata de herramientas para mirar y analizar la realidad, y que las múltiples clasificaciones que veremos, en la práctica se mezclan de forma difusa; se explican a continuación los conceptos principales que enmarcan esta investigación.

1.1. La Estrategia de Gender Mainstreaming²

Aunque el mainstreaming es ya un vocablo bastante habitual en el ámbito del desarrollo, es importante recordar que su aparición y posterior uso, tiene una genealogía de esfuerzos por operativizar la perspectiva de género en las organizaciones de desarrollo. Aunque no vamos a extendernos demasiado en el tema, no podemos dejar de mencionar brevemente los enfoques Mujeres en el Desarrollo (MED) y Género en el Desarrollo (GED) y la evolución del enfoque MED al enfoque GED como antecedentes previos del mainstreaming de género.

El **enfoque MED** surgió en la década de los 70, como una reivindicación para visibilizar el aporte económico de las mujeres que hasta ese momento eran vistas sólo como madres y esposas. Este enfoque ha sido criticado por carecer de una perspectiva relacional y estar centrado de forma exclusiva en las mujeres y tener por lo tanto menos posibilidades de transformar la realidad. Sin embargo y pese a las críticas, este enfoque consiguió llamar la atención de las agencias de desarrollo y los responsables políticos respecto que el papel de las mujeres en el desarrollo iba mucho más allá de sus tareas reproductivas. La estrategia operativa del MED fue la creación de unidades específicas para el desarrollo de la mujer en las organizaciones.

El **enfoque GED** surgió en los años 80 como un esfuerzo intelectual de varias académicas feministas y como un esfuerzo político de organizaciones de mujeres de los países del sur. Implicó un cambio radical por la introducción de la categoría género como paradigma analítico, poniendo el foco en las relaciones entre hombres y mujeres. Es decir, se comenzó a reflexionar en los procesos sociales que producían las desigualdades y en las relaciones de poder

¹ Desde el manual de Newton Marguiles y John Wallace publicado en 1985 hasta las recientes propuestas de French y Bell (1996) sobre Desarrollo Organizacional, las aportaciones se han ampliado y mejorado bastante.

² Utilizaremos Gender Mainstreaming o Mainstreaming de Género indistintamente, ya que ambos términos son ampliamente conocidos y utilizados, pese a estar en inglés.

imbricadas en estos procesos. El enfoque GED propuso como estrategia operativa y complementaria a las unidades de la mujer, la estrategia del gender mainstreaming.

Aunque se ha insistido en ver ambos enfoques como excluyentes, en la práctica no lo son. Hay muchas organizaciones que siguen utilizando ambos enfoques en algunos casos porque creen que ambos son válidos y en otros porque tienen dificultades para distinguirlos en la teoría y en la práctica³.

El concepto de **gender mainstreaming** surgió originalmente en 1995, en la Cuarta Conferencia Internacional de la Mujer de Naciones Unidas realizada en Beijing. El compromiso adoptado por Naciones Unidas y los gobiernos por medio de la Plataforma de Acción de Beijing, estableció la estrategia de gender mainstreaming como el mecanismo principal para conseguir la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El mainstreaming ha sido traducido, entendido e implementado de muy diversas formas; entre las más conocidas están la transversalización de la perspectiva de género, transversalización de género, incorporación del enfoque de género, institucionalización del enfoque de género, entre otras. Sin embargo, la mayor parte de las traducciones no recogen la idea principal del término en inglés. Literalmente mainstreaming hace referencia a poner los asuntos de género en la corriente principal de todas las políticas (main: principal, stream: corriente), lo que obviamente tiene un sentido mucho más completo y revolucionario que la idea de transversalizar⁴. Por lo tanto el mainstreaming debería suponer “una transformación profunda de las organizaciones a todos los niveles, una transformación que significa reconocer que el género no concierne sólo a los programas, políticas y equilibrio de género en el personal, sino también en la cultura organizacional”. (Bernabeu, 2003)

Tres de las definiciones que han sido más utilizadas y que en algunos casos se han convertido en la principal referencia para explicar el concepto son la del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC), la del PNUD y la del Consejo de Europa. A continuación podemos observar un cuadro resumen de los aspectos fundamentales de las tres definiciones señaladas.

Cuadro1. Definiciones de Gender Mainstreaming

| Definición del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (1997) | Definición del PNUD (2000) | Definición del Consejo de Europa (1998) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “El Mainstreaming de la perspectiva de género es el proceso de evaluar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres, cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en | “El género en el mainstream tiene como propósito integrar el interés en la igualdad de géneros en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización... Más específicamente es una | Gender mainstreaming implica la reorganización, fortalecimiento, desarrollo y evaluación del proceso de las políticas públicas, a fin de que la perspectiva de la igualdad de género sea incorporada en todas las políticas, a todos los niveles y en |

³ Ver en Anexos un cuadro resumen de los aspectos principales de ambos enfoques.

⁴ En la base de datos de Siyanda se pueden descargar más de 20 publicaciones actuales sobre mainstreaming, entre las cuales hay guías, investigaciones, informes herramientas y experiencias. Ver:

http://www.siyanda.org/search/results_adv.cfm?Keywords=mainstreaming08&Subject=0&donor=0&lang=E&StartRow=1

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de géneros”.</p> | <p>estrategia para asegurar que: 1. La igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización, 2. y que el producto o resultado de las de cisiones que se hayan tomado sea sistemáticamente monitoreado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros (...) Una iniciativa efectiva de género en el mainstream requiere la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo integrado para tal fin.”</p> | <p>todas sus fases, por los actores normalmente involucrados en su elaboración.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: García Prince, 2008: 56. Cuadro construido por Evangelina García Prince en base a los siguientes documentos: *Reporte del Consejo Económico y Social* 1997. A/52/3, 18 de septiembre 1997. “Chapter IV: Mainstreaming the gender perspective into all policies and programs in the United Nations System” y UNDP: Gender and Development Program. *Learning and Information Pack*. NY. 2000.

Si analizamos las tres definiciones podemos observar que tienen algunos elementos en común:

1. El mainstreaming se concibe como una *estrategia para alcanzar el objetivo de la igualdad de género*, y no como un fin en si misma.
2. Es una estrategia que debe involucrar todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y el marco cultural de la institución u organización. Por lo tanto la igualdad de género debe incluirse en *todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización*.
3. Supone tener en cuenta las necesidades e intereses de hombres y mujeres en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas *en todas las esferas políticas, sociales y económicas*.
4. Es necesario contar con un *grupo de expertos/as* (unidades especializadas) que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para apoyar la implementación de la estrategia.

Hasta ahora, ha habido dos formas de asumir el mainstreaming de género: la integración y la transformación de la agenda (Mukhopadhyay, 2006).

La **integración** supone que la igualdad de género es integrado en el análisis de los problemas socioeconómicos que se pretenden resolver y por lo tanto, debe formar parte de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos y programas; incorporando objetivos y acciones específicas para reducir las desigualdades de género. La **transformación de la agenda** implica a su vez, introducir en la agenda del desarrollo las cuestiones que modifican la posición desigual de las mujeres, teniendo en cuenta sus intereses estratégicos de género, por lo tanto es una transformación de la agenda para orientarla a promover cambios.

Ambas formas de trabajar el tema, no son excluyentes. Tanto la integración como la transformación de la agenda, implican un trabajo en diferentes niveles institucionales. Mientras que la integración supone trabajo dentro de las instituciones de desarrollo para que el personal técnico adquiera capacidades

que les permitan incorporar género en todos los niveles, la transformación de la agenda implica un trabajo de incidencia en los niveles de toma de decisiones que den como resultado que el género no sea un tema más, sino uno de los temas principales.

Aunque las definiciones de mainstreaming más utilizadas no lo señalen de forma explícita, uno de los principales aportes de la estrategia de gender mainstreaming es que las cuestiones de género no sean sólo responsabilidad de las unidades de género/de la mujer, sino que sean responsabilidad de todo el mundo. Es una invitación a todo el personal de una organización o espacio a apropiarse de un tema que tradicionalmente fue considerado de mujeres, y por lo tanto de responsabilidad de las unidades o áreas de la mujer. Esta idea que fue pensada con la intención de implicar a todos los niveles de las organizaciones en el tema, también ha tenido algunos efectos perversos como la volatilización de la responsabilidad y en algunos casos ha supuesto la desaparición de las unidades específicas.

La experiencia ha demostrado que el gender mainstreaming es una estrategia que entraña potencialidades para transformar la realidad a favor de la igualdad de género, pero que implica riesgos de diluirse y de que se convierta en "la responsabilidad de todos, pero el trabajo de nadie" (Lombardo, 2003).

1.1.1. Críticas al Mainstreaming

Desde el principio de la implementación de la estrategia de gender mainstreaming surgieron críticas, en principio porque el propio proceso de institucionalización generó desconfianzas en cierta parte del movimiento feminista y de mujeres respecto a que la institucionalización de género podría implicar la despolitización del proceso. Aunque algunas autoras sostengan que se trataba de críticas sin consistencia y que no ofrecían alternativas (García Prince, 2008: 58), creemos que es importante señalarlas.

En los últimos años y especialmente cuando se cumplió una década de la realización de la Conferencia de Beijing, varios análisis coincidieron en que la evaluación de la implementación de la estrategia en distintos contextos, proyectos y organizaciones tenía aún varias cuestiones pendientes. Caroline Moser (2005^a y 2005^b) realizó un reciente estudio comparativo sobre el impacto de la aplicación del mainstreaming en 14 organizaciones diferentes, desde agencias multilaterales a ONG's. El objeto del estudio de Moser, era evaluar el progreso por medio de tres etapas: a) adopción de la terminología de igualdad de género, b) puesta en marcha de políticas de mainstreaming e c) implementación del gender mainstreaming.

Moser mostró que la mayoría de las organizaciones de desarrollo examinadas habían adoptado la terminología de la igualdad de género y que eran relativamente consistentes en su uso. Incluso algunas organizaciones habían incorporado en sus propias definiciones de mainstreaming, aspectos relacionados con las temáticas internas de las organizaciones. A su vez, todas las organizaciones analizadas habían puesto en marcha políticas de género que combinaban la transversalización del enfoque con acciones específicas de género, y que incluían capacitaciones apoyo a los mecanismos de igualdad o de la mujer, monitoreo y evaluación, así como distintas aproximaciones al reparto de responsabilidades entre todo el personal y las unidades especializadas de género. Sin embargo, el análisis reflejó fuertes vacíos en la implementación de la estrategia, mostrando que los compromisos políticos se evaporaron en el proceso de planificación. Esto podría deberse a una

multiplicidad de factores como la falta de capacidades de las organizaciones, culturas organizacionales resistentes a la temática, el tratamiento de las cuestiones de género como asuntos separados lo que facilitaría la marginalización de los mismos, la simplificación de los temas de género y la falta de apropiación de la política parte del personal de las organizaciones.

Mukhopadhyay (2006: 98) plantea que el limitado éxito que ha tenido el mainstreaming en las organizaciones internacionales de desarrollo, se debe en parte a la ausencia generalizada de mecanismos de rendición de cuentas en los niveles político y técnico y a la falta de espacios institucionales que hagan cumplir los compromisos adquiridos con la igualdad de género. Por lo tanto, mientras en el discurso toda la organización es responsable de la transversalizar el enfoque de género, en la práctica nadie tiene la responsabilidad de llevarlo a cabo.

De este modo, muchos de los factores que han causado vacíos en la implementación del mainstreaming muestran que la estrategia no se ha dirigido hacia el interior de las propias organizaciones.

Sin duda, se han hecho innumerables críticas sobre la implementación del gender mainstreaming en las organizaciones de desarrollo. Pero es importante destacar que muchas de ellas apuntan a que la mayor parte de las acciones emprendidas hasta ahora, han quedado al margen de la revisión del funcionamiento interno de las organizaciones, ignorando que estas pueden producir y reproducir desigualdades⁵. Navarro (2007:13) afirma que en gran medida se ha pasado por alto “las interpretaciones del mainstreaming se han mostrado incapaces de propulsar un nuevo paradigma...relegando a un segundo lugar el hecho de que incorporar la perspectiva de género debiera haber exigido cambios de mayor alcance en las organizaciones, en lo que hacen y en las formas de pensar y comportamientos de quienes las integran”.

Aunque hay indicios de que el potencial transformador del mainstreaming ha quedado hasta ahora en segundo plano, varias autoras prefieren hablar de desafíos pendientes, en vez del fracaso de la estrategia de gender mainstreaming. A continuación se mencionan algunos desafíos que deberán enfrentar las organizaciones de desarrollo en la próxima década si efectivamente desean hacerse cargo del mainstreaming de género:

- Asumir el mainstreaming como una **estrategia de cambio inducido**, en un amplio espectro de dimensiones sociales, lo que implica tener en cuenta en el mediano plazo, voluntad política y legitimidad del tema, recursos económicos, factibilidad administrativa y operativa, marco normativo o jurídico y que socio culturalmente sea factible.

⁵ Para más detalles sobre las críticas a la estrategia de gender mainstreaming ver: Maitrayee Mukhopadhyay (2004): “Mainstreaming Gender or “Streaming” Gender Away: Feminists Marooned in the Development Business”, *IDS Bulletin* N° 35 (4), special issue: Repositioning Feminism in Gender and Development; Joan Eveline & Carol Bacchi (2005): What are we mainstreaming when we mainstream gender? En *International Feminist Journal of Politics*, 7:4, diciembre; Andrea Cornwall et al., (2007): “Gender Myths and Feminist Fables: The Struggle for Interpretive Power in Gender and Development” en *Development and Change* 38(1): 1-20.

- Si tradicionalmente las organizaciones han trabajado el género desde algunos proyectos y programas específicos, especialmente en procesos de sensibilización a beneficiarias (y en algunos casos a beneficiarios) de esos proyectos, la propuesta es ahora, **dirigir la mirada hacia lo interno de las organizaciones** como espacios donde también se producen y reproducen desigualdades.
- Se hace cada vez más necesario **conocer el impacto y los resultados** de la implementación del mainstreaming, por lo que se sugiere fortalecer las evaluaciones del proceso, así como los sistemas de rendición de cuentas sobre las responsabilidades de cada quien en la implementación.

La mayor parte de esos desafíos implican un trabajo interno de las organizaciones en distintos niveles, y si realmente quieren hacerlo bien, implica promover cambios en algunos aspectos esenciales de su funcionamiento y de la forma en que hasta ahora se han entendido y tratado las cuestiones de género.

1.1.2. Cambio organizacional como una estrategia de Gender Mainstreaming

Varias propuestas teóricas señalan que para que la estrategia de mainstreaming siga funcionando, es necesario realizar cambios en el nivel de las instituciones y de las organizaciones. Rao y Kelleher (2005:62), afirman que “si hay vida después del mainstreaming, nuestra experiencia nos ha enseñado que esto requerirá transformaciones en el nivel institucional”. Esto implicará que las organizaciones sean capaces de revisar y re-politizar conceptos como empoderamiento, ciudadanía y derechos, desde una nueva mirada.

Esta re-politización de conceptos implica hacer una conexión entre los aspectos teóricos que explican las desigualdades de género y la práctica donde se producen y mantienen esas desigualdades.

Algunas organizaciones están intentando poner en práctica la idea de que el cambio organizacional puede ser una estrategia de gender mainstreaming, en el sentido de que los procesos de cambio organizacional ofrecen herramientas para trasladar a la práctica temáticas abstractas como igualdad de género, o el propio mainstreaming de género, lo que no excluye un conjunto de dificultades, negociaciones y compromisos relacionados con ese paso de lo abstracto a la práctica. (Mukhopadhyay et al., 2006: 5).

El libro denominado *Politics of the possible*, recoge la experiencia de siete organizaciones (Novib y sus contrapartes) que iniciaron un proceso de cambio organizacional conjunto. La iniciativa se basa en la creencia de que para promover la igualdad de género en los programas, el género no debe ser abordado exclusivamente dentro de la organización, sin embargo es necesario que la propia organización cambie. La autora señala que esas experiencias ilustran “el arte de convertir un principio en una práctica. Esta empresa está íntimamente relacionada con las políticas. Y el poder es central en la conversión de este principio”. (Mukhopadhyay et al., 2006:9).

1.2. Cambio y género en las organizaciones

En un inicio la teoría sobre el cambio organizacional se centró en los espacios empresariales y en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia. De este modo, las desigualdades de género se entendían como uno de los aspectos que podía reducir la eficiencia de las organizaciones. Con el objeto de aprovechar al máximo el potencial del personal femenino, se intentó asegurar la presencia de mujeres en puestos de dirección, se las invitó a desarrollar funciones tradicionalmente realizadas por hombres y se implementaron medidas que les permitieran (a ellas) conciliar la vida laboral con la familia.

En un segundo momento, cuando se superó la necesidad de aumentar la eficiencia, se planteó la necesidad de valorar los diferentes estilos de liderazgo y mejorar las relaciones humanas en el ámbito laboral, intentando desmontar el sistema de privilegios basado en la masculinidad hegemónica y tradicional. Lo que implicaba modificar los sistemas normativos, pero también los simbólicos y subjetivos y las formas de hacer y comportarse en las organizaciones; es decir, una transformación mucho más profunda que involucrara otro paradigma organizacional. (Navarro, 2007: 15)

En ese camino, se encuentran muchas organizaciones actualmente: intentando comprometerse con la eliminación de normas y valores discriminatorios que han sustentado su quehacer desde el inicio. Veamos a continuación las implicaciones que tiene este proceso.

1.2.1. Las organizaciones tienen género

Las propuestas teóricas (tradicionales y críticas) sobre las organizaciones se han ubicado durante años (y aún algunas lo hacen), en el “campo intelectual abstracto masculino”. (Acker, 2000:117). Es decir, como lo masculino se ha considerado la mayoría de las veces representativo de “lo humano”, los procesos y las estructuras de las organizaciones se han teorizado como genéricamente neutros. Se suma a ello, que durante décadas la bibliografía feminista no se hizo cargo de las cuestiones de género en las organizaciones. Autoras como Moss Kanter, Resner o Ferguson, pese a hacer análisis feministas en el campo de la teoría organizacional, presentaron a las organizaciones como genéricamente neutras y asexuadas, lo que dificultó entender “las raíces profundas del género en las organizaciones”. (Acker, 2000:122)

Las organizaciones son sin duda, espacios dotados de género, algunas autoras como Joan Acker (2000) plantean en este sentido que el género no puede separarse de todos los procesos de la organización, sino entenderse y analizarse como una parte integral de ellos. Género no es un condimento que uno añade o incorpora, es parte integral del guiso de la organización.

Acker explica que la generización de las organizaciones se da en 5 procesos distintos, estos se pueden distinguir por medio del análisis pero en la práctica están mucho más imbricados. Los **procesos generizantes** se refieren a los aspectos más intangibles, más inmateriales de las organizaciones, son “actividades concretas, lo que la gente decimos y hacemos, cómo pensamos acerca de algo y cómo justificamos nuestras prácticas” (Navarro, 2002: 3). Frecuentemente se asumen como situaciones “dadas”, como si fuesen la forma “natural” de hacer las cosas, esa naturalización hace más difícil identificarlas y problematizarlas. Acker (2000:124-126) distingue al menos 5 procesos generizantes:

1. *Construcción de divisiones a partir del género*, por ejemplo las asignaciones de espacio, los comportamientos que se consideran adecuados, las tareas, etc. Este tipo de divisiones suelen estar bien documentadas y argumentadas, lo que permite mantenerlas y adaptarlas a los posibles cambios que enfrente la organización. Un ejemplo podría ser que en una organización todos los puestos de asistentes administrativas estén ocupados por mujeres.
2. Construcción de *símbolos e imágenes* que expresan y reafirman las divisiones de género. Por ejemplo que se asocie al equipo directivo la imagen de un hombre fuerte y exitoso
3. *Interacciones* entre géneros y dentro del mismo género que se dan cotidianamente y que subliminalmente establecen la dominación y la subordinación en una organización.
4. *Componentes de género de la identidad individual* que influyen la forma de seleccionar nuestra forma de comunicarnos, la vestimenta que utilizamos y la autopresentación.
5. *Creación y conceptualización de las estructuras sociales*, que sustenta la subestructura de género que se reproduce diariamente en las actividades laborales prácticas.

De este modo las organizaciones poseen una *arqueología de género* que las define como espacios que perpetúan normas sociales que favorecen los intereses de los varones⁶. Identificar estos procesos nos permite analizar de que modo es dotado de significado lo masculino y lo femenino “y todo aquello que pasa a ser considerado como propio de uno u otro de forma que el valor, oportunidades y limitaciones vinculadas a cada cual son distintas y jerarquizadas, resultando que en determinados aspectos el margen de acción de lo femenino es menor que lo masculino y viceversa” (Navarro, 2002:7).

Cualquier proceso de cambio organizacional que pretenda cambiar las relaciones entre hombres y mujeres, debe poner atención en esos procesos generizantes que permiten que el género se vaya actualizando (pese a los cambios de personal, tecnológicos y de visión).

1.2.2. Instituciones, organizaciones ¿de qué estamos hablando?

Aunque muchas veces se utilicen como sinónimos, organizaciones e instituciones no son lo mismo. Entendemos las instituciones como marcos de reglas para conseguir objetivos sociales o económicos en una sociedad⁷. Las reglas definen la asignación de los recursos, así como la asignación de tareas, responsabilidades y valores en una sociedad determinada. Es decir establecen quién logra qué, quién hace qué y quién toma las decisiones. Como señala Kelleher (2002:15) “Las instituciones son las reglas sociales de juego y son diferentes de las organizaciones, aunque las afectan”.

Aunque existen pocas instituciones que expresen claramente ideologías que promuevan las desigualdades de género, es necesario observar y analizar las relaciones y los procesos que están en la base de las instituciones. Kabeer y

⁶ El concepto *arqueología de género* fue acuñado por Anne Marie Goetz, más información en *Getting Institutions Right for women in development*, London: Zed Books, 1997, referenciado en Aruna Rao & David KELLEHER (2002): *Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional* (paper), Argentina: PRIGEPP/FLACSO.

⁷ Referencia a Kabeer & Subrahmanian, 1996, en David Kelleher (2002): “Organizational Learning: A Borrowed Toolbox?” en *Development in Practice*, Volumen 12, Números 3-4, Agosto, p. 315.

Subrahmanian (1996) han propuesto un marco de análisis institucional formado por cinco dimensiones: Reglas (cómo se hacen las cosas), Recursos (qué se usa, que se produce), Personas (a quien se admite y excluye y quién hace que), Prácticas (que se hace) y Poder (quién decide en relación a determinados intereses). Pese a que pueden existir múltiples instituciones, las cuatro instituciones básicas para estas autoras serían: el Estado, el Mercado, la Comunidad y la Familia.

Si las instituciones son marcos de reglas, las organizaciones son las estructuras sociales que operan dentro de estos marcos, reforzándolos o intentando modificarlos. Las normas institucionales por lo general se ubican en el ámbito de lo no perceptible, entretejiéndose en las jerarquías, prácticas y creencias organizacionales y constriñendo posibles esfuerzos de las organizaciones para modificar las reglas que perpetúan las discriminaciones de género.

Existen diferentes modelos mentales, formas de ver y entender las organizaciones, aunque pueden resumirse en la analogía de verlas como máquinas artificiales o como organismos vivientes. Esto es mucho más que una metáfora, las implicaciones de ver a las organizaciones de una u otra forma son enormes y afectan todas las decisiones de una organización, especialmente el trabajo que se realice para conseguir la igualdad de género (Díaz, 2000:11-14).

Ambas metáforas aluden a modelos mentales que inciden en las dinámicas organizacionales, veamos las características principales de ambos modelos:

Cuadro 2. Modelos mentales sobre las organizaciones

| Organizaciones como máquinas artificiales | Organizaciones como organismos vivientes |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Las máquinas son propiedad de alguien. Existen con un propósito concebido por alguien externo. Deben ser controladas por sus operadores. Son mecanismos estáticos que cambian, sólo si alguien las cambia. Su identidad ha sido definida por quien la construyó. Se va deteriorando, a menos que alguien la reconstruya. Su funcionamiento consiste en la suma del funcionamiento de sus partes. | Los organismos vivientes no son propiedad de nadie. Tiene propósitos propios y capacidad de acción autónoma. No son controlables, aunque sí influenciables. Evoluciona de forma natural, creando sus propios procesos. Tienen identidad propia, que puede mantenerse pese al cambio de sus miembros. El todo es más que la suma de sus partes, ya que el todo tiene cualidades no presentes en los miembros individuales. |

Fuente: construido en base a Olga Sofía Díaz González (2000): *Género y cambio en la cultura organizacional*. Colombia: PROEQUIDAD/GTZ.

Aunque la mayor parte de las organizaciones presentan características similares a los seres vivos: aprenden, tienen una identidad que les da coherencia, se relacionan con otras entidades, crecen y se desarrollan; la metáfora de la máquina aún modela el carácter y el funcionamiento de muchas organizaciones, ya que se ven a sí mismas de este modo.

Al igual que distinguimos entre institución y organización, se puede hacer énfasis entre cambios organizacionales y cambios institucionales. Rao y Kelleher (2001) entienden por los primeros los cambios que desafían creencias profundas sobre la naturaleza del trabajo y el cambio de las relaciones de poder en las organizaciones y los segundos apuntan a los cambios en las instituciones sociales que afectan a las instituciones relacionadas con los programas y proyectos desarrollados por las organizaciones en un

determinado contexto. Los autores apuntan además a un tercer tipo de cambio relacionado con la infraestructura de género que se suele producir por la presión de donantes y grupos internos y que se argumenta por lo general en base a derechos o a la eficiencia. Podemos ver con mayor claridad la distinción entre estas aproximaciones en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Aproximaciones de cambio

| Aproximación | Resultado | Cambio de estrategia | Observaciones |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infraestructura de género | Política de género, unidad de género, incremento de personal femenino en los puestos de dirección, incremento de recursos para acciones específicas destinadas a las mujeres. | Referencia a convenios y compromisos internacionales, apoyo gerencial, movilización interna, presiones externas (movimientos de mujeres y donantes) | Es necesaria, pero no suficiente. Corre el riesgo de que las actitudes del personal hacia el tema permanezcan intactas. Es probable que no se vincule con el cambio institucional. |
| Cambio organizacional | Cambios en la estructura profunda como las relaciones de poder, el equilibrio entre trabajo y familia, instrumentalidad, etc. | Mezcla de desarrollo organizacional, presión de grupos internos y externos, apoyo gerencial y entrenamiento de género. | Es la "arquitectura informal" necesaria para cambiar las instituciones. Arriesga un agujero negro del proceso de cambio en el que puede perderse el género. |
| Cambio institucional para la equidad de género | Los cambios en las instituciones sociales vistos desde las familias, comunidades, mercado y estado | El análisis de género de las instituciones relevante para el programa de la organización, desarrollo de programas y procesos para transformar esas normas institucionales, cambiando las estructuras de estímulos y capacitando. | Este acercamiento se basa en un esfuerzo para el cambio en el trabajo y mantiene el foco donde debe estar. Es difícil de mantener sin fuerte presión externa y alto compromiso desde el interior de la organización. |

Fuente: Adaptado de Aruna Rao & David Kelleher (2002): *Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional* (paper), Argentina: PRIGEPP/FLACSO.

Estas tres aproximaciones al cambio, no son excluyentes sino complementarias. Frente a la creencia generalizada de que con tener una política de género es suficiente, como si el resto de cambios fueran a darse por generación espontánea; es importante reflexionar sobre la necesidad de analizar el entorno institucional en el que desarrollan su trabajo las organizaciones y asumir que las organizaciones también pueden ser generadoras de desigualdades hacia el interior y exterior de sí mismas.

1.2.3a. ¿Qué es el cambio organizacional?

Varias autoras hacen una distinción entre dos tipos distintos de cambio en las organizaciones (Navarro, 2005 y 2007; Díaz, 2000):

1. El primero se denomina técnicamente **desarrollo organizacional**, se enfoca hacia mejorar la eficiencia de la organización, e implica hacer cambios mínimos que no cuestionan el orden existente, con la intención de que "todo siga igual". Si se hace desarrollo organizacional con enfoque de género se pueden hacer propuestas como garantizar la presencia de más mujeres en puestos de dirección, en modificar la asignación de puestos y tareas tradicionalmente asignados a hombres y mujeres o en garantizar la

conciliación de la vida laboral y familiar. Todas estas propuestas que son justas y necesarias, no modifican la estructura profunda de la organización.

2. El segundo tipo es el cambio o la **transformación organizacional** propiamente dicha que implica un “cambio de paradigma”, una nueva cosmovisión sobre los esquemas mentales que han tenido como referente un modelo de masculinidad tradicional. Este tipo de cambio plantea una revisión crítica de sistemas normativos, simbólicos y subjetivos. Es decir que supone una “reinterpretación por parte de la organización de su responsabilidad social respecto a la promoción de la misma, implicando por tanto la reformulación de su compromiso con un modelo de sociedad igualitaria y equitativa para mujeres y hombres” (Navarro, 2007:15)

Es importante señalar que otros autores (Rao et al., 1999) hacen la diferenciación entre los tipos de cambio en las organizaciones denominándolos como *cambio organizacional* (refiriéndose al equivalente a desarrollo organizacional: cambios formales sin cuestionar el paradigma) y *transformación organizacional* (lo equivalente a cambio organizacional: cambios profundos que modifican la cosmovisión).

Sin embargo más allá de las denominaciones y por razones obvias estamos interesadas en el segundo tipo cambio, o cambio organizacional entendido como transformación organizacional. Aunque creemos que en algunos casos es posible que se dé una transformación organizacional en general, con algunos elementos del desarrollo organizacional.

Si el cambio organizacional implica un cambio de paradigma, una nueva forma de ver las cosas, supondrá un período más o menos largo de desorganización y de ruptura con los viejos moldes, una fase de incertidumbre antes de encontrar el nuevo camino, antes de la aparición de múltiples opciones y de la nueva reorganización. Entonces, si el cambio implica incertidumbre y desorganización inicial ¿por qué una organización decide iniciar un proceso de cambio organizacional?, ¿por qué cambiar? Las respuestas a esas preguntas pueden ser múltiples:

El proceso de cambio puede ser inducido desde dentro, porque algunas personas de la organización (unidad de género, grupo de cultura) lo impulsan y motivan a la dirección y al personal a involucrarse.

Puede ser inducido o “impuesto” desde fuera, porque hay requerimientos para que la organización se haga cargo de las desigualdades internas, el proceso se origina para cumplir con un mandato institucional externo. Incluso puede que exista una comparación entre distintas organizaciones con objetivos similares en una especie de “ranking” de cual está mejor posicionada respecto de las cuestiones de género, derechos laborales, etc.

Los impulsos internos o externos al cambio de las organizaciones pueden tener como argumento y justificación la eficiencia, el aumento de la productividad, y/o la eliminación de las desigualdades y la construcción de relaciones más equitativas.

1.2.3b. El aprendizaje como elemento fundamental del cambio

El interés por el aprendizaje organizacional ha ido creciendo en los últimos años, en parte porque las organizaciones se encuentran frente a un entorno que cambia de forma continua y que va generando nuevas exigencias. Este entorno cambiante ha puesto de manifiesto la necesidad de nuevos aprendizajes relacionados en parte con mejorar la eficiencia en las organizaciones y con preocupaciones que los movimientos sociales vienen impulsando desde hace tiempo como el respeto al medio ambiente, la diversidad y la igualdad de género.

De este modo, “aprender significa cambiar los marcos internos de percibir e interpretar los eventos que suceden en la vida cotidiana” (Díaz, 2000). Una organización que está abierta al aprendizaje, asume que son las personas en interacción quienes tienen la capacidad de aprender y desaprender. En ese sentido, las personas son (o deberían ser) el elemento más importante de una organización. Un proceso de cambio organizacional supone pasar del aprendizaje individual al aprendizaje colectivo. Las organizaciones que están abiertas a asumir ese paso, también son organizaciones que están dispuestas a aprender.

Cuadro 4. ¿Cómo es una organización que aprende?

A continuación, enumeramos algunos elementos que nos permiten decir que estamos ante una organización que aprende:

- Busca mejorar el cumplimiento de su misión dentro del contexto dinámico en el que se encuentra
- Empodera a su personal para maximizar su potencial y contribuir tanto a nivel operacional como estratégico
- Coloca en el centro al equipo de trabajo y la necesidad de romper barreras funcionales dentro de la organización
- Tiene una cultura que valora la experimentación, tomar riesgos y el aprendizaje para ampliar la innovación
- Es sensible a la vinculación estratégica entre el contexto externo con la construcción de flexibilidad interna, lo que permite a la organización un clima favorable al cambio
- Es permeable a las ideas y presiones externas
- Es suficientemente democrática que permite que surjan y se pongan en práctica ideas desde todos los niveles de la organización
- Tienen equipos capaces de funcionar democrática y efectivamente.
- Es capaz de resolver las aparentes contradicciones entre ideas como la estabilidad y el cambio y el apoyo y la presión.
- Es capaz de usar procesos y herramientas para el aprendizaje organizacional.

Fuente: David Kelleher (2002): “Organizational Learning: A Borrowed Toolbox?” en *Development in Practice*, Volumen 12, Números 3-4, Agosto, pp. 312-320.

Cuando se habla de de aprendizaje organizacional, no se hace referencia exclusivamente a procesos de capacitación. Sin embargo esta ha sido la forma en que muchas organizaciones han asumido la preocupación por incorporar género en la organización.

Las capacitaciones de género han sido un elemento habitual (por no decir de moda) en el contexto del desarrollo en los últimos años. La mayor parte de ellas se han planteado como pildoritas de consumo individual, centradas en aprender a “añadir” género a los proyectos. Esto ha supuesto que después de innumerables jornadas de capacitación que no cuestionan la forma de hacer las cosas, que no requieren un cambio de paradigma, algunas personas que han asistido a dos o tres capacitaciones, tienen la impresión de que ya se saben la lección, sin generar cambios de mayor trascendencia ni en su trabajo, ni en la organización. Natalia Navarro (2005:7) afirma que el mayor desafío en este sentido es pasar del aprendizaje individual y puntual al aprendizaje organizacional colectivo, que no haga referencia exclusivamente a

como incorporar género en el marco lógico, sino a herramientas que nos permitan transformar nuestra organización.

Se pueden señalar al menos tres tipos o **niveles de aprendizaje**. En el primer nivel o *protoaprendizaje* se produce la entrega de soluciones a un problema determinado, siguiendo la ruta del estímulo-respuesta. En el segundo nivel o *déutero aprendizaje*, se alcanza a percibir en que contexto nos movemos, es una fase que tiene un carácter autovalidante del contexto, como “la única” realidad posible. El tercer nivel implica la comprensión del propio paradigma en el que nos movemos, es un aprendizaje acerca de nuestra propia visión del mundo y de la existencia de otras realidades, más allá de la nuestra.

Toda esta clasificación, que incluso puede parecer un poco confusa, ¿qué tiene que ver con el cambio organizacional? Olga Díaz (2000: 28) afirma que existe una relación entre los niveles de aprendizaje y los tipos de cambio en las organizaciones descritos anteriormente. Por ejemplo si una organización se encuentra en los niveles 1 y 2 del aprendizaje podrá generar tipos de cambio enmarcados en el desarrollo organizacional, es decir cambios formales que no afecten el modo en el que la organización interpreta la realidad. Sólo una organización que acceda al tercer nivel de aprendizaje, tendrá las condiciones necesarias para empujar cambios en profundidad, que impliquen un cambio de paradigma más equitativo que el actual.

1.2.4a. El poder y la estructura profunda

Basándose en los análisis y conceptos previos de Goetz (Arqueología de género), Kabeer (análisis de instituciones) y Acker (subestructura de género), la red de profesionales que forman Gender at Work⁸ explican la existencia de una **estructura profunda** (y generalmente poco visible) en las organizaciones. La estructura profunda de las organizaciones está compuesta por “la colección de valores, historia, cultura y prácticas que forman la manera *no cuestionada* y razonable de trabajar en las organizaciones” (Rao & Kelleher, 2002: 7)

La estructura profunda estaría formada por al menos cuatro aspectos que perpetúan las desigualdades de género: Valoración del individualismo heroico, división entre trabajo y familia, poder excluyente y monocultura de la instrumentalidad.

- *Valoración del individualismo heroico*

Debido a que las organizaciones han sido creadas y hasta hace poco, integradas casi exclusivamente por hombres, no es sorprendente ver como se han diseñado y mantenido como espacios de expresión de la identidad masculina. El mito del individualismo heroico alimenta esa identidad y se expresa por medio de imágenes, lenguaje y comportamientos al interior de las organizaciones. Implica que se valoren más los resultados que el trabajo continuo y constante, la persona que se dedica día y noche a su trabajo, que a quien gestiona su trabajo de otra forma, contemplando que también tiene familia y otros intereses. El individualismo heroico visibiliza a quienes son considerados “los líderes” por encima del trabajo que se realiza en equipo y de forma colaborativa. Permite que se valoren los

⁸ Gender at work es una organización sin fines de lucro, fundada por la Asociación de Derechos de las Mujeres en el Desarrollo (AWID), la Alianza Mundial para la participación ciudadana (CIVICUS), El Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y Womens Learning Partnership (WLP). Para más detalles sobre sus planteamientos, ver Aruna Rao, David Kelleher & Reiki Stuart (1999): *Gender at Work. Organizational Change for Equality*, Connecticut: Kumarian Press. <http://www.genderatwork.org/>.

productos finales y a quienes los producen, e invisibiliza a quienes juegan un rol de apoyo en el proceso. Por lo general el rol de “héroes” es ejecutado por hombres, o por mujeres que deciden asumir el mismo papel.

- *División entre trabajo y familia*

Está basada en la tradicional separación entre trabajo y familia (iniciada en la revolución industrial) que convirtió el espacio productivo en un espacio masculino y destinó a las mujeres al cuidado del hogar y los hijos. Esta separación se basa en la idea de que el trabajo está separado del resto de las esferas de la vida (la personal) y donde el “trabajador ideal” asume que el trabajo es su prioridad. Esta separación oculta que los hombres tienen más facilidades para cumplir con el papel del “trabajadores ideales” por la tradicional falta de corresponsabilidad en las actividades familiares y reproductivas; y que las mujeres tienen más difícil dedicarse en cuerpo y alma a su trabajo, a no ser que renuncien a todas las responsabilidades que implica tener una familia. Tal y como dice Acker (2000: 131), “la persona que cuenta con un trabajo es el mismo individuo universal que en la realidad social es un hombre. El concepto de trabajador universal excluye y margina a las mujeres, quienes no pueden casi por definición lograr las cualidades de un verdadero trabajador porque para hacerlo deberían transformarse en hombres”.

- *Poder excluyente*

Se trata de una comprensión finita del poder: si tú tienes más, yo tengo menos. Es decir, se basa en la idea de que si alguien gana, es porque otro/a pierde. Margareth Wheatley ha planteado que existe una forma totalmente diferente de entender y usar el poder, donde no cabe la posibilidad de ganar o perder, sino de una comprensión del poder como una capacidad de construir relaciones y de la capacidad individual y organizacional de responder a los cambios y a las realidades externas (Rao et al., 1999: 6). Tomando este análisis como punto de partida y el marco de poder de Steven Lukes, el equipo de Gender at Work, ha realizado una clasificación del poder en cinco dimensiones: el poder tradicional o posicional, el poder de agenda, el poder escondido el poder de diálogo y el poder de conflicto.

| | |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>a. Poder tradicional</i> | Emana del cargo y puede ser usado para tomar y ejecutar decisiones respecto al uso de los recursos. También para incorporar o excluir a personas de la organización. |
| <i>b. Poder de agenda</i> | Para decidir los temas que se discutirán o se incluirán como parte del discurso y de la agenda de la organización y cuales quedarán fuera de ella. |
| <i>c. Poder escondido</i> | Que da forma a las percepciones, conocimiento y preferencias de tal manera que cada quien acepte sin conflictos su lugar en la organización como algo natural e inmodificable. |
| <i>d. Poder de diálogo</i> | Hace referencia a un poder de construcción colectiva, que por medio del diálogo, permite llegar a consensos con respecto a la igualdad. |
| <i>e. Poder de conflicto</i> | Es un uso confrontacional del poder para incorporar los temas de género en la agenda. Consiste en el uso del conflicto y de la presión como elemento para el cambio. |

- *Monocultura de la instrumentalidad*

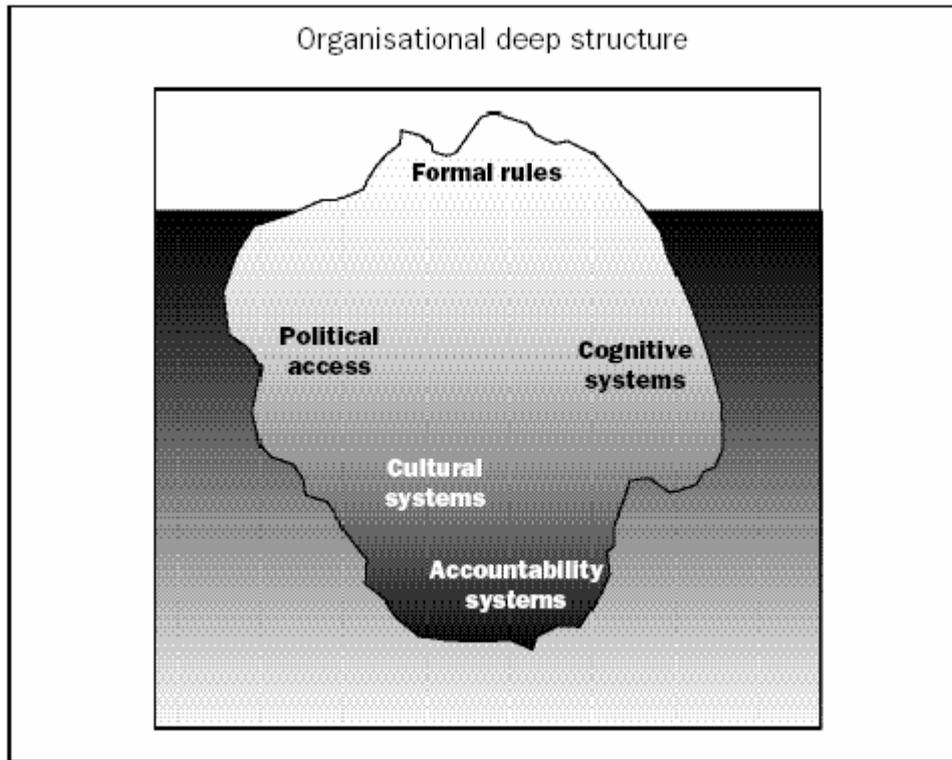
La instrumentalidad se refiere a hacer hincapié en el cumplimiento de los objetivos cuantitativos. Las organizaciones por lo general, se focalizan en metas cuantitativas y a corto plazo, en desmedro de objetivos más profundos como la sostenibilidad, justicia o equidad de género. Poner el foco en la medición cuantitativa de objetivos implica además no dar el valor suficiente a aspectos cualitativos del trabajo tales como la construcción de equipos, consensos y búsqueda de socios. Moser (2005^a) ha analizado la experiencia de varias organizaciones y señala que la instrumentalidad puede hacer correr el riesgo de despolitizar la naturaleza transformadora que tiene la agenda de género.

Intentar modificar la estructura profunda de las organizaciones, no es una tarea fácil. Rao y Kelleher (2007) señalan que hay una serie de obstáculos (invisibles o poco perceptibles) que impiden o dificultan poner en cuestión las normas institucionales. Los principales obstáculos serían, las reglas formales, el acceso político, los sistemas de rendición de cuentas, los sistemas culturales y cognitivos.

- *Reglas formales:* Por lo general, la mayoría de las organizaciones no tienen normas o reglas formales en contra de la igualdad de género. Sin embargo si tienen reglas aparentemente neutrales, pero que terminan discriminando a las mujeres.
- *Acceso político:* Ausencia de actores con suficiente poder como para traer las perspectivas e intereses de las mujeres a los espacios de negociación.
- *Sistemas de rendición de cuentas:* los recursos de las organizaciones se destinan más a objetivos cuantificables que a medir el avance del cambio organizacional hacia la igualdad de género.
- *Sistemas culturales:* las obligaciones familiares dificultan la participación plena de las mujeres en las organizaciones.
- *Sistemas cognitivos:* la forma en la que se ve y se entiende el trabajo tiene fuertes condicionamientos de género.

Generalmente lo más sencillo de identificar son las reglas formales (supuestamente neutras); pero es importante trabajar también sobre los obstáculos menos visibles, que están en la profundidad de la estructura y que impiden o dificultan el cuestionamiento de las reglas. La siguiente figura ilustra, utilizando la similitud de un iceberg, aquello que vemos y lo que no:

Figura 1. El iceberg de la estructura organizacional



Fuente: Aruna Rao & David Kelleher (2005): "Is there life after gender mainstreaming?" en *Gender and Development Vol 13, N°2, Julio*, Reino Unido: Oxfam/Routledge, p. 65.

La existencia de estos y otros obstáculos no significa que el cambio sea imposible y que los individuos no tengan poder de acción al interior de las organizaciones. De hecho nos encontramos en un momento en el que podemos heredar un conjunto de lecciones aprendidas de generaciones de esfuerzos por transformar las organizaciones y hacer que estas sean más equitativas en cuanto al género.

1.2.4b. ¿De que forma trabajar con la estructura profunda puede transformar la organización?

Existen múltiples propuestas para trabajar en la eliminación de las desigualdades que se fraguan en la estructura profunda de las organizaciones. Aunque en este tema no existen recetas ya que cada organización debe encontrar su camino, creemos que es importante señalar las principales estrategias identificadas por diversos autores para "abrir la mente organizacional" a nuevas perspectivas (Rao et al., 1999):

En primer lugar es importante realizar una **evaluación de necesidades** organizacionales, con el objetivo de construir un conocimiento amplio en torno a la organización y como se desarrolla y actualiza el género. Evita que se impongan soluciones prediseñadas a los problemas y permite que cada organización encuentre su propia forma de conducir el cambio. La evaluación de necesidades se puede realizar a través diversas técnicas, aunque los más conocidos son los diagnósticos institucionales de género⁹.

⁹ Natalia Navarro (2007) prefiere hablar de *no-diagnósticos*, como procesos llevados a cabo por toda la organización, con ayuda externa. Se diferencian de los diagnósticos en que estos

También es importante reflexionar colectivamente sobre el o **los modelos mentales** que todas las personas tenemos sobre el funcionamiento de las organizaciones, puede facilitar una mayor comprensión de un determinado contexto organizacional y las implicaciones de género que lleva consigo.

Cuando la organización ha evaluado sus propias necesidades y analizado los modelos mentales que determinan la comprensión de la organización, es importante **dar vuelta el espejo**, es decir hacer un ejercicio de construcción colectiva de conocimiento acerca de las cuestiones de género y devolver ese conocimiento a los miembros de la organización para debatir sobre temas claves. (Navarro, 2007)

También es necesario tener en cuenta cuál es la aproximación respecto de la igualdad de género, más idónea para la organización y que al mismo tiempo haga posible enfrentar cambios de mayor profundidad. El equipo de Center for Gender in Organizations (Kolb et al., 1998) ha creado una herramienta denominada **el cuádruple marco**, que agrupa distintas aproximaciones sobre la igualdad de género y el cambio organizacional. Está compuesta por cuatro marcos: 1. Equiparar a las mujeres, 2. Crear igualdad de oportunidades, 3. Valorar las diferencias entre hombres y mujeres, 4. Revisión de la cultura del trabajo. Los tres primeros marcos son aproximaciones más tradicionales, mientras el cuarto, agruparía esas iniciativas más tradicionales, incorporando elementos innovadores en una intervención organizacional más completa e integral¹⁰.

Todo esto implica además, **visibilizar el trabajo invisible**, realizado por todas aquellas personas que no son consideradas como los “héroes” o “trabajadores ideales” de la organización; trabajo (realizado generalmente por mujeres) que es fundamental para la construcción de equipos, el desarrollo de los procesos, la creación de redes, etc.

Aplicar todas las herramientas antes mencionadas, hacen necesario utilizar el **poder basado en el diálogo**, para construir colectivamente una visión organizacional sobre las cuestiones de género y las aproximaciones al cambio que se desean realizar. Un poder de construcción colectiva, que por medio del diálogo, permite llegar a consensos con respecto a la igualdad

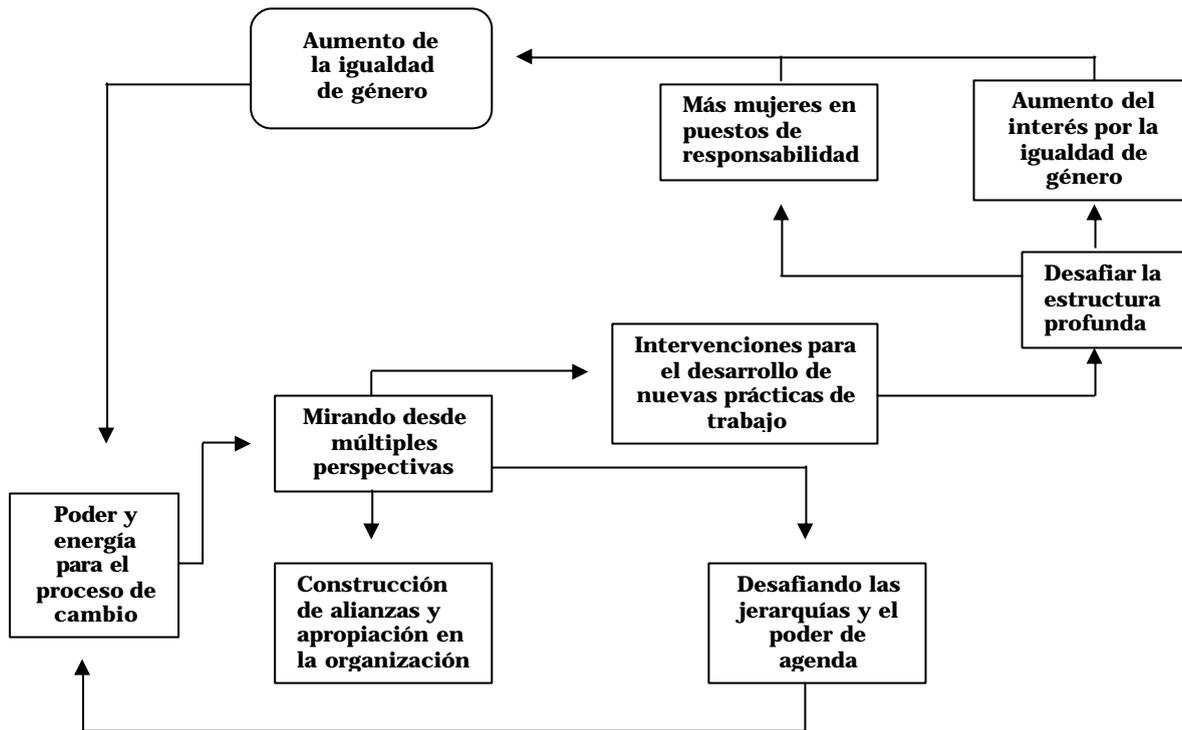
Cuando la organización ha desarrollado una visión común de dónde y cómo afrontar el cambio, está en posición de **desarrollar nuevas prácticas** laborales que cuestionen lo que tradicionalmente se ha considerado como normal y natural: las jerarquías, la división sexual del trabajo, la importancia de los logros individuales. Desarrollar nuevas prácticas laborales, tiene un alcance mucho más profundo que elaborar una política de género para la organización o hacer capacitaciones.

La siguiente figura ilustra el modo en que estas estrategias y herramientas se interrelacionan para desafiar la estructura profunda.

generalmente son realizados por las (auto) denominadas “expertas” en género mientras el no-diagnóstico es de autoría colectiva.

¹⁰ Utilizando los insumos del Center for Gender in Organization, Neus Bernabeu (2003) ha elaborado un cuadro que recoge las principales características resultados y limitaciones de cada uno de estos enfoques.

Figura 2. Desafiando la estructura profunda organizacional



Fuente: Adaptado de Aruna Rao, David Kelleherd & Reiki Stuart (1999): *Gender at Work. Organizational Change for Equality*, Connecticut: Kumarian Press, p. 26.

Como se ve en la figura, diversos factores como la presión interna y externa, la gestión y la confianza de la organización en los agentes de cambio, la conexión entre género y los objetivos organizacionales, mandato sobre procesos de cambio; generan el poder y la energía necesaria para iniciar el proceso de cambio. La organización puede entonces descubrir y hacerse partícipe de múltiples perspectivas para analizar como se actualiza el género en la organización y determinar donde y como deberían empezar a cambiar las cosas. Es el momento de diseñar intervenciones que les ayuden a adoptar nuevas prácticas laborales que desafíen la estructura profunda y el impacto que ésta tiene en la igualdad de género.

1.2.5. Agentes de cambio

Diseñar e implementar estrategias para modificar la estructura profunda de las organizaciones no sería posible sin el compromiso de las personas. En todas las organizaciones existen personas dispuestas a modificar el estatus quo y a implicarse en la construcción de relaciones sociales más igualitarias.

El papel de los agentes de cambio para impulsar y mantener transformaciones que modifiquen las relaciones de género en las organizaciones es fundamental. Podemos distinguir entre agentes individuales de cambio y agentes colectivos de cambio. Si hablamos de agentes individuales de cambio existe una clasificación elaborada a partir del trabajo de Eurostep y Oxfam (Navarro, 2000) que define tres tipos de agentes o más bien de roles que cumplen los agentes de cambio:

- **Las llaneras solitarias**, personas que trabajan en solitario intentando aplicar el enfoque de género en su trabajo.
- **Las luchadoras**, aquellas personas que pelean permanentemente para que el género también se aplique en el trabajo que realizan los demás, no sólo en el suyo.
- **Las negociadoras**, aquellas personas con un estilo pragmático de búsqueda de alianzas para impulsar cambios, “manejan” las situaciones sin ejercer presión.

La asunción de uno u otro rol, depende muchas veces del contexto, de la coyuntura e incluso de los estados de ánimo. Definir estratégicamente en que momento actuar como una activista luchadora o como una práctica negociadora, es una habilidad muy necesaria para los agentes de cambio. Por otro lado, después de un largo periodo de ser luchadora, y no ver resultados, se puede pasar fácilmente a un periodo de llanera solitaria.

Cuando se ha iniciado un proceso de cambio en la organización, podemos distinguir también *agentes colectivos* de cambio. La metodología COPEQ (Navarro, 2007) recomienda la interacción de varios agentes (internos y externos) que participen y a su vez impulsen el proceso: un *grupo interno de género*, un *grupo asesor externo*, una *consultoría* y *todo el personal de la organización*.

Al **grupo interno de género** le corresponde “tomar la temperatura” del proceso y ofrecer feedback a la consultoría para reorientar, y evaluar; **el grupo asesor externo** debería estar formado por activistas y especialistas en género y su misión sería asegurar que el análisis de género no se diluya en el proceso; a las personas responsables de la **consultoría** lógicamente les corresponde facilitar el proceso, sistematizar la información y devolverla a la organización. Por último **todo el personal de la organización** debería ser un agente colectivo de cambio, participando activamente en los talleres, grupos focales y demás actividades y manteniendo vivo el proceso a lo largo del tiempo.

1.2.6. Modelos de cambio intraorganizacional

Es importante tomar en cuenta que no todas las organizaciones tienen el mismo grado de sensibilidad o de compromiso con el tema. Siguiendo el trabajo realizado por Oxfam (Navarro, 2000), se puede hablar de organizaciones *ciegas al género*, *conscientes al género* y *redistributivas*¹¹. Como lo dice su nombre, las organizaciones ciegas al género, son aquellas en las que no se reconoce la equidad de género como un compromiso de la organización; las organizaciones conscientes son aquellas que reconocen el tema al menos discursivamente, pero esto no se traslada a la práctica; y las organizaciones redistributivas son aquellas donde el tema es importante, se implementa, se asignan recursos, existe voluntad política al respecto.

Obviamente ninguna organización encaja de forma absoluta en esta tipología, sin embargo la clasificación nos ayuda a comprender que las respuestas de la gerencia y del personal en general, pueden ser muy diferentes en un caso o en

¹¹ La clasificación sigue la propuesta de Naila Kabeer (1998) de examen y análisis de las políticas, con el objeto de determinar si estas son ciegas, sensibles o redistributivas. Para más información ver Naila Kabeer (1998): *Realidades trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. México: Paidós/PUEG. (1ª edición 1994).

otro. El siguiente cuadro (de forma horizontal) recoge una clasificación de los tipos de respuestas (de la gerencia y el personal) a los procesos de cambio organizacional, actitud de los agentes de cambio y estrategias que se pueden encontrar en una organización, dependiendo de si esta es ciega al género, consciente o redistributiva. El cuadro también puede leerse verticalmente, como un proceso evolutivo hacia una organización sensible al género.

Cuadro 5. Modelos y respuestas en los procesos de Cambio Organizacional

| Estatus de los temas de igualdad de género en la organización | Respuestas de la gerencia a la agenda de igualdad de género | Actitud del personal respecto de la igualdad de género | Situaciones y roles de los/as agentes de cambio | Estrategias utilizadas por los agentes de cambio. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ciega al género: No reconocimiento de las diferencias de género; supuestos que incluyen sesgos que mantienen la existencia de las relaciones de género. | Defensiva; puede ser acusada fácilmente; y mantenerse aislada del personal | Pasiva, carente de sensibilización respecto al tema | Llanero o llanera solitaria: Frecuentemente estigmatizados, recibe apoyos desde fuera de la organización. | Poner el género en la agenda por medio de explicaciones; dando datos y cifras; espacios formales/ informales de la organización |
| Consciente: Reconocimiento de las diferencias de género, pero traducción parcial de ese reconocimiento a la práctica. Escaso reconocimiento de la igualdad de género como objetivo final. | Puede sentirse atacada o intimidada Puede buscar soluciones para cumplir los compromisos sobre igualdad de género sin desafiar el statu quo; busca 'soluciones fáciles' que evaporan el tema. | Cada vez más consciente. Solicitan 'herramientas' que les digan que deben hacer. Algunos tratan de promover la igualdad de género, pero falta apoyo político-institucional para asumir riesgos | Luchador/a: carismático, rápido de movimientos; corre riesgos; no tiene miedo al conflicto; cuenta con una pequeña base de apoyo en la organización Burocrático: análisis institucional de oportunidades y obstáculos | Argumentar basándose en ideología y valores; creación estratégica de alianzas (dentro y fuera de la organización); crear oportunidades y movilizar recursos en el actual contexto organizativo. |
| Redistributiva: Las intervenciones pretenden transformar las distribuciones existentes para crear relaciones más equilibradas entre hombres y mujeres. | Se preocupa por la imagen respecto al género que transmite la organización. Se interesa por hacer alianzas con agentes de cambio; necesita apoyo en el desarrollo de la política y su implementación | Dispuesta a apoyar a la gerencia con habilidades y herramientas para implementar las políticas políticas | Jugador/a: reconoce las oportunidades, negocia; es diplomática/o, flexible. Catalizador/a más que ejecutar, ayuda a otros/as en la implementación. | Construcción de sistemas de planificación seguimiento y evaluación; así como mecanismos para el aprendizaje y la rendición de cuentas; promoción de prácticas innovadoras y creación de redes fuera de la organización. |

Fuente: Adaptado de M. Macdonald, E. Sprenger & I. Dubel (1997): *Gender and Organizational Change: Bridging the Gap Between Policy and Practice*. Amsterdam: Royal Tropical Institute. Traducción propia

Por último, Natalia Navarro (2000 y 2002) hace una clasificación de dos modelos distintos de impulsar el cambio en las organizaciones. Y aunque como decíamos anteriormente, las realidades no coincidan exactamente con las propuestas analíticas, estas nos ayudan a detectar elementos comunes:

a. El modelo de participación plena: Se trata de un modelo participativo que pretende por un lado visibilizar la existencia de múltiples perspectivas y formas de ver la realidad que pueden coexistir en la organización y por otro de

establecer nuevas prácticas, nuevas formas de trabajo que no se basen exclusivamente en la elaboración de productos, definición de políticas de género o realización de capacitaciones ad hoc. Es importante la elaboración de un diagnóstico, pero recalcando que ni la consultoría, ni el equipo de género son responsables de ofrecer las soluciones a los problemas que se encuentren. Debe ser el propio personal quien identifique los principales aspectos que son factibles de cambiar. El diagnóstico debe sacar a la luz los valores y modelos mentales de la organización. Y debe ser complementado con espacios de devolución y retroalimentación continua de la información al personal de la organización, para que sea el personal con la información que va recibiendo quien defina las nuevas formas de trabajo que asumirá la organización. Una vez detectadas estas nuevas prácticas se debería definir un plan de acción que permita llevarlas a cabo. Este modelo implica que se sabe por donde se comienza, pero no hasta donde se va a llegar, ya que se trata de un proceso acumulativo a largo plazo.

b. El modelo participativo dirigido: Responde a una decisión de la dirección que encomienda al equipo de género o a una consultoría externa, de iniciar un proceso que sea “controlado”. Se le denomina participativo porque la mayor parte del personal se ve implicado en actividades de capacitación u otras necesarias para la elaboración del diagnóstico, pero donde no hay una capacidad real de incidir en la toma de decisiones. Por lo general es el equipo de la consultoría o el equipo de género (o ambas) quienes definen las principales problemáticas y determina junto con la dirección cuales pueden ser las mejores soluciones. Estas propuestas son presentadas a todo el personal para su validación, la que muchas veces se realiza por medio de la mera presencia en el momento de la presentación. Después del diagnóstico suele haber una fase de receso, hasta que alguien (individualmente o en grupo) decide asumir el liderazgo del proceso o bien hasta que hay un nuevo y claro impulso gerencial al tema. Por último se inicia la fase de planificación estratégica, de ejecución del plan de acción desarrollado y evaluación.

Todas las tipologías descritas a lo largo de este marco conceptual, como los procesos generizantes que forman la estructura profunda, agentes de cambio, organizaciones e instituciones, respuestas organizacionales y modelos de cambio; serán retomados en la siguiente parte de la tesina al explicar la experiencia de PNUD El Salvador y relacionarla con algunas de estas clasificaciones.

2. PNUD El Salvador y el Mainstreaming de Género

2.1. Las organizaciones internacionales de desarrollo y la estrategia de Mainstreaming de Género

Es a partir de la Cuarta Conferencia Mundial sobre las Mujeres organizada por Naciones Unidas en 1995 en Beijing que la mayor parte de las organizaciones internacionales adoptaron explícitamente la estrategia de gender mainstreaming. Esta estrategia debía asegurar la incorporación de la perspectiva de género en todos los niveles y en todas las áreas y sectores de las organizaciones.

Tal como se explicó en el marco teórico y conceptual, la comprensión de la estrategia de gender mainstreaming y la forma en que ha sido aplicada es diversa y ha alcanzado distintos niveles dependiendo del compromiso personal e institucional. Desde 1995 hasta la fecha, la aplicación del gender mainstreaming ha recibido bastantes críticas especialmente en lo relacionado con la planificación de género y la ausencia de mecanismos institucionales de rendición de cuentas

La preocupación de las organizaciones internacionales de desarrollo por facilitar, analizar y evaluar la aplicación del mainstreaming y por lo tanto del trabajo de género dentro de las organizaciones, no es nada nuevo. Las organizaciones internacionales y agencias de desarrollo han producido diversos materiales en torno al mainstreaming de género, así como sobre los procesos de cambio organizacional¹² y género, desde guías metodológicas¹³ hasta análisis específicos de estudios de caso¹⁴ sobre la aplicación de la estrategia de mainstreaming en sus organizaciones.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) no se ha quedado atrás en cuanto a analizar de que forma se había estado institucionalizando el tema de género al interior y exterior de la organización. En el marco de la Conferencia de Beijing, Shahra Razavi y Carol Miller (1995) hicieron una evaluación de los esfuerzos para institucionalizar género en tres grandes agencias internacionales: PNUD, OIT¹⁵ y Banco Mundial. La investigación estaba enmarcada en un proyecto mayor denominado *Cooperación técnica y las vidas de las mujeres: Integrando Género en las Políticas de Desarrollo*. Respecto de la organización que nos interesa para efectos de esta tesina, el documento analizaba el largo camino recorrido por PNUD para fortalecer sus procedimientos internos y las capacidades de su personal para incorporar género en sus áreas programáticas. Las autoras mostraron que PNUD, ya en 1995, había realizado innumerables capacitaciones de género, guías

¹² Ver por ejemplo Natalia Navarro (2007): *Las Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional Pro-Equidad*, San Salvador: PNUD/América Latina Genera, y Mandy Macdonald, Ellen Sprenger & Ireen Dubel (1997): *Género y Cambio Organizacional: Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica* Amsterdam: Instituto Real para el Trópico.

¹³ Ver Sigrid Meijer, Patricia Lindo & Ivonne Siu (2006): *Haciendo Realidad la Equidad en las Organizaciones: guía metodológica* Managua: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), y CARE (1998): *Lineamientos para el análisis de brechas organizacionales. Guía especializada para promover la equidad de género y la Diversidad*.

¹⁴ Ver Deborah Merrill-Sands et alt. (1999): *Engendering Organizational Change: A case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an International Agricultural Research Institute, Working Paper N° 21*, Estados Unidos: Center for Gender in Organizations (CGO)/CGIAR Gender Program/World Bank.

¹⁵ Ver listado de acrónimos.

metodológicas, creación de unidades de género y establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación. El análisis de Razavi y Miller se centraba especialmente en las acciones emprendidas por PNUD para fortalecer las capacidades nacionales y de su propio staff en la incorporación de género en los proyectos y programas, sin embargo el estudio no hace una mención significativa a si se habían hecho esfuerzos para analizar lo que ocurría hacia el interior de la organización.

Una década más tarde, otro análisis de PNUD (2006) evaluó la implementación de la estrategia de mainstreaming dentro de la organización, tomando como ejemplo la experiencia de varios países, que en el caso de América Latina corresponden a El Salvador y Bolivia. Aunque el análisis dedica una parte importante a explicar como se ha incorporado el tema en las áreas programáticas (o áreas prácticas), se percibe una evolución en comparación con lo que ocurría en la década anterior, en el sentido de que la organización también ha comenzado a mirar hacia dentro cuando se trata de género. De este modo, se han hecho esfuerzos concretos por que género esté presente en las políticas de recursos humanos, en el fortalecimiento de capacidades del personal, en la creación de unidades de género, etc. Este estudio señaló además varios desafíos pendientes respecto a la aplicación del gender mainstreaming en PNUD, entre las principales lecciones aprendidas identificadas podemos mencionar:

- a) La no visibilidad explícita de la estrategia de gender mainstreaming
- b) La no existencia de un plan estratégico que permitiera la puesta en práctica de las políticas de gender mainstreaming
- c) Los pasos dados para avanzar en el tema han sido demasiado simples y mecánicos
- d) Falta de evaluaciones que permitan establecer con claridad los desafíos y las expectativas respecto de la implementación del gender mainstreaming.

Pese a estos desafíos, es importante destacar que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ha elaborado en la última década un conjunto de políticas corporativas a nivel global y regional que enmarcan el compromiso de incorporar la igualdad de género en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización.

Entre los principales documentos políticos y estratégicos destacamos:

a. Estrategia Global para la Igualdad de Género (2008-2011). Este documento señala la responsabilidad de que la gerencia de cada oficina de país ponga en marcha dos mecanismos o herramientas. La primera es la conformación del Gender Cluster como el mecanismo político (idealmente bajo la dirección del Representante Residente Adjunto) a quien le corresponde liderar el proceso de transversalización del enfoque de género; la segunda herramienta es la puesta en marcha de la Estrategia de Género y el Plan de acción correspondiente que cumplirán la función de hoja de ruta para las cuestiones de género en cada oficina.

b. Marco de Cooperación regional (2008-2011). En este documento se define que la promoción de la igualdad de género es una de las tres áreas

transversales que sustentan todas las intervenciones en las áreas programáticas de PNUD.

c. Gender Compact Regional (2008-2011). El Gender Compact es un acuerdo entre el Administrador y el RBLAC (Regional Bureau Director del Bureau Regional para América Latina y el Caribe - RBLAC-), así como entre el RBLAC y los/as Coordinadores Residentes. En el acuerdo se definen resultados concretos, programáticos y de gestión, para la promoción del gender mainstreaming en los objetivos y áreas prioritarias del PNUD y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

d. Marco Estratégico Regional de Género (2005-2009). Este documento fue el primer referente regional de carácter estratégico para todas las acciones de género de las oficinas de campo de la región y del RBLAC. Lo novedoso de este documento es que se formuló desde las oficinas de campo, a través de sus puntos focales de género.

e. Guidance note on gender Mainstreaming (1997). Sostiene que el mainstreaming de género supone una transformación profunda que afecta no sólo a sus programas y proyectos y a la gestión de sus recursos humanos sino también a la propia cultura institucional del PNUD. El documento señala cuáles son las principales responsabilidades y funciones relacionadas con el mainstreaming de género de la Gerencia, Coordinador/a Residente, Representante Residente y los Puntos Focales de Género.

f. Direct Line 11 Informe de género y avance de las mujeres (1996). Establece asignaciones presupuestarias mínimas. Se señala que un 10% de los recursos deben ser destinados a gender mainstreaming y al avance de las mujeres. A ese 10% hay que sumar las aportaciones de otros subprogramas de las diversas áreas temáticas, por lo que al menos el 20% del presupuesto global debe ser asignado a iniciativas para el progreso de las mujeres.

En este marco político corporativo se enmarcan los esfuerzos de cambio organizacional y la estrategia de género desarrollados en la oficina de PNUD El Salvador que se describen a continuación.

2.2. PNUD El Salvador: contexto

PNUD El Salvador no es una oficina típica (al menos en la región latinoamericana) en cuanto a tomar la iniciativa para implementar el compromiso corporativo con el gender mainstreaming: fue la primera oficina que elaboró una estrategia de género en la región (2003), la primera oficina que inició un proceso de cambio organizacional pro equidad (2006) y la primera oficina que elaboró su segunda estrategia de género (2008) impulsando además la primera estrategia interagencial de género del Sistema de Naciones Unidas en el país. De este modo, en el transcurso de 6 años, se han desarrollado tres diagnósticos institucionales (2002, 2006 y 2007), dos estrategias de género (2003 y 2008) y un proceso de cambio organizacional (2006). Estas iniciativas y avances han posicionado a PNUD El Salvador como referente regional en la puesta en práctica del mainstreaming de género.

A continuación se desarrolla un análisis del proceso de cambio organizacional pro equidad y de la elaboración de la segunda estrategia de género, con su correspondiente diagnóstico institucional. Hemos tenido la oportunidad de participar activamente en ambos procesos, primero como pasante y

posteriormente como personal contratado por el proyecto regional América Latina Genera.

2.3. El proceso de cambio organizacional en PNUD ES

2.3.1. Antecedentes del proceso

Cuando se había realizado el primer diagnóstico institucional de género y se estaba comenzando a implementar la primera estrategia, se constituyó en 2003 el Grupo de Cultura Organizacional, como un espacio de reflexión y análisis de la organización. Este grupo se convirtió dos años más tarde en un puente de diálogo entre la gerencia y el personal cuando en 2005 se llevó a cabo un proceso de reestructuración. En 2006 la Gerencia de PNUD ES manifestó interés en revitalizar el trabajo del Grupo de Cultura Organizacional con el objetivo de profundizar e impulsar nuevamente las acciones para la mejora del ambiente laboral. Varias personas de la oficina decidieron involucrarse activamente en este grupo, que pasó a denominarse Grupo de Cambio Organizacional (GCO). Al mismo tiempo, el Proyecto Regional América Latina Genera: gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe¹⁶, propuso a la Gerencia liderar un proceso de cambio organizacional pro equidad (COPEQ) en la oficina de El Salvador, con la intención de extenderlo posteriormente a otros países de la región. La gerencia ofreció su apoyo, poniendo a disposición recursos humanos y materiales.

Los objetivos del proceso COPEQ en PNUD ES fueron los siguientes (Navarro, 2007):

- Que la organización tomara conciencia de la existencia de desigualdades en su interior, tanto en las estructuras, procedimientos y comportamientos
- Profundizar en la existencia de dinámicas de la cultura organizacional que favorecen la producción de desigualdades
- Aumentar las capacidades de las personas participantes en la detección de desigualdades de género
- El diseño, planificación y ejecución de acciones para eliminar las desigualdades detectadas.

De este modo, se inició en agosto de 2006 una consultoría que con la coordinación de un equipo externo, desarrolló metodologías de análisis de las estructuras, estrategias y procedimientos de la organización, poniendo especial énfasis en la cultura organizacional.

Durante tres meses, el equipo de la Consultoría¹⁷ (con el apoyo del equipo del Proyecto regional América Latina Genera), realizó un proceso de levantamiento de información por medio de múltiples reuniones, talleres, entrevistas y grupos focales¹⁸ en el que participó ampliamente el personal de la oficina. Con

¹⁶ En adelante, América Latina Genera o ALG.

¹⁷ El Equipo consultor externo formado por Natalia Navarro y Patrick Wells facilitó el proceso de agosto a octubre de 2006.

¹⁸ Se realizaron tres talleres, ocho sesiones de capacitación, más de treinta entrevistas, un grupo focal, dos sesiones de identificación y priorización de experimentos, además de múltiples reuniones de coordinación. Para revisar un análisis detallado del proceso de cambio organizacional llevado adelante en la oficina de PNUD El Salvador, así como la metodología aplicada por la consultoría, ver: Natalia Navarro, *Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional pro equidad*. El documento se puede descargar en el portal de

estos insumos se elaboró un documento interno, denominado: “(NO) Diagnóstico del proceso de Cambio Organizacional pro Equidad, con especial énfasis en la cultura organizacional en PNUD-ES”. Un par de meses más tarde, en diciembre de 2006, el GCO, con apoyo de ALG, diseñó una propuesta de planificación de diez “experimentos” o líneas de acción, con sus correspondientes actividades para superar las inequidades percibidas durante el no-diagnóstico. Después de socializar el No-Diagnóstico y los experimentos con la Gerencia y el personal de la oficina, en enero de 2007 se designaron responsables de ejecución y de seguimiento y se inició el período de implementación de las acciones en diferentes áreas de la oficina.

El apoyo del proyecto América Latina Genera ha sido bastante importante, a lo largo del proceso, tanto al inicio apoyando al equipo de la consultoría, en la posterior definición de los experimentos, en el seguimiento de la ejecución de los mismo y en la difusión de los materiales y de las distintas fases del proceso de cambio organizacional¹⁹.

2.3.2. La ruta metodológica

La ruta del proceso de cambio organizacional en PNUD ES se puede dividir en dos partes. La primera desde agosto a diciembre de 2006 durante la cual se realizó el proceso mismo de diagnóstico y definición de acciones. Y la segunda durante 2007 cuando se comenzaron a implementar las acciones y se realizó el primer ejercicio de seguimiento de las mismas.

La *primera parte* constituye lo que Navarro (2007) denomina la aplicación de la metodología COPEQ o Cambio Organizacional pro Equidad. En esta primera parte se identificaron los siguientes pasos metodológicos:

1. Propuesta inicial
2. Diseño del proceso
3. Estrategia de comunicación
4. Definición de motores de cambio
5. No-diagnóstico
6. Diseño de experimentos
7. Negociación y puesta en marcha de los experimentos

La *segunda parte* implicó:

1. Ejecución de algunas actividades de los experimentos
2. Recolección de información
3. Análisis de los avances del proceso y del GCO, ante la percepción de estancamiento de experimentos
4. Inicio de reflexión sobre ejes problemáticos solicitados
5. Definición de apoyos a solicitar a gerencia
6. Reunión con gerencia y presentación al personal

América Latina Genera

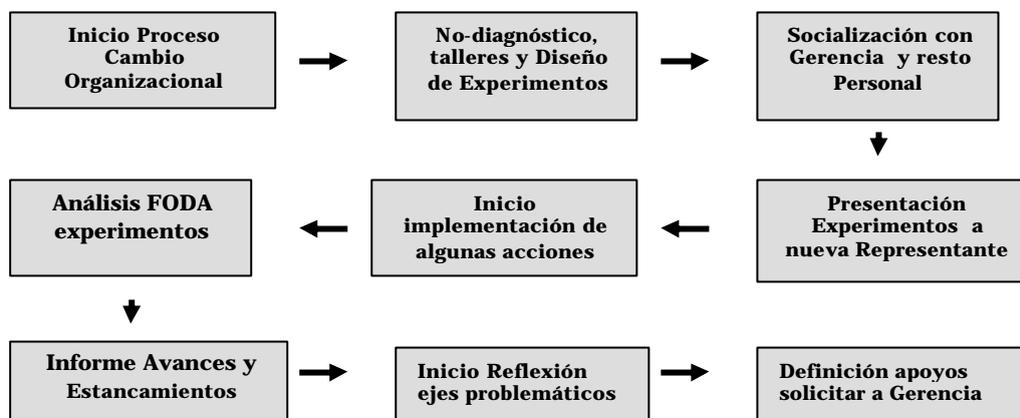
<http://www.americalatitagenera.org/biblioteca/detalle.php?IDPublicacion=477>

¹⁹ En el portal de América Latina Genera se puede acceder a toda la información de cada una de las fases del Impulso de Cambio Organizacional pro Equidad (COPEQ), con énfasis especial en la cultura organizacional, en el PNUD El Salvador. Ver

<http://www.americalatitagenera.org/escuela/laboratorio.php>

La siguiente figura ilustra el encadenamiento de las principales fases de la ruta:

Figura 3. Ruta del cambio organizacional en PNUD ES



Fuente: elaboración propia en base a la documentación

Aunque la metodología COpEQ ha sido ampliamente explicada en la Guía *Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional pro equidad* (Navarro, 2007) es importante detallar un poco más algunas de las fases de la metodología, necesarias para comprender lo que ocurrió posteriormente con el proceso de transformación en PNUD El Salvador. Explicaremos con más detalle, algunos de estos pasos:

2.3.3. La elaboración del No- Diagnóstico

El (No)-Diagnóstico se diferencia de los diagnósticos tradicionales en varios aspectos. Se trata de un auto diagnóstico organizacional, en el que puede participar una consultoría externa, pero donde a diferencia de lo que ocurre en un diagnóstico a la usanza, la consultoría no se encarga de definir las “soluciones a los problemas” encontrados, sino que debe ser la propia organización quien establezca las acciones necesarias. Es muy importante además que la información obtenida durante el (no) diagnóstico, sea devuelta al personal de la organización en lo que Navarro (2007) denomina *levantar el espejo*.

El marco de Tichy o Tichy Framework²⁰, fue la principal herramienta para la elaboración del no-diagnóstico²¹. Se trata de una herramienta creada originalmente para apoyar la gestión empresarial. Es decir, originalmente el marco no fue creado para analizar el género en las organizaciones. Por lo que utilizarlo con ese fin, requiere de una adaptación previa. Esto es lo que hizo la ONGD holandesa NOVIB²², en el Gender Focus Programme (GFP)²³ y más

²⁰ El autor del marco, Noel Tichy, se desempeña como profesor de Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la Escuela de negocios de la Universidad de Michigan en Estados Unidos. Considerado uno de los 10 “gurús” mundiales en gestión y liderazgo por prestigiosas revistas especializadas.

²¹ El Marco de Tichy también se utilizó para el diagnóstico institucional que sirvió de insumo a la segunda estrategia de género de PNUD ES.

²² La sigla significa Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand. Actualmente Novib se ha convertido en Oxfam-The Netherlands.

²³ NOVIB denominó el Marco Tichy como la *herramienta de las nueve cajas*, en alusión a los nueve cuadrantes de la matriz. La herramienta constituyó el elemento fundamental del Gender

tarde lo que se hizo en la aplicación de la metodología COpEQ en PNUD El Salvador.

La matriz del marco tal como se aplicó en PNUD ES plantea que las organizaciones tienen tres elementos o aspectos básicos: la misión, la estructura y las personas. Cada uno de estos aspectos organizacionales debe ser analizado desde tres puntos de vista: político, técnico y cultural. El cruce entre los aspectos de la organización y los puntos de vista desde los cuales se “mira la organización”, da lugar a los nueve cuadrantes de la matriz: políticas, influencias, cultura organizacional, tareas y responsabilidades, toma de decisiones, comunicación y aprendizaje, expertise, margen de maniobra y actitudes.

Para mayor claridad, veremos el significado de los elementos que conforman los ejes de la matriz del marco de Tichy, siguiendo el modo en que se interpretaron en el proceso llevado a cabo en El Salvador (PNUD El Salvador, 2006):

Los aspectos de la organización:

- La **Misión** es el objetivo que guía el actuar de una organización, constituye su razón de ser.
- La **Estructura** hace referencia a las formas sistemáticas de trabajo y la forma en la que se distribuye el trabajo y las personas.
- Se mira a las **Personas**, no sólo como Recursos Humanos, cuyas actividades tienen continuidad dentro y fuera de la organización

Los puntos de vista desde los cuales se observa y analiza la organización:

- Desde el punto de vista **político** se ha prestado especial atención a cómo se ejerce el poder y de que modo se asignan los recursos.
- El análisis de la disposición que se hace de los recursos (económicos y de personas) para conseguir los objetivos de la organización, se hace desde el punto de vista **técnico**.
- Desde el punto de vista **cultural** se observan las interacciones personales con lo colectivo, poniendo especial énfasis en la cultura organizacional, opiniones, significados e interpretaciones.

En el siguiente cuadro, se puede observar con mayor claridad los elementos que componen el contenido de cada uno de los cuadrantes de la matriz:

Focus Programme (GFP): un proceso de aprendizaje colectivo (de NOVIB y sus contrapartes) y cambio organizacional para promover la igualdad de género dentro de sus organizaciones.

GFP fue formulado en 1995 en el marco de un proceso de fortalecimiento del trabajo en género y desarrollo realizado por la ONGD holandesa. Con ello se pretendía promover la integración de la perspectiva de género en los proyectos y la estructura organizacional tanto de la ONGD como de sus contrapartes. Finalmente el programa se aplicó en 35 organizaciones mixtas, que fueron seleccionadas por medio de tres criterios: que ya tuviesen una relación de larga duración establecida con NOVIB, que hubiesen desarrollado algunas iniciativas en el campo de la igualdad de género y que estuviesen interesadas en avanzar en las cuestiones de género.

Para más información sobre el desarrollo de Gender Focus Programme, ver Maitrayee Mukhopadhyay et al. (2006): *Politics of the possible. Gender mainstreaming and organisational change: experiences from the field*, Netherlands: Royal Tropical Institute/ Oxfam Publishing.

Cuadro 6. Marco Tichy en COPEQ



Fuente: Natalia Navarro (2007): *Las Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional Pro-Equidad*, San Salvador: PNUD/América Latina Genera.

A partir de cada uno de los cuadrantes se diseñaron ejercicios específicos para tratar las principales temáticas, complementando a continuación la información obtenida con técnicas como entrevistas, grupos de discusión, etc.²⁴.

2.3.4. Los Experimentos

Después de levantar el espejo de la organización, donde se devolvió al personal de forma sistematizada la información obtenida, se entro en la fase de post diagnóstico. En este momento se inició una identificación colectiva de prioridades para la acción y una propuesta de *experimentos*.

Poco ante de finalizar la consultoría, el equipo consultor externo, realizó una sesión de trabajo con el GCO para entregarles una primera propuesta de diseño de los experimentos para superar las desigualdades identificadas.

El grupo trabajó durante los siguientes meses en un ejercicio de planificación bastante exhaustivo, identificando cinco áreas de actuación: Gestión de recursos humanos equitativa, Aplicación de procedimientos más adecuada, Claridad sobre la captación y asignación de los fondos, Planificación y coordinación e Información y comunicación.

Dentro de esas cinco líneas de acción se definieron diez experimentos, incluyendo las principales actividades, responsabilidades (de ejecución y de

²⁴ Navarro (2007) señala una diferencia en la utilización de la herramienta entre GFP y COPEQ: GFP utiliza el marco de Tichy elaborando un conjunto de preguntas correspondientes a cada uno de los cuadrantes mientras en COPEQ se utilizan ejercicios específicos de análisis.

seguimiento), tiempo de implementación, presupuesto, condiciones necesarias para su ejecución, indicadores y mecanismos de rendición de cuentas. Los experimentos fueron definidos del siguiente modo:

1. **Conocimiento y aplicación de las políticas de recursos humanos**, ante la percepción del personal de aplicación inconsistente o poco sistemática de las normas y políticas.
2. **Evaluación de personal**, este experimento pretende revisar los procesos de evaluación ante la percepción generalizada de que éstos son poco útiles, ciegos al género y que no toman en cuenta las habilidades del personal
3. **Formación y capacitación** del personal que reduzca la falta de conocimiento sobre los valores y misión de la organización y sus áreas de trabajo.
4. **Mejorar la aplicación de las normas contractuales y salariales** debido a que se percibe falta de claridad y de comunicación respecto a éstas.
5. **Prácticas organizacionales más sensibles y equitativas**, ya que se perciben diferencias de trato por sexo, puesto y área.
6. **Mejorar los procedimientos** frente a la percepción de que no se aplican de forma pareja, sino que depende de la persona, el cargo o la insistencia.
7. **Captación y asignación de recursos financieros** más clara, ya que se menciona la poca transparencia respecto a esto.
8. **Planificación y coordinación** más efectiva, ya que se detecta que no existe una planificación coordinada en base a las prioridades de la organización.
9. **Comunicación interna efectiva** y de mayor calidad, ante la percepción de que existen deficiencias de comunicación en todos los niveles y por lo tanto mayor utilización de canales informales.
10. **Política y estrategia de comunicación de la oficina establecida**, ante la poca claridad sobre la política comunicativa hacia dentro y hacia fuera.

En el documento que recogió la propuesta de experimentos se señaló claramente que la adecuada implementación de dichas acciones era responsabilidad de todo el personal y que el GCO debería encargarse del monitoreo y la rendición de cuentas (GCO-PNUD, 2007). Esto es importante, ya que como veremos más adelante la no asunción de las responsabilidades ha sido uno de los ejes más problemáticos para llevar adelante la ejecución de los experimentos.

2.3.5. Segunda parte de la ruta: ¿qué ha pasado con los experimentos?

Como pasante del proyecto América Latina Genera, una de mis funciones fue apoyar al Grupo de Cambio Organizacional (GCO), conformado meses atrás, en la detección y análisis de un período de estancamiento en la ejecución de los experimentos. En una primera reunión el grupo explicó que detectaban dos debilidades: la reducción cuantitativa y cualitativa del nivel de participación de sus integrantes, y una especie de fase de parálisis de los experimentos definidos algunos meses atrás. Se decidió iniciar con un análisis de la composición del grupo y la elaboración de un informe sobre el estado de los experimentos. Ambas tareas se me encomendaron como pasante. Para poder recabar la información necesaria al respecto fue necesario revisar toda la documentación generada durante el proceso, mantener reuniones y realizar

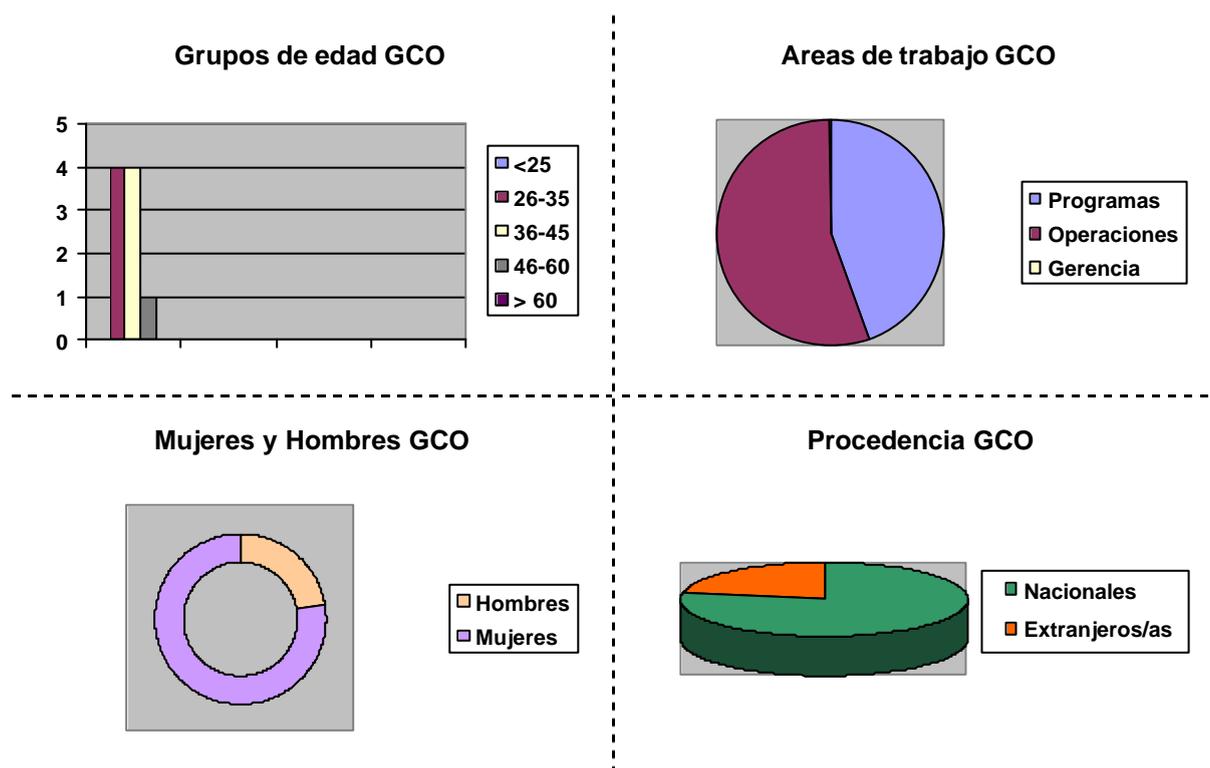
entrevistas a varias personas del GCO, pero también a otras que no pertenecieran a él, pero que hubieran participado en el proceso.

a. Revitalizar al GCO

El primer síntoma de ese estancamiento era la propia falta de actividad del GCO. Por ese motivo en julio de 2007, ante la retirada de algunos miembros del grupo y el descenso de la actividad del mismo, se hizo un análisis de la conformación del GCO con el objeto de identificar si algunos colectivos de la organización no estaban lo suficientemente “representados”, para invitarles a participar, fomentando de este modo la diversidad y al mismo tiempo definir estrategias para la reactivación del grupo.

Como se muestra en el siguiente gráfico, el análisis de los datos señaló que el GCO estaba formado por personas jóvenes, especialmente en el rango 26-45 años; por personal tanto del área de Operaciones como de Programas²⁵, sin contar con nadie de Gerencia; que estaba integrado en su gran mayoría por mujeres y que la mayor parte de sus miembros eran salvadoreños/as.

Gráfico 1. Composición del GCO por edad, área de trabajo, sexo y procedencia geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a los datos recopilados

²⁵ En PNUD se diferencia el área de operaciones (adquisiciones, procedimientos administrativos, gestión de RR.HH.) del área programática (desarrollo humano, gobernabilidad democrática, fortalecimiento de capacidades, medio ambiente y desarrollo sostenible y a veces se incluye género como un área programática)

A partir de este sencillo análisis de datos, se decidió hacer una nueva invitación abierta a todo el personal, incidiendo especialmente en la incorporación de hombres y de personas del área programática y gerencial. Gracias a la incidencia realizada por varios miembros del grupo, se incorporaron cinco personas nuevas, dos de ellas personal masculino de la oficina.

b. Seguimiento de la ejecución de los experimentos

Al mismo tiempo, el GCO tenía la percepción de un estancamiento de los experimentos. Para comprobar los avances reales de los experimentos se decidió recopilar información al respecto por medio de entrevistas y elaborar un informe completo sobre la situación con el objetivo de analizar las causas de los estancamientos, así como lecciones y aprendizajes de aquello que sí estaba funcionando.

El análisis demostró que después de 7 meses de puesta en marcha de los experimentos (enero de 2007), muy pocas acciones definidas originalmente, habían sido completadas del todo, aunque varias estaban en proceso de avance. Se reconocían principalmente tres logros muy significativos y destacados por la mayor parte de las personas entrevistadas, como grandes símbolos del proceso:

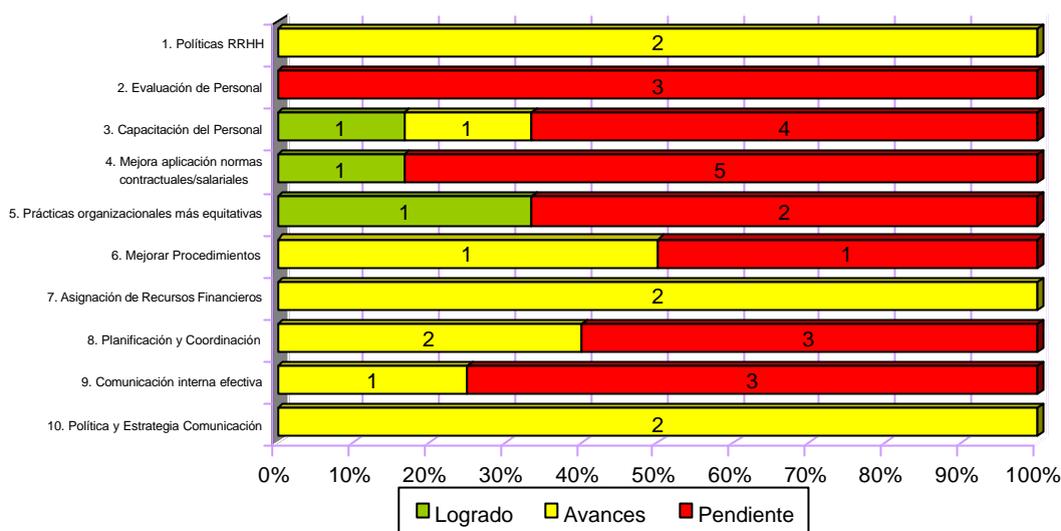
- La **homologación de color de los carnés**, (Experimento 5: Prácticas organizacionales más equitativas)
- La **unificación de la fecha de pago**, (Experimento 4: Mejora de la aplicación de normas contractuales y salariales)
- El **material de inducción para el personal nuevo** (Experimento 3: capacitación del personal)

Estos logros simbólicos transmitieron en ese momento una sensación de optimismo al grupo, la idea de que era posible hacer cambios por muy pequeños que estos fueran. Como explicó uno de ellos, se trataba de “soñar con seguridad”²⁶. Es decir, imaginar que era posible crear otra organización, pero manteniendo los pies en la tierra.

El siguiente gráfico muestra el estado de avance de los experimentos en julio de 2007.

²⁶ Entrevista n° 1 de CO, 18 de julio de 2007.

Gráfico 2. Avances y Estancamientos de los Experimentos



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y análisis

En el gráfico, se usó la analogía del semáforo para visibilizar claramente el avance de la ejecución. De este modo, el verde significaba *logrado*, el amarillo implicaba *avances* y el rojo identificaba las *acciones pendientes*. En orden vertical se especificaron cada uno de los experimentos y horizontalmente cada barra hacía referencia al número de acciones definidas previamente en cada experimento, señalando el estado de progreso de cada una de ellas²⁷. De este modo, el experimento n° 3 sobre Capacitación del Personal, implicaba la ejecución de seis acciones, de las cuales se había completado una, otra estaba en estado de avances y cuatro de ellas seguían pendientes. La utilización de un gráfico con los colores del semáforo, causó una gran impresión cuando se presentó a la gerencia, ya que coincidentemente PNUD utiliza esta misma simbología para visibilizar avances en distintas áreas. Más adelante veremos, como esta herramienta que inicialmente se elaboró con el objeto de ver muy claramente en que situación estaban las acciones de los experimentos, infundió presión desde la gerencia al GCO, para reducir rápidamente la cantidad de rojos y aumentar las acciones en verde; presión que se acentuó al acercarse las reuniones de personal en las que se presentó el trabajo del grupo de cambio organizacional.

El objeto de entrevistar al personal no era sólo determinar si efectivamente los experimentos estaban estancados, sino definir las causas de ese estancamiento y al mismo tiempo las lecciones aprendidas que el personal extraía del proceso de cambio organizacional en PNUD ES²⁸. Para ello se hizo un análisis DAFO²⁹, haciendo especial hincapié en las fortalezas y debilidades del propio GCO como uno de los principales agentes de cambio en la organización y en las amenazas y oportunidades que PNUD El Salvador implicaba para el proceso de cambio y los experimentos relacionados con éste.

²⁷ Para una información detallada sobre el estado de cada una de las acciones, ver en Anexos el cuadro Avances y estancamientos de los Experimentos identificado por acciones específicas

²⁸ Ver en Anexos las preguntas para las entrevistas de seguimiento a la ejecución de los experimentos.

²⁹ En América Latina se denomina por lo general, análisis DAFO, mientras en España es llamado análisis FODA.

Presentamos a continuación un breve resumen de ese análisis:

En primer lugar y como valoración general del proceso, se detectó la percepción ampliamente compartida de que la aplicación de la metodología COpEQ en la organización sería sólo el inicio de un proceso de cambio que se instalaría en la memoria de la organización y “en el chip de las personas”. Se hizo un especial reconocimiento al trabajo de la consultoría por su profesionalidad y expertise, pero también porque se cree que es mejor que los problemas sean enunciados por alguien de fuera de la organización. También se valoró especialmente contar con el apoyo y liderazgo del equipo de América Latina Genera

En primer lugar, el grupo identificó varias **fortalezas** en relación al propio GCO): Se valoró positivamente la propia evolución del grupo, que de ser un espacio de reflexión pasó a convertirse en agente de cambio, esto se reflejó además simbólicamente ya que dejó de denominarse grupo de cultura organizacional para ser el grupo de cambio organizacional.

Las personas entrevistadas señalaron el fortalecimiento del grupo de cambio organizacional, ya que este se convirtió en un actor dentro de la organización (grupo escuchado por gerencia, tomado en cuenta en las reuniones de personal,) y en un grupo cohesionado. Las personas señalaron especialmente la importancia de la “defensa” de los experimentos ante la gerencia, al mismo tiempo que se había producido un proceso de aprendizaje y empoderamiento de algunas personas del GCO.

Se señaló que el grupo había utilizado adecuadamente diferentes canales para comunicar al personal lo que estaba ocurriendo, tales como la Intranet, las reuniones personal y el correo electrónico.

Al mismo tiempo se identificaron varias **debilidades** relacionadas con el grupo de cambio organizacional como que se había producido un descenso de la motivación en varios/as integrantes (que se observaba en la baja asistencia a reuniones), producto de la falta de continuidad en la dinámica de trabajo que había fluctuado mucho pasando por momentos de gran impulso y otros de menor actividad o estancamiento.

Además se percibía la existencia de distintos niveles de apropiación del proceso de experimentos, entre los integrantes del propio GCO. Esta podría ser una de las causas de que no se hayan asumido completamente las responsabilidades personales de ejecución y seguimiento de los experimentos.

Las entrevistas también nos permitieron identificar algunas **amenazas** en relación con el contexto, la cultura organizacional y el mismo proceso de cambio organizacional.

En el momento en el que se inició la ejecución de los experimentos había un ambiente de incertidumbre producido por el cambio de representación y gerencia que en cierto modo había paralizado momentáneamente el proceso de ejecución y seguimiento de los experimentos. De todas formas, la mayor parte de las personas entrevistadas manifestaron que pese a esa incertidumbre inicial, la gerencia dio su apoyo y autorización para seguir adelante con los experimentos, sin realizar una intervención directa y dejando al GCO que se hiciera cargo de liderar el proceso.

Por otro lado, el personal percibía los experimentos como una carga de trabajo adicional, probablemente debido a que la organización carece de una cultura de planificación del trabajo. Se trabaja a demanda y con mucha presión, lo que hace más difícil reservar tiempo extra para la ejecución de los experimentos. Además este tipo de implicaciones y compromisos “extra” no son evaluados, ni valorados de forma especial por la organización. Algunas personas manifestaron que si los experimentos no formaban parte de las funciones asignadas a una persona por su supervisor/a, éste no se realizaba: “uno finalmente hace lo que el jefe le pide que haga”³⁰. Además de la carga de trabajo extra que podían suponer los experimentos, varias personas en la organización no estaban interesadas en actividades que no tuvieran relación directa con sus funciones. Tal como explicaba una de las personas entrevistadas: “cada cinco minutos, entran en mi correo cinco o seis nuevos e-mails, los que no tienen que ver con mi trabajo los elimino”³¹.

De este modo, el personal de la oficina en general no se había apropiado del proceso de cambio organizacional, ya que era visto como algo que correspondía al GCO. Lo que implicaba como consecuencia que muchas personas tuvieran dificultades para identificar los logros del proceso, y varias personas responsables ni siquiera recordaran en que consistía el experimento del que eran responsables de ejecutar. Se percibía que una de las causas era la ausencia de una herramienta institucional de planificación a la cual vincular la ejecución de los experimentos.

Algunas personas señalaron también que la equidad de género había quedado en segundo plano en algunos casos. De hecho, inicialmente existían expectativas por parte de los equipos de los dos proyectos específicos de género de la oficina³², acerca de que el proceso de cambio organizacional estuviese mucho más orientado a visibilizar las desigualdades de género. Sin embargo, con el objeto de involucrar a más personas y evitar algunas resistencias respecto al tema de género se decidió que el (no) diagnóstico se orientara al cambio pro equidad en general, desvelando todo tipo de desigualdades. Según explicaba una de las personas entrevistadas “se hizo así porque si nos centrábamos más en las inequidades de género en el proceso de CO, éste iba a ser menos atractivo para la oficina en general. Quizá esto permitió que se incorporara más gente”³³.

Otras personas de la oficina pensaban que el (no) diagnóstico y las distintas técnicas participativas aplicadas si visibilizaron bastante las cuestiones de género y que sin embargo el enfoque se vio mucho más reducido en el diseño de los experimentos. Tal como explica Navarro (2007), “si no se presta especial cuidado y se insiste repetidamente en analizar las implicaciones de género tanto de la situación actual como de aquella a la que se quiere llegar, puede ocurrir que los experimentos finalmente diseñados atiendan a la mejora de fallos en el funcionamiento de la organización, pero no a las ventajas o desventajas de género que supuestamente iban a eliminar.” Además, en el caso de PNUD El Salvador es probable que los cambios producidos en el área

³⁰ Entrevista n° 10 de CO, 23 de julio de 2007.

³¹ Entrevista n° 7 de CO, 20 de julio de 2007.

³² América Latina Genera (ALG) y Agenda Económica de las mujeres (AGEM)

³³ Entrevista n° 5 de CO, 18 de julio de 2007.

de género desde 2005 en adelante³⁴, hayan dificultado también que una persona se encargara de garantizar la permanencia del enfoque de género en los experimentos.

A mi modo de ver, el problema estuvo en que durante la elaboración definitiva del documento de planificación de experimentos, el género fue analizado y tratado como algo separado del resto de desigualdades existentes en la organización o en el mejor de los casos, como una desigualdad más, perdiendo la visión de un enfoque transversal a las relaciones sociales dentro de la organización. Es necesario señalar además, que durante el proceso de acompañamiento que el proyecto América Latina Genera dio al GCO no fue posible relevar el género como un enfoque transversal que era necesario analizar y retomar nuevamente.

Otras de las amenazas identificadas por medio de las entrevistas, se refieren a varios aspectos de la cultura organizacional de PNUD El Salvador, tales como:

- La existencia de una “cultura de la queja” que no se traduce en emprender la ejecución de las acciones necesarias para solucionar las problemáticas.
- Cuando se emprenden acciones, generalmente hay falta de continuidad en el accionar y resultados intermitentes.
- Existe una tendencia a no asumir errores públicamente, lo que afecta la rendición de cuentas sobre las responsabilidades adquiridas.
- Tendencia generalizada a no leer los documentos que se envían, no buscar la información, lo que en ocasiones produce malestares y quejas producto de la misma desinformación.

Se señaló además que la Asociación de Personal (ASOPER) había estado mucho más involucrada en los temas sociales (celebración de cumpleaños, nacimientos, etc.) que en el proceso de cambio organizacional, lo que de algún modo convirtió al GCO en “la voz del personal”.

Y por último se identificaron también varias **oportunidades** para avanzar en el proceso:

Se valoró como muy positivo el hecho de que se visibilizaran un conjunto de desigualdades que definían una ruta para trabajar. Se valoró especialmente el trabajo sobre las desigualdades sin personalizar ni culpabilizar a nadie, incidiendo en la cultura de la organización. Además se señaló la importancia de que fuera un proceso participativo (mención especial a la participación masculina) en el que se implicó gran parte del personal de la oficina, especialmente del área de operaciones.

También se analizó como una oportunidad el hecho de que la gerencia apoyara este proceso para seguir adelante con la ejecución de los experimentos, aunque lo haya dejado en manos del GCO. Una de las personas entrevistadas explicaba: “Se trata de una nueva gerencia con un estilo más vertical de

³⁴ Ver en Anexos la línea del tiempo de género 2003-2007. En ella se muestra como esta área ha soportado la mayor cantidad de cambios de todo tipo en cinco años: de coordinadora, equipo, ubicación en el organigrama, etc.

liderazgo, más previsible. Nos da la posibilidad de revisar y adaptar los experimentos y “ve ndérselos” a la nueva gerencia”³⁵.

Se valoró positivamente el proceso de sensibilización desarrollado por la consultoría (a través de talleres) que ayudaron a sensibilizar en género al personal, y se esperaba que ello revirtiera en el trabajo y en la vida privada.

Se planteó que era importante aprovechar la posibilidad de trabajar estos temas, una oportunidad que al parecer no existiría en otras oficinas de PNUD.

Después de presentar un informe con el análisis DAFO, el GCO reflexionó colectivamente sobre las **lecciones aprendidas del proceso**, que nos dieran pistas para encauzar el trabajo y seguir avanzando con esfuerzos renovados en el plan de acción definido. Los principales aprendizajes extraídos del análisis son que,

- Es importante mejorar la comunicación hacia el resto del personal para ayudar a que todo el mundo se sienta parte del proceso, no solo las personas beneficiarias de los primeros cambios que se han producido.
- Si bien el proceso de cambio organizacional se ha orientado a visibilizar y eliminar las inequidades en distintos ámbitos, y la equidad de género no se vio como la bandera de lucha del proceso, es necesario poner atención en la aplicación del análisis de género a estas inequidades, ya que no es un proceso neutro al género.
- Aunque originalmente se valoró que el GCO se convirtiera en un espacio de acción y en un mecanismo de ejecución, varias personas consultadas señalaron la necesidad de recuperar espacios de reflexión sobre cambios estructurales en la oficina y no quedarnos sólo en los logros simbólicos que modifiquen las desigualdades más sutiles.
- Por último, varias personas creen que en cuanto al avance de los experimentos, es más factible el avance de aquellos que están en la línea de trabajo de la oficina. Cada año se realiza un retiro de personal (al que no se convoca a todo el personal, donde se definen las prioridades). La consulta señala que podría ser un buen impulso el alinear los experimentos con las prioridades del PNUD ES definidas en el último retiro de personal.

c. ¿Y ahora qué hacemos?

En las entrevistas realizadas (once en total) surgieron de forma continua varios temas e ideas coincidentes: La necesidad de equilibrio entre la responsabilidad de cada uno con respecto a los experimentos y la carga de trabajo relacionada con sus funciones o su puesto; la no existencia de rendición de cuentas en este proceso, y en la oficina en general; la necesidad de definir una estrategia con la Gerencia; la relación entre el enfoque de género y la equidad en general; la institucionalización y sostenibilidad del esfuerzo; dinamizar el grupo y operativizar esfuerzos; motivación al resto del personal y participación en el GCO de personal del área programática; el rol de la ASOPER y el GCO y su relación con el personal.

³⁵ Entrevista nº 1 de CO, 18 de julio de 2007.

El grupo decidió hacer un ejercicio de reflexión respecto de cada uno de estos temas. Desde América Latina Genera (Neus y yo) propusimos comenzar reflexionando sobre la responsabilidad, conscientes de que la no asunción de ella, ha sido tradicionalmente uno de los obstáculos para implementar la estrategia de mainstreaming. Y que en el caso de los experimentos, pese a que había muy pocas posibilidades de que la responsabilidad se difuminara porque estaba claramente definido quien debía ejecutar y quien supervisar, igualmente terminó diluyéndose.

El grupo identificó las siguientes causas de la no asunción de responsabilidades en orden de importancia:

1. Falta de apropiación de los experimentos tanto por parte de los miembros del grupo como del personal en general
2. Exceso de trabajo que dificulta dejar tiempo para otras cosas
3. Ausencia de una directriz de la gerencia para la ejecución de los experimentos
4. No recuerdan cual es la responsabilidad
5. Baja motivación
6. Demasiadas personas compartiendo responsabilidades

El grupo identificó la necesidad de establecer un mecanismo de rendición de cuentas que garantizara la ejecución de los experimentos ya que sin un mecanismo de rendición de cuentas, **no se asume el compromiso** con la ejecución de los experimentos. Como decía una de las personas entrevistadas “Pensamos que lo que hay que hacer lo va a hacer otra persona, o que como somos tantas no se va a notar si yo no lo hago”³⁶.

Además la rendición de cuentas es importante para saber lo que ocurre con cada experimento y evitar que quede en el olvido. Es necesario para dar continuidad al proceso y que este tenga impacto en la cultura organizacional.

Para poder avanzar en la cuestión de las responsabilidades se definieron varias propuestas de acción:

1. Reconocimiento y mandato expreso de la gerencia. Que se comunique al personal lo que se espera de cada área involucrada en los experimentos y cuándo rendirán cuentas sobre los avances.
2. Hacer una reunión con cada área para informarles y plantearles el trabajo que tienen que hacer e identificar también qué tipo de apoyo precisan.
3. Incluir los experimentos en las metas del sistema de evaluación anual, incorporando por ejemplo un resultado en el RCA respecto a esto.
4. Marcar nuevamente los tiempos de ejecución en función de las posibilidades reales y de los altos y bajos en cuanto a la carga de trabajo del personal y de quienes integran el GCO.
5. Liderazgo del GCO ejercido con más fuerza para dar seguimiento a los experimentos. Se sugiere priorizar y elegir los más factibles para esta etapa.

³⁶ Entrevista nº 5 de CO, 18 de julio de 2007.

6. Que la minuta de la reunión sea enviada la misma semana con los acuerdos y el seguimiento de lo cumplido para chequearlo en cada reunión.
7. Hacer un ejercicio de reflexión colectivo y personal de porqué se pone en marcha el proceso y donde queremos llegar.

De toda la reflexión sobre la cuestión de la responsabilidad y la rendición de cuentas, se decidió comenzar pidiendo apoyo a la gerencia porque la mayoría de las personas del grupo consideró que esto era de vital importancia para impulsar el proceso. De este modo, el GCO priorizó pedir apoyos concretos en siete, de los diez experimentos existentes, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Apoyos concretos solicitados a la gerencia para impulsar experimentos

Experimento 2: Evaluación de Personal

Memorandum de Gerencia definiendo el papel de Recursos Humanos en la Evaluación especialmente en lo referente a mecanismos de retroalimentación al personal, evaluación periódica y que no dependa del tipo de contrato, incorporar experimentos en la evaluación de desempeño.

Experimento 3: Capacitación del Personal

Reactivar el trabajo del Comité de "Learning" y ofrecer apoyo del grupo al Comité

Experimento 6: Mejorar Procedimientos

Definición de estatus del Marco de Control Interno (ICF)

Experimento 7: Asignación de Recursos Financieros

Brindar información periódica sobre la situación financiera y sobre el Área de Gestión de Proyectos

Experimento 8: Planificación y Coordinación

Solicitar elaboración de planes de trabajo por áreas y definir herramientas de planificación común alineada con prioridades y CPD

Experimento 9: Comunicación interna efectiva

Mejorar transmisión de información y dar lineamientos sobre lo que se espera de la supervisión de acuerdo a los principios de NN.UU.

Experimento 10: Política y Estrategia Comunicación

Actualización de la información sobre Área y Estrategia de Comunicación

Fuente: Elaboración propia en base a reuniones del GCO

d. Solicitud de apoyo explícito a la gerencia

De este modo, en septiembre de 2007 se tuvo una reunión con la gerencia, en la que se le presentó la actividad realizada desde julio por el GCO, el estado de avance de los experimentos y el análisis DAFO. Es importante señalar que el gráfico con los colores del semáforo tuvo un gran impacto en la gerencia quien solicitó que para la próxima reunión se avanzara para que éste estuviera de color verde en mayor cantidad, es decir que hubiese más acciones ejecutadas.

En esa primera reunión se solicitaron apoyos explícitos a la gerencia para los experimentos que previamente había definido el grupo. Aunque originalmente en las discusiones del grupo se planteó que era importante pedir apoyo en cuanto a la **disponibilidad**: que fuera una gerencia abierta a escuchar al staff, dispuesta a incluirlo en la toma de decisiones; en cuanto a la **comunicación interna**: más claridad en las comunicaciones internas al personal, elaboración

de un memorando invitando al personal a participar del proceso, reuniones con las distintas áreas del personal; y en cuanto a la **evaluación**: que a finales de año se evaluaran los avances de los experimentos con cada responsable de ejecución y responsable de área en la evaluación de desempeño correspondiente; finalmente el apoyo se tradujo en la elaboración de un memorando en el que se señalaba el apoyo que la Representante Residente daba al proceso y la petición expresa a áreas específicas para impulsar ciertas acciones .

En dicha reunión, la propia Representante Residente señaló que le parecía inadecuado seguir llamando experimentos a estas acciones, y propuso que se denominaran **Iniciativas de cambio organizacional**. La gerencia envió un memorando, expresando su apoyo a las iniciativas, invitando al personal a participar en ellas y haciendo un llamado especial a las áreas responsables de la evaluación de personal, de formación y capacitación y de la transmisión interna de información. Aunque no se dijo explícitamente, el memorando no sólo era una expresión de apoyo, sino que también un llamado de atención explícito al área de Recursos Humanos, a los supervisores y supervisoras en general y al Comité de Aprendizaje³⁷, sin actividad desde hacía meses.

Posteriormente, el GCO hizo un ejercicio de vinculación entre las iniciativas o experimentos y las prioridades de la organización definidas en 2007: Cartera de proyectos y sostenibilidad, comunicación externa e interna, procesos de trabajo, plataforma tecnológica, trabajo interagencial, monitoreo de la situación política y la UN House³⁸. Esta vinculación se recogió en una matriz que fue presentada a la gerencia en la segunda reunión y posteriormente a todo el personal en la reunión mensual de octubre. En esa misma reunión se mostró a toda la oficina como había cambiado el gráfico del semáforo desde julio a octubre especialmente en lo relacionado con la evaluación de personal y con la mejora de la aplicación de normas contractuales y salariales. Además se ofreció apoyo a las diferentes áreas para acompañarles en la ejecución de las acciones consignadas en el plan de acción de los experimentos.

2.3.6. ¿Qué ha pasado después?

Como hemos visto, el GCO de PNUD El Salvador hizo varios esfuerzos durante el segundo semestre de 2007 para volver a impulsar el tema:

- Análisis DAFO del proceso y medición de avances concretos
- Inicio de los ejercicios de reflexión sobre temas claves relacionados con la cultura organizacional
- Solicitud de apoyo a la gerencia
- Vinculación entre experimentos y prioridades de la oficina
- Presentación al personal y ofrecimiento de apoyo a las diferentes áreas

Durante la fase de redacción de esta tesina se han ido desarrollando otras acciones consignadas en el plan de trabajo de los experimentos tales como el documento resumen de las políticas de recursos humanos, la agenda virtual de actividades y la planificación de género conjunta entre el área de género y las otras áreas de la oficina. Pero esto se ha hecho por el impulso que la

³⁷ Se le conoce como el Comité de Learning

³⁸ La Casa de Naciones Unidas es una recomendación global de que en los países donde se tiene presencia, las distintas agencias del sistema se localicen juntas en un mismo edificio, para reducir costes de servicios y por razones de seguridad.

gerencia o distintas personas de la organización han mantenido, más que por el seguimiento a la ejecución de los experimentos.

Después del memorandum enviado por la gerencia y la última presentación al personal explicando los avances, el accionar del GCO ha entrado en una segunda fase de estancamiento, teniendo como consecuencia que la mayor parte de las actividades definidas en las reuniones con la gerencia no han tenido continuidad. Este nuevo estancamiento responde en cierta forma a los modelos mentales sobre las organizaciones, que cuando son vistas como máquinas artificiales, necesitan permanentemente la intervención de alguien para que estas funcionen³⁹. En el caso de PNUD El Salvador existe la tendencia organizacional antes mencionada, de iniciar algo y dejarlo inconcluso, a no ser que alguien esté impulsando y apoyando los procesos de forma permanente. Este segundo estancamiento coincidió con que cesó el apoyo que el proyecto América Latina Genera⁴⁰ estaba dando al grupo de cambio organizacional, en parte porque ALG comenzó a liderar la elaboración del diagnóstico institucional de género y la segunda estrategia y porque se consideró que era un momento idóneo para que el grupo siguiera adelante con el trabajo iniciado.

Varias personas habían señalado en el proceso de consultas que era necesario contar con personal de apoyo permanente para dar seguimiento a los experimentos y mantener vivo el proceso. Lo que es lógico considerando que el trabajo que implica preocuparse por tener una organización más equitativa, es trabajo que se añade al que el personal ya tiene.

Sería injusto decir que las cosas no han cambiado en PNUD El Salvador. A simple vista se percibe mayor sensibilidad organizacional respecto a las desigualdades y ha habido cambios pequeños y simbólicos pero cambios al fin. Sin embargo es un poco preocupante que estos primeros cambios iniciales, no dieran paso a cambios de carácter más estructural, y a un nivel más profundo. Aún está pendiente que la organización se haga cargo de aquellas desigualdades que están detrás de los símbolos. La necesidad de seguir trabajando con la estructura profunda de la organización queda patente en los resultados de la última encuesta global que se realiza al personal anualmente⁴¹. Ante la pregunta “Durante 2007, ¿recibió un tratamiento discriminatorio o prejuicioso en el trabajo como abuso de autoridad, trato injusto por razones de raza, sexo, religión o discapacidad, comentarios o bromas inapropiadas?”, el 25% del personal de la oficina, respondió afirmativamente. Además, dicha encuesta mostró que PNUD El Salvador estaba bastante por debajo de la media de las oficinas de país, en la dimensión de ser una *oficina libre de prejuicios*⁴².

Según ha señalado el personal en las entrevistas y grupos focales que se realizaron para el diagnóstico institucional, las mayores brechas se dan en los siguientes temas: comentarios y chistes que se hacen en espacios formales e

³⁹ Ver cuadro 2. Modelos mentales sobre las organizaciones, donde se explica la diferencia entre la comprensión de las organizaciones como máquinas artificiales o como organismos vivientes.

⁴⁰ El apoyo de América Latina Genera lo daban Ivonne Urriola como pasante y Neus Bernabeu como coordinadora del proyecto.

⁴¹ UNDP (2007): *Global Staff Survey*.

⁴² Las oficinas de país presentan una media del 85% en la dimensión “oficina libre de prejuicios”, donde el 100% significa completamente libre de prejuicios, la oficina de El Salvador está en el 75% en ese ranking.

informales, convivencia con la diversidad y tolerancia a las diferencias, relación entre la cultura institucional y la salvadoreña y las supuestas habilidades diferenciadas entre hombres y mujeres. Todos estos temas fueron retomados en la segunda estrategia de género que acaba de aprobarse en PNUD El Salvador.

2.3.7. Reflexiones sobre el proceso

Desde mi llegada, tuve la sensación de que mi presencia fue muy bien recibida en el grupo, porque reduciría la carga de trabajo de varios/as de ellos/as. El grupo de cambio organizacional fue mi primer contacto con el personal y con las dinámicas de funcionamiento de PNUD ES, por lo tanto al mismo tiempo que daba el apoyo al grupo, recibía un proceso de inducción informal sobre las dinámicas organizacionales. Además el ser una persona externa a la organización, me daba un punto de vista privilegiado a la hora de detectar situaciones y problemáticas que para otros pasaban desapercibidas por la costumbre de verlas a diario.

A medida que se desarrollaba el proceso percibí una cierta falta de claridad respecto al límite de mis funciones de apoyo al grupo, que se combinaba con la reducida capacidad de influencia en la toma de decisiones como pasante. En varias ocasiones no tuve la seguridad de si mi papel era velar porque género estuviera presente en el proceso o si lo que necesitaban era más bien alguien que facilitara las discusiones y la dinámica del grupo y que hiciera tareas administrativas como la elaboración de las actas, memorandums, etc. Esto supuso que muchas veces me autolimitara a la hora de proponer el retomar el enfoque de género que yo percibía ausente en varios experimentos y sobre todo en la propia visión que el grupo tenía del proceso: la mayoría de sus integrantes veía como positivo que COpEQ no se hubiese centrado “sólo en género”, sino en un abanico amplio de desigualdades. Esta forma de entender el cambio organizacional separaba género de todo el proceso, convirtiendo las desigualdades de género en una de tantas y no en la más importante.

Analizando la situación desde otro lugar y después de que han pasado varios meses, creo que podría haber asumido un papel más activo en ese sentido, que quizás imprimiese un carácter distinto al proceso.

Por otro lado el GCO mantenía una actitud de excesivo cuidado a la hora de tratar los temas con la gerencia, gestionando la información con el objeto de evitar conflictos. Esta actitud ralentizaba los procesos de un modo casi frustrante.

Pese a todo, creo que el esfuerzo y la implicación de las personas de este grupo, debería tener mayor continuidad e incidencia dentro de la organización. Actualmente se dan las condiciones para que adquiera mayor protagonismo, ya que para la Representante Residente contar con el Grupo de Cambio Organizacional⁴³ es motivo de orgullo y reflejo de que es una gerencia que se preocupa por estos temas. Me parece que existe la oportunidad para que el grupo retome aspectos que quedaron pendientes, como los espacios de reflexión, las reuniones con las distintas áreas, el monitoreo permanente de los experimentos, y el análisis de género en cada uno de ellos.

⁴³ Ella le denomina en broma *Concerned Citizens Group*

2.4. Segunda Estrategia de Género PNUD ES

2.4.1. Contexto

A nivel regional, la oficina del PNUD El Salvador tuvo desde 2003-2004 un fuerte liderazgo en la temática de género por ser la primera oficina en la región en elaborar una estrategia de género (2003-2006) y conformar un área de género para su implementación, pero también por convertirse en referente para la Oficina para el Desarrollo de Políticas (*BDP*, por sus siglas en inglés) y la Oficina Subregional de Asistencia Técnica (*SURF*, por sus siglas en inglés) y de otras oficinas de PNUD de la región. Sin embargo, es importante señalar que por diversas razones, en 2006 decayó el liderazgo y posicionamiento tanto interno como externo del PNUD El Salvador en el tema, la oficina dejó de ejecutar su estrategia de género y no inició la formulación de la nueva estrategia al término de la anterior como estaba previsto.

En agosto de 2007 la Representante Residente de El Salvador identificó la necesidad de llevar a cabo una segunda Estrategia de Género del PNUD-ES e invitó a otras agencias del Sistema, como Coordinadora Residente, a iniciar procesos similares, lo cual concluyó en la decisión del Equipo país (*UNCT* por sus siglas en inglés) de El Salvador de realizar una estrategia interagencial de género, orientada principalmente al área programática.

Iniciar este proceso por segunda vez, implicó que la organización contaba en su haber varias **lecciones aprendidas** de las que echar mano para enmendar errores anteriores. Mencionamos algunas de ellas:

- No se ha logrado posicionar un área de género de forma sostenible. Por ello es fundamental garantizar la institucionalización del tema para que no dependa de los cambios en los equipos internos. Al mismo tiempo es importante garantizar la continuidad y el aumento progresivo de los recursos financieros que se destinan a sostener el área de género y las iniciativas que ésta impulsa.
- Es necesario fortalecer las capacidades internas de las áreas programáticas para la incorporación del enfoque de género en los proyectos. Y que las áreas soliciten apoyo desde las primeras fases, no cuando los proyectos estén ya en ejecución.
- Existe la necesidad de un trabajo interagencial coordinado que aumente las capacidades de las agencias y otorgue mayor impacto a las intervenciones.
- Es fundamental fortalecer las capacidades de las contrapartes para incorporar el enfoque de género en políticas, estrategias, programas y planes.
- Se insiste en la importancia de trabajar en el área programática, pero también hacia el interior de la organización, para superar las desigualdades que existen, mejorar las relaciones entre el personal y promover una cultura organizacional más igualitaria.

La segunda estrategia de género de PNUD El Salvador definió **seis objetivos**:

- 1) Establecer una ruta estratégica y consensuada sobre las principales líneas de trabajo en materia de igualdad de género que se trabajarán en la organización.
- 2) Retomar y adaptar al ámbito nacional los lineamientos corporativos en materia de igualdad de género

- 3) Clarificar el rol de PNUD como parte del Sistema de Naciones Unidas en cuanto a la promoción de la igualdad de género
- 4) Aprovechar de forma más eficiente los recursos económicos y humanos para promover la igualdad en El Salvador.
- 5) Identificar acciones concretas que respondan a los desafíos más importantes que enfrenta la organización para operativizar el gender mainstreaming en programas, proyectos, iniciativas, servicios, procesos administrativos y de recursos humanos y cultura organizacional.
- 6) Contribuir a posicionar el tema tanto al interior como al exterior.

2.4.2. Metodología

Para la elaboración del diagnóstico institucional y de la estrategia se siguió una ruta metodológica compuesta de varios pasos⁴⁴:

- a) Conformación de estructuras políticas y técnicas
- b) Propuesta conceptual y metodológica
- c) Recopilación de información interna y externa
- d) Campaña de comunicación interna
- e) Análisis y validación de la información
- f) Devolución de la información recopilada: presentación de avances
- g) Planificación de la Estrategia

En primer lugar se conformaron las estructuras políticas y técnicas: el Gender Cluster y el Equipo técnico. El Gender Cluster es el mecanismo político que tiene la responsabilidad colectiva de promover y monitorear el trabajo para la igualdad de género del PNUD. El Equipo técnico fue coordinado y liderado por el proyecto regional América Latina Genera y contó con la participación también del equipo del proyecto Agenda Económica de las Mujeres (UNIFEM/PNUD)⁴⁵

El siguiente paso fue diseñar una propuesta conceptual y metodológica. Se decidió utilizar como referente conceptual y metodológico el marco de Tichy. Se hizo una adaptación de éste tomando como propuestas la metodología COpEQ para el cambio organizacional pro equidad (de Natalia Navarro) como vimos anteriormente y el Gender Focus Program de Novib⁴⁶.

A continuación se inició el proceso de recopilación información a nivel interno y externo. Dentro de la organización se hizo revisión de los principales documentos corporativos⁴⁷ y la aplicación de varias técnicas cualitativas de investigación como cuestionarios, entrevistas y grupos focales. Además se realizó un exhaustivo proceso de consultas con las principales contrapartes del Sistema de Naciones Unidas por medio de entrevistas y cuestionario escritos.

Se desarrolló una campaña comunicativa al interior de la organización con el objeto de implicar al personal al máximo en el proceso. El eslogan principal de

⁴⁴ Durante todos estos meses (agosto 2007- junio 2008) además de realizar la investigación y el análisis, se estuvieron brindando asistencias técnicas a las diferentes áreas (programáticas y operativas) de la organización que lo solicitaron.

⁴⁵ El proyecto América Latina Genera asumió también durante este periodo la coordinación interina del área de género.

⁴⁶ Ver en Anexos el Marco de Tychi para el diagnóstico institucional

⁴⁷ CCA, UNDAF y CPAP, GES, RPD. Ver listado de acrónimos y abreviaturas.

la campaña fue: “*Tú eres parte indispensable de este proceso: ¡Participa!*”, idea que ocupó distintos espacios de la organización por medio de carteles y folletos informativos⁴⁸.

Al mismo tiempo se hizo el análisis y validación de la información recopilada con un grupo representativo de personas de la organización que nos sugirió la mejor forma de reflejar los datos.

Se presentaron avances de los aspectos desarrollados en el diagnóstico institucional al Gender Cluster y a todo el personal. Hasta ese momento se había decidido elaborar un solo documento, pero se nos sugirió desarrollar dos documentos distintos que permitiesen diferenciar claramente las líneas estratégicas del diagnóstico.

De ese modo, nos centramos en la elaboración y validación de los borradores definitivos del Diagnóstico Institucional y de la segunda Estrategia de Género, que finalmente fueron aprobados por el Gender Cluster.

Por lo tanto, se puede decir que fue un proceso participativo, pero semidirigido, por el rol activo y dirigente del equipo técnico en calidad de agentes de cambio y por el papel protagónico que se dio al Gender Cluster en la toma de decisiones.

2.4.3. Resumen Diagnóstico Institucional

La información recogida y analizada se organizó en dos grandes partes: I. PNUD hacia dentro ¿cómo está la casa? II. PNUD hacia fuera ¿cómo está la relación con el vecindario? Cada una de estas partes tiene cuatro apartados, dentro de los cuáles se incluyó una serie de recomendaciones para avanzar en el proceso de transversalidad del enfoque de género, recomendaciones que fueron retomadas posteriormente en la estrategia. Veamos brevemente una síntesis de los principales aspectos del diagnóstico institucional de género.

Primera parte: PNUD hacia dentro ¿cómo está la casa?

1. Políticas y lineamientos corporativos

Actualmente la organización cuenta con un conjunto de políticas y lineamientos corporativos más claros que cuando se elaboró el anterior diagnóstico y estrategia. Sin embargo es necesario impulsar el conocimiento y la difusión de los documentos corporativos más allá de Puntos Focales de Género (PFG) y Representantes, porque sigue siendo bastante desconocido por el personal de la oficina. Además, se cuenta con un conjunto actualizado de políticas globales para promover la igualdad en la gestión de recursos humanos. Pero se percibe que en general tampoco hay apropiación por parte del personal de estas políticas.

Los datos reflejan una oficina bastante balanceada en términos de participación femenina/masculina. De 80 personas, 48 son mujeres (60%) y 32 hombres (40%). Actualmente hay más mujeres en los puestos profesionales o técnicos (70%), y el mismo número de mujeres (50%) y hombres (50%) en los puestos de dirección. Y aunque se han hecho esfuerzos para aumentar la

⁴⁸ Ver en Anexos, algunos ejemplos de elementos gráficos de difusión interna de la estrategia.

presencia de hombres en puestos operativos (45%), la presencia mayoritaria de mujeres (55%) en este tipo de puestos se mantiene⁴⁹.

Aunque se reconoce que PNUD El Salvador proporciona mayor flexibilidad y mejores condiciones de trabajo que otros espacios laborales en el país, aún existen dificultades para conciliar con la vida personal o familiar, sobre todo dependiendo de la posición y la función que se cumple dentro de la organización, la relación que se tenga con el supervisor/a y el reparto de tareas y responsabilidades en el ámbito familiar, pero también por el modelo de trabajo de la organización donde se considera mal visto hacer uso a veces de estas medidas.

Pese a que la organización cuenta con una política corporativa de tolerancia cero frente al acoso y al abuso, se conoce que han existido casos de abuso de autoridad en la oficina y algunos casos de acoso sexual. Se ha detectado que hay un mayor uso de procedimientos informales de resolución de estas situaciones por falta de confianza o temor de usar los canales formales. El personal considera que el área de RR.HH. debe tener un papel más activo a la hora de generar confianza, facilitar la denuncia de estas situaciones por parte del personal y transmitir a la gerencia lo que ocurre. No existe actualmente ningún tipo de respuesta institucional para acompañar u orientar en situaciones de violencia intrafamiliar que esté viviendo el personal.

A pesar de que no se detectan disparidades salariales basadas en el género y de los esfuerzos de la actual Gerencia por revisar y homogeneizar los tipos de contratos y rangos salariales, el personal percibe la existencia de brechas dependiendo del tipo de contrato y salario que se haya negociado al entrar en la organización, y se señala que tal vez las mujeres hayan tenido menores habilidades de negociación.

Las oportunidades de capacitación son más y abiertas a todo el que en el pasado, y un buen ejemplo son las clases de inglés pagadas por la oficina. Sin embargo, el Comité de Aprendizaje no está funcionando, y el Plan de Capacitación para este año aún no se ha definido. Desde hace más de dos años no se realizan los talleres de sensibilización y formación en género que se hacían tradicionalmente a todo el personal. Además, se identifica la necesidad de tener una estrategia más sostenida y permanente en materia de desarrollo de capacidades internas y externas.

2. Posicionamiento institucional interno

En PNUD El Salvador se identifica un aumento del posicionamiento institucional del tema de género, con algunos altibajos.

Ha habido un apoyo gerencial explícito y claro de parte de las tres últimas gerencias para que el enfoque de género sea un tema prioritario. Pero aunque las gerencias han desarrollado un discurso claro sobre el tema, al mismo tiempo han mantenido una implicación poco directa en el tema. Se considera que la oficina vive una coyuntura muy favorable para impulsar el actual proceso.

El área de género ha sido el área con más cambios en los últimos 5 años a nivel de estructura, organigrama, funciones, supervisiones y composición de

⁴⁹ Estos datos corresponden a finales de 2007 y están sujetos a cambios continuos por la movilidad del personal y las nuevas contrataciones.

equipo, con momentos muy buenos para la implementación del mainstreaming en la oficina y otros momentos llenos de obstáculos para incorporar género. Actualmente, y debido a cambios en los equipos humanos, existe confusión sobre la composición, funciones y ubicación del área de género. Sin embargo, pese a ello, el área ha seguido trabajando porque América Latina Genera asumió la coordinación interina del área.

Hay un aumento de la sensibilidad de género y mayor apertura a trabajar el tema entre el personal de la oficina que en el pasado. También se detecta un crecimiento de la búsqueda de apoyo técnico para incorporar género en los proyectos y en el área de operaciones con respecto a años anteriores. Sin embargo, sigue siendo un desafío pendiente que el gender mainstreaming se asuma como una responsabilidad colectiva y no del área de género.

Los recursos económicos destinados a género siguen estando por debajo del 20% recomendado en las políticas corporativas. Pese a ello, hay que destacar que el gasto destinado a proyectos específicos de género, ha pasado de un 0,92% en 2002 a un 2,27% del gasto total de la cartera de proyectos en 2007. Aún sigue siendo muy difícil rastrear el gasto presupuestario en género más allá de dar seguimiento a proyectos específicos, pues no se está aplicando ningún tipo de mecanismo para etiquetar o monitorear el gasto de género en ATLAS⁵⁰.

3. Operativizar el mainstreaming: de la teoría a la práctica

Actualmente en la oficina existe un déficit fuerte de planificación que dificulta operativizar el Gender Mainstreaming. Se ha detectado la necesidad de estandarizar los procesos de planificación en general con la creación de una unidad de planificación y proyectos en la oficina. Retomando las lecciones aprendidas de la estrategia anterior sobre la planificación de género, se han mantenido reuniones con todas las áreas para hacer un ejercicio de micro planeación conjunta que sería la base del Plan Operativo Anual de la Estrategia. Sin un trabajo coordinado entre áreas, es tarea casi imposible hacer gender mainstreaming.

Pese a los avances respecto a la primera estrategia que se traduce por ejemplo en un aumento considerable de iniciativas que promueven la igualdad, todavía muchos de los proyectos o investigaciones son ciegos al género y esto ha sido cuestionado fuertemente por las contrapartes. Existe aún un fuerte déficit en el mainstreaming de género en el ciclo de proyectos, en las negociaciones de las contrapartes, en la contratación de consultorías e investigaciones, etc.

En cuanto a la comunicación, existe una gran debilidad institucional ya que no hay personal contratado para ese fin ni estrategia de comunicación definida. Se recomienda que la Estrategia tenga su propio plan de comunicación para garantizar la difusión adecuada. Ha habido mejoras en cuanto al flujo de información y comunicación como el uso de la Intranet, pero aún se requiere una información más fluida y constante entre las áreas de cara al gender mainstreaming.

En los últimos tres años no se han realizado capacitaciones de género al personal, lo que implica que siguen habiendo lagunas conceptuales y

⁵⁰ Sistema informático para la administración financiera de los proyectos

metodológicas y confusiones, además de ciertos prejuicios hacia el tema, pero no existe actualmente una propuesta de formación clara para el personal.

Por lo general se sigue asumiendo que la responsabilidad última de la transversalización de género es de quienes trabajan en el área de género. Hay una fuerte carencia de mecanismos de evaluación en la oficina, no existe un mecanismo para dar seguimiento a si se incorpora género o no, o de cómo se hace esto. Hay bastante acuerdo entre el personal sobre vincular la rendición de cuentas sobre el gender mainstreaming a las evaluaciones de desempeño para todo el personal, con el objetivo de garantizar que las responsabilidades de la estrategia de género se cumplan.

En todas las ofertas de trabajo de la organización se señala que la organización alienta a mujeres a presentar candidatura, aunque se debería reflexionar si ese es el mensaje más adecuado a transmitir. También se hacen algunas preguntas sobre género en las entrevistas para determinar sensibilidad y conocimiento, aunque a la hora de contratar tienen más peso las capacidades técnicas que la sensibilidad respecto al tema, y tampoco se lleva a cabo ningún proceso de inducción especial en el tema en caso de que las personas contratadas no tengan experiencia. Tanto la gerencia como el proceso de cambio organizacional han impulsado fuertemente las evaluaciones de personal, se han conseguido avances como la revisión del formulario de evaluación para service contract valorando otras habilidades y capacidades, así como el tiempo destinado a la formación en género. Pero aún se detectan debilidades en las evaluaciones del personal contratado para consultorías, que garantice que género se ha incorporado adecuadamente en los productos.

4. Cultura Organizacional

El proceso de cambio organizacional pro-equidad iniciado en 2006 con el apoyo de una consultoría y del proyecto América Latina Genera, ha logrado un aumento de la sensibilidad de género entre el personal y avances considerables. Se recomienda continuar con la ejecución del Plan de Iniciativas de Cambio Organizacional. Sin embargo, resulta preocupante observar que, a pesar de todo este trabajo, el 25% del personal de la oficina respondió en la encuesta global que en el último año ha recibido trato discriminatorio o prejuicioso.

El personal señala que asiduamente se producen comentarios, chistes, miradas de contenido sexista, homofóbico y racista, tanto en los espacios formales como informales. No hay claridad sobre quien y donde se deben poner los límites para este tipo de actitudes, pese a que molestan a buena parte del personal. Se ha mencionado además que faltan espacios para hablar de la convivencia con las diferencias, especialmente la homosexualidad.

Se percibe confusión y desconocimiento con respecto a los valores de Naciones Unidas y que en ciertos temas, la falta de claridad institucional podría hacer creer que los valores corporativos podrían entrar en contradicción con los valores de la cultura salvadoreña, especialmente los asociados a la religión. Se recomienda establecer una postura institucional clara al respecto que se incorpore a los procesos de inducción del personal nuevo.

II. PNUD hacia fuera ¿cómo está la relación con el vecindario?

1. Áreas prácticas y acciones programáticas

La existencia de documentos corporativos sobre la incorporación del enfoque de género, y el aumento de la sensibilidad y conocimiento del tema en los equipos de las distintas áreas, favorece la transversalización de género. Actualmente se están desarrollando 9 iniciativas específicas de género y 11 iniciativas generales que tienen componente de género. La mayor parte de éstas corresponden a las áreas prácticas de Gobernabilidad Democrática (50% de las iniciativas específicas) y Desarrollo Humano y ODM's. Algunas de ellas son gestionadas directamente por las áreas programáticas y otras por el área de género.

Tanto el UNDAF como el CPAP⁵¹ señalan que el enfoque de género debe ser incorporado transversalmente en todas las áreas. El CPAP señala acciones específicas para facilitar la aplicación de esta estrategia en las áreas programáticas. Sin embargo, en la mayoría de los casos esas acciones no se incorporaron en la matriz de resultados, lo que dificulta el seguimiento y la evaluación de dichas acciones.

Aunque en todos los documentos de proyecto se incorpora un párrafo que señala que se ha incorporado el enfoque de género, se ha observado en la práctica que muchas veces se queda en un trámite y no es garantía de que el enfoque se haya incorporado en ninguna de las fases del ciclo. Se requiere adaptar distintas herramientas de género ya existentes, que en la mayoría de los casos son desconocidas para el personal, para facilitar la incorporación de género en las distintas fases del ciclo de proyectos. También existe confusión de conceptos entre el personal de programas, que necesita una visión más homogénea para abordar el tema, lo que hace necesario insistir en el desarrollo de capacidades de nuestro personal.

2. Posicionamiento institucional con contrapartes

El proceso de consultas realizado con contrapartes gubernamentales y no gubernamentales, ha mostrado que éstas perciben una disminución del perfil de liderazgo que el PNUD había mantenido en este tema en años anteriores. PNUD ha sido una de las agencias más reconocidas por las contrapartes que afirman que, si bien la relación con la organización (y con todo el Sistema de NN.UU.), es buena, no tiene demasiada continuidad y depende más de alianzas personales que de una relación institucional.

Se ha señalado el desaprovechamiento de la gran capacidad técnica existente en las agencias de Naciones Unidas y la escasa generación de conocimiento respecto al tema de género. Se ha sugerido retomar el liderazgo en la producción de investigaciones sobre género.

Por otro lado, es bastante excepcional que otras áreas de PNUD (además del área de género) asuman el enfoque de género como una exigencia de trabajo con las contrapartes. Lo que implica que si las contrapartes no asumen el tema, y PNUD no crea la demanda, ni la necesidad y tampoco oferta la posibilidad de servicio, se reproduce un círculo del que es difícil salir.

⁵¹ Ver Listado de acrónimos y abreviaturas

3. Comunicación externa

La página web institucional de PNUD El Salvador cuenta con página específica de género donde se explica brevemente la evolución del área de género desde su creación hasta el momento actual. Aunque se ofrece información actualizada del proceso de elaboración del diagnóstico y la segunda estrategia, no se evidencia adecuadamente la visión y posicionamiento de la oficina respecto al tema en el país. Se recomienda la actualización de contenidos de la página de género con información sobre la situación en el país, directorio y posicionamiento claro respecto al tema, así como muestra del trabajo que se está realizando en materia de igualdad de género.

No hay personal especializado que se encargue de este tema, ni tampoco una estrategia de comunicaciones para guiar el trabajo. Desde hace 4 años, no se han publicado documentos específicos de género, aunque si se cuenta con los capítulos de género del Informe de Desarrollo Humano de 2005 y el del próximo informe de 2008.

4. PNUD en el Sistema de Naciones Unidas y la coordinación interagencial

En las consultas que se han realizado con las contrapartes, tanto el gobierno como la sociedad civil han expresado que requieren de la coordinación interagencial del Sistema de Naciones Unidas para que este pueda dar un apoyo político y técnico más claro en el tema. Pese a los esfuerzos realizados, la coordinación interagencial ha resultado compleja en el pasado. Con el liderazgo del Fondo de Población (UNFPA por siglas en inglés), se ha retomado el papel del Grupo Temático de Género, que en los últimos años había bajado también su perfil.

El documento de planificación del Sistema de Naciones Unidas en el país (el UNDAF por sus siglas en inglés) identifica algunos lineamientos en materia de igualdad de género; sin embargo, no existe ningún efecto específico previsto en materia de igualdad, sino que las acciones están dispersas en los diferentes efectos, resultados y productos previstos, lo que también dificulta en algunos momentos la implementación del gender mainstreaming.

Para paliar esta situación y responder a esta necesidad de coordinación, se ha elaborado la Estrategia Interagencial de Género, que es la ruta que guiará la coordinación interagencial para los próximos cuatro años que retoma las necesidades expresadas por nuestras principales contrapartes. El Grupo Temático de Género (GTG) será el responsable técnico de la implementación de la estrategia interagencial de género. Actualmente no hay personal contratado específicamente para apoyar la coordinación del GTG, lo que implica que sus miembros deben sumar a sus funciones como puntos focales de sus agencias, las tareas que genera el propio grupo. Esta sobrecarga recae especialmente en algunas personas de algunas agencias y también en algunos momentos dificulta la operativización de algunos acuerdos o iniciativas conjuntas. Es importante tener en cuenta esto, si realmente se quiere impulsar el trabajo interagencial más fuertemente.

Actualmente se están ejecutando varios proyectos de género que tienen carácter interagencial (más de una agencia, pero sobre todo UNFPA y PNUD), la mayor parte de ellos corresponden a temas de gobernabilidad democrática, y en muchos casos están siendo gerenciados por el área de género de PNUD.

2.4.4. Resumen Estrategia de Género

La Estrategia de Género retoma las propuestas esbozadas en el diagnóstico institucional, y marca una hoja de ruta para la organización en los próximos cuatro años.

El documento de la estrategia esta compuesto de cuatro partes:

1. Diagnóstico: ¿dónde estamos en materia de igualdad de género?

En esta sección, se explica brevemente como está la situación del país en materia de igualdad de género y se ofrece una breve descripción de la institucionalidad pública en temas de género y de las organizaciones de la sociedad civil en esta área. También se recogen los principales desafíos nacionales de género, identificados por las contrapartes en el proceso de consultas. Un segundo apartado recoge el resumen ejecutivo del diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador (2007).

2. Nuestro marco de trabajo en materia de igualdad de género

Tres apartados se engloban en esta sección. En primer lugar, un breve resumen del marco corporativo del PNUD, con las principales políticas y documentos corporativos para la igualdad de género. En segundo lugar, se hace referencia al marco de trabajo interagencial: el PNUD en el Sistema de NNUU en El Salvador. Por último, se hace un mapeo de las iniciativas-específicas o mainstreaming de género en proyectos de las diferentes áreas-que actualmente está implementando el PNUD en materia de igualdad de género.

3. Líneas Estratégicas de trabajo interagencial.

En este epígrafe, se plantean las líneas estratégicas que guiarán el trabajo en género del PNUD hasta 2011, señalando los resultados esperados y las principales acciones y algunas actividades a llevar a cabo, retomando el trabajo que ya se está haciendo desde las diferentes áreas, los intereses y necesidades nacionales identificados por las contrapartes y el trabajo coordinado con las otras agencias de NNUU y de cooperación.

4. Mecanismos para la implementación.

En esta última sección, se hace referencia a los mecanismos que hay que poner en marcha para implementar esta estrategia. Estos mecanismos tienen relación principalmente con: 1) Estructuras técnicas y políticas para la implementación; 2) Elaboración de planes operativos anuales con presupuesto asignado; 3) Instalación de sistema de monitoreo y seguimiento.

Aunque consideramos que todos los apartados de la estrategia son importantes, vamos a ver con más detalle las 4 líneas estratégicas que enmarcan las acciones definidas:

- 1) Los programas y proyectos del PNUD ES contribuyen a eliminar las desigualdades de género en el país.
- 2) El PNUD El Salvador es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.
- 3) Se adopta un compromiso político y económico permanente por parte del PNUD El Salvador y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática.

- 4) PNUD El Salvador contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país.

Cada una de las cuatro líneas estratégicas agrupa a la vez diferentes sublíneas que se convertirían en los resultados esperados de la estrategia. Cada resultado se compone de diferentes acciones, con diversas responsabilidades, tiempos y recursos necesarios para su implementación. Veamos el contenido de estas líneas una por una:

Línea 1. Programas y proyectos de PNUD ES contribuyen a eliminar las desigualdades de género en el país.

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.1. Generación y gestión del conocimiento</p> <p>1.2. Fortalecimiento de capacidades internas y externas</p> <p>1.3. Creación de espacios de diálogo político y social</p> <p>1.4. Promoción del cumplimiento de compromisos internacionales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones anuales en cada área programática, información desagregada y análisis, creación de comunidad de práctica. • Estrategia de desarrollo de capacidades: programa permanente de capacitación, acompañamiento técnico a las contrapartes, establecer sello de calidad en género de Naciones Unidas. • Desarrollar estrategia de incidencia y construcción de alianzas, campañas de sensibilización, así como actividades específicas para determinados grupos de actores gubernamentales y no gubernamentales. • Acompañamiento realización informes nacionales, línea base para cumplimiento de compromisos y mecanismo de monitoreo permanente del cumplimiento de compromisos. |
| <p>1.5. Desarrollados proyectos y programas en las áreas programáticas con enfoque de género</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación anual con cada área y coordinación con la implementación del plan; • Desarrollar herramientas específicas para incorporar género en proyectos e investigaciones; • Generar información desagregada y análisis de género; • Dar asistencia técnica a las áreas, • Asignar presupuesto al mainstreaming en todos los proyectos; • Establecer mecanismos de control |

Línea 2: PNUD ES es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de RR.HH. y la cultura organizacional

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.1. Implementación políticas RRHH que promueven la igualdad</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Difusión y apropiación; • Monitoreo periódico; • Sensibilización; • Mecanismos institucionales para el uso de políticas, • Continuar con definición de puestos y rangos salariales objetivos y no dependientes de la negociación. |
| <p>2.2. Incorporar enfoque de género en los procedimientos de RR.HH.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Manual para incorporar género en la selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño del personal de planta, y de consultorías, • Tomar en cuenta el respeto a los derechos laborales en la contratación de empresas que proveen servicios de outsourcing |
| <p>2.3. Respuesta organizacional a la VCM y VIF</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de respuesta en coordinación con la agencia responsable de la seguridad (UNDSS) que señale qué hacer ante este tipo de situaciones, a quién recurrir (personal sanitario, judicial, etc.) y qué tipo de apoyo tiene |

| | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> que dar nuestra organización en estos casos • Sesiones de sensibilización con el personal |
| 2.4. Generar cambios en la cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución plan de iniciativas de cambio organizacional, • Generar espacios de debate y reflexión sobre temas controversiales o sensibles (como aborto y homosexualidad) • Sensibilización sobre valores de NNUU, género y diversidad |

Línea 3: PNUD ES adopta un compromiso político y económico permanente y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1. Aumento de la apropiación del tema por parte de todo el personal | <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación Estrategia, difusión del documento (publicación, actividades lúdicas y de sensibilización), plan de comunicación |
| 3.2. Fortalecidas las estructuras y mecanismos necesarios para impulsar el gender mainstreaming | <ul style="list-style-type: none"> • Contratación equipo área de género (coordinadora y personal técnico) y definición de la estructura, el mandato, tareas y responsabilidades de esta área respecto al resto de áreas, • Fortalecimiento gender cluster y establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas. |
| 3.3. Incrementada la asignación presupuestaria al tema | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento presupuestario (cartera de proyectos y en otros fondos), creación del Fondo de Género al que tendrían que contribuir todas las áreas de la oficina, a través de sus proyectos y presupuestos, con un porcentaje. |
| 3.4. Desarrollada una comunicación interna y externa efectiva | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación que establezca una visión comunicativa que defina no sólo qué comunicar sino cómo para lograr nuestro objetivo principal: posicionar el tema de género al interior de nuestra organización y en el país. |

Línea 4: PNUD ES contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1. Apoyar la implementación de la estrategia interagencial de género | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo respetuoso de PNUD en espacios interagenciales, Apoyar que el Grupo Temático de Género se posicione, intercambio con otros GTG de la región |
| 4.2. Promover acciones conjuntas con donantes y otros actores en espacios de coordinación conjunta | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en Mesa 3 y otros espacios de coordinación. Promover discusión técnica sobre generación de un fondo común |

Actualmente hay un borrador de Plan Operativo para 2008 que fue elaborado en reuniones bilaterales con cada una de las áreas de la organización. Y se están diseñando algunas actividades de difusión con el personal, tanto de sensibilización como de carácter más lúdico.

2.4.5. Reflexiones sobre el proceso

Aunque originalmente habíamos diseñado la elaboración de los documentos de diagnóstico y estrategia de forma conjunta y con una estructura distinta, en el proceso de validación nos criticaron la falta de líneas de acción estratégica más explícita, así que finalmente decidimos elaborar dos

documentos para dar mayor relevancia a las líneas estratégicas y para hacer la vinculación con la estrategia interagencial.

El diagnóstico institucional es excesivamente largo y puede que eso no anime al personal a leerlo, pero es una fotografía muy exhaustiva de la organización por lo que puede ser utilizado como un documento de consulta puntual para temas determinados. La Estrategia de género también es un documento relativamente largo y complejo ya que la primera línea estratégica agrupa las 4 líneas correspondientes a la estrategia interagencial. Y aunque era importante que ambas propuestas quedasen vinculadas, puede resultar algo confuso o ser demasiado general.

El funcionamiento del equipo técnico fue un tanto problemático al principio, ya que se decidió que estuviese formado por personal de ALG y la AGEM, en un momento de mucha confusión del equipo y el papel o la simple existencia del área de género de la oficina. Finalmente, por diversos motivos, las responsables de la AGEM dejaron de participar en las actividades programadas lo que implicó para nosotras la duplicación de la carga de trabajo y el reajuste de la planificación y de los plazos finales. El proceso se alargó en el tiempo más de lo deseado, pero a pesar de ello pienso que ambos documentos, así como el proceso participativo para su elaboración pueden ser una oportunidad de avanzar un poco más en los temas de género en la organización y dar pasos para transformar las desigualdades existentes.

El personal se implicó en la mayoría de las actividades con menos resistencias que en la anterior estrategia de género. En los grupos focales y entrevistas varias personas nos transmitieron un cierto cansancio de los procesos participativos, y que esperaban que hiciéramos algo con la información que nos estaban dando. Es decir, se detectó una lógica de funcionamiento de causa- efecto al menos en una parte del personal que espera que cuando en un grupo focal se manifieste la existencia de una situación de desigualdad, las personas responsables de organizarlo harán algo para modificar dicha situación. A mismo tiempo, es evidente que se responsabiliza al área de género de los cambios relacionados con este tema (y con la gestión de Recursos Humanos). Existe cierta confusión entre el personal al ver a las personas que trabajan en el área de género, que generalmente tienen el rol de impulsar cambios, como las únicas responsables de que estos se lleven a cabo. Esta actitud pasiva y cómoda que asume una parte del personal es algo que se ha repetido en varios de los procesos de cambio llevados adelante en la oficina.

Se intentó mantener una buena estrategia de comunicación con el personal durante el proceso, por un lado intentando implicarles y hacerles sentir parte de la estrategia con distintos tipos de materiales gráficos que invitaran a la participación, pero también a implicarse en cambiar las cosas. Dejamos mensajes en sus mesas de trabajo, pero también ocupamos los espacios comunes como la fotocopidora, los baños, los identificadores de las puertas, etc.⁵². También se hizo una presentación al personal de los principales resultados del diagnóstico institucional. Sin embargo, se percibe por los comentarios informales y las actitudes, que la oficina no se ha apropiado de la estrategia de género aún. Por ello se ha planificado hacer sesiones con las

⁵² Ver en anexos, algunos ejemplos de imágenes de la Estrategia

distintas áreas para facilitar la comprensión y que hagan la hagan suya como una herramienta útil de trabajo.

Hemos visto el contexto, los objetivos, la metodología y los contenidos de dos procesos llevados a cabo en una organización como PNUD ES en un lapso de dos años: Cambio organizacional pro equidad y la segunda Estrategia de Género. Pero aparte de haber sucedido en una misma organización y en un corto período de tiempo, ¿hay elementos que los conecten?, ¿ambos son formas de hacer mainstreaming en la organización?, ¿son procesos sinérgicos que pueden multiplicar sus efectos al combinarse adecuadamente? Analicemos esto en el siguiente apartado.

3. Sinergias y oportunidades para el cambio

He tenido la suerte de estar directamente involucrada en el apoyo a la implementación de los experimentos/iniciativas de cambio organizacional y en la elaboración de la estrategia de género. Esto me ha facilitado el acceso a la documentación, a las personas y agentes fundamentales en estos procesos y por otro lado ha supuesto estar en un doble papel: de quien investiga para hacer una tesina y de quien como asesora técnica forma parte del personal que diseña e implementa un proceso como el de la estrategia de género. Formar parte del grupo que hizo el seguimiento a los experimentos de cambio organizacional y a la vez ser parte del equipo técnico que elaboró la estrategia de género me ha permitido identificar un conjunto de interconexiones entre ambas propuestas, así como desafíos pendientes que sería importante tener en cuenta a la hora de hacer mainstreaming en las organizaciones.

Como se explicó en el marco conceptual, llevar a la práctica el mainstreaming de género implica que las organizaciones establecen rutas y acciones para alcanzar el objetivo de la igualdad de género, que este objetivo debe incluirse en todas las fases menores y mayores del proceso de toma de decisiones de una organización y que el análisis de los efectos diferenciados en hombres y mujeres se tienen en cuenta en todas las esferas políticas, sociales y económicas. Tanto las estrategias de género, como los procesos de transformación de las organizaciones ofrecen elementos que se complementan para hacer realidad todo lo anterior.

3.1. Interconexiones entre ambos procesos

Wikipedia dice que '**sinergia**' es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos"⁵³. A su vez, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) explica que la sinergia hace referencia a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales⁵⁴.

Como se señaló en el marco teórico y conceptual de esta investigación, es importante que las organizaciones hagan esfuerzos para que los procesos no se repitan consecutivamente, sin retomar las lecciones aprendidas de lo que se ha hecho antes. En ese sentido, trabajar desde la sinergia apela al aprendizaje colectivo como un elemento de enlace entre dos procesos distintos, pero interconectados. En la implementación del mainstreaming de género en las organizaciones es fundamental tener en cuenta las sinergias para evitar repetir errores y avanzar teniendo en cuenta el contexto y los aprendizajes que heredamos de cada proceso.

En los dos procesos analizados en PNUD El Salvador (cambio organizacional pro equidad y elaboración de la estrategia de género) creemos que efectivamente existen sinergias entre ellos, que muestran un conjunto de interconexiones que pueden ayudar a que los efectos de cara a la igualdad de

⁵³ Ver <http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>

⁵⁴ Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición. Ver <http://www.rae.es/rae.html>

género en la organización, sean mucho mayores. Veamos algunos de estos aspectos en común:

En primer lugar, las **personas** que han estado apoyando e incluso liderando ambos procesos. Neus Bernabeu como coordinadora del proyecto regional fue una de las impulsoras del CO en la oficina y más tarde como coordinadora interina del área de género se le solicitó que su equipo elaborara la EG⁵⁵. A mí como pasante me correspondió apoyar al GCO, como ya expliqué anteriormente y luego recolectar toda la información (interna y externa) necesaria para la elaboración del diagnóstico institucional, así como definir las primeras propuestas que constituirían la EG. Esto ha garantizado el conocimiento en profundidad de las debilidades y fortalezas de la organización y ha permitido hacer el ejercicio de relacionar los documentos existentes al respecto.

Por otro lado la **metodología** utilizada en ambos casos es bastante similar, ambas rutas comparten la elaboración de diagnósticos donde participó todo el personal, en ambos casos se pretendía visibilizar desigualdades simbólicas y estructurales de la organización, en ambos casos hay planes de acción detallados, con responsabilidades asignadas que orientan el trabajo a seguir. Si bien es cierto que en ambos casos se hizo uso de una propuesta participativa de transformación organizacional, es importante señalar que hay matices. La estrategia responde más al enfoque participativo dirigido, donde el equipo técnico aglutina las soluciones y propuestas para convertirlas en un plan de acción y el cambio organizacional responde en ciertos momentos a un enfoque de participación amplia, donde son las personas de la propia organización quienes definen los aspectos a cambiar y las soluciones adecuadas a cada problema.

En ambos casos se ha utilizado el marco de **Tichy como herramienta** que permite analizar los valores, la estructura y las personas en una organización y como se explicó anteriormente para la estrategia se tomo parte del marco usado en COpEQ combinándolo con otra propuesta, pero conservando muchos de los aspectos analizados durante el (no) diagnóstico en los nueve cuadrantes del marco.

La **planificación** también ha sido un elemento común y transversal a ambos procesos. Para la elaboración de la estrategia se realizaron ejercicios de planificación con todas las áreas de la oficina (programáticas, Recursos Humanos y Operaciones) con el objeto de determinar de forma conjunta y definir las principales actividades del Plan Operativo Anual. En el proceso de cambio organizacional se inició el proceso de planificación con todo el personal para definir las principales áreas de trabajo y el GCO diseñó (con apoyo de la consultoría y más tarde de América Latina Genera) la propuesta definitiva de acciones a realizar. En ambos casos se diseñaron por medio de ejercicios de planificación, las rutas que guiarían el trabajo en los siguientes meses o años.

En la parte final del (no) diagnóstico se detallan varios *aspectos a los que prestar especial atención desde la óptica de género*, como la revisión de los instrumentos de evaluación para que se valoren habilidades sociales que mantienen el funcionamiento organizacional, revisar la planificación de las distintas áreas para definir momentos e instrumentos en los que incorporar el

⁵⁵ Estrategia de Género

análisis de género, fortalecer el área de género para que esta pueda velar por el cumplimiento de la responsabilidad colectiva del mainstreaming, continuar desarrollando espacios de reflexión colectiva que permitan revisar desde el enfoque de género el funcionamiento de la organización. La mayor parte de estas recomendaciones fueron retomadas en el diagnóstico institucional y en las acciones definidas en la estrategia de género.

En el diagnóstico institucional de género (2007), se hizo especial hincapié en la **cultura organizacional**, examinando los avances que supuso COPEQ en cuanto a la sensibilidad del personal y los desafíos pendientes que eran necesarios retomar en la estrategia tales como: comentarios y chistes que se hacen en espacios formales e informales, convivencia con la diversidad y tolerancia a las diferencias, relación entre la cultura institucional y la salvadoreña y las supuestas habilidades diferenciadas entre hombres y mujeres. De este modo una de las líneas estratégicas apela específicamente a generar cambios en la cultura organizacional por medio de la ejecución del plan de iniciativas o experimentos de cambio organizacional, de la generación de espacios de debate y reflexión sobre temas controversiales o sensibles (como aborto y homosexualidad) y de la sensibilización sobre valores de NNUU, género y diversidad.

Aunque existen todos estos aspectos comunes que muestran que ambos procesos están fuertemente interconectados, también se pueden señalar varios aspectos que se podrían haber aprovechado mejor, de forma más sinérgica y que siguen siendo desafíos pendientes.

3.2. Desafíos para aumentar la sinergia

Sigue siendo un desafío reflexionar sobre lo general o específicos que son los enfoques de ambos procesos. En el documento donde se consignan los experimentos no hay una visión a largo plazo, que puede implicar que se pierda la esencia del proceso que consiste en cambiar el paradigma de la organización. En la Estrategia de género ocurre al revés, el planteamiento es mucho más general, es como nos dijo un compañero “la carta a los reyes magos”, tan, tan amplia que parece inalcanzable. Es decir corre el riesgo de perderse el objetivo en el camino.

Es importante hacer una re-lectura de los experimentos desde el enfoque de género, ya que al parecer el análisis que se hizo en el (no) diagnóstico mostrando que género estaba presente en todos los aspectos de la organización, se ha diluido en cierto modo y el cumplimiento de los experimentos se ha vuelto una cuestión de eficiencia, del GCO de cara a la gerencia y de la gerencia con respecto al personal. Una re-lectura de los experimentos implicaría re-politizarlos en el sentido de poner el foco en las desigualdades de poder y participación, antes que las relacionadas con el nivel técnico. Por lo tanto, es importante reflexionar si en realidad para la organización es importante hacer esta re-lectura o si siguen existiendo resistencias a darle protagonismo a las desigualdades de género.

Ante la fase de pasividad actual del GCO, sería adecuado iniciar su reactivación por medio del relevo en el liderazgo del grupo y la incorporación de nuevos miembros al mismo. Es probable que las personas que han participado hasta ahora están cansadas de impulsar el tema, o que incluso crean que con el apoyo gerencial explícito no hay nada más que hacer.

Tal como hemos visto, es necesario hacer el seguimiento y la evaluación de la ejecución de los experimentos así como de la ejecución de las acciones de la estrategia, especialmente la sublínea relacionada con la cultura organizacional. No basta con tener sendos planes de acción que promuevan la igualdad de género y pretendan corregir las desigualdades en distintos aspectos, y aunque parezca obvio, es necesario implementar las acciones que se han definido. También debemos ser conscientes que el camino no acaba en el seguimiento y la evaluación, estos esfuerzos forman parte de un proceso continuo a mediano y largo plazo.

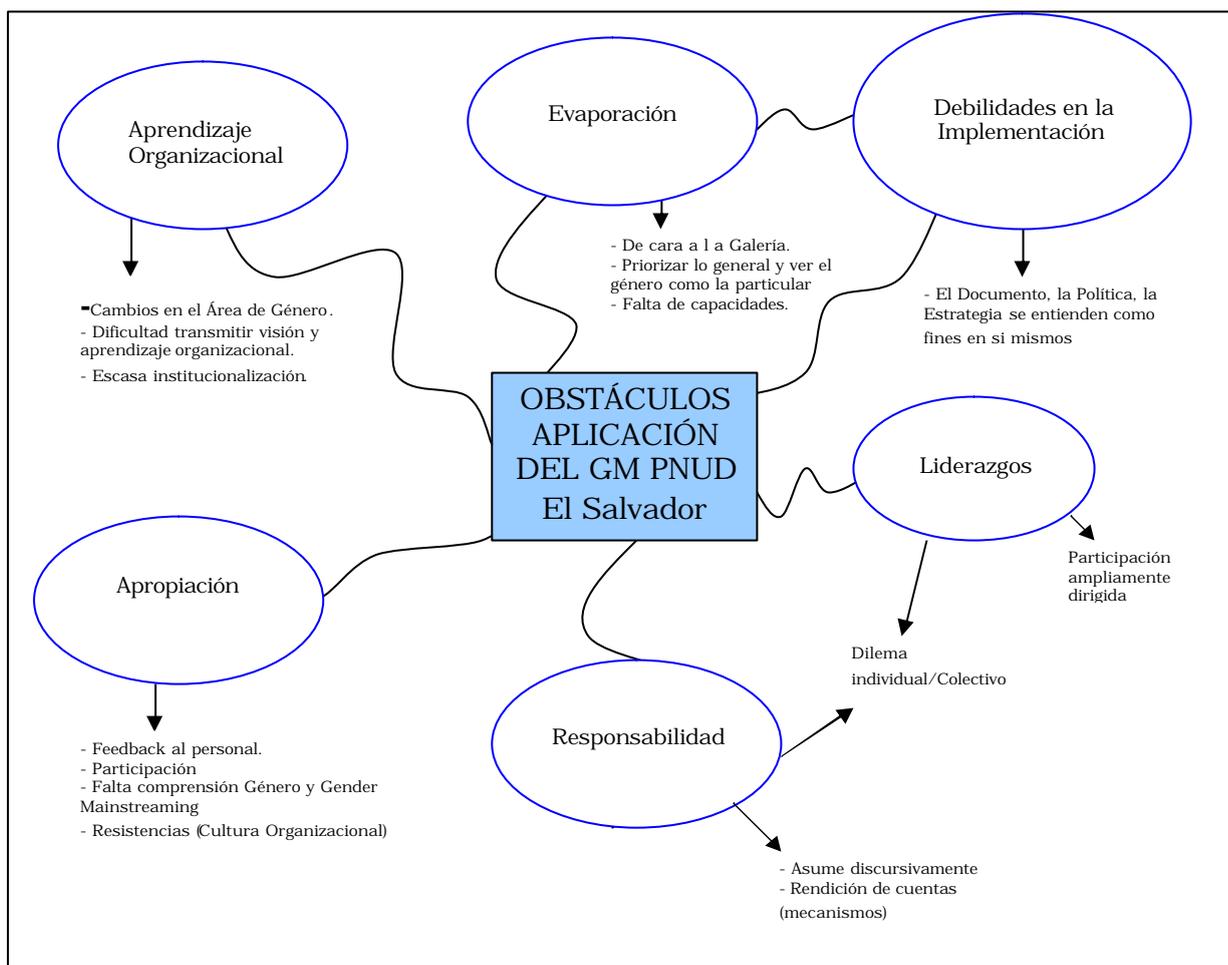
Es necesario mantener una comunicación permanente con el personal que transmita que todos/as estamos implicados en el proceso de modificar lo que no nos gusta, lo injusto, lo que produce desigualdades entre nosotros/as. Es importante buscar la forma para que la comunicación sea efectiva, y creativa que transmita que la organización está actuando, que no se trata de procesos muertos o estancados, o que sólo miran hacia fuera de la organización.

3.3. Lecciones aprendidas y obstáculos para implementar el gender mainstreaming

Los desafíos que hemos identificado en relación a las últimas iniciativas emprendidas en PNUD El Salvador para avanzar hacia la igualdad de género, no corresponden exclusivamente a los dos últimos años. Es necesario que nuestra reflexión vaya más atrás en el tiempo para detectar algunos obstáculos sobre la implementación del mainstreaming que parecen repetirse a pesar de los avances. Hace cinco años, Neus Bernabeu (2003) señalaba en su tesina de Magister varias dificultades para el mainstreaming de género en las organizaciones que siguen vigentes en mayor o menor medida en el momento de elaborar la presente investigación. El objeto de estas reflexiones no es hacer un análisis pesimista, sino tener en cuenta ciertos riesgos que parecen inherentes a las organizaciones y que pueden afectar que el mainstreaming se traduzca a la práctica. El sentido es que puedan servir como lecciones aprendidas que faciliten el trabajo de las personas que trabajan impulsando avances en materia de igualdad de género en las organizaciones.

Los obstáculos para la puesta en práctica del mainstreaming en las organizaciones, y en PNUD El Salvador en particular están interrelacionado de diversas formas y no responden a una lógica de causa efecto. La siguiente figura muestra un mapa mental que ofrece una propuesta de vinculación entre distintos elementos que pueden ayudarnos a entender mejor las dificultades que se pueden encontrar a la hora de conseguir transformaciones profundas en las organizaciones.

Figura 4. Mapa de obstáculos para la práctica del Gender Mainstreaming en PNUD El Salvador



Fuente: Elaboración propia

1. Debilidades en la implementación

Una de las últimas evaluaciones sobre gender mainstreaming en las organizaciones de desarrollo (Moser, 2005) ha hecho hincapié en que muchas de ellas a pesar de la claridad con la que han adoptado el lenguaje y la terminología de la igualdad de género y el entusiasmo con el que habían diseñado y puesto en marcha políticas de género, presentaban serias debilidades en el proceso de planificación y ejecución de las acciones definidas. En PNUD El Salvador, este entusiasmo inicial a la hora de elaborar y ejecutar una política de género institucional tiende a decaer con el paso de los meses y años, lo que tiene consecuencias negativas en la implementación. Un ejemplo de ello es lo que ocurrió con la primera estrategia de género de la organización y también con el proceso de cambio organizacional pro equidad. En el proceso de CO, después de ser retomado por la gerencia se produjo una "muerte por éxito", como si de alguna forma se pensara que teniendo un documento que marca la ruta para avanzar en la equidad organizacional se ha conseguido el objetivo.

Hay que tener en cuenta que existe el riesgo de que ocurra algo similar con la estrategia, que ahora que se tiene el documento de la estrategia para marcar la ruta en los próximos años, se crea que el posicionamiento del tema en la organización es adecuado y suficiente. Es importante que la organización tome

conciencia de que los cambios no se dan por sí solos, por lo tanto, se debería insistir en dar seguimiento a los espacios de planificación y rendición de cuentas sabiendo que es posible que la motivación y el interés inicial de las distintas áreas e incluso del Gender Cluster o de las personas que integran el área de género pueden decaer con el paso del tiempo. Es importante tener en cuenta que existe la tendencia a creer que el documento o producto final es la última etapa del proceso, sobre todo porque la experiencia nos demuestra que cuando el impulso individual o del equipo de género, se acaba o disminuye (por diferentes razones), se hace difícil que otras personas emprendan un esfuerzo colectivo que le de continuidad. Si PNUD El Salvador no se hace cargo de esta cuestión, existe el riesgo de que la organización se mantenga durante años en un modelo de cambio más cercano al desarrollo organizacional, sin emprender transformaciones profundas que puedan monitorearse y medirse.

2. Liderazgos y participación

La necesidad de contar con un equipo de personas especializadas en género, que combinen capacidades y pasión por el trabajo que realizan y que lideren la implementación del gender mainstreaming en la organización es algo que no se puede cuestionar. Sin embargo, sigue siendo necesario reflexionar cómo se gestiona ese liderazgo cuando se abren procesos en los que se requiere la participación de todo el personal.

En primer lugar es importante preguntarse de qué hablamos cuando hablamos de participación. Cuando decimos que ha habido una amplia participación del personal, ¿hablamos de asistencia, de implicación en el análisis, de implicación en la elaboración de soluciones, en la implementación de las mismas?

Natalia Navarro (2000 y 2002) nos muestra la existencia de dos modelos participativos. Uno en el que la participación se produce de forma amplia donde los problemas y las soluciones en relación a la igualdad de género son definidos por el propio personal y otro más dirigido en que el papel protagónico lo tiene la gerencia y el equipo o área de género, con la intervención del personal en momentos puntuales, especialmente en la fase de diagnóstico. Aunque ninguno de estos modelos de da de forma pura, en ninguna organización, es mucho más frecuente encontrar organizaciones que adhieren al modelo de participación dirigida.

En PNUD El Salvador ocurre algo similar: se apela a lo participativo-colectivo cuando es necesario obtener información y validar el proceso, pero cuando es necesario imprimir cierta velocidad a los procesos se recurre a la gerencia y a los espacios de toma de decisiones. Esta forma de encauzar los procesos relacionados con la igualdad de género está relacionado con los modelos mentales que se tienen sobre las organizaciones (incluyendo a quienes trabajan en el área de género) y la visión predominante respecto de la participación que comparte la organización.

En la teoría PNUD El Salvador es una organización que se posiciona discursivamente como un organismo viviente, que evoluciona de forma natural creando sus propios procesos y manteniendo una capacidad de acción autónoma. Sin embargo en la práctica se observa que en muchos aspectos el modelo mental organizacional responde a entender las organizaciones como máquinas y a buscar la eficiencia antes que la participación plena de todos los integrantes en los procesos.

Por otra parte, la experiencia nos muestra que el personal participa ampliamente en los espacios en los cuales puede volcar descontento y malestar, pero una vez que se han definido las soluciones y los compromisos que cada quien debe asumir, la participación se reduce o desaparece. Pareciera entonces que el modelo participativo amplio, es menos realista de lo que quisiéramos, al menos en el contexto de la organización que estamos analizando. Por lo tanto, se vuelve necesario que PNUD El Salvador reflexione sobre las posibles incoherencias respecto de sus modelos participativos en la teoría y en la práctica y sobre lo utópico de los procesos colectivos, para determinar si estos corresponden a preocupaciones de toda la organización o responden más bien a inquietudes y esfuerzos individuales que reciben en determinados momentos el apoyo del grupo.

Si los procesos relacionados con llevar el mainstreaming a la práctica dependen mucho de esfuerzos individuales de algunas personas, especialmente de quienes trabajan en género, se podría concluir que para impulsar los avances de género debe haber siempre alguien asumiendo el rol de “policía”, dando seguimiento constante a lo planificado. De este modo, una lección aprendida es la necesidad de contar con una persona o un equipo que destine una parte importante de su jornada laboral a dinamizar los procesos, motivar al personal, negociar con la gerencia y dar seguimiento, para garantizar que las acciones planificadas sean ejecutadas.

3. Responsabilidad

Como ya sabemos, la estrategia de gender mainstreaming implica que la responsabilidad que antes tenían sólo las unidades o áreas de género, se comparta con las diferentes áreas de las organizaciones. Como ya se mencionó en el marco conceptual, los riesgos de que el mainstreaming sea responsabilidad de todos y trabajo de nadie, ha sido ampliamente reflejado en diversos análisis sobre el tema (Moser, 2005, Lombardo 2003).

PNUD asumió corporativamente estos cambios en el reparto de responsabilidades y en el desarrollo de capacidades necesario para que todo el personal pudiera poner en práctica el mainstreaming de género, por medio del documento denominado *Guidance note on gender mainstreaming (1997)* que especifica, con una claridad que no han recogido otras políticas corporativas más actuales, las responsabilidades de la gerencia, del/a Coordinador/a Residente, del/a Representante Residente, de las/os puntos focales de género y el personal tanto del área de proyectos, como de operaciones.

En PNUD ES la asunción de este compromiso corporativo está mucho más claro en el caso de la actual Representante Residente y de las personas que trabajan en el área de género, sin embargo, se diluye entre el resto del personal de todas las áreas (con algunas excepciones), dependiendo de la voluntad y capacidades de cada quien. La experiencia nos muestra que por lo general la actitud del personal es más bien pasiva a la hora de asumir compromisos con lo que implica incorporar género en su trabajo y en la organización. Muchas personas, activas a la hora de transmitir quejas y descontentos respecto de las diferencias de trato y desigualdades asociadas, no asumen la responsabilidad que cada uno/a tiene en que se produzcan y mantengan estas desigualdades.

Una de las consecuencias de esta pasividad es que se produce un desgaste de las agentes de cambio que impulsan el trabajo de género en la organización. Las agentes de cambio de PNUD El Salvador han asumido en distintos momentos diferentes roles (llaneras solitarias, luchadoras, negociadoras),

utilizando de forma alternada el poder del diálogo (mayoritariamente) y del conflicto (de forma excepcional). Sin embargo la sensación que se produce en gran parte del personal que trabaja género es que las cosas cambian muy lentamente. Es inevitable, que pese a los avances, la frustración acompañe el trabajo de las agentes de cambio, sobre todo cuando se analiza el compromiso real de todo el personal con el tema.

Como se explicó en el marco conceptual (Mukhopadhyay, 2006) el éxito limitado del gender mainstreaming en los organismos internacionales responde en muchos casos a la ausencia de espacios de rendición de cuentas tanto en el ámbito político y técnico. Y a que los recursos se destinan más a medir objetivos cuantificables que los procesos a medio y largo plazo relacionados con la igualdad de género. En los últimos procesos llevados a cabo en PNUD El Salvador se ha garantizado la creación de espacios institucionales que hagan cumplir los compromisos adquiridos respecto a la igualdad de género. En lo relacionado con cambio organizacional, no se definió la conformación de un equipo técnico responsable del seguimiento. El grupo de cambio organizacional, de carácter voluntario, aún sin ser un ente técnico debería ser el responsable de dar el seguimiento y trasladar a la gerencia los avances y retrocesos en la ejecución de los experimentos. Si eso se hiciera, se rendiría cuentas ante una persona (la representante). En cambio, para la implementación de la estrategia existirá un equipo técnico (área de género por constituirse) que deberá rendir cuentas ante un órgano colectivo (gender cluster) del cumplimiento de las acciones, que no son sólo responsabilidad de esa área, si no de todos.

4. Apropiación

La apropiación de los esfuerzos para impulsar cambios en cuanto a género, tiene relación con la capacidad de los equipos (internos y externos) de ofrecer feedback al personal sobre sus percepciones en torno a los problemas y sus propuestas de solución. Como vimos anteriormente, Natalia Navarro (2007) denomina a este proceso dar vuelta el espejo, entendiéndolo como un ejercicio colectivo de construcción de conocimiento en cuanto a género y al mismo tiempo un espacio para compartir información, visiones y soluciones.

En PNUD El Salvador se han hecho importantes esfuerzos (con buenos resultados) para posicionar el tema con la gerencia, sin embargo se ha dejado en un segundo plano el ejercicio de trasladar al personal la importancia de su implicación para dar continuidad a los procesos. Tampoco se ha conseguido transmitir al personal que el Cambio Organizacional y la Estrategia de Género son procesos vinculados, permitiendo que la mayor parte del staff los entienda como ejercicios sin conexión.

Por otro lado es importante tener en cuenta que los procesos generizantes (Acker 2000) que se encuentran en las prácticas, procedimientos, actitudes y lógicas de funcionamiento organizacionales dificultan muchas veces hacer consciente (en los niveles individual y colectivo) la existencia de desigualdades, que se entienden como naturales. En PNUD El Salvador sigue siendo necesario mejorar la cultura organizacional especialmente en cuanto a comentarios, chistes y comportamientos relacionados con género.

Por otro lado, es también un desafío aumentar las capacidades del personal en cuanto a la comprensión del gender mainstreaming. En muchos casos género es entendido aún como sinónimo de mujeres y de lo que tiene que ver con ellas. Sin la construcción de una visión relativamente homogénea del personal que forma parte de la organización, es difícil aumentar los niveles de

apropiación de cualquier proceso que pretenda generar cambios respecto al género.

5. Aprendizaje organizacional

El posicionamiento institucional de género depende de muchos factores, tal y como se señaló en el diagnóstico institucional de PNUD El Salvador de 2007. Sin embargo, creemos que garantizar espacios que permitan adquirir aprendizajes conjuntos a la organización es especialmente importante. Como vimos en el segundo apartado de esta investigación, el área de género de PNUD El Salvador ha sufrido innumerables cambios en los últimos cinco años. Esto ha hecho muy difícil mantener en el tiempo el enfoque y la visión necesaria para impulsar las transformaciones que requiere la organización en cuanto a las desigualdades de género. Los cambios sufridos por el área de género en el organigrama, asignación de recursos, equipos, etc., han dificultado la construcción del aprendizaje organizacional colectivo que permita retomar las lecciones aprendidas y evitar que cada vez se empiece como si se hiciera desde cero.

Aunque PNUD El Salvador es una organización abierta al aprendizaje en algunos aspectos, según los criterios señalados por Kelleher (2002), ya que intenta permanentemente mejorar el cumplimiento de su personal, emprende procesos y aplica herramientas para diagnosticar los avances y desafíos en cuanto a la igualdad de género; es necesario que profundice en otros aspectos como el empoderamiento del personal de todas las áreas, el funcionamiento democrático de los equipos y la aceptación de propuestas para mejorar la cultura organizacional que provengan desde todos los niveles.

Según el planteamiento de Olga Díaz (2000) reseñado en el marco conceptual, existen varios niveles de aprendizaje en las organizaciones: protoaprendizaje, déuterio aprendizaje y comprensión del propio paradigma. Nuestro análisis nos muestra una organización que está dando pasos para avanzar desde el segundo al tercer nivel en algunos ámbitos, por lo tanto pareciera que PNUD El Salvador está avanzando en las condiciones necesarias para afrontar una transformación de carácter profundo.

6. Evaporación

La evaporación, no es un obstáculo como tal si no un riesgo. Analizando la experiencia de PNUD El Salvador se pueden identificar varios tipos de evaporación relacionados con el cambio organizacional y la igualdad de género. En primer lugar, existe el riesgo de que género se evapore si se pone el acento en las desigualdades en general y que género no se considere como un enfoque transversal sino como una desigualdad más y que sea relegada a segundo plano ante la existencia de otras desigualdades que son vistas como neutras. También existe el riesgo de que se evapore el sentido político y transformacional del mainstreaming y se convierta en un proceso exclusivamente técnico que el personal aprende a realizar (especialmente en los proyectos) sin reflexionar sobre aquellos aspectos ocultos en la estructura profunda de la organización. Por último, hay riesgos de que género se convierta en un discurso, en un párrafo obligatorio, en una casilla de un checklist, que visibilicen el cumplimiento con la política pero sin modificar el núcleo duro de las desigualdades de las que todos y todas somos responsables.

La enumeración de los obstáculos que hemos detectado durante un año de trabajo en la organización es útil para tenerlos en cuenta como parte del

aprendizaje sobre el trabajo de implementación del mainstreaming de género. A modo de resumen, se señalan otras **lecciones aprendidas** sobre la implementación del Mainstreaming en PNUD El Salvador:

- Género no es aún un tema político para la organización. Un síntoma de ello es que no se ha logrado posicionar aún una unidad interna con especialistas de género nacionales de manera sostenible.
- Hace falta profundizar en el proceso de institucionalización, de modo que se puedan mantener los avances a pesar de los cambios en los equipos.
- Es necesario realizar una mayor difusión entre el personal sobre los avances que se van dando en género. Se debe buscar la transmisión creativa de la información, ya que por lo general el personal tiene poco tiempo de leer los documentos que se le envían.
- Existe falta de capacidad en el área programática, para incorporar el enfoque de género. Las asistencias técnicas se solicitan al área de género cuando los proyectos ya están semidiseñados o terminados.
- Aunque es importante mantener un proceso continuo de fortalecimiento de capacidades y sensibilización, es necesario comprometer al personal por medio de la obligatoriedad y evaluación en el cumplimiento de responsabilidades respecto al mainstreaming.
- Se deben hacer esfuerzos a nivel externo e interno. Aunque la incorporación de género en programas es fundamental, debe formar parte de todo el quehacer de la organización, para evitar la creencia de que se ha cumplido con el tema con la realización de un par de actividades específicas.
- La escasez de recursos destinados a género ha sido una fuerte limitante en el pasado.
- El trabajo con las contrapartes para incorporar el enfoque depende de sus sensibilidades y algunas son poco receptivas. Para incorporar género en las negociaciones con las contrapartes, es necesario que sea una exigencia de los donantes.

3.4. Avances obtenidos y recomendaciones para profundizar.

Pese a los obstáculos que se han mencionado, PNUD El Salvador ha conseguido varios avances en los últimos años en materia de igualdad de género. En general, la organización es más sensible y permeable al tema de género que lo que era hace cinco años. Para la gerencia es un tema importante, especialmente por el cumplimiento de los compromisos corporativos globales y regionales. La organización cuenta con una segunda estrategia de género y la experiencia acumulada que ello implica para mejorar la ejecución de la misma⁵⁶. Pese a los cambios en el área de género, existe un equipo de personas que dan asistencia técnica a demanda de las diferentes áreas de la oficina y que además forman parte de los esfuerzos de cambio

⁵⁶ Es la primera oficina de PNUD en América Latina que elabora su segunda estrategia de género y promueve la primera estrategia interagencial de género.

organizacional. Es una organización con mayor equilibrio entre el número de hombres y mujeres en los niveles gerenciales y técnicos. Ha aumentado la incidencia que se tenía con las contrapartes para invitarlas a incorporar el enfoque de género.

Si seguimos la propuesta de Rao y Kelleher (2002) en cuanto a las diferentes aproximaciones al cambio⁵⁷, se podría señalar que PNUD El Salvador cumple con la mayor parte de resultados correspondientes a la primera aproximación o Infraestructura de género: tiene una política de género, área de género (por ahora interina), el mismo número de mujeres que de hombres en los puestos de dirección, aumento presupuestario para proyectos específicos de género. La organización también cumple con algunos aspectos de la segunda aproximación o cambio organizacional: se ha comenzado a dar los primeros pasos para generar cambios en la estructura profunda como las relaciones de poder y el equilibrio entre trabajo y familia, pero queda mucho camino por recorrer para una transformación profunda de la organización. Y en cuanto a la tercera aproximación o cambio institucional para la equidad de género, por medio de los proyectos y programas se intentan producir cambios en las instituciones sociales salvadoreñas como el estado, mercado familias y comunidades. Sin embargo aún falta bastante para desarrollar las capacidades de los equipos de las áreas programáticas en la incorporación del enfoque de género en los proyectos.

En cuanto a los posibles modelos y respuestas en los procesos de cambio organizacional de la clasificación de OXFAM⁵⁸, donde las organizaciones pueden ser ciegas, conscientes o redistributivas; PNUD El Salvador tiene en su mayoría elementos de organización consciente al género y algunos elementos de organización redistributiva. Es una organización consciente al género porque hay un reconocimiento de las diferencias de género, aunque se presentan ciertas resistencias para traducirlo a la práctica, las soluciones que se implementan intentan cumplir con los compromisos, pero no hay un desafío real al statu quo, el personal es más consciente y demanda herramientas para incorporar género en proyectos, recursos humanos, adquisiciones. Y tiene algunos elementos de organización redistributiva como que la igualdad de género es un objetivo corporativo, existe un claro apoyo político institucional al tema, comienza a establecer sistemas de planificación y seguimiento, así como mecanismos para el aprendizaje y la rendición de cuentas y creación de redes fuera de la organización.

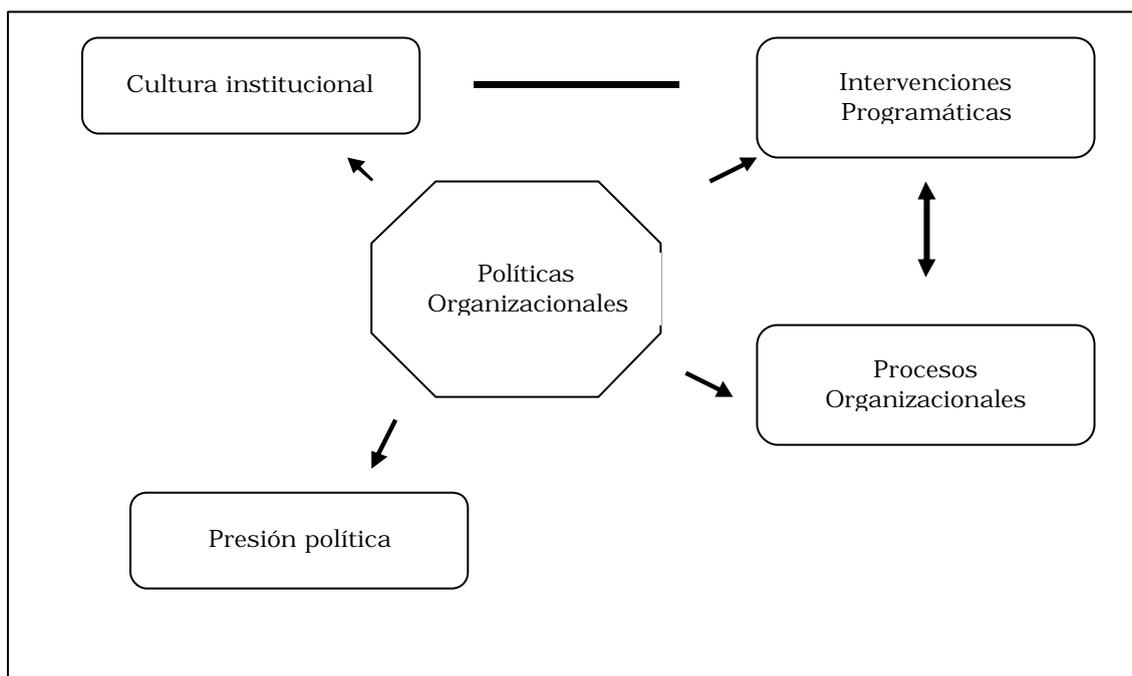
Según el análisis anterior, es posible que PNUD El Salvador se encuentre en una especie de estado intermedio de evolución en cuanto a la conciencia y la incorporación del enfoque de género. Es el momento adecuado para que la organización pueda reflexionar y profundizar en todos los avances que ha conseguido en los últimos años y pueda definir hacia donde va y hasta dónde quiere llegar. Es decir, reflexionar que se quiere hacer con ese aumento de sensibilidad y compromiso político. Puede ser que la organización decida implementar adecuadamente su estrategia de género o que además esté dispuesta a desarrollar nuevas prácticas organizacionales que cuestionen lo que tradicionalmente se ha considerado como natural, por ejemplo, las jerarquías, la división sexual del trabajo, la importancia de los logros individuales, etc.

⁵⁷ Ver cuadro 3. Aproximaciones al cambio.

⁵⁸ Ver cuadro 5. Modelos y respuestas en los procesos de cambio organizacional.

Como señalan diversos autores, implementar el gender mainstreaming en las organizaciones requiere de un trabajo en distintos frentes. Rao y Kelleher (2005) por ejemplo señalan la importancia de trabajar en al menos cinco esferas interrelacionadas entre sí como se muestra en la figura 5 y vinculadas con la gestión del poder en las organizaciones para promover la transformación institucional hacia la igualdad de género: políticas organizacionales, cultura institucional, procesos organizacionales, intervenciones programáticas y el ejercicio de la presión política.

Figura 5. Posibilidades organizacionales de promover la igualdad de género.



Fuente: Adaptado de Aruna Rao & David Kelleher (2005): "Is there life after gender mainstreaming?" en *Gender and Development Vol 13, N°2, Julio*, Reino Unido: Oxfam/Routledge.

Las *políticas organizacionales* están relacionadas con el acceso de quienes trabajan en género al poder y la toma de decisiones organizacionales que se refleja en el aumento de recursos destinados al tema, el fortalecimiento de las políticas de género y de la incorporación de género en todas las políticas y el desarrollo de una cultura institucional alternativa. La *cultura institucional* se refiere a los valores, historia, formas de hacer las cosas y comprensión de las reglas no explícitas. Todo ello es lo que define a que se da un verdadero valor y a que no dentro de la organización. Los *procesos organizacionales* dependen especialmente de los recursos y el desarrollo de capacidades del personal en distintos niveles, así como del establecimiento de mecanismos para garantizar el análisis de género. En las *intervenciones programáticas*, se valida el trabajo realizado en las otras esferas de intervención. Lo que implica investigar y aplicar nuevas metodologías que marquen la diferencia con lo que se ha hecho antes o con lo que hacen otras organizaciones. La *presión política* para que las organizaciones asuman en la práctica el compromiso con la igualdad de género puede provenir de los donantes, pero es mucho más efectiva la presión local que puedan ejercer por ejemplo las organizaciones de mujeres y feministas, etc.

Siguiendo el esquema de Rao y Kelleher (2002), se proponen a continuación un conjunto de **recomendaciones** que pueden facilitar a PNUD El Salvador el desarrollo de una visión común de cómo afrontar los cambios para avanzar hacia una transformación más profunda de la conseguida hasta ahora.

No se trata de una receta que mágicamente vuelva realidad el Mainstreaming de género. Si no que retomando la experiencia y el análisis de la misma, es posible sugerir recomendaciones y propuestas que puedan ayudar a la organización a realizar un verdadero cambio de paradigma.

Para cada una de las recomendaciones se especifica a que ámbito de intervención pertenecen, considerando que la mayor arte de ellas tienen relación con más de un ámbito.

Cuadro 8. Recomendaciones para la implementación del gender mainstreaming según esferas de intervención

| Recomendaciones | Esferas de intervención |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Comunicar de forma continua un mandato organizacional claro para promover la igualdad de género dentro de la organización y en las áreas programáticas que faciliten que todo el personal entienda la obligatoriedad de asumir dichos compromisos. | Procesos organizacionales |
| Mantener y dar seguimiento al los espacios de planificación conjunta entre el área de género y las otras áreas, así como a los sistema de rendición de cuentas. | Intervenciones programáticas Cultura institucional |
| Garantizar que la organización tiene la transparencia y la democracia suficiente para evidenciar cuando y porque no “hace lo que dice” tanto externa como internamente. Más que vigilancia del cumplimiento de los compromisos organizacionales con la igualdad de género, se trata de desarrollar la capacidad de reflexión y autocrítica. | Cultura institucional Presión política |
| Promover una estructura organizacional que otorga autoridad y recursos al equipo responsable del mainstreaming en los niveles organizacionales y programáticos. Y que garantiza que los esfuerzos son sostenibles en el tiempo, pese al cambio de los equipos especializados en género. | Políticas organizacionales |
| Utilizar procedimientos y sistemas que aseguran que el género es incorporado apropiada y profesionalmente en todos los programas, proyectos y actividades (monitoreo permanente, evaluaciones de impacto de género, datos desagregados por sexo, etc.) | Procesos organizacionales Intervenciones programáticas |
| Desarrollar un enfoque de aprendizaje organizacional, que incluya sistemas y procedimientos para compartir lecciones aprendidas (ser una organización que aprende), reconocimiento de las buenas prácticas, y actividades de capacitación formales e informales. Este enfoque de aprendizaje organizacional implica ir mucho más allá de capacitaciones puntuales en género, implica en primer lugar aprender a aprender y en segundo lugar estar dispuestos a reflexionar sobre aquello que no hacemos, o que no hacemos bien. | Procesos organizacionales Cultura institucional |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Trabajar para desarrollar una cultura organizacional que apoya la promoción de la igualdad de género y valora la diversidad. Para ello es necesario establecer actividades además de la ejecución de los experimentos. Deberíamos mantener un ejercicio de sensibilización constante sobre el tema por medio de campañas, espacios de reflexión, actividades lúdicas, etc. | Cultura institucional |
| Garantizar la apropiación de las temáticas de género y el empoderamiento del personal en los procesos que los impulsan, por medio de espacios verdaderamente participativos y donde se traslade la responsabilidad de cada uno para alcanzar el objetivo de la igualdad de género. | Cultura institucional Procesos organizacionales |

Fuente: Elaboración propia

III. Reflexiones finales

Cuando decidí escoger este tema como objeto de estudio de mi tesina, no sabía mucho sobre los procesos de cambio organizacional, no sabía nada sobre PNUD El Salvador, y sólo tenía algunas nociones del proceso que habían llevado adelante en esa organización con el apoyo de Natalia Navarro, quien sería posiblemente la tutora de mi tesina. Las condiciones se planteaban muy favorables para desarrollar una buena tesina, iba a realizar mi pasantía en PNUD El Salvador y una de mis funciones sería apoyar al grupo de cambio organizacional recientemente creado y analizar conjuntamente el avance del plan de acciones que se habían planteado. La tutora de mi tesina, conocía de primera mano el proceso por lo tanto podría orientarme de la mejor forma para realizar la investigación.

Al terminar la pasantía, me ofrecieron la posibilidad de continuar trabajando en la organización, para apoyar el proceso de elaboración de la segunda estrategia de género de la oficina. Mi foco de investigación que originalmente había sido centrarme sólo en el proceso de cambio organizacional, comenzó a adquirir un espectro más amplio, ya que me interesé en la posibilidad de vincular ambos procesos, como dos herramientas de la estrategia de gender mainstreaming al interior de la organización.

Esto me ha permitido una especial cercanía e intervención tanto en las iniciativas de cambio organizacional como en la estrategia de género. En esta parte final quiero hacer referencia a las preguntas y dilemas sobre las cuales he comenzado a reflexionar durante este año que llevo trabajando en PNUD El Salvador.

Obviamente en la organización se perciben avances y cambios que muestran una organización más sensible al género de lo que era hace unos años. Hay algunos cambios simbólicos como más mujeres en puestos directivos y técnicos, mayor sensibilización del personal con el tema, mayor adopción de la terminología adecuada, y otros más estructurales como la futura (re) creación de un área de género con presupuesto asignado y una ruta definida y aprobada para el trabajo a realizar en los próximos cuatro años. Sin embargo, es inevitable volver a preguntarse si estamos cambiando el paradigma de la organización o colaboramos para iniciar cambios superficiales, que son importantes, pero que no afectan la estructura profunda de la organización y que por el contrario legitiman el status quo, alimentando discursivamente la preocupación y el compromiso institucional con el tema.

Creo que estas preguntas no se pueden responder con un sí o un no, aunque tiendo a pensar que muchos cambios pequeños y aislados, pueden suponer avances pero no necesariamente un cambio de paradigma organizacional.

Desde mi punto de vista una posibilidad de efectuar cambios profundos es detenernos a reflexionar sobre las posibilidades que nos ofrece el cambio organizacional y la estrategia de género como procesos distintos, pero complementarios e interconectados. Sin duda, PNUD El Salvador ha sido un buen laboratorio para desarrollar ambas propuestas en un corto período de tiempo y he tenido la posibilidad de participar y al mismo tiempo de observar como se iban dando ambos procesos. En una organización donde el trabajo a demanda y bajo presión es el pan de cada día, es difícil pararse a reflexionar sobre la existencia de desigualdades de género y buscar soluciones para eliminarlas. Pese a ello, la organización y una buena parte de su personal, ha

hecho el esfuerzo para destinar tiempo extra, colaborando ampliamente en la los diagnósticos y (no) diagnósticos realizados en los últimos dos años.

PNUD El Salvador cuenta ahora con mucha y muy buena información sobre lo que ocurre al interior de su organización respecto al género, cuenta además con buenas rutas y planes de acción para modificar las situaciones problemáticas detectadas. Es decisión de la organización, y de su personal saber que quiere hacer con todo ello. Porque los diagnósticos y las estrategias pueden servir para completar el expediente, cumplir con el mandato global y regional, asumir una determinada posición respecto a las cuestiones de género de cara a las contrapartes y completar un largo check list de requerimientos de una organización internacional para la cual el género es o debería ser una prioridad. Puede servir para todo eso y punto, o puede servir además para cuestionar si las formas de relación, las actitudes, los procedimientos, las creencias compartidas y los modelos de trabajo reproducen y mantienen justamente eso que tanto critican nuestros documentos corporativos.

Y en el caso de que se dieran esos cuestionamientos, ¿cómo garantizar que los cambios que se produzcan sean sostenibles en el tiempo y no dependan de quién está a cargo del área de género o del grupo de cambio organizacional? ¿Cómo hacer que las personas con las que trabajamos asuman que esto tiene que ver con ellos/as en varios sentidos, no sólo en cómo aplicar algunas herramientas básicas en su trabajo, sino en su vida personal, en las relaciones entre hombres y mujeres, en el análisis que hacemos de lo político?, ¿Cómo podemos hacer para no olvidar que todo eso no está desligado de la misión organizacional de aumentar los niveles de desarrollo humano del país en el que trabajamos?

Algunas de las recomendaciones sugeridas en la tercera parte de esta tesina pueden ayudarnos a contestar estas interrogantes. Para dar seguimiento a estas recomendaciones es primordial generar espacios de reflexión conjunta que nos permitan extraer lecciones aprendidas de los procesos, que nos ayuden a crear un aprendizaje colectivo organizacional de donde están los obstáculos para convertir estos sueños de cambio en realidades, y cuales son las mejores estrategias en cada caso. No se trata de tener recetas para aplicar en determinados momentos, sino de crear una visión colectiva de los esfuerzos que ha estado haciendo la organización en los últimos años para ser un espacio más equitativo, con esfuerzos interconectados en algunos aspectos, complementarios en otros, pero que en cualquier caso nos dan pistas de cómo avanzar y mucho más importante, pistas sobre aquellos aspectos que como organización e individualmente nos resistimos a cambiar.

IV. Fuentes consultadas

A. Bibliografía

ACKER, Joan (2000): "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género" en Marysa Navarro y Catherine Stimpson, *Cambios sociales, económicos y culturales*, México: Fondo de Cultura Económica.

BARRIG, Maruja (1994): "El género en las instituciones. Una mirada hacia dentro" en Barrig, M. y Wehkamp, A. (editoras): *Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo*, Lima: NOVIB-Red Entre Mujeres.

BASTARDES, Clara & FRANCO, Laia (2006): *Estudi-Diagnòstic: la perspectiva de gènere en el treball de les ONGD catalanes*, Barcelona: FCONGD.

BERNABEU, Neus (2003): *Género en los Organismos Internacionales. La experiencia del PNUD El Salvador*, Tesis del Magister Género y Desarrollo del Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid.

BLANCO, Lara & RODRÍGUEZ, Giselle (1999): *Candil en la calle y luz en la casa. Serie hacia la equidad, módulo 7*, Costa Rica: Unión Mundial para la Naturaleza y Fundación Arias para el Progreso Humano.

CIDA (2000): *Accelerating Change: Resources for Gender Mainstreaming*, Québec: Agencia Canadiense de Cooperación Internacional.

COORDINADORA ONGD Euskadi (2007): *Actas de las Jornadas Mujeres y Hombres en las ONGD: Generando procesos de cambio*, Deusto.

CORNWALL, Andrea, HARRISON, Elizabeth & WHITEHEAD, Ann (2007): "Gender Myths and Feminist Fables: The Struggle for Interpretive Power in Gender and Development" en *Development and Change* 38(1): 1-20.

CORONA, Mónica (2000): *Cultura institucional y Equidad de Género en la Administración Pública*, México: Instituto Nacional de las Mujeres.

DÍAZ GONZÁLEZ, Olga Sofía (2000): *Género y cambio en la cultura organizacional*. Colombia: PROEQUIDAD/GTZ.

FLETCHER, Joyce (1999): "A Radical Perspective on Power, Gender and Organizational Change", *CGO Insights Briefing Notes N° 5*.

FLETCHER, Joyce (1998): "Looking Below the Surface: The Gendered Nature of Organizations", *CGO Insights Briefing Notes N° 2*.

FREEMAN, Jo (2001): *La tiranía de la falta de estructuras*, Madrid: Forum de Política Feminista. Traducción de Fanny Rubio. (1ª edición 1970).

GABA, Mariana (2007): *Aportes de la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional*, Tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano.

GARCIA PRINCE, Evangelina (2008): *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming, ¿De qué estamos hablando? Marco conceptual*, San Salvador: PNUD/ América Latina Genera.

HOLVINO, Evangelina (2006): "Tired of Choosing: Working with the simultaneity of Race, Gender and Class in Organizations", *CGO Insights Briefing Notes N° 24*

HOLVINO, Evangelina (2000): "Class and Gender in Organizations", *CGO Insights Briefing Notes N° 7*.

HUNT, Julie (2000): *Institutionalising Gender Equality Commitments in Development Organisations and Programs*, Australia: Winston Churchill Memorial Trust of Australia.

KABEER, Naila (1998): *Realidades trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. México: Paidós/PUEG. (1ª edición 1994)

KABEER, Naila & SUBRAHMANIAN, Ramya (1996): *Institutions, relations and outcomes: framework and tools for gender-aware planning*, Discussion Paper N° 357, Sussex: Institute for Development Studies (IDS).

KELLEHER, David (2002): "Organizational Learning: A Borrowed Toolbox?" en *Development in Practice*, Volumen 12, Números 3-4, Agosto, pp. 312-320.

KOLB, Deborah et alt. (1998): "Making Change: A Framework for Promoting Gender Equity in Organizations", *CGO Insights Briefing Notes N° 1*

LOMBARDO, Emanuela (2003): "El *Mainstreaming* de Género en la Unión Europea" en *Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*, vol. 10-15, Mayo-Diciembre. [En línea]: <http://www.ucm.es/info/mageeq/glosario.htm#igualdad>

MERRIL-SANDS, Deborah et alt. (1999): *Engendering Organizational Change: A case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute. Working Paper N° 21*, Estados Unidos: CGIAR Gender Program/World Bank.

MOSER, Caroline. & MOSER, Annalise (2005a): "Gender Mainstreaming since Beijing. A review of success and limitations in international institutions" en *Gender and Development Vol 13, N°2, Julio*, Reino Unido: Oxfam/Routledge.

MOSER, Caroline (2005b): "Has Mainstreaming Failed?" *International Feminist Journal of Politics*, 7:4, diciembre.

MUKHOPADHYAY, Maitrayee; STEEHOUVER, Gerard & WONG, Franz. (2006): *Politics of the possible. Gender mainstreaming and organizational change: experiences from the field*, Netherlands: Royal Tropical Institute/ Oxfam Publishing.

MUKHOPADHYAY, Maitrayee (2004): "Mainstreaming Gender or "Streaming" Gender Away: Feminists Marooned in the Development Business", *IDS Bulletin N° 35 (4)*, special issue: Repositioning Feminism in Gender and Development.

NAVARRO, Natalia (2007): *Las Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional Pro-Equidad*, San Salvador: PNUD/América Latina Genera.

NAVARRO, Natalia (2005) *Con las manos en la masa: ¿Y ahora qué? Procesos de cambio organizacional pro equidad*. Universidad País Vasco.

NAVARRO, Natalia (2002): "Cambiar el chip: revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género" en *Género en la Cooperación al Desarrollo: una mirada a la desigualdad*, España: ACSUR-Las Segovias.

NAVARRO, Natalia (2000): "Género: una perspectiva intraorganizacional" en *Política de Género y Gestión de ONGD*, España: ACSUR-Las Segovias. [En línea]:<http://www.acsur.org/acsur/seccion/que/cursos/generointraorganizacional.htm>

PIETILÄ, Hilikka (2007): *The Unfinished Story of Women and the United Nations*, Ginebra y Nueva York: Naciones Unidas.

PNUD (2006): *Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP*, New York: Evaluation Office, United Nations Development Programme.

RAO, Aruna (2006): *Gender Equality Architecture and UN Reforms*, Paper editado por el Center for Women's Global Leadership (CWGL) and Women's Environment and Development Organization (WEDO).

RAO, Aruna & KELLEHER, David (2005): "Is there life after gender mainstreaming?" en *Gender and Development Vol 13, N°2, Julio*, Reino Unido: Oxfam/Routledge.

RAO, Aruna & KELLEHER, David (2002): *Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional* (paper), Argentina: PRIGEPP/FLACSO.

RAO, Aruna, KELLEHER, David & STUART, Rieki (1999): *Gender at Work. Organizational Change for Equality*, Connecticut: Kumarian Press.

RAZAVI, Shahra & MILLER, Carol. (1995) *Gender Mainstreaming: A Study of Efforts by the UNDP, the World Bank and ILO to institutionalize Gender Issues*, UNRISD, Occasional Paper 4.

RODRÍGUEZ, Rocío (1999): *Compartiendo secretos. Sistematizando desde la equidad*, Serie hacia la equidad, módulo 8, Costa Rica: Unión Mundial para la Naturaleza y Fundación Arias para el Progreso Humano.

B. Páginas webs

- América Latina Genera: <http://www.americalatinagenera.org>
- AWID: <http://www.awid.org>
- Bridge: <http://www.ids.ac.uk/bridge>

- Center for Gender in Organisations: <http://www.simmons.edu/gsm/cgo>
- Gender at Work: <http://www.gendematwork.org>
- Genie: <http://www.genie.ids.ac.uk/about.htm>
- Siyanda: <http://www.siyanda.org>

C. Documentos corporativos

PNUD global (UNDP)

- UNDP (2008): *Gender Equality Strategy 2008-2011* (Estrategia de Género global)
- UNDP (2008): *Gender Compact regional*
- UNDP (2007): *Global Staff Survey*
- UNDP (1997): *Guidance note on gender mainstreaming*

PNUD El Salvador

- PNUD/El Salvador (2002): *Primera Estrategia de Género 2003-2006*
- PNUD/El Salvador (2006): *No Diagnóstico del proceso de Cambio Organizacional pro Equidad, con especial énfasis en la cultura organizacional en PNUD ES*
- GCO-PNUD (2007): *Experimentos para el cambio de la cultura organizacional, El Salvador.*
- PNUD/El Salvador (2007): *Diagnóstico institucional de género*
- PNUD/El Salvador (2008): *Segunda Estrategia de Género 2008-2011*

Sistema NNUU en El Salvador

- Sistema NN.UU. El Salvador (2008): *Estrategia de Género Interagencial 2008-2011*

V. Anexos

- Anexo 1. Los aspectos principales de los enfoques MED y GED
- Anexo 2. Avances y estancamientos de los Experimentos identificado por acciones específicas
- Anexo 3. Preguntas de Entrevistas de seguimiento a la ejecución de los experimentos
- Anexo 4. Línea del Tiempo de Género en PNUD ES 2002-2007
- Anexo 5. Marco de Tychi para el diagnóstico institucional
- Anexo 6. Carteles de la estrategia de género

Anexo 1. Los aspectos principales de los enfoques MED y GED

| | MUJERES EN EL DESARROLLO | GÉNERO EN EL DESARROLLO |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENFOQUE | Mujeres con centro del problema. | Desarrollo de mujeres y hombres. |
| TEMA CENTRAL | Mujeres (y niñas). | Relaciones entre hombres y mujeres. |
| PROBLEMA | La exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo (siendo la mitad de los recursos humanos productivos). | Relaciones desiguales de poder (riqueza y pobreza, hombres y mujeres) que frenan un desarrollo igualitario y la plena participación de las mujeres. |
| OBJETIVO | Desarrollo más eficiente. | Desarrollo sostenible e igualitario con toma de decisiones compartidas entre mujeres y hombres. |
| SOLUCIÓN | Integración de las mujeres en el proceso de desarrollo existente. | "Empoderamiento" de las mujeres y personas desfavorecidas. Transformación de relaciones desiguales. |
| ESTRATEGIAS | <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de mujeres. - Componente de mujeres. - Proyectos integrados. - Aumentar la productividad de las mujeres. - Aumentar los ingresos de las mujeres. - Aumentar las habilidades de las mujeres para cuidar el hogar. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y señalar las necesidades prácticas de mujeres y hombres para mejorar sus condiciones de vida. - Al mismo tiempo, identificar y señalar los intereses estratégicos de las mujeres. |
| PROBLEMAS CONSECUENCIA | Este enfoque ha aumentado a menudo la carga de trabajo de las mujeres sin lograr un mayor poder económico. Las mujeres no han sido consultadas sobre el tipo de desarrollo e integración que buscaban. Se da una "integración" en el mundo de los hombres sin cambio en las relaciones de poder. | Las intervenciones del proyecto se basan en los roles, responsabilidades y poder de las mujeres y los hombres en la sociedad a la que pertenecen y las necesidades resultantes para cambiar su situación. Se puede entender GED como un esfuerzo para mejorar la posición de las mujeres en relación a los hombres de manera que beneficie y transforme la sociedad en su totalidad. |

Fuente: Carmen de la Cruz (1998): *Guía Metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas*, Vitoria: Emakunde/ Secretaría General de Acción Exterior, p. 28. Adaptado de OXFAM, 1997.

Anexo 2. Avances y estancamientos de los Experimentos identificado por acciones específicas

| Experimento | Acciones | Logrado | Avances | Pendiente |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------|
| 1. Políticas RRHH | Divulgación comunicación interna de políticas | | x | |
| | Seguimiento de aplicación de políticas | | x | |
| 2. Evaluación de Personal | Plan de Evaluación | | x | |
| | Incluir género en los instrumentos evaluativos | | | x |
| | Mainstreaming oficina | | | x |
| 3. Capacitación del Personal | Capacitación personal valores institucionales | | | x |
| | Formación interna temas prioritarios | | x | |
| | Documentación actualizada para inducción | x | | |
| | Inducción de quien sale de un puesto | | | x |
| | Formación presencial en género | | | x |
| | Facilitar dedicación personal a capacitación | | | x |
| 4. Mejora aplicación normas contractuales/salariales | Fecha única pago salarios | x | | |
| | Análisis fuente pago | | | x |
| | Clarificar posición banda salarial | | | x |
| | Personal subcontratado: determinación nivel salarial | | | x |
| | Armonizar contratación con misión/visión PNUD | | | x |
| | Fortalecer rol abogacía ASOPER | | | x |
| 5. Prácticas organizacionales más equitativas | Unificación colores carnets | x | | |
| | Equidad en tareas laborales y sociales asignadas por sexo | | | x |
| | Sistema de apoyo institucional en eventos personales | | | x |
| 6. Mejorar Procedimientos | Mecanismos de resolución de procesos problemáticos para clientes | | | x |
| | Mecanismo para ordenar procesos solicitados | | x | |
| 7. Asignación de Recursos Financieros | Area institucional de gestión de proyectos | | x | |
| | Capacitar e informar sobre fuentes y criterios asignación de recursos | | x | |
| 8. Planificación y Coordinación | Planificación Holística | | x | |
| | Metodología de Planificación común en diferentes áreas | | | x |
| | Integración de unidades en base a los resultados | | | x |
| | Reposicionar Area de Género de PNUD | | x | |
| | Reducir "reunionitis" | | | x |
| 9. Comunicación interna efectiva | Mayor cohesión del personal y sentimiento de grupo | | | x |
| | Fortalecimiento canales de comunicación internos | | x | |
| | Gestión de la información | | | x |
| | Mejora comunicación interáreas | | | x |
| 10. Política y Estrategia Comunicación | Clarificar política comunicativa PNUD | | x | |
| | Elaborar estrategia y plan de comunicación | | x | |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y análisis

Anexo 3. Preguntas de entrevistas de seguimiento a la ejecución de los experimentos

Preguntas generales

- P.1. Presentación del tema al/ a la informante/ que interés le suscita este tema
- P.2. Que le parece el proceso de cambio organizacional pro equidad que se inició en la oficina el año pasado
- P.3. ¿Observa que se han producido cambios?, ¿Cuales?, ¿Cómo valora usted esos cambios?
- P.4. En general cree que los procesos de cambio organizacional son un buen instrumento para mejorar la equidad en la cultura de la oficina. ¿Podría señalar una Fortalezas y debilidades del proceso?
- P.5. ¿Cree que ha habido una buena comunicación por parte del grupo de cambio organizacional hacia el resto de la oficina en relación con todo el proceso de cambio organizacional?, Por ejemplo ¿conoce el cronograma de experimentos?, ¿Se está cumpliendo?, ¿Por qué?
- P.6. ¿Sabe que es responsable de la ejecución/ seguimiento de determinado experimento?, ¿Ha recibido apoyo del grupo de cambio organizacional para la implementación del experimento?, ¿De alguien en particular?
- P.7. ¿Ha recibido apoyo de su supervisor/a para realizar esta tarea? (cuando corresponda)
- P.8. ¿Ha podido implementar/dar seguimiento al experimento N° ...?
- P.9. ¿Por qué cree usted que este experimento ha funcionado/ no ha funcionado, que lecciones se podrían aprender de esto?
- P.10. Que dificultades ha encontrado en la implementación/seguimiento de dicho experimento
- P.11. ¿Cómo ha sido la comunicación dentro del propio grupo de cambio organizacional?

Experimento 1: Conocimiento y aplicación de políticas de recursos humanos

- PE1.A. ¿Que actividades de las programadas se han realizado?
- PE1.B. ¿Hay un mejor conocimiento de políticas y normas por parte del personal. Podría darme un ejemplo de esto?
- PE1.C. ¿Existe mejoría en la aplicación uniforme de políticas y normas. Hay algún ejemplo de esto en los últimos meses?
- PE1.D. ¿Existe un documento resumen de políticas del PNUD ES?
- PE1.E. En el caso de existir dicho documento resumen, se han realizado talleres sobre el mismo, ha sido discutido por el personal. ¿Podría citar como se ha producido esa discusión?
- PE1.F. Se han realizado cuestionarios del grado de satisfacción de la aplicación de políticas

Experimento 2: Evaluación del personal

- PE2.A. Se ha realizado el Plan de Evaluación de Personal. ¿Podría facilitarme una copia del mismo?
- PE2.B. Se incluye el tema de género en los instrumentos de evaluación
- PE2.C. ¿Los TDR del personal incluyen el tema género?, ¿De que manera?
- PE2.D. Se ha elaborado un documento de responsabilidades sobre gender mainstreaming
- PE2.E. ¿Cómo se percibe el aprendizaje de personal en los temas de género, de que modo se mide esto? ¿Podría darme un ejemplo?

Experimento 3: Formación y capacitación del personal

- PE3.A. El personal conoce más los valores y misión del PNUD? ¿Podría darme un ejemplo de esto?
- PE3.B. ¿Se han realizado talleres y capacitaciones al personal sobre este tema?
- PE3.C. ¿Que valor se ha trabajado en el boletín de este mes? ¿Y en los anteriores?
- PE3.D. Se realizan procesos de inducción en general para el personal nuevo del PNUD? ¿Y procesos de inducción entre quien sale de un puesto y quien entra a ocupar el mismo?
- PE3.E. ¿Se han realizado talleres sobre la temática género al personal? ¿El género forma parte del plan de Learning de este año?
- PE3.F. ¿Se está cumpliendo con un día de capacitación al mes para el personal (5% learning)? ¿Se realiza un seguimiento de este proceso? ¿Cuántas personas están haciendo uso de este beneficio?

Experimento 4: Mejorar la aplicación de normas contractuales y salariales

- PE4. ¿A. Ha aumentado el conocimiento que tiene el personal sobre su posición en la banda salarial y de cual es su fuente en el pago del salario? ¿Esto se indica en cada contrato?
- PE4.B. Ha mejorado la situación del personal subcontratado en cuanto al cumplimiento de las prestaciones sociales de los/as empleados?
- PE4.C. ¿Se ha fortalecido el rol de abogacía de ASOPER a favor del personal?
- PE4.D. ¿Se siguen produciendo diferencias salariales entre hombres y mujeres que ocupan un mismo puesto?

Experimento 5: Prácticas organizacionales más sensibles y equitativas

- PE5.A. ¿Se han eliminado practicas simbólicas discriminatorias que producían malestar en el personal, cuáles?

PE5.B ¿Los recientes cambios en la oficina, favorecen la equidad o relaciones más equitativas entre el personal?
PE5.C. ¿Quién organiza las actividades sociales, por ejemplo los desayunos? ¿Hay cambio de tareas y roles asignados tradicionalmente a hombres y mujeres?, ¿por ejemplo?, ¿Por que?
PE5.D. ¿Hay más muestras institucionales de apoyo al personal en eventos personales?
PE5.E. ¿De que muestras hablamos? ¿Se ha definido el papel de la gerencia, RRHH y ASOPER en este tema?

Experimento 6: Mejorar los procedimientos

PE6.A. ¿Se ha realizado un reporte de casos identificados por tipo de problema?
PE6.B. Se han puesto en marcha instrumentos para medir la satisfacción de los servicios ofrecidos
PE6.C. ¿Se ha implementado el workflow para el control de procesos?, en que consiste el workflow?

Experimento 7: Captación y asignación de recursos financieros

PE7.A. ¿Se ha conformado un área institucional de formulación y gestión de proyectos? ¿Que avances cree usted que se han producido con respecto a lo que había?
PE7.B. ¿Se elabora un reporte anual de captación y distribución de recursos? ¿Se comparte con todo el personal?
PE7.C. ¿Los proyectos se formulan en coordinación con los oficiales de Programa?
PE7.D. ¿Se ha capacitado e informado al personal sobre fuentes y criterios de asignación de recursos?

Experimento 8: Planificación y Coordinación

PE8.A. ¿Se han establecido indicadores y control de calidad de género en la planificación de proyectos y programas?
PE8.B. ¿Se han realizado intercambios entre el área operativa y de programas?
PE8.C. ¿Se está aplicando una metodología de planificación común en las diferentes áreas? El personal recibe formación sobre CPAP y el Prince2?
PE8.D. ¿Se ha realizado formación del personal en ejes transversales como género, desarrollo humano o enfoque de derechos?
PE8.E. ¿Se ha elaborado la nueva estrategia de género del PNUD ES 2007-2010? ¿Por que?
PE8.F. ¿Usted percibe un reposicionamiento del tema y del área de género en la oficina? ¿Por que?
PE8.G. ¿Se ha reducido la reunionitis?

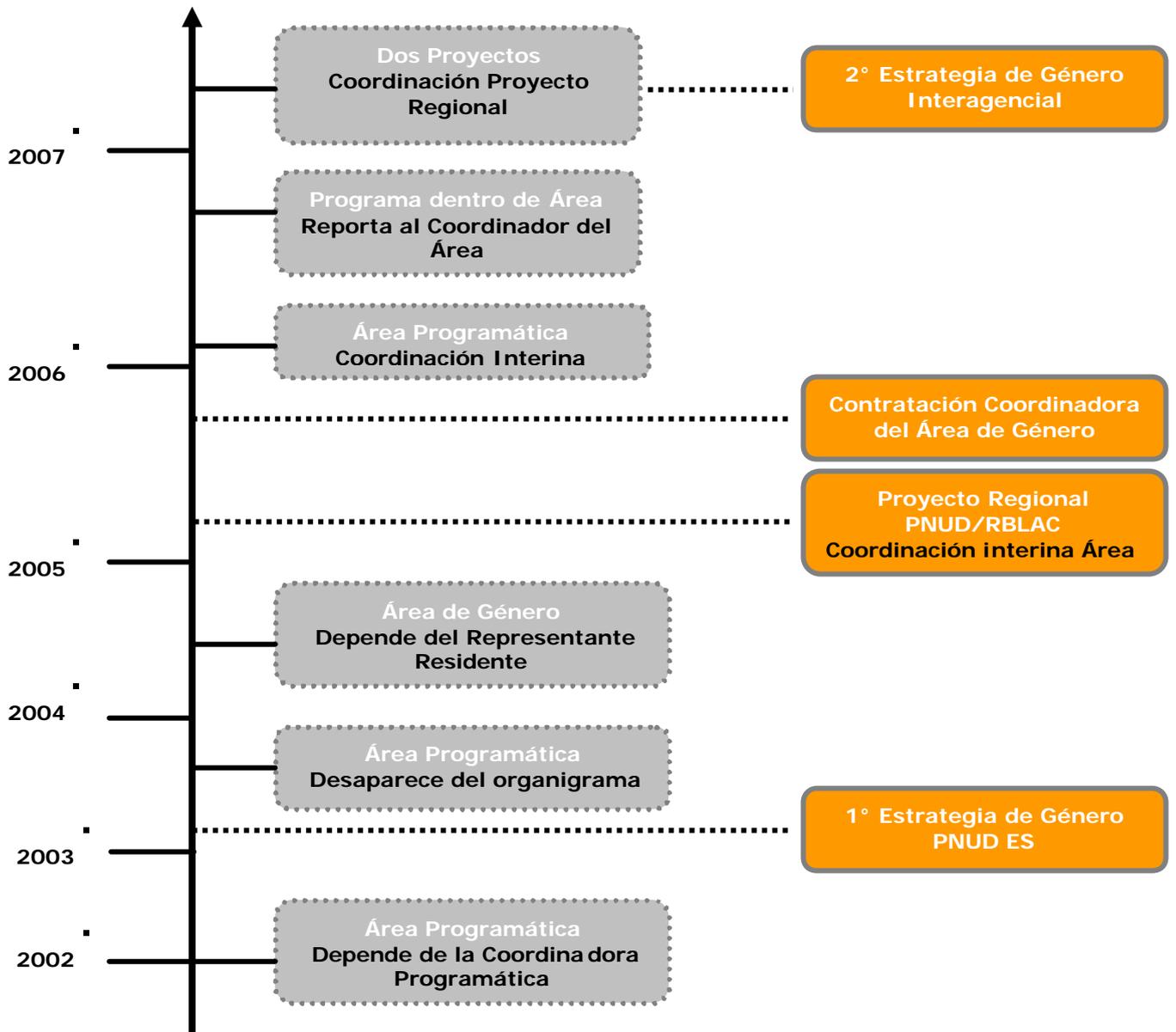
Experimento 9: Comunicación interna efectiva

PE9.A. ¿Cual es su percepción sobre la mejoría de la cohesión grupal entre el personal?
PE9.B. ¿Se ha creado un espacio de socialización entre el personal? ¿Existe un programa de actividades para el personal?
PE9.C. ¿Se ha creado y se mantiene activa la agenda virtual? ¿Como se evita que se simultaneen actividades y compromisos?
PE9.D. ¿Se han fortalecido los canales de información internos?, ¿de que manera?

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

PE10.A. ¿Se ha elaborado una estrategia y plan de comunicación de la oficina? ¿Es de conocimiento de todo el personal?
PE10.B. ¿Se han unificado los diferentes manuales de comunicación de la sede?
PE10.C. ¿Existe responsable de comunicación interna y externa? ¿Desde cuando?
PE10.D. ¿Quién elabora y difunde los mensajes de posicionamiento institucional frente a determinados temas?
PE10.E. ¿Quién ejerce de portavoz en las apariciones públicas?

Anexo 4. Línea del Tiempo de Género en PNUD ES 2002-2007



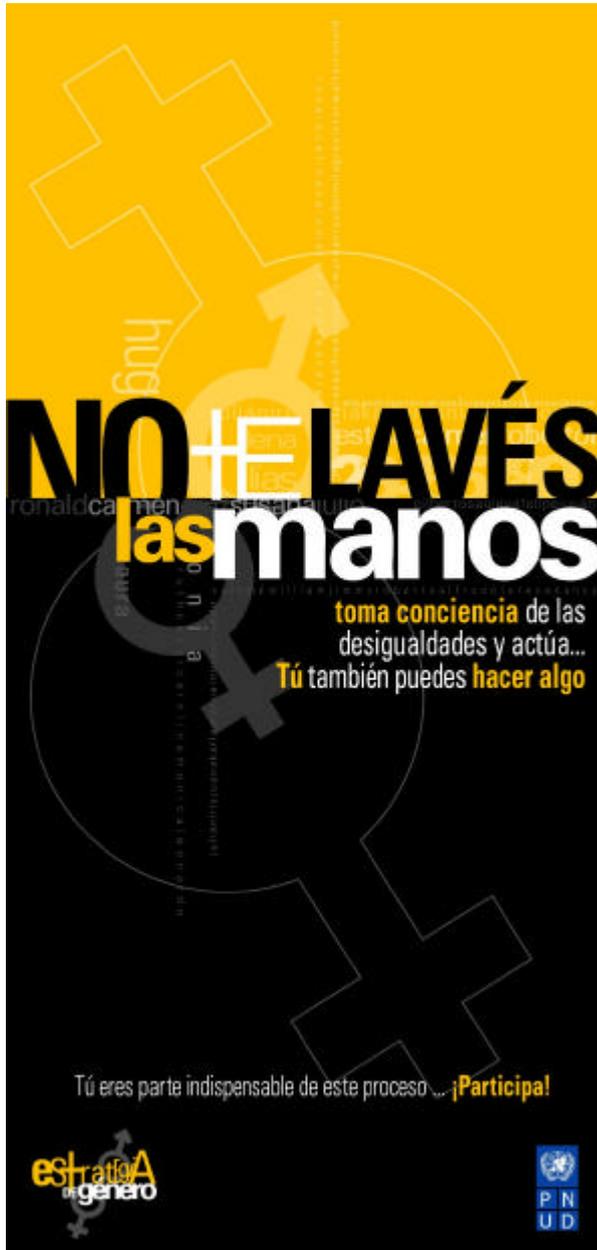
Anexo 5. Marco de Tychi para el diagnóstico institucional

| | Misión | Estructura | RR.HH. |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P. V. Técnico | C1: Políticas <ul style="list-style-type: none"> Políticas de Género en la organización Plan de trabajo Asignación presupuestaria para asuntos de Género Seguimiento, Evaluación e Impacto de las Políticas de Género | C4: Tareas y Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> Planificaciones de trabajo División de Funciones Mecanismo de coordinación y evaluación Estructura de Género Mainstreaming en la oficina Sistema de información | C7: Expertise <ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento Políticas de RR.HH. que apoyan la equidad de género (Work-life) TDR's que incluyan género Proceso de inducción Desarrollo de Capacidades para análisis e incorporación de género Brechas salariales Incorporación de género en las Evaluaciones de Desempeño |
| P. V. Político | C2: Influencias <ul style="list-style-type: none"> Agentes de cambio Posicionamiento político de la Gerencia respecto a la equidad de Género Relaciones Internas Relaciones externas (organizaciones feministas, instituciones) Relaciones Interagenciales (grupo de género) | C5: Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> Organigrama y Capacidad de Incidencia (Mapa organizacional de poderes) Voluntad de impulso de la equidad de género Gestión del Conflicto | C8: Margen de Maniobra <ul style="list-style-type: none"> Definición rol RR.HH en género Espacio organizarse Infraestructura Recompensas e Incentivos Diversidad estilos Oportunidades de carrera |
| P. V. Cultural | C3: Cultura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> Estructura profunda Apropiación Reputación Sobrecarga laboral Valoración de lo importante Dinámicas relacionales de Género | C6: Comunicación y Aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Colaboración inter áreas Información/Comunicación Flujos y espacios Trabajo en red (interno y externo) Reflexión/Aprendizaje/Acción | C9: Actitudes <ul style="list-style-type: none"> Entusiasmo y Compromiso Actitudes ante el cambio y ante el proceso Estereotipos |

Fuente: Elaboración propia en base al Marco de Tychi en COPEQ aplicada en PNUD El Salvador y en el Gender Focus Programme de NOVIB.

Anexo 6. Carteles estrategia

Cartel baños



Cartel copadoras



Índice de cuadros, figuras y gráficos

Cuadros

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Cuadro 1. Definiciones de Gender Mainstreaming | p. 11 |
| Cuadro 2. Modelos mentales sobre las organizaciones | p. 18 |
| Cuadro 3. Aproximaciones de cambio | p. 19 |
| Cuadro 4. ¿Cómo es una organización que aprende? | p. 21 |
| Cuadro 5. Modelos y respuestas en los procesos de cambio organizacional | p. 29 |
| Cuadro 6. Marco Tichy en COpEQ | p. 38 |
| Cuadro 7. Apoyos concretos solicitados a la gerencia para impulsar experimentos | p. 48 |
| Cuadro 8. Recomendaciones para la implementación del gender mainstreaming según esferas de intervención | p. 77 |

Figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Figura 1. El iceberg de la estructura organizacional | p. 25 |
| Figura 2. Desafiando la estructura profunda organizacional | p. 27 |
| Figura 3. Ruta del cambio organizacional en PNUD ES | p. 36 |
| Figura 4. Mapa de obstáculos para la práctica del Gender Mainstreaming en PNUD El Salvador | p. 68 |
| Figura 5. Posibilidades organizacionales de promover la igualdad de género | p. 76 |

Gráficos

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Gráfico 1. Composición del GCO por edad, área de trabajo, sexo y procedencia geográfica | p. 40 |
| Gráfico 2. Avances y Estancamientos de los experimentos | p. 42 |