

“Guía para incluir una perspectiva género+ en las VOPEs: innovando para mejorar las capacidades institucionales”



Esta Guía fue elaborada por las siguientes profesionales:
María Bustelo y Julia Espinosa de EES, Alejandra Faúndez y Marisa Weinstein de ReLAC.

Asistente de investigación: Jara Aracena.

Diagramación y material audiovisual: KILTRA producciones.

Marzo de 2015.

Contenido

Prólogo.....3

¿Qué entendemos por género+?.....5

¿Por qué esta guía?.....8

¿Cómo aplicar la guía?.....10

1. **Auto-diagnóstico de género+**.....10
2. **Diseño de acciones para integrar la perspectiva de género+**.....11

Dimensiones para promover el cambio.....12

Para seguir profundizando.....21

Bibliografía consultada.....27

Anexos.....31



Prólogo

La presente guía ha sido desarrollada de forma conjunta entre el "Gender and Evaluation" Thematic Working Group de la European Evaluation Society y el Grupo de Trabajo "Evaluación, Género y Derechos Humanos" de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (RELAC) en el marco del EvalPartners' Equity-Focused and Gender-Responsive Evaluation Innovation Challenge.

La finalidad de la misma es proporcionar una herramienta para que las VOPEs (*Voluntary Organizations for Professional Evaluation*) puedan integrar una perspectiva de género+ en su funcionamiento y actividades para, de este modo, hacer visibles las desigualdades múltiples existentes y fomentar una comunidad evaluadora más sensible a las mismas. Como la literatura y la práctica han puesto de manifiesto, una comunidad de evaluación que reconozca y aborde las desigualdades múltiples es crucial para avanzar hacia evaluaciones más sensibles al género+ y, con ello, hacia políticas más justas y equitativas.

El desarrollo de esta guía se ha apoyado en una amplia revisión documental[1] así como dos talleres de recogida de experiencias, uno en el "Encuentro Internacional de Evaluación y políticas públicas: un enfoque basado en la igualdad de género, la diversidad y los derechos humanos" –celebrado en Cali (Colombia) en septiembre de 2014- y otro en la "Conferencia Bianual de la Sociedad Europea de Evaluación" –que tuvo lugar en Dublín (Irlanda) en octubre del mismo año[2]-. Los aportes de las personas participantes han sido clave para contrastar cuáles son las áreas o dimensiones sobre las que es necesario avanzar para una comunidad evaluadora más sensible al género+ y agradecemos a todas ellas sus valiosas contribuciones.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, a continuación, se expone qué entendemos por género+, por qué es necesaria esta guía, cómo aplicarla y qué dimensiones trabajar para promover el cambio a favor de VOPEs más sensibles al género+. Asimismo, se aportan un conjunto de fichas resumen sobre las referencias bibliográficas más importantes a este respecto para facilitar una profundización en esta temática.

Esperamos que esta guía sea útil y contribuya a unas comunidades de evaluación más atentas a las desigualdades múltiples y más activas en la promoción de políticas y programas que promuevan la igualdad de género+.

[1] Al final de esta guía puede consultarse tanto la bibliografía revisada como las fichas-resumen de aquellos textos de mayor relevancia sobre género+ y cambio intraorganizacional.
[2] La lista de participantes en ambos talleres se presenta al final de esta guía en anexos.

¿Qué entendemos por género+?

Las desigualdades de género persisten en prácticamente todos los ámbitos de la vida. En casi todas las áreas y campos, las variables sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género explican diferencias significativas respecto del acceso a los recursos, a las estructuras de decisión y al disfrute de derechos y responsabilidades por parte de mujeres y hombres[3].



Aunque de diferentes maneras y con distintas intensidades, podríamos afirmar que existe una desigualdad universal que hace que las mujeres estén menos presentes en los diferentes ámbitos de poder, ganen salarios más bajos que los hombres, y sean más proclives a la pobreza y exclusión social además de a sufrir una violencia estructural y específica por el mero hecho de ser mujeres. Nos encontramos pues ante una desigualdad de carácter sistémico y estructural. Esto se traduce en unas estructuras sociales, políticas y organizativas que, al haber sido concebidas con una idea desigual de cuáles deben ser los roles asignados a hombres y mujeres (roles de género), reproducen y mantienen dichas desigualdades.

La sociedad civil organizada -movimientos feministas y de mujeres- y también las expertas en género – consultoras y académicas - han hecho grandes aportes para visibilizar, analizar y luchar contra dichas desigualdades. También han develado lo dificultoso de la transformación hacia una

[3] La "identidad de género" es un proceso performativo de reiteración de las pautas y normas psicosociales y socioculturales: una resignificación que rompe la dicotomía hombre-mujer hegemónica puede configurar nuevas interacciones de poder más allá de lo biológico. En este sentido, el género es un concepto relacional. Es decir, no es sinónimo de mujeres, ya que tanto las estructuras como las dinámicas de conformación de la identidad de género afectan tanto a hombres como a mujeres y también a personas con orientaciones sexuales diversas.

sociedad más justa e igualitaria, así como la necesidad de trabajar en todos los ámbitos de forma sistémica para que el cambio sea más efectivo.

A pesar del carácter universal de esta desigualdad de género, ni el análisis ni la respuesta para el cambio pueden ser universales ni uniformes. Además de las diferencias entre hombres y mujeres, existen otros ejes de desigualdad que también operan de forma sistémica y estructural. De esta manera, las mujeres pueden ser y son discriminadas de manera diferente según el contexto en el que se encuentren y dependiendo de la clase social a la que pertenezcan, su origen étnico o religioso, su edad, su orientación sexual, su capacidad funcional, etc.

Las teorías feministas y de género hace años que han llamado la atención sobre la interseccionalidad, entendida como la interacción que se produce al cruzar el género con otras desigualdades. Es decir, reclaman un foco de análisis sobre cómo el género interactúa con otras desigualdades generando así nuevas y diversas formas de desigualdad. A partir de los estudios de Kimberly Crenshaw (1989), autora norteamericana que analizó la concreta discriminación de las mujeres afroamericanas norteamericanas (distinguiéndola de la discriminación de mujeres blancas y de hombres afroamericanos), se distingue entre interseccionalidad estructural y política. Por "interseccionalidad estructural" se entiende la experiencia concreta de las personas que son discriminadas o sufren desventajas económicas, políticas y sociales porque se encuentran en algún punto de intersección entre desigualdades concretas. La "interseccionalidad política" se refiere a los efectos que las interacciones entre desigualdades tienen para las estrategias políticas de instituciones, organizaciones y movimientos sociales. Así, las intervenciones que se dirigen a una desigualdad concreta pueden no ser neutrales hacia otras desigualdades. Por ejemplo, al promover una mayor igualdad de género puede estar discriminándose a su vez a mujeres con diversidad étnica, migrantes, mayores u homosexuales.

Tener en cuenta la interseccionalidad significa poner la atención y suscitar la reflexión en activistas y profesionales sobre:

a. las dinámicas de privilegios y exclusiones que emergen cuando no se presta suficiente atención a personas y colectivos que se encuentran en el punto de intersección entre distintas desigualdades;

b. los riesgos de políticas e intervenciones que, al privilegiar el trato de algunas desigualdades e ignorar que muy frecuentemente las desigualdades son mutuamente constituyentes, pueden acabar marginando a algunas personas al reproducir los mecanismos de poder existentes entre los grupos.

Por género+[4] queremos dar a entender que nuestra mirada de género está abierta e incluye el análisis de otras desigualdades y sus interacciones con el género.

¿Por qué hablamos de género+? ¿Por qué la entrada la hacemos desde el género y no desde otro eje de desigualdad?

[4] La primera vez que se utilizó el término "género +" (gender plus) fue en el marco del proyecto de investigación europeo QUING ("Quality in Gender+ Equality Policies in Europe") que estuvo activo entre los años 2006 y 2011. www.quing.eu. Agradecemos a Mieke Verloo, su directora científica, su pensamiento siempre creativo e inspirador, además de reconocer su autoría en el término, que ha pasado a generalizarse en muchos ámbitos.

En primer lugar, porque la reflexión teórica sobre la interseccionalidad ha surgido de la evolución de los estudios feministas al cuestionarse el género (y las mujeres) como una categoría homogénea y profundizar en el análisis de las desigualdades de carácter sistémico y estructural. Y en segundo, porque la desigualdad de género es probablemente la más universal (el 51% de la población somos mujeres) y es el eje de desigualdad que tiene más probabilidades de estar operando en todas y cada una de las posibles interacciones entre diferentes desigualdades.



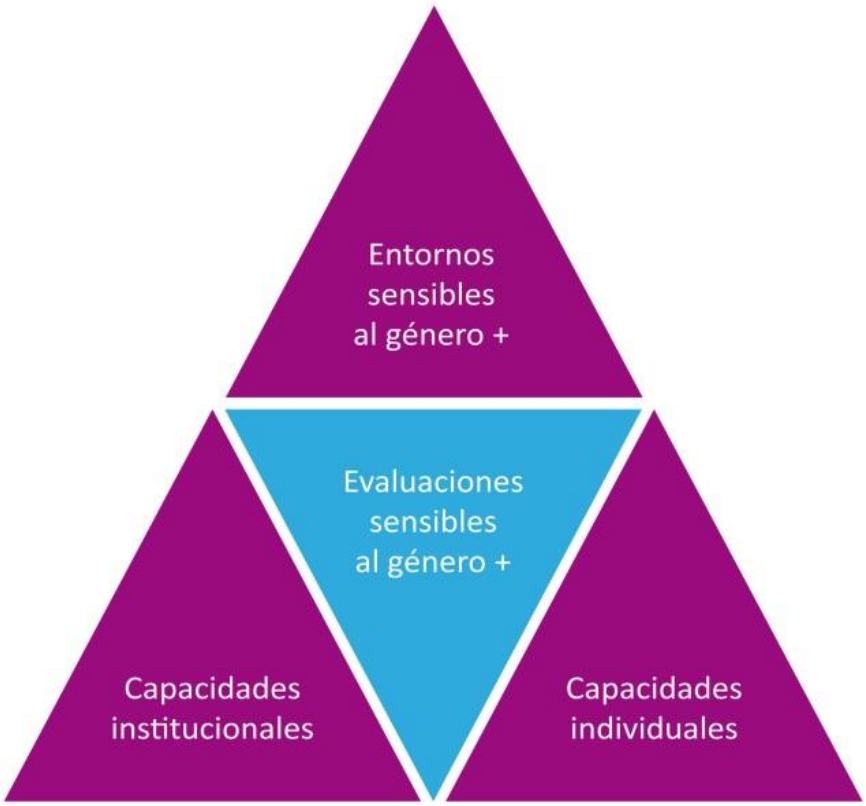
¿Por qué esta guía?

La desigualdad de género+ está presente en todos los ámbitos de forma sistémica y ninguna política pública -incluso las propias políticas que tienen entre sus objetivos luchar contra la desigualdad- está exenta de reproducir o, cuanto menos, mantener algunas desigualdades de género+. A este respecto, la evaluación constituye una herramienta con gran potencial para detectar la forma en que dichas desigualdades, muchas veces de forma no premeditada, operan en los programas y políticas que se evalúan. Para ello, la evaluación debe adoptar una perspectiva de género+, que visibilice el abordaje de estas desigualdades por parte de las políticas y que evite que la propia evaluación contribuya –por intención u omisión- a alimentar las estructuras reproductoras de desigualdad.

En los últimos años, organismos internacionales, instituciones públicas nacionales, profesionales de la evaluación y activistas pro igualdad han puesto énfasis en la evaluación como una herramienta para promover una mayor igualdad de género y abordar su intersección con otras formas de desigualdad (edad, clase, origen étnico, orientación sexual, et.). En concreto, desde la década de los noventa y ante el reconocimiento de que las políticas públicas no son neutrales al género, la igualdad de género –de forma específica- ha empezado a conformarse como un contenido emergente en la práctica de la evaluación (Abarca y Faúndez, 2011; NORAD, 2005; Freeman et al., 2003; Hunt, y Brouwers, 2003). Asimismo, conocida la intersección de la desigualdad de género con otras desigualdades, en los últimos años diferentes han sido las propuestas teóricas y metodológicas para incorporar un enfoque de género así como la perspectiva de interculturalidad y de Derechos Humanos en el diseño y desarrollo de las evaluaciones (Bustelo, 2015; Brisolara et al., 2014; Ligero et al., 2014; ONU Mujeres, 2014; Espinosa, 2013; Bamberger y Segone, 2011; UNEG, 2011; Batliwala y Pittman, 2010; Podems, 2010; ONU Mujeres, 2011; Sielbeck-Bowen et al., 2002). Estas propuestas han dado respuesta a qué implica mirar a las desigualdades múltiples en evaluación y cómo hacer ejercicios que generen mayores aprendizajes para avanzar hacia sociedades más equitativas.

Sin embargo, el impulso de evaluaciones que incorporen esta mirada precisa de un trabajo que vaya más allá de estas valiosas propuestas teóricas y metodológicas para su diseño y desarrollo. Y esto es así puesto que las instituciones y organizaciones que encargan y desarrollan las evaluaciones no existen sobre la nada sino que tienden a reproducir las desigualdades existentes donde la desigualdad de género aparece de forma transversal (Navarro Oliván, 2007, Mukhopadhyay et al., 2006 y Acker, 1990).

Para avanzar en esta dirección, la desigualdad de género+ ha de abordarse en la misión de las instituciones y organizaciones que encargan y desarrollan evaluaciones así como ser un eje transversal de las mismas. De forma específica, como Sniukaite y Saunders subrayan, se precisa promover entornos sensibles al género+, capacidades institucionales y capacidades individuales (2014).

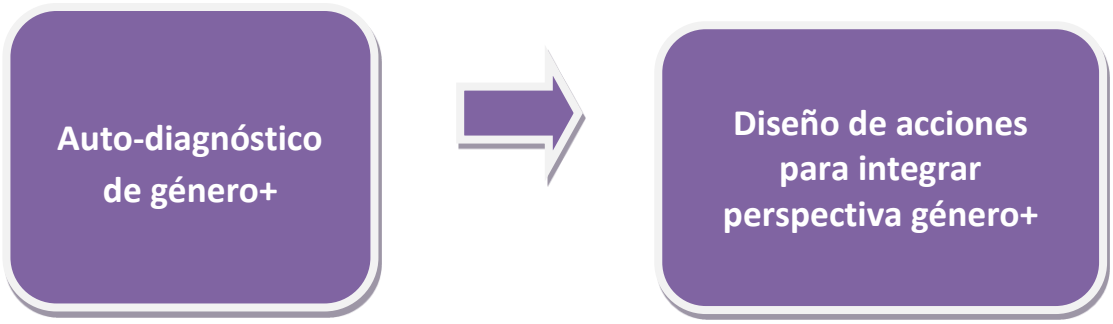


Fuente: Adaptado de Sniukaite y Saunders (2014).

Desde este punto de partida, la presente guía quiere ser un instrumento para facilitar un mayor conocimiento sobre cómo integrar una perspectiva de género+ en las VOPEs (*Voluntary Organizations for Professional Evaluation*) y en la comunidad profesional de evaluación. Promover unas VOPEs más sensibles al género+ constituye un punto de partida para mejorar la identificación de las desigualdades en su seno y promover actividades, formas de gobierno y relación más incluyentes. Supone, asimismo, una manera de mejorar sus capacidades institucionales a este respecto. Por otra parte, una apuesta decidida por incluir una perspectiva de género+ en estas organizaciones contribuye a una mejora en esta dirección en la promoción de evaluaciones de calidad y de capacidades evaluativas así como de sociedades más justas y equitativas. A grandes rasgos, identificar cómo las VOPEs incluyen un enfoque género+ implica retar las desigualdades existentes a partir de una mayor conciencia de las desigualdades múltiples y de nuestras capacidades -como profesionales de la evaluación- para generar cambios.

¿Cómo aplicar la guía?

La presente guía se concibe como un instrumento flexible para ayudar a incluir una perspectiva de género+ en las VOPES. Para ello, se propone un trabajo en dos fases diferenciadas: auto-diagnóstico de género+ y diseño de acciones para integrar la perspectiva de género+. Para ello, proponemos aquí un set de preguntas que pretenden ser sugerencias que pueden ser usadas en diferentes situaciones más que una lista de comprobación.



1. Auto-diagnóstico de género+

La construcción del auto-diagnóstico de género+ debe realizarse desde un enfoque participativo y flexible, como un ejercicio de auto-análisis. Se sugiere que cada VOPE conforme un grupo interno que planifique el proceso de discusión y convoque a las y los integrantes de la organización a ser parte del diagnóstico y del diseño de acciones para integrar la perspectiva de género+. La idea es que se lleve a cabo un proceso orgánico y participativo, que conduzca al levantamiento de una visión común del estado de la organización en las distintas dimensiones consideradas así como a la programación de los procesos que enfrenten las limitaciones encontradas.

Para facilitar este proceso, en el capítulo siguiente se señalan algunas dimensiones y preguntas que ayudan a la elaboración de un auto-diagnóstico que visualice aquellos aspectos donde la VOPE pueda desarrollar mejoras en relación a la integración de un enfoque de género+. Algunas de estas preguntas aluden a información relativamente fácil de obtener (como la composición de la membresía, o de las instancias de toma de decisiones, así como la visión/misión que la orienta). Otras, por el contrario, se refieren a prácticas establecidas de manera habitual pero que pueden no estar registradas como procedimientos establecidos. En este sentido se sugiere, en primer lugar, que la propia respuesta a las preguntas se realice de forma colectiva a través de ejercicios grupales.

Para el desarrollo de este auto-diagnóstico se propone la aplicación de un análisis FODA que ayuda a identificar –de forma colectiva- las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la VOPE en relación a la incorporación de un enfoque de género+ en su seno. A continuación, se indican algunas técnicas que facilitan este ejercicio, para el cual se presentan algunos ejemplos de asuntos a destacar.

Matriz FODA

Fortalezas Elementos internos positivos con los que cuenta la VOPE. Ejemplos: Interés explícito de la VOPE por incorporar un enfoque de género+. Presencia de integrantes con importante experiencia en la materia y liderazgo al interior de la organización.	**Debilidades** Elementos internos negativos que se deben eliminar o reducir. Ejemplos: Externalizar el problema de la desigualdad de género: "el problema está fuera, es de la sociedad". Focalizar el trabajo de género+ exclusivamente en un grupo especializado.
Oportunidades Elementos externos positivos que ha de aprovechar la VOPE. Ejemplos: Avance de la consideración de la aplicación del enfoque de género en el ámbito internacional y en los mecanismos estatales de evaluación. Importancia creciente que la igualdad de género va adquiriendo para los grupos de interés de la VOPE.	**Amenazas** Elementos externos negativos que podrían obstaculizar la integración de un enfoque de género+. Ejemplos: Falta de centralidad de la desigualdad social en las políticas públicas. Compromisos "cosméticos" con la igualdad de género.

2. Diseño de acciones para integrar la perspectiva de género+

A partir de este ejercicio analítico, la VOPE puede planificar acciones y actividades que aprovechen las fortalezas y oportunidades y enfrenten los déficits encontrados. Para ello, debe proponerse resultados y metas específicas y mensurables (tal como lo exigimos a los programas y políticas que se evalúan).

En este contexto, se sugiere también tener en cuenta algunos criterios que sirvan para la planificación de actividades que comúnmente lleva a cabo la asociación:

- Comprobar que se ha incluido el enfoque de género+ en la temática.
- Comprobar que existe diversidad de convocados/as y que se han utilizado canales amplios de difusión.
- Comprobar que se considera la presencia equitativa en cuanto género y origen cultural u otras características de las y los asociados en los diferentes roles (comité organizador, presentadores/as, facilitadores/as, etc.)
- Cuidar la utilización de un lenguaje inclusivo y no sexista.
- Permitir el acceso a los productos de la actividad para un amplio público.

Para profundizar en algunas de estas dimensiones, se invita a la persona lectora a revisar las fichas resumen y la bibliografía que se presenta al final de esta guía.

Dimensiones para promover el cambio

Diferentes son las dimensiones o áreas desde las que se puede promover la integración de una perspectiva de género+ en las VOPEs y, con ello, avanzar hacia una comunidad evaluadora y unas prácticas evaluativas más equitativas. De acuerdo con la bibliografía consultada y los talleres realizados y teniendo en cuenta el carácter específico de las VOPEs, se han identificado cinco grandes dimensiones: estructura organizacional; capacidades de los/as asociados/as; profesionalización; incidencia; y actividades propias de la organización



A continuación, se presenta cada una de ellas y se expone un conjunto de preguntas guía para orientar la aplicación del auto-diagnóstico de género+, sugerido más arriba. A partir de ellas, se espera que surja un proceso dinámico y disparador de iniciativas para cambiar alguno de los aspectos que la propia asociación detecte como deficitarios.

Estructura organizacional

Las maneras cómo nos organizamos están en la base de los resultados que podemos lograr como asociaciones. En efecto, la forma en que nos constituimos como colectivo y los procedimientos internos que desarrollamos pueden abrir o cerrar oportunidades para incorporar enfoques diferentes o visualizar situaciones que forman parte de las discriminaciones existentes en nuestras sociedades. Muchas veces tendemos a ver estos aspectos como parte de la realidad social y externos a nuestro funcionamiento, y actuamos con ceguera en relación a cómo ellos afectan también a nuestro quehacer. En esta dimensión, interesa que nos interroguemos acerca de nuestros espacios internos y podamos visibilizar tanto eventuales mecanismos de discriminación que se reproducen internamente como posibilidades de ampliar la diversidad de capacidades y de circulación de visiones que enriquezcan nuestras acciones.

En esta dirección, proponemos un conjunto de preguntas relativas a la membresía, la visión y misión de la asociación, los estatutos o reglamentación interna, y la estructura de toma de decisiones. El objetivo de las preguntas es generar autoreflexión, debate y visión compartida sobre cómo dichas preguntas operan en nuestras organizaciones, así como la importancia relativa que ellas tengan o queramos darle en nuestra organización. Es posible que algunas sean más pertinentes que otras dependiendo del contexto, o que estas preguntas generen otras distintas que sean más útiles para nuestra organización en un momento concreto.

Preguntas para el autodiagnóstico

Visión /Misión de la asociación	- ¿La visión/misión de la asociación incorpora una declaración de intenciones y/o de principios respecto del enfoque de igualdad de género+ en la organización?
Estatutos o reglamentación interna	- ¿Los estatutos o reglamentos definen mecanismos para asegurar la aplicación de un enfoque de género+?
Estructura de toma de decisiones	- ¿Cuál es la composición por sexo, edad, profesión y origen cultural de las instancias directivas de la asociación? ¿Existen desbalances?
Liderazgos	- ¿La organización asegura que los estilos de liderazgo no hegemónica no sean penalizados?
Recursos financieros y planificación de presupuesto	- ¿La organización proporciona recursos financieros para actividades de género + sensibles?
Membresía	- ¿Existen/se recogen datos desagregados? - ¿Cómo es la composición por sexo, edad y profesión en la asociación?

Para seguir profundizando con las preguntas:

a. **Visión /Misión de la asociación:**
   - ¿Existe una declaratoria explícita de la visión/misión de la asociación?
   - Esa visión/misión ¿es amplia e inclusiva?

b. **Estatutos o reglamentación interna:**
   - ¿La asociación cuenta con estatutos o algún instrumento formal de definición de procedimientos y estructuración interna? ¿Dicho instrumento tiene una declaración explícita de principios contra la discriminación?
   - ¿Los estatutos o reglamentos incluyen mecanismos para promover una organización no discriminatoria?

c. **Estructura de toma de decisiones:**
   - ¿Cuáles son los procedimientos para elegir estos cargos? ¿Cuáles son los requisitos o criterios de elección? ¿Los criterios son acordados y difundidos entre las y los integrantes de la asociación?
   - ¿Existe renovación entre quienes toman decisiones?
   - ¿Cuáles son los canales y mecanismos por los cuales se toman las decisiones? ¿En qué aspectos toman decisiones el conjunto de asociados/as y en cuáles sólo las instancias directivas?
   - ¿Existen mecanismos formales para recibir propuestas o reclamos de las y los asociados respecto de la conducción de la asociación?
   - ¿Cuál es el nivel de interés y en qué temáticas participan las y los asociados? ¿es diferente dicha participación según sexo?

d. **Liderazgo:**
   - ¿Promueve la organización diversidad de estilos de liderazgo?
   - ¿Mejora el liderazgo de la organización las actitudes positivas hacia la diversidad?
   - ¿Existe un liderazgo inclusivo que permita diferentes estilos de comunicación y participación?

e. **Recursos financieros y planificación presupuestaria:**
   - ¿Hay un análisis de impacto de género+ del presupuesto de la organización?

f. **Membresía:**
   - ¿Es representativa de la comunidad de evaluación a la que pretende llegar/servir?
   - ¿Existen mecanismos para identificar la pertenencia u origen cultural de las y los asociados?
   - ¿Cuáles son los mecanismos y canales por los cuales se convoca a pertenecer a la asociación?
   - ¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a la asociación? ¿Alguno de ellos implica limitaciones o restricciones en relación a grupos más desfavorecidos o a personas con situaciones especiales?
   - En asociaciones internacionales, ¿existen posibilidades de incorporar diversos idiomas en los espacios de comunicación?

Capacidades de las y los asociados

Las VOPEs son instancias voluntarias que buscan tanto el fortalecimiento de las capacidades de sus integrantes como la incidencia colectiva en torno a las problemáticas que les afectan. En esta sección, se presentan preguntas e ideas sugerentes en torno a la primera cuestión. En efecto, una motivación relevante para ser parte de una asociación refiere al interés de enriquecer las capacidades personales para llevar a cabo las evaluaciones que se realizan a nivel individual, compartiendo conocimientos, accediendo a información sobre oportunidades laborales y de desarrollo profesional, y estableciendo espacios de reflexión colectiva o comunidades de aprendizaje que permitan procesar la propia experiencia en una perspectiva más amplia. En este marco, interesa observar si la asociación ha incorporado el enfoque de género+ en esta dimensión tan importante para sus integrantes.

En concreto, aquí se proponen un conjunto de preguntas relativas a los grupos de trabajo, la circulación de la información, y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Preguntas para el autodiagnóstico

Grupos de trabajo	- ¿La asociación considera grupos de trabajo para profundizar los aspectos vinculados al enfoque de género+?
Circulación de información	- ¿La asociación promueve una política de transparencia activa respecto de los proyectos y/o actividades que lleva a cabo, especialmente de aquellos vinculados al enfoque de género+?
Intercambio de experiencias y conocimientos	- ¿La asociación difunde y promueve de manera organizada la experticia/pericia de sus integrantes en el enfoque género+ hacia otros organismos con que se vincula?

Para seguir profundizando con las preguntas:

a. Grupos de trabajo:

- Si existe un grupo de trabajo sobre género y evaluación, ¿éste dialoga con los otros grupos de trabajo de la asociación y/o de otras asociaciones?
- ¿Las y los coordinadores de grupos de trabajo participan de las instancias directivas de la asociación?

b. Circulación de información:

- ¿Las reflexiones del/los grupo/s de trabajo vinculados al enfoque de género+ circulan hacia el conjunto de las y los asociados? ¿A través de qué mecanismos?
- ¿Cuáles son los mecanismos de información respecto de oportunidades laborales y de formación que utiliza la asociación? ¿Qué requisitos se debe tener para acceder a ella?

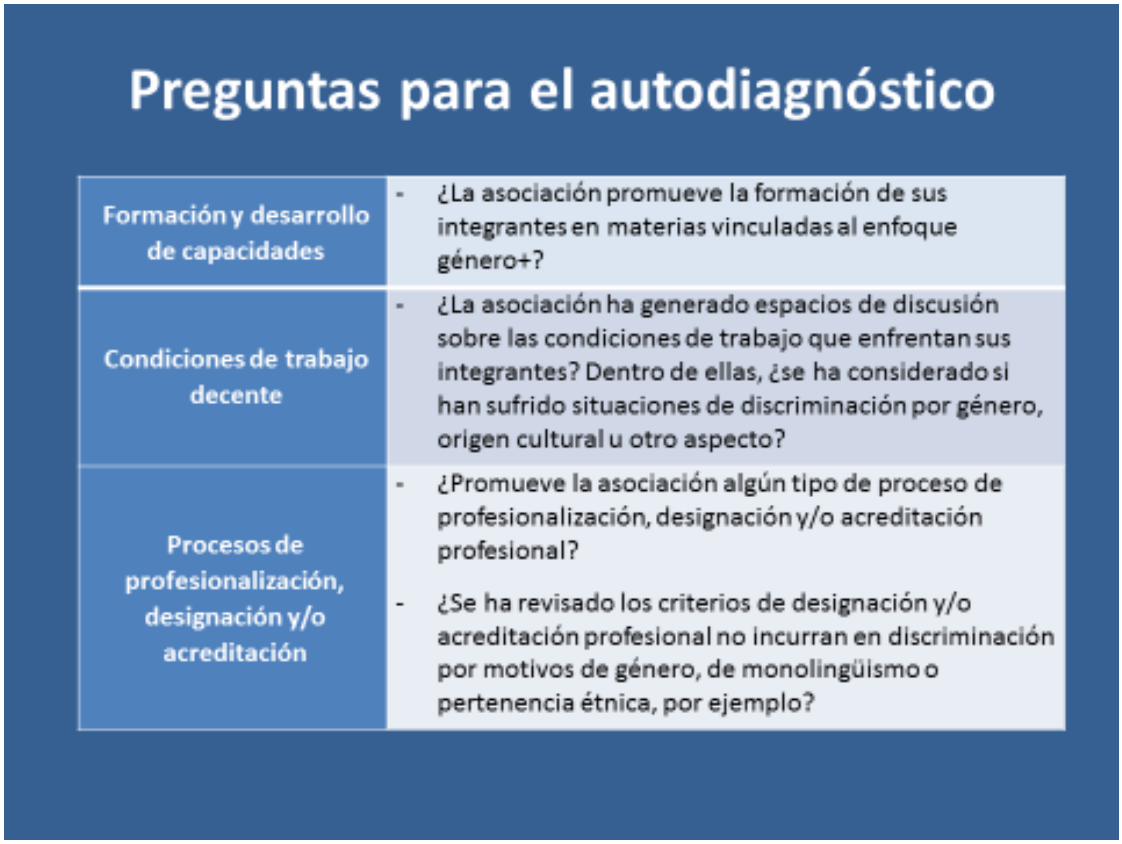
c. Intercambio de experiencias y conocimientos:

- ¿Difunde y promueve la asociación la experiencia de sus miembros en el enfoque de género+ en otras organizaciones con las que se vincula?
- ¿Los espacios de encuentro incorporan de manera explícita el enfoque de género+ en las evaluaciones?
- ¿La asociación facilita instancias de encuentro y de intercambio sobre temáticas y experiencias vinculadas al enfoque de género+?
- ¿La asociación dispone de mecanismos de fácil acceso para que las y los integrantes puedan comunicarse entre sí para apoyarse?
- ¿Existen criterios para la asignación de becas o subsidios para la participación en encuentros o espacios de intercambio de manera sistemática y transparente?
- ¿Dichos criterios presentan dificultades particulares para acceder a los recursos ampliamente?

Profesionalización

La experticia en evaluación es un proceso reciente, asociado al creciente interés en esta materia por parte de gobiernos, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil así como a su incorporación en el ciclo de gestión de políticas públicas y de desarrollo. Puede ser aplicada por profesionales de diversas disciplinas y ha pasado a tener cada vez más importancia para la transformación de las desigualdades, en tanto que permite el aprendizaje social e institucional y la rendición de cuentas. El mayor requerimiento de evaluaciones ha implicado también una mayor demanda de calidad y rigurosidad de las mismas así como de su capacidad de dar cuenta de los resultados considerando la complejidad y diversidad de nuestras sociedades. En este marco, las asociaciones han comenzado a asumir un papel importante en la profesionalización de esta función y en la definición de una mejor regulación de la oferta y demanda en este ámbito. En este sentido, se han preocupado, por ejemplo, de aportar a los procesos de certificación de los profesionales y de promover buenas prácticas laborales en este campo aún no del todo definido y regulado.

Respecto a la profesionalización, a continuación, se proponen un conjunto de preguntas relativas a la formación y desarrollo de capacidades de evaluación, a las condiciones de trabajo decente y a los procesos de profesionalización, designación y/o acreditación.



Para seguir profundizando con las preguntas:

a. Formación y desarrollo de capacidades de evaluación:

- ¿La asociación establece convenios y articulación con otras instancias para que sus integrantes accedan a espacios de formación en el enfoque género+?
- ¿La asociación posee instancias o espacios para analizar la calidad de los programas de formación en evaluación que se ofrecen con perspectiva de género+?
- ¿La asociación promueve la existencia de consentimiento informado de las personas entrevistadas, grabadas y/o fotografiadas en procesos de evaluación?
- ¿La asociación cuenta con información que pueda circular entre sus integrantes sobre programas de formación en evaluación con enfoque de género+?
- ¿La asociación promueve el conocimiento entre sus asociados y asociadas sobre protocolos para el tratamiento en procesos de evaluación de entrevistas a víctimas de violencia?
- ¿La asociación promueve la existencia de protocolos para actuar en contextos socioculturales diversos y de alta vulnerabilidad social (por ejemplo, con población desplazada, infancia en situación de calle, mujeres y poblaciones que viven situaciones de violencia, pueblos indígenas de territorios protegidos, personas que ejercen la prostitución, etc.)?

b. Condiciones de trabajo decente:

- ¿La asociación ha generado espacios de discusión para el establecimiento de protocolos que aseguren condiciones de trabajo decente mínimas para las y los evaluadores que trabajan como cuenta propia?

- ¿Existen espacios de debate sobre códigos de conducta ética para el desempeño de la labor de evaluadores/as?

c. Procesos de profesionalización, designación y/o acreditación:

- ¿La asociación ha sido requerida por algún organismo para que entregue una acreditación/certificación sobre la calidad profesional de sus integrantes?
- ¿Cuáles son los criterios que rigen dicha designación/acreditación?
- ¿Ha considerado la asociación mecanismos y procedimientos para que las y los profesionales puedan acceder en igualdad de oportunidades a dicha designación/acreditación?

Incidencia

Como se señaló con anterioridad, un elemento relevante de las asociaciones es la búsqueda por generar transformaciones en sus entornos respecto de las problemáticas que las ocupan. En ese marco, es importante preguntarse si la apuesta por la igualdad y el respeto de los derechos de todas las personas que fundamenta el enfoque de género+ forma parte de la agenda de incidencia de las asociaciones y si ello se materializa también en los mensajes que producen y en los proyectos que promueve o facilita.

A este respecto, se proponen un conjunto de preguntas relativas a la comunicación, a las actividades públicas y la agenda estratégica.

Preguntas para el autodiagnóstico

Comunicación	- ¿El lenguaje (escrito/visual) que utiliza la asociación en sus diversos instrumentos de comunicación es inclusivo?
Actividades públicas	- ¿La asociación da a conocer los resultados de las evaluaciones de sus integrantes que han aplicado un enfoque de género+?
Agenda estratégica	- ¿La asociación promueve el uso de la evaluación para observar el cumplimiento de los derechos humanos de las personas, y en particular los derechos de las mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes, niños, niñas y adolescentes, personas con capacidades diferentes, población LGTBI (lesbianas, gays, transexuales, bisexuales, intersex)?

Para seguir profundizando con las preguntas:

a. Comunicación:

- ¿La asociación visibiliza habitualmente la diversidad de agentes y sujetos que enfrentan las problemáticas, o es neutral en lo respectivo al género?

b. Actividades públicas:

- ¿La asociación realiza actividades abiertas para difundir y dar a conocer la situación de las poblaciones que sufren mayor desigualdad?
- ¿Existe un acuerdo para el desarrollo de actividades públicas que considere la promoción de la no discriminación (idioma, criterios para identificación de agentes convocados, participación igualitaria entre presentadores/as, etc.)?

c. Agenda estratégica:

- ¿La asociación promueve el uso de la evaluación para observar el cumplimiento de los derechos humanos de las personas?
- ¿La asociación desarrolla acciones hacia los gobiernos para la aplicación y uso de evaluaciones con enfoque de género+?
- En esas evaluaciones, ¿la asociación promueve el uso de instrumentos que analicen el cumplimiento de los derechos consagrados en acuerdos internacionales? ¿Tiene pronunciamientos públicos sobre estos aspectos?
- ¿La asociación promueve la sistematización y articulación entre evaluaciones de políticas y programas dirigidos a mujeres, niños, niñas, adolescentes, pueblos indígenas y afrodescendientes, LGTBI, para producir conocimiento relativo a visibilizar su situación?
- ¿La asociación promueve espacios de colaboración con organizaciones de personas que ven vulnerados sus derechos?

Actividades de la organización

Las VOPEs hacen diferentes actividades que pueden ser de diversa naturaleza. En este apartado transversal se propone un diagnóstico, análisis y reflexión[5] de género+ en todas las actividades que las asociaciones acometan. Según sea la naturaleza de las actividades, habrá que modificar y/o ampliar las preguntas.

[5] Para un análisis de género más profundo podría necesitarse el apoyo de una persona con experiencia en género.

Preguntas para el autodiagnóstico

Actividades	- ¿Existe sensibilidad y se realiza análisis de género+ de manera sistemática en cada actividad que la VOPE realiza?
	- ¿Se recoge sistemáticamente la información desagregada necesaria por sexo/género y por otras características que sean pertinentes en cada organización (por ejemplo, origen étnico, edad, país de procedencia –en el caso de VOPEs regionales-, rol respecto a la evaluación –evaluadoras/es, comanditarias/os, investigadoras/es-, área o sector)?
	- ¿Se realiza un análisis de cuál es la estructura de participación de mujeres y hombres –y su cruce con los otros grupos o categorías que se hayan considerado pertinentes- en las actividades que realiza la asociación?
	- Como ejemplo, en un congreso, ¿Se analiza por sexo/otras categorías quiénes presentan propuesta de ponencia, % de aceptación de las mismas, y en comparación con la estructura de la membresía; quiénes toman posiciones de liderazgo en el congreso: conferenciantes, coordinadoras/es de mesa, relatoras/es, etc.)?

Para seguir profundizando

MUKHOPADHYAY, Maitrayee; STEEHOUWER, Gerard y WONG, Franz (2006) *Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organizational change. Experiences from the field*. Amsterdam. Royal Tropical Institute y OXFAM Novib.

El documento surge del proceso de cambio organizacional que Novib y algunas de sus socias en el sur de Asia y Oriente Medio emprendieron en 1995 para fortalecerse como organizaciones sensibles al género, como una condición necesaria para promover la igualdad de género en los programas de desarrollo.

Las experiencias en la incorporación del Programa Enfoque de Género (*Gender Focus Programme,* GFP) se analizan desde la contextualización histórica, cultural y social de cada entidad, ofreciendo una visión específica sobre cómo integrar la perspectiva de género en las instituciones y lidiar con las resistencias en diferentes realidades.

Para ello, la herramienta básica aplicada es el Marco de Tichy, que a través del cruce entre los tres subsistemas o puntos de vista organizacionales (técnico, político y cultural) con las tres dimensiones (misión o mandato, estructura y recursos humanos) forma "9 cajas" que representan las áreas con las que tratar en un proceso de cambio. Este instrumento permite a las organizaciones identificar y analizar sus fortalezas y debilidades respecto a su sensibilidad al género.

http://www.search4dev.nl/download/281637/113579.pdf

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2008) *Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género (APG) de la OIT.* Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.

Este manual está dirigido a organizaciones e instituciones para guiar la planificación y ejecución de Auditorías Participativas de Género (APG): una metodología de autoevaluación participativa basada en datos objetivos y en las opiniones del personal respecto de la consecución de la igualdad de género en la organización correspondiente. El objetivo es promover el aprendizaje institucional sobre cómo integrar de manera transversal la perspectiva de género en las políticas, programas y estructuras organizativas. Para ello, las APG basan su análisis en 12 áreas clave a través de las cuales determinan el grado de institucionalización de la equidad de género y ofrecen recomendaciones para continuar avanzando en la transversalización de la perspectiva en todas las actividades.

El manual proviene inicialmente de la adaptación del elaborado por el Centro de Formación Igualdad de Género y Desarrollo para la Organización de los Países Bajos para el Desarrollo (Stichting Nederlandse Vrywilligers SNV), si bien las herramientas contenidas en este documento original se han ido actualizando continuamente en función del cúmulo de experiencias prácticas de la OIT como conductora de auditorías de género, aplicadas entre 2001 y 2006 a diversas unidades técnicas y oficinas nacionales de la institución.

http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/auditorias_particp.pdf

FAÚNDEZ, Alejandra; PEYRÍN, Carolina y WEINSTEIN, Marisa (2013) *Guía: Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones*. Santiago de Chile. Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Esta guía fue elaborada por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), con la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo y a través de la Consultora Inclusión y Equidad, para facilitar la adopción de la Norma chilena NCh 3262-2012, que regula el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (SIGIGC), por parte de organizaciones públicas y privadas de cualquier tamaño y tipo de actividad.

El documento entrega orientaciones y herramientas que permiten a cada organización, en base a sus características y experiencias propias, no sólo enfrentar las distintas etapas de implementación del SIGIGC, sino desarrollar políticas y medidas para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad.

Aborda nociones provenientes de la perspectiva de género en el ámbito laboral, describe y explica la aplicación del SIGIGC, proporciona criterios para la implementación de la Norma y seguimiento de los avances, proporciona orientaciones para la elaboración del diagnóstico organizacional, de los planes de capacitación y difusión, para la planificación, evaluación y seguimiento del SIGIGC, así como entrega referencias nacionales e internacionales relacionadas con el SIGIGC y la NCh 3262-2012.

http://www.selloigualaconciliacion.cl/images/descargables/guia_apoyo_implementacion_nch3262.pdf

NAVARRO OLIVÁN, Natalia (2007) *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de Cambio Organizacional pro Equidad (COpEQ)*. San Salvador. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Este documento forma parte de una serie de publicaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el marco del programa América Latina Genera, que busca la incorporación del enfoque de género en diferentes ámbitos del desarrollo. El presente documento señala la necesidad de transformar las organizaciones rompiendo con su rol de productoras y reproductoras de las desigualdades de género.

La publicación surge de la experiencia del proceso de cambio organizacional en la oficina de PNUD El Salvador, a partir de la cual la autora extrae y sistematiza los elementos y las orientaciones claves para impulsar otros procesos similares. El producto es la propuesta metodológica Cambio Organizacional pro Equidad, pensada para que organizaciones relacionadas con la cooperación al desarrollo puedan comprender cómo se producen las desigualdades de género en su interior e inicien procesos de transformación organizacional que afecten su funcionamiento y experiencias.

http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0291/Desigualdades_de_g%C3%A9nero_en_las_organizaciones_PNUD_2007.pdf

BAMBERGER, Michael; SEGONE, Marco y REDDY, Shravanti (2014) *National evaluation policies for sustainable and equitable development. How to integrate gender equality and social equity in national evaluation policies and systems*. Marco Segone (Ed.).

Esta es una publicación de EvalPartners, ONU Mujeres y la IOCE, en colaboración con el Foro Parlamentario para la Evaluación del Desarrollo y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Está dirigida a parlamentarios, gobiernos, organizaciones voluntarias para la evaluación profesional y sociedad civil para garantizar que las políticas y los sistemas de evaluación nacional (SNE) sean desarrollados e implementados con perspectiva de género. Su propósito es proporcionar orientación sobre la manera de integrar las cuestiones de igualdad de género en las políticas y los sistemas nacionales de evaluación que se está aplicando en un número cada vez mayor de países de todo el mundo en desarrollo. El análisis está centrado en los 16 países en desarrollo que actualmente cuentan con SNE implementado, si bien su aplicación es útil para los demás países en desarrollo que se encuentran en el proceso de establecimiento de un SNE o que realizan regularmente evaluaciones de sus programas de desarrollo.

http://mymande.org/sites/default/files/files/NationalEvaluationPolicies_web-single-color(1).pdf

GROVERMAN, Verona y KLOOSTERMAN, Jeanette (2010) *Mainstreaming a Gender Justice Approach: A Manual to support NGOs in self-assessing their gender mainstreaming competence*. Den Haag. Oxfam Novib.

Este manual tiene el propósito de apoyar a las organizaciones de desarrollo en la auto-evaluación bajo una perspectiva de género para ayudar en el reconocimiento de su potencial para incorporar el enfoque en los programas y en la propia organización.

Para ello propone una metodología participativa que invita a la reflexión y el aprendizaje a través de preguntas críticas y debates sobre el grado en que la organización se ocupa de las cuestiones de género. Mediante este método se identifican fortalezas y debilidades que conducen a la elaboración de un plan de acción con objetivos claramente definidos, períodos, presupuesto y responsabilidades definidas, para la incorporación del enfoque en la organización.

http://oxfamilibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/188709/3/ml-mainstreaming-gender-justice-approach-270910-en.pdf

RAO, Aruna y KELLEHER, David (2003) "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization". *Gender and Development*, 5 (11), pp. 142-149.

Este artículo sostiene que la mayoría de las organizaciones de desarrollo no prestan suficiente atención a la importancia de las instituciones sociales en la perpetuación de la desigualdad, por lo que desaprovechan su importante papel en el apoyo a las mujeres en las comunidades en las que trabajan para desafiar las relaciones desiguales de género.

La promoción del cambio institucional para romper el rol de las organizaciones como perpetuadoras de las inequidades necesita de un enfoque basado en el género en el trabajo, que fomente el análisis de las relaciones de género en las sociedades en las que trabajan y en las instituciones que precisa desafiar.

http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/741954264

Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones - REDWIN (2007) *Las Mujeres en las Organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas*. Cali. Lidia Heller (Ed.).

Este libro nace del esfuerzo de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones (REDWIN) por aportar conocimiento y difusión de la perspectiva de género en las organizaciones, área relativamente nueva en la región. La participación femenina en las instituciones ha sido un tema históricamente ignorado por las Ciencias Sociales y Administrativas, ya que si bien las mujeres siempre participaron en diferentes organizaciones, éstas fueron invisibilizadas para la mayoría de los estudios e investigaciones, por lo que no fueron integradas en la agenda de proyectos que sobre estas cuestiones existen en la región.

La publicación acoge temáticas como el empoderamiento femenino en las organizaciones, liderazgos (femenino, colectivo, liderazgo y equidad en la región), estrategias para un entorno laboral equitativo y eficiente, las mujeres en la gestión municipal, microfinanciamiento, networking de mujeres, mujeres y entorno empresarial.

DÍAZ GONZÁLEZ, Olga Sofía (2001) *Gender and Change in the Organizational Culture: tools to construct a gender sensitive organization*. Eschborn. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Surgido de un proyecto de cooperación sobre igualdad de género entre departamentos gubernamentales de Colombia y Alemania, este manual busca responder a cómo cambiar la cultura de género de una organización, sea pública o privada, incluyendo ONG y donantes.

Para desafiar sus sistemas de valores y creencias, sus suposiciones y sus modelos mentales, ofrece conceptos y herramientas técnicas específicas para llevar a cabo el análisis de género, orientar y apoyar el cambio colectivo y facilitar un proceso de cambio personal. Las herramientas consisten en entrevistas en profundidad, encuestas, discusiones de grupos focales, ejercicios de grupo, talleres y revisión de la documentación organizacional, incluidas las imágenes.

http://www2.gtz.de/gender_project/downloads/Gender_and_Change_part1.zip
http://www2.gtz.de/gender_project/downloads/Gender_and_Change_part2.zip

BRIDGE (1997) *Approaches to Institutionalzsing Gender*. Gender and Development in Brief, 5. Brighton. Sally Baden and Rachel Masika (Ed.).

Esta publicación forma parte de los documentos Briefing de BRIDGE, Development-Gender. En esta ocasión, se centra en el concepto de mainstreaming como estrategia ampliamente adoptada para la institucionalización de las cuestiones de género dentro de las organizaciones de desarrollo, con un enfoque particular en la experiencia de ACORD (Association for Cooperative Operations Research and Development). El documento también contempla qué ocurre con los conceptos feministas, como la emancipación, cuando entran en la corriente principal.

http://www.bridge.ids.ac.uk/vfile/upload/4/document/1109/IB%205.doc

EYBEN, Rosalind y TURQUET, Laura (2013) *Feminists in Development Organizations: Change from the Margins*. Practical Action Publishing.

Esta publicación surge de un proyecto de colaboración entre el 2007 y el 2012 en el que un grupo de feministas de organizaciones multilaterales, agencias de cooperación gubernamentales y organizaciones no gubernamentales internacionales se reunieron para recapacitar críticamente sobre su trabajo.
El producto es una reflexión sobre el progreso de la integración de la perspectiva de género. El aporte feminista se muestra en la construcción de estrategias efectivas para influir en las organizaciones de desarrollo, fomentando una mayor comprensión y forjando alianzas más eficaces para el cambio social.
Este libro está dirigido a personal de organizaciones de desarrollo que quieren que sus organizaciones se conviertan en un instrumento para ayudar a transformar las vidas de las mujeres, así como a estudiantes e investigadores que se ocupan de la política de integración de la perspectiva de género.

MUKHOPADHYAY, Maitrayee (2004) *Mainstreaming gender or 'streaming' gender away: feminists marooned in the development business*. Institute of Development Studies (IDS) Bulletin, 35 (4), pp. 95-103.

Este artículo reflexiona en torno a dos preocupaciones relacionadas con la integración de la perspectiva de género en las organizaciones: la primera, que después de tres décadas de activismo feminista tanto teórico como práctico en el ámbito del desarrollo, la mayoría de las instituciones aún no han adoptado un análisis de género en su trabajo; la segunda, que si bien las defensoras feministas han ido modificando sus enfoques producto de la constante crítica de sus propias estrategias, el cambio institucional continúa siendo difícilmente alcanzable.

La autora usa sus propias experiencias para cuestionar cómo el proyecto político de igualdad en el desarrollo impulsado por las feministas (de lugares similares al de su trabajo, India), se ha ido normalizando hasta convertirse en un proyecto ahistórico, apolítico, descontextualizado y técnico, que deja intactas las relaciones de poder imperantes y desiguales. Según la autora, esta normalización está ocurriendo tanto en el nivel de discurso como de práctica.

http://www.kit.nl/gender/wp-content/uploads/publications/713_12Mukhopadhyay.pdf

AHMED, Sara (2002) *Engendering organizational practice in NGOs: the case of Utthan.* Development in Practice, 12 (3-4).

Basado en el cuestionamiento de la comunidad científico-social feminista de finales de 1970 sobre la reproducción de las discriminaciones de género en las organizaciones, este trabajo descomprime la "estructura profunda" de una organización no gubernamental, Utthan, con sede en Gujarat, India, para comprender hasta qué punto se trata de una organización “engendered” (con enfoque de género).
En su análisis sugiere que, mientras que las cuestiones de género relacionadas con el liderazgo, la capacitación y los recursos desempeñan un papel fundamental en el tratamiento de la equidad de género en la práctica del desarrollo, la transformación organizacional es un proceso mucho más difícil y largo que requiere un compromiso sostenido de los líderes, del personal y de los socios financiadores.

http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0961450220149681

GOETZ, Anne-Marie (1997a) *Getting institutions right or Women in Development*. Zed Books.

A pesar que las políticas de Género y Desarrollo (Women in Development) han mejorado la condición material inmediata de las mujeres, han involucrado a las organizaciones en la reproducción de las condiciones ideológicas y materiales para la subordinación de la mujer en la familia y la economía. Desde esta base, el libro ofrece un análisis de género de las organizaciones de desarrollo en diferentes ámbitos institucionales. Se construye un marco conceptual para explorar las políticas y procedimientos internos a las instituciones que diseñan e implementan las políticas, para aplicar después este marco al análisis empírico del estudio de caso. El documento ofrece estrategias para ayudar a las organizaciones a internalizar o institucionalizar la equidad de género, de manera a hacer la rendición de cuentas a las mujeres una parte rutinaria de la práctica del desarrollo.

MADDOK, Su (1999) *Challenging Women: Gender, Culture and Organization.* London. SAGE Publications Ltd.

Este libro muestra el rol que las mujeres directivas juegan en el cambio organizacional y las barreras encontradas en el contexto de una cultura masculina dominante. La influencia de las culturas masculinas sobre los hombres, las mujeres e instituciones es tácitamente aceptada pero su efecto sobre las mujeres que la desafían es poco reconocido. La voz de las mujeres radicales se suprime y rara vez se escucha porque, a pesar de la lógica de la economía (una economía global cambiante que demanda innovación, adaptación y sobrevivencia), las actitudes patriarcales siguen siendo de gran alcance en todo el mundo, tanto en Occidente como en cualquier otro lugar.

ACKER, Joan (2006) *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations.* Gender & Society, 20 (4), pp. 441-464.

En este artículo, la autora aborda dos cuestiones feministas: en primer lugar, cómo conceptualizar la interseccionalidad, la reproducción mutua de relaciones de inequidad de clase, género y raciales; y en segundo lugar, cómo identificar las barreras a la creación de equidad en las organizaciones de trabajo.

La autora desarrolla una respuesta a ambas cuestiones a través de la idea de "regímenes de desigualdad", como un enfoque analítico para comprender la creación de las inequidades en las organizaciones de trabajo. Conceptualiza los regímenes de desigualdad como las prácticas y procesos entrelazados que dan lugar a continuas desigualdades en todas las organizaciones de trabajo, y sugiere que el concepto puede ser útil en el análisis de proyectos de cambio organizacional para entender mejor por qué estos proyectos fallan tan a menudo y por qué tienen éxito cuando esto ocurre.

http://gas.sagepub.com/content/20/4/441.short

ITZIN, Catherine y NEWMAN, Janet (1995) *Gender, culture and organizational change: Putting theory into practice*. Psychology Press.

Este libro examina la desigualdad de género en las organizaciones, considera cómo las relaciones sexuales y sociales entre mujeres y hombres basadas en la sexualidad, el poder y el control determinan las culturas, las estructuras y prácticas organizativas, así como también sus experiencias de trabajo.

El estudio representa una década de experiencia en la gestión del cambio y en la aplicación de la teoría en las organizaciones del sector público durante un período de gran transición social, política y económica, y analiza el progreso que ha sido hecho. Analiza las conexiones entre mujeres y sindicatos en Europa, pero también abarca la gestión del desarrollo para las mujeres en países de África y Asia.



Bibliografía consultada

ABARCA, Humberto y FAÚNDEZ, Alejandra (2011) *Evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Sistematización de la práctica en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile. ONU Mujeres. Disponible en: http://www.inclusionyequidad.org/sites/default/files/Sistematizaci%C3%B3n%202012%20final.pdf

ACKER, Joan (2006) *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations.* Gender & Society, 20 (4), pp. 441-464. Disponible en: http://gas.sagepub.com/content/20/4/441.short

ACKER, Joan (1990) "Hierarchies, Job, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". *Gender and Society*, 4 (2), pp. 139–158.

AHMED, Sara (2002) *Engendering organizational practice in NGOs: the case of Utthan.* Development in Practice, 12 (3-4). Disponible en: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0961450220149681

BAMBERGER, Michael y SEGONE, Marco (2011) How to design and manage Equity-focused evaluations. Nueva York. UNICEF. Disponible en: http://mymande.org/sites/default/files/EWP5_Equity_focused_evaluations.pdf

BAMBERGER, Michael; SEGONE, Marco y REDDY, Shravanti (2014) *National evaluation policies for sustainable and equitable development. How to integrate gender equality and social equity in national evaluation policies and systems*. Marco Segone (Ed.). Disponible en: http://mymande.org/sites/default/files/files/NationalEvaluationPolicies_web-single-color(1).pdf

BATLIWALA, Srilatha y PITTMAN, Alexandra (2010) *Capturing Change in Women's Realities. A Critical Overview of Current Monitoring & Evaluation Frameworks and Approaches*. Toronto, Canadá. AWID. Disponible en: http://www.awid.org/Media/Files/Capturing_Change

BRIDGE (1997) *Approaches to Institutionalizing Gender*. Gender and Development in Brief, 5. Brighton. Sally Baden and Rachel Masika (Ed.). Disponible en: http://www.bridge.ids.ac.uk/vfile/upload/4/document/1109/IB%205.doc

BRISOLARA, Sharon, SEIGART, Denise y SENGUPTA, Saumitra (Ed.) (2014) *Feminist Evaluation and Research: Theory and Practice*. New York. The Guilford Press.

BUSTELO, María (*forthcoming 2015*) "Evaluation from a gender+ perspective as a key element for (re)gendering the policymaking process". *Journal of Women, Politics and Policy*. Special issue in Policy Making.

CRENSHAW, Kimberly (1989) *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*. University of Chicago Legal Forum 140: 139–67. Disponible en: http://philpapers.org/archive/CREDTI.pdf

DÍAZ GONZÁLEZ, Olga Sofía (2001) *Gender and Change in the Organizational Culture: tools to construct a gender sensitive organization*. Eschborn. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Disponible en: http://www2.gtz.de/gender_project/downloads/Gender_and_Change_part1.zip y http://www2.gtz.de/gender_project/downloads/Gender_and_Change_part2.zip

ESPINOSA FAJARDO, Julia (2013) "Moving towards gender-sensitive evaluation? Practices and challenges in international development evaluation". *Evaluation* 19(2), pp. 171-182.

ESPINOSA FAJARDO, Julia (2011) *La igualdad de género en la evaluación de la ayuda al desarrollo: los casos de la cooperación oficial británica, sueca y española*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: https://www.academia.edu/5628703/La_igualdad_de_g%C3%A9nero_en_la_evaluaci%C3%B3n_de_la_ayuda_al_desarrollo_Los_casos_de_la_cooperaci%C3%B3n_oficial_brit%C3%A1nica_sueca_y_espa%C3%B1ola._2011

EYBEN, Rosalind y TURQUET, Laura (2013) *Feminists in Development Organizations: Change from the Margins*. Practical Action Publishing.

FAÚNDEZ, Alejandra; PEYRÍN, Carolina y WEINSTEIN, Marisa (2013) *Guía: Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones*. Santiago de Chile. Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM). Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible en: http://www.selloigualaconciliacion.cl/images/descargables/guia_apoyo_implementacion_nch3262.pdf

FREEMAN, Ted, MIKKELSEN, Britha et al. (2003) *Reflection on Experiences of Evaluating Gender Equality*. Estocolmo. ASDI.

GOETZ, Anne-Marie (1997a) *Getting institutions right or Women in Development*. Zed Books.

GROVERMAN, Verona y KLOOSTERMAN, Jeanette (2010) *Mainstreaming a Gender Justice Approach: A Manual to support NGOs in self-assessing their gender mainstreaming competence*. Den Haag. Oxfam Novib. Disponible en: http://oxfamilibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/188709/3/ml-mainstreaming-gender-justice-approach-270910-en.pdf

HUNT, Juliet y BROUWERS, Ria (2003) *Review of gender and evaluation. Final Report for DAC Network on Development Evaluation*. DAC Series Review, OECD. Disponible en: http://www.oecd.org/derec/dacnetwork/35342762.pdf

ITZIN, Catherine y NEWMAN, Janet (1995) *Gender, culture and organizational change: Putting theory into practice*. Psychology Press.

LIGERO LASA, Juan Andrés, ESPINOSA FAJARDO, Julia, MORMENEO, Carmen y BUSTELO, María (2014) *Aproximaciones hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos para el desarrollo*. Madrid. MAEC. Disponible en: http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/diferentes_aprox_on-line_definitivo.pdf

MADDOK, Su (1999) *Challenging Women: Gender, Culture and Organization.* London. SAGE Publications Ltd.

MUKHOPADHYAY, Maitrayee (2004) *Mainstreaming gender or 'streaming' gender away: feminists marooned in the development business*. Institute of Development Studies (IDS) Bulletin, 35 (4), pp. 95-103. Disponible en: http://www.kit.nl/gender/wp-content/uploads/publications/713_12Mukhopadhyay.pdf

MUKHOPADHYAY, Maitrayee, STEEHOUWER, Gerard y WONG, Franz (2006) *Politics of Possible. Gender mainstreaming and organizational change.* Amsterdam. Royal Tropical Institute y OXFAM Novib. Disponible en: http://www.search4dev.nl/download/281637/113579.pdf

NAVARRO OLIVÁN, Natalia (2007) *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador. PNUD. Disponible en: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0291/Desigualdades_de_g%C3%A9nero_en_las_organizaciones_PNUD_2007.pdf

NORAD (2005) *Gender and Development. A review of evaluation reports 1997-2004*. Oslo. NORAD.

ONU Mujeres (2011) *UN WOMEN'S Guide to Gender Equality/ Human Rights Responsive Evaluation*. Disponible en http://unifem.org/evaluation_manual/

ONU Mujeres (2013). *Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad.* Documento preparado por las consultoras de Inclusión y Equidad Alejandra Faúndez y Marisa Weinstein y publicado por el Centro CLEAR para América Latina. Disponible en: http://www.clear-la.cide.edu/node/172

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2008) *Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género (APG) de la OIT.* Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/auditorias_particp.pdf.

PODEMS, Donna P. (2010). Feminist Evaluation and Gender Approaches: There's a Difference? *Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 14 (vol.6)*, 1-17.

RAO, Aruna y KELLEHER, David (2003) "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization". *Gender and Development*, 5 (11), pp. 142-149. Disponible en: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/741954264

Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones - REDWIN (2007) *Las Mujeres en las Organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas*. Cali. Lidia Heller (Ed.).

SIELBECK-BOWEN, Kathryn A., BRISOLARA, Sharon, SEIGART, Denise, TISCHLER, Camille y WHITMORE5, Elizabeth (2002) *Exploring feminist evaluation: The ground from which we rise*. New Directions for Evaluation, 2002, pp. 3–8. doi: 10.1002/ev.62.

SNIUKAITE, Inga y SAUNDERS, Murray (2014) "Innovation Challenge Spotlight: gender and equity in evaluation". EvalPartners TaskForce. European Evaluation Society Biennial Conference, Dublín.

UNEG (2011) Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation. Towards UNEG Guidance. Disponible en http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/HRGE%20Handbook.pdf

UNEG (2011). Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG. http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980

UNEG (2014) Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations. Disponible en: http://www.unevaluation.org/document/detail/1616

Anexos

a) Participantes en el taller del Encuentro Internacional de Evaluación y políticas públicas: un enfoque basado en la igualdad de género, la diversidad y los derechos humanos. Cali, 19 de septiembre de 2014.

N°	Nombre y Apellidos	Organización o Institución
1	Martha Cecilia Bedoya	Colectivo de Mayores. Restepo V.
2	Laura Sofía Chacón	Universidad del Valle
3	Sandra Patricia Gil R.	Magíster Gestión Pública
4	Nathaly Cardona Gil	-
5	Florencia Tateossian	ONU Mujeres
6	Gianluca Giuman	ONU Mujeres
7	Johnatan Rivas Hurtado	Universidad Santiago de Cali
8	Jhonye Yara Jurado	Universidad Santiago de Cali
9	Antonio Posada A.	Alcaldía de Pereira
10	Cathalina Zapata V.	Consejería Presidencial DDHH
11	Karol Yined Rojos M.	JPSI ACIN
12	María del Socorro Luna	Egresada Universidad Santiago de Cali
13	Luz Stella Osorio Morales	Sintra Emcali
14	Fabiola Amariles	REDWIN - Learning for Impact
15	Silvia Salinas	REDWIN - Learning for Impact
16	Ana Constanza Huertas	DNP
17	Mariella López Mejía	Universidad Valle - Ruta Pacífica de las Mujeres
18	Ricardo Calcedo	Universidad Javeriana
19	Andrea Quijije García	Movimiento Mujeres Ecuador
20	Yesenia Almeida Vives	Movimiento Mujeres Ecuador
21	Mary Luz Espinosa Bonilla	Ingenio Riopaila SA
22	Martha Liliana Morales	-
23	Mary Luz Dique E.	Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín
24	Gloria Montoya	Alcaldía de Medellín
25	Laura Mesa	M. pro Medellin
26	Monika Mena	Kalidadea
27	Mercedes Alonso	AECID
28	Bibiana Gauna	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Argentina

29	Gloria Zapata	EPSI Medellín (Expertos Profesionales en Servicios Sociales Integrales)
30	Yolina Lezcano Pajón	EPSI Medellín
31	Nelson de J. Rueda Zapata	EPSI Medellín
32	Claudia Patricia Callo Valera	EPSI Medellín
33	Martha Eugenia Minota Pabón	EPSI Medellín
34	Sonia María Franco M.	EPSI Medellín
35	Yangasiba Mosquera Zapata	EPSI Medellín
36	Mariela González Robaina	Universidad Mzas Cuba
37	José Vicente Bohorquez Reyes	Fundación Universidad Juan N. Corpas Bogotá
38	Mónica Álvarez Jaramillo	Fundación Universidad Juan N. Corpas Bogotá
39	Patricia Román	Universidad Santiago de Cali
40	Liliana García R.	Municipio Padilla Cauca
41	Carla Frías Ortega	Universidad de Chile
42	Eucaris Olaya	Universidad Nacional de Colombia
43	María del Carmen Arcos Ávila	CEPROSEPP AC México
44	Karen Ortiz Cuchivagre	Universidad Nacional de Colombia, Bogotá
45	Amaya Renes López	Fundación CODESPA
46	Isabel Polo Góngora	Fundación CODESPA
47	Jara Aracena	Consultora
48	María Bustelo	Universidad Complutense de Madrid
49	Julia Espinosa	Universidad de Sevilla
50	Alejandra Faúndez	Consultora Inclusión y Equidad
51	Marisa Weinstein	Consultora Inclusión y Equidad

b) Participantes en el taller de la Conferencia Bianual de la Sociedad Europea de Evaluación. Dublín, 1 de octubre de 2014.

N°	Nombre y Apellidos	Organización o Institución
1	Rita Sever	Hebras University of Jerusalem (Jerusalem, Israel)
2	Ratna Sudarshan	Institute of Social Studies Trust (New Delhi, India)
3	Johanna F. Schwarz	Institute for Teacher Education and School Research (ILS) (Innsbruck, Austria)
4	Michael Bamberger	Independent consultant (Beaverton , USA)
5	Monib Fazal Rahim	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - UN Women (Kabul, Afghanistan)
6	Angela Wroblewski	Institut für Höhere Studien (Wien, Austria)
7	Maria Gutknecht-Gmeiner	Impulse - Evaluation and Organisation Development (Vienna, Austria)
8	Natalia Kosheleva	Process Consulting Company (Moscow, Russia)
9	Maria Bergstrom	Swedish Research Council (Stockholm, Sweden)
10	Reinhard Stockmann	University of the Saarland(Saarbrucken, Germany)
11	Kate Winter	City University of Seattle(Seattle, WA, USA)
12	Laura Pan Luo	China Agriculture University (Beijing, China)
13	Jessica Essary	Zayed University (Dubai, United Arab Emirates)
14	Harry Cummings	University of Guelph (Guelph, Canada)
15	María Alejandra Lucero	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas (San Juan, Argentina)
16	Karolina Jakubowska	ICF/PTE (Warsaw, Poland)
17	Kelly Robertson	Western Michigan University (Kalamazoo, USA)
18	Elizabeth Moreira dos Santos	Fundação Oswaldo Cruz / ENSP /ENSP (Rio De Janeiro, Brazil)
19	Patricia de Lancer Julnes	University of Baltimore (Baltimore ,USA)
20	Hannah Leyerzapf	VU Medical Center (Amsterdam, Netherlands)
21	Pamela Walsh	Eastern Michigan University (Michigan/Ypsilanti, USA)
22	Juan Pablo Gutiérrez	National Institute of Public Health (Cuernavaca,Mexico)
23	Susan Musyoka	R. National Assnkly (Kenya)
24	Lena Lindgren	School of Public Administration, Gothenburg University (Gothenburg, Sweden)
25	José Manuel Argilés	Ministry of Foreign Affairs and Cooperation (MAEC) (Madrid, Spain)
26	Liisa Horelli	Aalto University Centre for Urban and Regional Studies (Espoo, Finland)

27	Tineke Abma	VU Medical Center, Medical Humanities, EMGO+Research Institute, (Amsterdam, Netherlands)
28	Michaela Raab	(Berlin, Germany)
29	Alexandra Chambel	UNFPA (New York, USA)
30	Junwen Luo	University of Twente, Management and Governance (Enschede, Netherlands)
31	Barbara Groot	VU University Medical Center Amsterdam (Amsterdam, Netherlands)
32	Sandra Speer	Independent Evaluator (Wiesbaden, Germany)
33	Marco Segone	UN Women (New York, USA)
34	Inga Sniukaite	UN Women
35	María Bustelo	Universidad Complutense de Madrid
36	Julia Espinosa	Universidad de Sevilla