

TEJIENDO RETOS

A partir de prácticas de Educación para el Desarrollo

CUATRO EXPERIENCIAS
Y NUEVOS DESAFÍOS
A TRAVÉS DE
LA SISTEMATIZACIÓN



euskadiko karbidea
circulo solidario euskadi



INICIATIVAS DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

ERRONKAK TEJIENDO
RETOS ERUNDUZ

TEJIENDO RETOS

A partir de nuestras prácticas de Educación para el Desarrollo

CUATRO EXPERIENCIAS Y NUEVOS DESAFÍOS A TRAVÉS DE LA SISTEMATIZACIÓN

TEJIENDO RETOS

A partir de nuestras prácticas de Educación para el Desarrollo

CUATRO EXPERIENCIAS Y NUEVOS DESAFÍOS A TRAVÉS DE LA SISTEMATIZACIÓN



Coordinación de la publicación:
Fernando Altamira Basterrechea
Esther Canarias Fernández-Cavada
Almudena Martín Parra

**Acompañamiento en la incorporación
de la perspectiva de género:**
Arkaitz López Gorritxo

Edita:

Círculo Solidario Euskadi.

Departamento de Sensibilización y Educación para el Desarrollo.
C/ Ramón y Cajal 43, Iorja – 48014 – Bilbao
Teléfono/Fax: 94 475 49 07
e-mail: euskadi@circulosolidario.org
www.circulosolidario.org
NIF: G48655799

Financia:



Diseño editorial:

Daniel Hernández Prieto (www.lobotipo.com)

Imprime:

Gestingraf

Traducción:

Hitzurun

Depósito legal:

BI-1470-2012

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Agosto 2012

ÍNDICE

Quién promueve y acompaña el proceso	2
Presentación	3
DOCE CUESTIONES PARA NUEVOS RETOS	7
Estructura y cultura organizacional: <i>Procesos colectivos de cambio, participación y género</i>	8
Metodologías e innovación: <i>Innovar o crear, apropiación y parte subjetiva y género</i>	11
Productos: <i>Públicos destinatarios, género y esperanza</i>	15
Incidencia y dimensión política: <i>Género, los sujetos y la dimensión política</i>	18
EL ORIGEN DE LAS DOCE CUESTIONES: LA SISTEMATIZACIÓN A CUATRO BANDAS	23
1. Estructura y cultura organizacional	25
<i>Nuevo recetario en la cocina de setem hego haizea</i> SETEM Hego Haizea	
2. Metodologías e innovación	37
<i>Herramienta de evaluación en educación para el desarrollo: «la parrilla de evaluación»</i> Círculo Solidario Euskadi	
3. Productos	51
<i>Cubainformación: una red internacional de comunicación y solidaridad con cuba</i> Euskadi – Cuba	
4. Incidencia y dimensión política	61
<i>Qué es esto de la incidencia política. Una mirada desde la universidad</i> Ingeniería Sin Fronteras País Vasco – Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza	
Agradecimientos	75

QUIÉN PROMUEVE



círculosolidarioeuskadi

CSE es una ONGD cuyo objetivo es fomentar el desarrollo y la promoción personal y social, para superar la pobreza y generar sociedad civil activa en los lugares urbanos marginales de El Salvador, Perú y Filipinas. Además, consideramos que es fundamental el cambio de mentalidades en el Norte como aspecto básico de nuestra actuación.



INICIATIVAS DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo es una consultora social que facilita procesos de fortalecimiento institucional a través de formaciones y asesorías sobre evaluación, sistematización, planeación estratégica, diagnóstico, generación de aprendizajes estratégicos, asesorías metodológicas y buenvivir organizacional.

La clave transversal de este trabajo es la participación que contribuye al empoderamiento de personas e instituciones que persiguen la construcción de un desarrollo humano, sostenible, equitativo e integral.



Con el acompañamiento en género

Una Gestión y Comunicación es una consultoría especializada en equidad de género y cooperación para el desarrollo. Apoya a organizaciones e instituciones para mejorar la capacidad transformadora y la difusión de sus acciones.

Trabaja desde el compromiso con la equidad de género, el uso sostenible de los recursos, la generación de capacidades, y el fomento de la economía alternativa.

Su visión se construye desde el feminismo, las nuevas masculinidades y la defensa de todos los derechos individuales y colectivos.

PRESENTACIÓN

UN POCO DE HISTORIA

Esta publicación se enmarca dentro del proceso que comenzó con el proyecto «Tejiendo Retos. Una aproximación a la ED en las ONGD de Euskadi. Diagnóstico participativo», un proyecto de aprendizaje basado en la participación y reflexión colectiva, publicado en marzo de 2011 y que puso en diálogo a treinta y dos ONGD de la CAPV y a cuatro instituciones públicas. El trabajo estuvo orientado hacia dos objetivos centrales: visibilizar la situación actual de la ED desde la perspectiva de las personas que desempeñan esa tarea y facilitar espacios de reflexión y encuentro tanto entre ONGD como con instituciones públicas. A partir de estos objetivos se pretendió fortalecer la coordinación entre las organizaciones y establecer unas líneas de acción comunes que desembocarán en una futura agenda de trabajo en torno a la ED.

En dicho proyecto, una demanda de las personas y organizaciones que participaron en él ha sido la falta de espacios específicos, tanto de formación como de reflexión, en Educación para el Desarrollo. Es de esta necesidad explicitada de donde nace «Formación e investigación participativa» un nuevo proyecto que, como su título indica, conjuga un proceso formativo con una investigación participativa, guiadas las dos por la metodología de la Educación Popular donde la herramienta de la sistematización juega un papel clave, y donde hemos querido aportar desde la mirada de género los elementos necesarios para una construcción en equidad.

Esta publicación responde al proceso formativo. Un proceso participativo, donde se reflexiona desde la práctica de cuatro organizaciones que han sistematizado su experiencia, que la han compartido con otras entidades, elaborando conjuntamente nuevos conocimientos sobre los cuatro ejes sobre los que ha versado el diagnóstico: Estructura y Cultura organizacional, Incidencia Política, Metodologías e Innovación y, por último, Productos.

Este proyecto de sistematización–formación tiene un enfoque pedagógico y político que apuesta por poner en valor las experiencias de todas las personas participantes en él, apostando por la construcción y creación colectiva de conocimiento, desde los aprendizajes de la Educación popular, con tres rasgos definitorios:

1. Un enfoque que se basa en el diálogo conjunto, desde la horizontalidad, y la valoración de todas las intervenciones, que proporciona herramientas para generar un aprendizaje colectivo desde el compartir.
2. Un enfoque coeducativo, desde una apuesta por la equidad de género, que tiene en cuenta el desigual reparto de las habilidades comunicativas en hombres y mujeres, y de ocupación del espacio público y el acceso y control del conocimiento, planteando medidas específicas para abordarlo y trabajarlo erradicando algunas

de sus manifestaciones en el entorno del trabajo colectivo, dando además pautas para su incorporación por parte de las personas participantes.

3. Y un enfoque de capacitación, que elige a agentes educativos como multiplicadores que son de las prácticas educativas para capacitarles sobre nuevas herramientas metodológicas para su trabajo en ED.

Nuestro discurso es la práctica, todas aprendemos haciendo, desde la horizontalidad, no desde la verticalidad de quien enseña y quien es enseñado como sujeto vacío de papel educativo. Reivindicamos el papel de la educación como liberadora, emancipadora y creadora de sujetos protagonistas de su desarrollo.

Las actividades han estado coordinadas por dos instituciones: **Círculo Solidario de Euskadi (CSE)** e **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** junto con la colaboración de **UNA Gestión y Comunicación** incorporando la mirada de género a todo el proceso.

QUÉ ES LA SISTEMATIZACIÓN, CÓMO LO HEMOS HECHO Y QUÉ TE VAS A ENCONTRAR EN ESTA PUBLICACIÓN

El enfoque pedagógico y político de este proyecto, basado en el diálogo conjunto, la coeducación y la capacitación para la transformación, ha contado con una aliada en todo este proceso: la sistematización.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de sistematización? Se trata de un proceso colectivo a través del cual, una vez acontecida la práctica, recuperamos su historia, la ordenamos, reflexionamos sobre ella haciendo análisis e interpretación crítica. Y todo ello para obtener conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que nos permitan mejorar futuras prácticas propias y compartirlas con otras organizaciones y personas¹.

Así, teníamos todos los ingredientes necesarios para que SETEM Hego Haizea, EUSKADI – CUBA, Ingeniería Sin Fronteras País Vasco – Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza y Círculo Solidario Euskadi sistematizaran. Organizamos el itinerario para ello y para que posteriormente pudiera ser compartido con otras organizaciones. Lo presentamos a continuación.

Durante su **proceso de sistematización** cada una de las cuatro organizaciones a lo largo de cuatro talleres acordó: (i) el objetivo, el objeto y el eje de su sistematización, (ii) elaboró la espiral de la historia y (iii) la guía de preguntas críticas, (iv) respondió a la misma, (v) contrastó la reflexión con las miradas de otras personas y organizaciones² y (vi) elaboró sus conclusiones, aprendizajes y recomendaciones.

1.– Para saber más sobre sistematización:

<http://www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.wordpress.com> y <http://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion>

2.– En este contraste externo participaron Raquel Celis (CEAR–Euskadi) en la experiencia de SETEM Hego Haizea, Lidia Eguskiza (Mugarik Gabe) en la de Cubainformación, Jesús Chocarro (Medicusmundi Navarra) estuvo con Círculo Solidario Euskadi y Roberto Porras (Asociación contra la exclusión ALAMBIQUE) con Ingeniería Sin Fronteras País Vasco – Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza.

Una vez realizadas las sistematizaciones era el momento de compartirlas con otras organizaciones de la mano de los **talleres de formación**. Fueron cuatro, uno por cada gran núcleo temático sobre el que cada organización había sistematizado. Las personas participantes en los talleres realizaron un trabajo previo de reflexión sobre algún proceso relacionado con el tema de la formación de la mano de una ficha de recuperación de aprendizajes (FRA). La intención de este trabajo era llegar a las formaciones con una reflexión previa realizada con la que poder ir creando conexiones entre las de otras personas participantes y las sistematizaciones y desde ahí continuar la reflexión colectiva. En los talleres, presentamos las aportaciones de las FRA, cada una de las cuatro organizaciones sistematizadoras presentó sus conclusiones, aprendizajes y recomendaciones, hicimos un trabajo en grupos y un diálogo en plenario sobre tres cuestiones relacionadas con cada tema y cada sistematización, siempre con una mirada específica desde el enfoque de género.

En este documento recogemos en primer lugar las doce cuestiones reflexionadas en los cuatro talleres de formación seguidas de los cuatro procesos de sistematización. Todo el contenido está articulado en tono a cuatro grandes bloques temáticos: Estructura y cultura organizacional, Metodología e innovación, Productos e Incidencia y dimensión política.

DOCE CUESTIONES PARA NUEVOS RETOS

- **Estructura y cultura organizacional:** (1) los procesos colectivos de cambio, (2) la participación y (3) el género.
- **Metodología e innovación:** (4) innovar o crear, (5) la apropiación y la parte subjetiva y (6) el género.
- **Productos:** (7) los públicos destinatarios de los productos de ED, (8) el género y (9) la esperanza que necesitamos los equipos de ED a la hora de llevar a cabo los productos que realizamos.
- **Incidencia y dimensión política:** (10) el género, (11) los sujetos y (12) la dimensión política en nuestro trabajo.



EL ORIGEN DE LAS DOCE CUESTIONES: LA SISTEMATIZACIÓN A CUATRO BANDAS

1. Estructura y cultura organizacional

«Nuevo recetario en la cocina de SETEM Hego Haizea», por SETEM Hego Haizea: empezamos por la presentación de la organización, seguimos con la historia y por último las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones ordenadas en los siguientes bloques:

1. Los inicios del proceso del Mapeo de Alcances
2. Las personas, las áreas y la coordinación interna
3. Los efectos

2. Metodologías e innovación

«Herramienta de Evaluación en Educación para el Desarrollo: La Parrilla de Evaluación», por Círculo Solidario Euskadi: empezamos por la presentación de la organización, seguimos con la historia del proceso y, por último, las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones ordenadas en los siguientes bloques:

1. La elaboración de la herramienta de evaluación
2. El uso de la herramienta de evaluación
3. La dimensión de Género en la elaboración y uso de la herramientas

3. Productos

«Cubainformación: Una red internacional de comunicación y solidaridad con Cuba», por EUSKADI – CUBA: presentación de la organización, historia de la experiencia y, por último, las

conclusiones, aprendizajes y recomendaciones ordenadas en los siguientes bloques:

1. Cubainformación el producto, Euskadi Cuba la Asociación
2. Cubainformación y las personas que lo hacen posible
3. Cubainformación y la perspectiva de género
4. Cubainformación hacia fuera

4. Incidencia y dimensión política

«Qué es esto de la incidencia política. Una mirada desde la universidad», por Ingeniería Sin Fronteras País Vasco – Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza: presentación de la organización, historia y las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones ordenadas en los siguientes bloques:

1. La incidencia política... ¿pero qué es para nosotras? Los espacios de incidencia de ISF–MGI.
2. La relación con la universidad. ¿Cómo nos manejamos ante la rigidez universitaria?.
3. La Visibilidad de ISF–MGI.
4. Y... nuestro trabajo de incidencia, ¿tiene perspectiva de género?.
5. ¿Cómo mezclamos lo técnico y lo humano? La influencia de las personas voluntarias y contratadas. El discurso ideológico y la incidencia.

Por último, despedimos la publicación con los agradecimientos a todas las personas con nombres y apellidos y organizaciones que de diferentes maneras habéis participado a lo largo del proceso y lo habéis hecho posible.

Esperamos que los análisis, aprendizajes y retos que se recogen en estas páginas dialoguen y nutran reflexiones y prácticas de Educación para el Desarrollo para avanzar en la transformación con dignidad y equidad.

DOCE CUESTIONES PARA NUEVOS RETOS

En los talleres de formación que siguieron a los cuatro procesos de sistematización trabajamos colectivamente cada gran bloque temático. Desde la preparación de los mismos, nos planteamos muchas preguntas que guardaban relación con cada bloque y que las experiencias que iban a participar en el taller nos recordaban con su recuperación de aprendizajes previa. Todas estas cuestiones sobre las que podríamos profundizar eran muy interesantes. Sin embargo, por una cuestión de tiempo, priorizamos tres para cada uno de los cuatro ejes temáticos.

A continuación presentamos el diálogo y la reflexión que suscitaron en los talleres de formación las doce cuestiones y que nos permiten visualizar nuevos desafíos de la Educación para el Desarrollo que quiere contribuir a una transformación con justicia, equidad y dignidad.



01 Sobre los procesos colectivos de cambio

¿Cómo hacemos para generar procesos colectivos de cambio en la estructura y cultura organizacional?

Hay varios elementos que se revelan necesarios para favorecer procesos colectivos de cambio:

1. Contar con una **motivación clara** para ello por parte de quienes promueven el proceso.
2. Partir del **análisis** de la estructura y cultura organizacionales existentes.
3. Buscar y analizar la **legitimidad** con la que se cuenta para proponer dicho proceso de cambio.
4. **Calcular el margen de acción, de impacto y de resistencias** que va a haber en la entidad ante el proceso y
5. Decidir **cómo formalizarlo**, cómo se va a dar en espacios formales e informales y calendarizarlo.

La motivación clara y la legitimidad se alimentan del hecho de que una **colectividad de personas** de la organización vea clara esa necesidad de cambio. Un cambio organizacional no se puede dar a menos que sea asumido y pedido como propio por todas o casi todas las personas. Asimismo, poner el tema sobre la mesa y que sea parte de la **agenda de la organización** contribuye a salvar obstáculos y a tener más margen de maniobra.

Si existe una motivación clara de cambio de estructura y cultura organizacionales... ¡apostemos por **construirnos participativamente!** Para eso han de estar en el proceso **todas las partes** implicadas (estamentos, estructura) teniendo en cuenta las relaciones de **género** y asegurando una **participación real**. De esta manera, las **estructuras** que creemos serán **más modificables, más participativas e igualitarias**. Cabe que el **cambio generado no sea el que esperábamos**, pues participar supone una negociación y hay que estar abiertas a que salgan acuerdos y cambios distintos a los que queríamos.

Además de la motivación clara, lo que más impulsa los procesos colectivos de cambio y cuando más revierten es cuando se dan en una **doble dirección: personal y organizacional**. Experimentar como personas lo que estamos tratando de proponer a la organización hace que sea mucho más fácil proponérselo, lo veamos más posible y encontremos más sintonía para ir avanzando en el cambio organizacional.

Puede suceder que no se den estos elementos y que no sea posible un cambio hacia hacer y funcionar de determinada manera y con determinada filosofía. Las estructuras cambian pero **cambian muy poco**, pues existen unas relaciones de poder establecidas, unas desigualdades de género muy arraigadas, cuesta mucho desentrañar las dinámicas internas y eso hace que a veces sean tan inamovibles. Son **procesos largos**, hay momentos en los que va muy bien y otros en los que se producen parones, se estanca, aparecen «peros» simbólicos...

Así, es importante a veces **cuidarse mucho** respecto al desgaste y la frustración que se pueden producir. Apuntamos algunas ideas para ello: que los intentos sean **colectivos** y no individuales; asumir que el cambio organizacional se ve en el **largo plazo** o que quizás el cambio consiste en **continuamente revisarse, avanzar...** y que la siguiente generación en la organización –tras quince o veinte años– será quien vea ese cambio completo. Por eso es importante tener **objetivos intermedios**, plantearnos que con la estructura, la cultura, el funcionamiento actual estamos en un disfuncionamiento y que, mientras llegamos al cambio completo, podemos dar algunos pasos, llegar a otro punto y analizar en qué medida está yendo un poco mejor y para quiénes es esa mejora. También puede darse que nos estemos empeñando en crear algo que en esa organización no es posible. y que, de darse, habría de ser en otra entidad o espacio. Por otro lado, puede suceder que la organización haya ido debatiendo y evolucionando y estén personas en la misma que no lo hayan hecho en la misma línea, por lo que de manera natural se da que no encajan ya en la organización.. Asimismo, es importante hablar con quienes entran en la organización sobre la identidad de la misma, cuáles son sus expectativas y ver si encaja o no para evitar frustraciones y malos entendidos. En cualquier caso, tiene sentido proponer siempre procesos de cambio y reflexiones internas pero hay que intentar analizar y valorar hasta qué punto tienen cabida o son posibles.

02 Sobre la participación

¿Cómo hacemos para que se dé una participación real en la organización? ¿En qué espacios se promueve y en qué espacios no?

Hemos identificado tres pasos de cara a promover una participación real en la organización:

1. Aclarar en la organización el **concepto de participación**.
2. Aclarar el «**para qué**» de esa participación y
3. **Elaborar una estrategia de participación con perspectiva de género** en la que se contemplen varios elementos como son (i) la formación para desarrollar habilidades, conocer herramientas que la faciliten, etc.; (ii) los espacios de diálogo, reflexión, resolución de conflictos; (iii) los tiempos necesarios a nivel organizacional, de equipos, etc.; (iv) los canales de comunicación más apropiados para fomentar la participación o determinar qué herramientas de comunicación van a favorecerla; (v) la voluntad de participar para lo que será necesario crear distintos niveles y espacios de participación en función de si se quiere, se puede, no se quiere o no se puede participar; (vi) los recursos necesarios; (vii) con perspectiva de género y, en concreto, analizar si dicha estrategia contribuye a transformar las relaciones de poder, a ver cómo es la toma de decisiones, cómo es el uso de la palabra, las formas de participación, la ocupación del espacio, la representación de los roles masculino y femenino; (viii) que se refleje toda la reflexión y acuerdo en un «documento final» general.

Para ello, será necesario ponerle al proceso tiempo, recursos, corazón, cabeza... y de esta manera tratar de **evitar que se multiplique el trabajo** por el hecho de hacerlo participativamente.

Es importante que se den las condiciones oportunas para participar –como pueden ser, entre otras, el sentirnos cómodas, que a la gente le interese lo que se dice, la seguridad de que no será mal utilizado lo que se aporte, etcétera–. Puede ser necesario crear nuevos canales cuando analicemos los existentes (revisando si hay garantías de seguridad, confianza, etc.; si es un espacio más femenino o masculino...) y valoremos que no garantizan la participación.

Otro aspecto clave de la estrategia es identificar **quiénes** participarán, ver de qué manera lo harán y cómo se puede promover y garantizar su participación. Es distinto promover la estrategia de participación –que no tiene por qué venir de la dirección– que garantizar el proceso en cuanto a quiénes y cómo participarán para que éste sea bueno. Es importante analizar en toda esa estrategia, grupo por grupo, cómo se puede promover y garantizar la participación. Así, la participación del voluntariado es muy distinta a la del personal contratado en la organización y será necesario realizar un tipo de actividad adecuada para promover el interés. Se puede valorar también la necesidad de que junto a los agentes internos haya externos que faciliten, contrasten, refuercen el proceso.

Como hablamos de una participación en la que construimos conjuntamente, habría que ir más allá de la mera consulta. Por eso es importante iniciar aclarando colectivamente el concepto de participación y esa opción implicará si es para consultar, cogestionar, etc. Si se considera que la participación ha de ser para transformar, se buscará un tipo de voluntariado que quiera transformar.

En los procesos y en las organizaciones se dan **espacios formales e informales**. Ambas categorías juegan un papel importante. Los informales no han de ser de decisión pero se pueden trabajar algunos aspectos importantes para la participación como son la motivación, el acercamiento, etc. Es importante aprovechar las potencialidades de todos los espacios dejando muy claro que **en los espacios informales no se toman decisiones** que luego afecten al resto de la organización o a una actividad en concreto y si se produce un debate en ese espacio, hay que reconducirlo a uno formal.

03 Sobre el género

¿Cómo vivimos las relaciones de género en la cultura organizacional? ¿Cómo afectan en la toma de decisiones, en los liderazgos, en el acceso a espacios de poder, etc.?

En general, las vivimos mal. Somos **conscientes de cómo afectan las relaciones de género a la cultura organizacional** y algunas personas las vivimos como un proceso de **renuncia personal** o de **lucha y reivindicación**.

La renuncia personal se refiere a que he de controlar la tendencia a sobreocupar el espacio que tengo por el hecho de haber sido construido como hombre. Y esto lo manejo en mi organización desde una renuncia a nivel personal y mis compañeras me ayudan controlando que no se dé esa sobreocupación. Esta renuncia, este control son necesarios para construir cultura organizacional diferente. Pero a su vez implican un cuestionamiento del propio rol y una crisis de identidad de género, por cuanto se nos han dado como hombres las herramientas para esa ocupación del espacio, pero también el mandato de ocuparlo.

La **estructura y la cultura se retroalimentan**. A qué se le da valor en la estructura en cuanto a puestos, áreas, etc. va a tener una repercusión en la cultura, en la identidad de la organización. Y, a su vez, lo que se transmite a nivel cultural afecta a la estructura. Los valores en los que se basa el liderazgo en una organización dependen de las relaciones de género. Éstas afectan a los **liderazgos** porque la forma de ejercerlos por mujeres y hombres son diferentes y los valores que se asocian al líder son casi siempre en masculino. Cuando se ejerce por una mujer, primero tiene que superar la tensión de que toda la organización espera que lo ejerza como un hombre (con iniciativa, tomando decisiones) y cuando la manera es femenina (más horizontal, más consensuada, mirando capacidades de cada cual y no sólo los objetivos) genera una cultura diferente, y que no esta puesta en valor por la sociedad. Las organizaciones no son conscientes de esta dinámica y de que colocar a un hombre o a una mujer en el liderazgo afecta a la cultura.

Cuando el liderazgo lo tiene un hombre se asume que va a tomar decisiones y cuando lo tiene una mujer se asume que va a haber consulta, entre otras cosas, y que van a ser influenciadas por algún hombre que tiene otro cargo. El poder escondido (entendido como el poder ejercido por una persona –normalmente un hombre– influenciando en la forma de ejercer el poder de otra que es la que asume la portavocía de las decisiones –normalmente una mujer–) que siempre está afecta a los liderazgos. Es muy diferente cómo se afrontan los errores **profesionales** según se sea hombre o mujer: la mujer se lo lleva al terreno personal y ‘se fustiga’ más que el hombre.

Se da **incoherencia entre el discurso** que habla de equidad, igualdad, valores igualitarios, etc. y la **práctica** que muchas veces responde a una realidad, estructura, decisiones, etc. que son claramente masculinas tradicionales o hegemónicas, entendidas éstas como las relacionadas con lo productivo, lo ejecutivo, lo no afectivo ni emocional... Aún así, creemos que ¡otra cultura organizacional es posible!

METODOLOGÍAS E INNOVACIÓN

04 Sobre innovar o crear

¿Cómo percibimos y valoramos que innovamos o creamos?
¿Qué papel tienen en ello los procesos y las herramientas?

En la reflexión partimos de **qué entendemos por innovar** y de si se entiende lo mismo en el mundo empresarial, político, cultural y en el de las ONGD. El concepto clásico de innovación viene de un modelo desarrollista y mercantilista y responde a la idea de incorporar novedades a un producto. Decidimos separarnos de esta idea y planteamos que **siempre se puede introducir novedad a procesos, productos, etc.** Y esa novedad para que sea innovación real tiene que **tener un valor**, que sirva para algo, que tenga un objetivo.

La innovación nos da respeto. Nos da miedo el cambio porque nos exponemos más a equivocarnos. Tenemos que tratar de ir **venciendo el miedo al cambio**. Innovar no sólo son **grandes cambios** sino que pueden ser **cambios pequeños que en clave de proceso** puedan generar cambios mayores. La innovación debería partir de lo pequeño para llegar a lo grande y hacerlo desde una clave de proceso.

Innovar, ¿para qué? La innovación ha de estar **orientada a una mejora continua**; su para qué es mejorar.

Innovar, ¿sobre qué? La versión clásica de la innovación viene marcada por los **productos y las nuevas tecnologías**. Pensamos que esto es falso, pues también se pueden innovar los **procesos, las relaciones humanas, lo subjetivo y emocional**. A veces no somos conscientes de que estamos realizando actividades que son innovadoras en cuanto a metodologías, dinámicas, etc.

Nos encontramos cierta tensión entre el ámbito de la Cooperación al Desarrollo y la ED. La innovación supone mejorar en términos de calidad y eso hay que medirlo con indicadores cuantitativos y cualitativos. Hay dificultad de **medir** sobre todo lo cualitativo, que está muy relacionado con la subjetividad. Las herramientas para medir vienen en su mayoría del mundo de la cooperación y no logran medirlo. Se sigue pensando principalmente en clave cuantitativa cuando hablamos de lo cualitativo. **Es parte del sistema sexista**: el valor está en el número, no en las percepciones. El número es objetivo y lo cualitativo es subjetivo y eso, para ese sistema, no tiene valor. Es interesante fijarse si el **valor se pone en los números o en las percepciones y valoraciones**. Aunque lo cualitativo no se pueda «medir a la manera cuantitativa», sí se puede enunciar, expresar, dejar constancia de ello, valorar, sensibilizar. Para «medir» los procesos cualitativos que tengan que ver con la transformación ideológica lo mejor es lanzar una **batería de preguntas** y a partir de sus respuestas podremos verificar si se ha conseguido o no, cuánto hemos avanzado, etc.

A veces, es difícil innovar dentro de las **rigideces de las estructuras organizativas** (de la dirección, las jerarquías, la identidad...), que no fomentan los procesos de información. Otras veces habrá más posibilidades de manejo.

Innovar, ¿para quién? Vivimos la innovación como una exigencia. En su momento, el tema de género se vio empujado por ser un requerimiento. Y parece que ahora la innovación también lo es desde las instituciones. Pensamos que, como en la cuestión de género, **como requerimiento no sirve, tiene que ser como cuestionamiento**. La innovación tiene que partir de la **conciencia crítica de que se quiere innovar**.

El tercer sector puede querer innovar pero si las instituciones no innovan y tienen un estilo directivo nos limitan mucho. Esta realidad conecta con el tema de la gestión femenina del poder frente a los estilos directivos y ahí tenemos otro campo más para innovar. Al mismo tiempo, determinadas herramientas, procesos, dinámicas que tenemos en el mundo del tercer sector no facilitan la innovación ni la creación. Hay **frenos también desde dentro** reflejados en expresiones como: «tampoco vamos a inventar la pólvora, está todo hecho» y pareciera que se habla de fútbol en lugar de cooperación y ED.

Y a veces **recuperamos algunas formas de trabajo con una nueva perspectiva** y no reconocemos como innovación lo que sí puede serlo: hacer una reunión –algo de toda la vida– de otra manera es innovar. La evaluación y la sistematización son herramientas de volver atrás, mirar, reflexionar, aprender y cambiar. Y eso también es innovación.

Antes de llegar a algo innovador nos **equivocamos muchas veces** y hay que estar dispuestas a esto. De ahí la **lentitud**; que sean procesos lentos y que el hecho de que no sean cambios «de hoy para mañana» no esté reñido con ser innovador.

05 Sobre apropiación y parte subjetiva

Y después de innovar, ¿qué? ¿Cómo hacemos para que las personas y organizaciones nos apropiemos de los procesos y herramientas creadas? ¿Qué papel tiene ahí la parte subjetiva?

Vemos muchas resistencias para conseguirlo. La **apropiación de la herramienta no implica la apropiación del proceso**. Y eso puede hacer que haya diferentes situaciones dentro de la organización: un equipo está en un punto, la dirección en otro... y es necesario ver cómo manejarlo, ver la oportunidad que entraña. Está relacionado también con lógicas internas y siempre que esos equilibrios se puedan trabajar, será positivo.

Puede ser que se plantee un **proceso de innovación «desde arriba»** y que vaya en cascada hacia abajo con el ritmo que sea. Pero a veces el proceso de innovación no empieza como tal, sino como una acción concreta de un equipo o de una persona. Lo ideal es la implicación de la dirección. Esto casi nunca se da porque la innovación no suele empezar como un proceso, sino desde hacer una actividad u otra cosa que genera después un proceso mayor que lleva a que como equipo, por ejemplo, nos definamos más. **Los procesos muchas veces surgen sin planificar**. Otras veces sí está claro desde la dirección y el reto es trasladarlo de un equipo a otros.

Si un área o departamento ha tenido un proceso de aprendizaje y es estratégico, es importante **replicar ese proceso a nivel organizativo** y para eso es necesario que la dirección esté implicada. Se trataría de replicar el proceso partiendo de las **expectativas, de lo subjetivo**; quien lo ha vivido antes tenía una visión, la dirección otra... Partir y tener en cuenta lo que vive cada persona. Esta réplica puede transformar el proceso original, revertirnos y aportarnos cosas nuevas que tenemos que estar dispuestas a incorporar. Se trata de un proceso de enseñanza y aprendizaje.

Hay unos **mínimos innegociables** –si no hay tierra no se puede plantar– si el equilibrio lo permite. Habrá casos y/o momentos en los que habrá que quedarse en que se use una herramienta nueva y no se toque la identidad, por ejemplo.

A veces también hay **resistencias internas** y hay que **ver si es un sentir colectivo y compartido o es personal**. En este último caso habrá que valorar si merece la pena llegar hasta donde puede llegar el grupo, quedarse ahí siendo consciente de que la gente se está quedando atrás...; plantearse si nos estamos empeñando en promover unos procesos de innovación que no tiene en esa organización un **contexto favorable**.

Sabemos cuándo empieza pero no cuándo acaba: esto es aplicable a género y a cualquier tema. Es legítimo que la organización tenga desequilibrios con una base mínima; hay que revisarlo periódicamente pues se trata de un proceso vivo. Cuántas organizaciones entran a procesos de género o calidad que aparentemente responden a una moda y luego

se mete(n) una(s) persona(s) que pone(n) cabeza y corazón en ello y lo empieza(n) a impulsar y al de unos años empieza a tener una perspectiva de género. Es vivencial, puede evolucionar y tiene mucha parte subjetiva.

La innovación es una actitud. No es un paso que se da y termina. Es un proceso. Después de innovar, sigues innovando, porque sigues incorporando cambios en el día a día y no siempre necesariamente en procesos. Hay cosas que ya no hay que demostrar especialmente ni continuamente. Incluso la capacidad de poner en tela de juico tus propios logros es una actitud.

06 Sobre género

¿Cómo hacemos para que nuestras metodologías y procesos sean para una transformación pro equidad?

Dentro de las organizaciones tenemos que partir de que **vivimos en una sociedad sexista, en la que hay desigualdades entre hombres y mujeres basadas en un reparto injusto de poder y oportunidades que favorece a un sector privilegiado; el de los hombres.** Estas desigualdades se basan en una construcción cultural de lo que es femenino y masculino, siendo esto último sobrevalorado y lo otro invisibilizado y cuestionado. De esta manera podemos afrontar las metodologías y procesos. Sin esta visión de partida no podemos. Cuando hablamos de creatividad, al ser «en femenino», parece que se diluye más. La innovación suena más masculino; los departamentos de innovación, de I+D están gestionados por hombres y tienen otro valor, mayor.

A nivel interno es necesario hacer una **formación y sensibilización interna**: dedicar mucho tiempo y esfuerzo a cuestionar. A partir de ahí ya se produce una transformación.

Es importante dar valor e insertar en nuestra forma de hacer los **procesos con gestión femenina** (que puede ser hecho por hombres y por mujeres) y a las **metodologías** que reúnen **valores** que tradicionalmente se han adjudicado al **género femenino** (escucha activa, hablar de lo que siento, reparto de poder dentro del equipo de trabajo, buscar la toma de decisiones de manera consensuada...) y que hoy por hoy están excluidos. Esto ha de ir acompañado también de una visión feminista, es decir, de un cuestionamiento de la realidad y de sus causas desde el feminismo. La manera de gestión en femenino facilita trabajar mejor. No tiene que ver con ser mujeres sino con los valores y la gestión femenina del poder.

Es interesante poder trabajar con **grupos feministas** que nos aporten de manera crítica y nos cuestionen nuestras actuaciones externas y nuestros procesos internos de formación y sensibilización.

Experimentar esas metodologías y procesos pro equidad en lo concreto (ver cómo incorporarlo en formaciones, materiales, etc.), **analizarlo y de ahí llevarlo a lo político** (a las formas de hacer, cómo se debería hacer, etc.). Así, este proceso podría consistir en:

1. Cuestionar nuestras metodologías y procesos,
2. Tener una actitud de querer cambiarlos,

3. Llevarlo a acciones concretas (tomar una acción, analizarla y cambiar lo que no sea pro equitativo) y
4. Generar una nueva teoría para incorporarla a la práctica.

PRODUCTOS

Algunas reflexiones previas

Después de tantos años y de tantos intentos de realizar nuevos productos de ED, consideramos que entre las ONGD hay un deseo de aprendizaje y de mejora.

Se siguen constatando cuestiones que ya aparecían en el diagnóstico de ED que realizamos³, ideas que a todos y todas nos resuenan porque ya las hemos planteado y las hemos leído muchas veces en otros momentos. Sin embargo, sentimos que es muy difícil aplicar estas ideas a los productos que se realizan, repensando los productos para no hacer siempre lo mismo. En principio pueden resultar ideas sencillas, pero las ONGD constatan la dificultad de llevarlas a la práctica.

Durante años hemos considerado que el éxito de nuestro trabajo se encontraba en llegar a «todo el mundo». Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la ED debe romper con estas lógicas «productivistas» tan asimiladas y poner en valor otro tipo de procesos, realizando intentos, equivocándonos, volviendo a intentarlo... Además, debemos destacar que, en algunos casos, la innovación puede resultar del aprovechamiento de productos que ya existen, para lo que debemos disponer de un buen diagnóstico de lo que ya hay y de las organizaciones que existen, para, por ejemplo, llevar a cabo trabajos en red.

Si bien la ED nos resulta apasionante, sabemos que se concreta en procesos que no siempre van tan rápido como quisiéramos y no solemos ser conscientes de los resultados obtenidos. Así pues, es importante que llevemos a cabo procesos de evaluación, para tomar conciencia de lo que hacemos y para identificar aquellas cuestiones que tenemos que potenciar. Podemos y debemos llevar a cabo procesos de reflexión permanente que nos permitan dialogar con nuestras prácticas y nuestros productos, lo cual nos posibilitaría avanzar y no caer en la rutina, manteniendo la ilusión por lo que hacemos.

07 Sobre los públicos destinatarios

¿Con qué criterios contamos para seleccionar el público al que queremos llegar?

En nuestras organizaciones debemos ser conscientes de la capacidad de alcance que tenemos, de nuestras posibilidades de incidir en la sociedad, ya que no podemos llegar a todas partes. Para ello es prioritario que **identifiquemos bien** la realidad concreta que queremos cambiar teniendo en cuenta, entre otras cuestiones, la perspectiva de género.

3.— Altamira, F., Canarias, E., Martín, A. (coord. publicación): «Diagnóstico participativo. Una aproximación a la ED en las ONGD de Euskadi». Edit. Círculo Solidario Euskadi. Departamento de Sensibilización y ED. Bilbao, 2011.

Desde nuestro punto de vista, las y los sujetos con los que se quiere trabajar deben estar identificados en la propia estrategia de la organización. En este sentido, tenemos que tener en cuenta el **efecto multiplicador y transformador** de los grupos objetivo identificados.

Trabajar con grupos diferentes y diversos nos abre a nuevas posibilidades, nos muestra nuevos horizontes y nuevos desafíos. Y es que la diversidad no es sólo la de hombres y mujeres, sino que además existen más **diversidades**.

Otra cuestión a tener en cuenta es que los sujetos de los productos de ED también pueden ser del **Sur**, a través de alianzas entre organizaciones del Norte y organizaciones del Sur. Consideramos que podríamos incorporar esta posibilidad en nuestras estrategias de ED ya que no es algo complicado, y que, de entrada, supone tener «el deseo» de hacerlo.

Por otro lado, hay entidades que distribuyen sus productos entre **organizaciones sociales** que trabajan sobre el tema tratado, aunque no siempre son ONGD. Esto va creando vínculos y posibles relaciones para proyectos futuros.

Finalmente, las organizaciones destacan la necesidad de **evaluar** los productos realizados y utilizados para ajustar bien los sujetos a los que se puede llegar.

08 Sobre género

¿Cómo trabajamos la perspectiva de género en nuestros productos? (en cuanto a contenidos, metodologías, quiénes lo trabajan...) ¿Se trabaja por producto o viene dado a nivel organizacional-estratégico?

En las ONGD hemos avanzado en el **uso no sexista del lenguaje**, así como de las **imágenes** que utilizamos, en las que hay una mayor visibilidad de las mujeres y en las que no se perpetúan los roles sexistas. Por ejemplo, cuando aparecen las mujeres como víctimas de una situación se contextualiza y se presentan los motivos, sensibilizando sobre las causas estructurales de su situación de desigualdad.

Sin embargo, hay cuestiones que es más costoso incorporar, como por ejemplo las **metodologías** incluyentes y más efectivas que posibiliten debates más igualitarios. Además, consideramos que las temáticas de los productos deben mostrar aquellas cuestiones específicas de las mujeres y que incluso en el caso de analizar temáticas generales debemos preguntarnos cómo afectan en concreto dichas temáticas a las mujeres.

Debemos tener en cuenta que el género es algo muy relacionado con lo cotidiano, que es algo que va más allá de las cuestiones puramente técnicas y que para poder llevarlo a cabo debemos tener, al menos inicialmente, voluntad y deseo. Es un **estilo de vida** que debemos incorporar, como si se tratara de unas gafas, para interpretar lo que ocurre, para posicionarnos, para actuar...

En nuestras organizaciones tendríamos que contar con un **marco teórico sobre género**, sabiendo que debemos concretarlo, tal y como hemos mencionado, en lo cotidiano. Sa-

bemos que no es fácil, que no existen recetas y que hay que partir de cada realidad. A pesar de todo lo que se ha avanzado al respecto, creemos que en las organizaciones sigue siendo un desafío la formación sobre este tema.

Incluso en organizaciones con una cultura alternativa nos podemos encontrar que, dependiendo del producto que se trate, hay una mayoría de hombres, como es el caso de la producción informativa, y que lo que se **crea y se produce es muy masculino** sin tener en cuenta la **perspectiva femenina** (intereses, visión, etc.). También hay que tener en cuenta que aquellos productos que tienen un contenido político fuerte suelen interesar más a los hombres que a las mujeres por lo que, igual, hay que realizar programas con contenidos específicos para y desde las mujeres.

Consideramos que hacen falta personas que «pinchen» a los equipos y que sean **propositivas**, ya que la cuestión del género es algo que sigue generando conflictos y malentendidos en algunas organizaciones, por las resistencias a los cambios existentes. En este sentido, algo que nos puede ayudar son las alianzas con organizaciones de mujeres, así como con organizaciones feministas.

Tal y como podemos comprobar, el género nos sitúa ante un proceso que es **continuo**, que no termina, y en el que los desafíos siguen apareciendo.

El deseo de las organizaciones es incidir en la sociedad a través de sus productos; sin embargo, esta capacidad de incidencia va más allá de lo que una sola organización puede hacer, ya que es necesaria la confluencia de **diversos esfuerzos y diversos sujetos**. En este sentido, la **evaluación** sigue siendo un método que nos puede permitir valorar nuestra capacidad de incidencia y en la que debemos incorporar la perspectiva de género.

09 Sobre la esperanza

¿Cómo hacemos para no desesperar sobre nuestros productos?

Tal vez el punto de partida sea admitir que la gente que hacemos ED **no tenemos que saber de todo**, que no somos súper hombres o súper mujeres. Sin embargo, pensamos que debemos tener mucha voluntad y mucho deseo a la hora de afrontar nuestro trabajo. A todo no podemos llegar solos y solas, necesitamos de otras personas y organizaciones, compartiendo, enriqueciéndonos mutuamente, trabajando en **red**.

Es necesario que tengamos conciencia de dónde estamos y desde dónde hacemos los productos de ED. Consideramos que los materiales que elaboremos deben contar con una **dimensión política** definida y deben ser un medio para confrontar al modelo dominante.

Otra cuestión que tenemos que tener en cuenta es que debemos realizar **menos productos**, pero que sean elaborados de forma **más participativa** y que estén **más adaptados** a las personas y los colectivos con los que trabajamos, acomodándolos a sus ritmos, tiempos y contextos, con un lenguaje y unos mensajes sencillos, directos y relacionados con sus necesidades y con su vida. Además, tenemos que **acompañar** a estos colectivos

en la utilización de los materiales, como parte del fortalecimiento de sus procesos educativos, en los cuales nosotros y nosotras también tengamos intención de aprender.

Para mantener la esperanza en nuestro trabajo, **la evaluación y el seguimiento** de los productos de ED deben ser **realistas** y no fijarse en horizontes imposibles que nos generan frustración. Para que nos permitan orientar el futuro, deben tener en cuenta las cuestiones que no han salido bien, así como aquellas que han sido un acierto, a través de criterios y herramientas que permitan procesos evaluativos cuantitativos y cualitativos.

Pero además de la evaluación y el seguimiento, también consideramos que es necesario un buen proceso de **identificación** de los productos para que se ajusten a la realidad.

Y lo que vamos haciendo, los pasos que vamos dando, lo que con tanto esfuerzo vamos logrando, es necesario que **lo visibilicemos, lo socialicemos, lo compartamos.**

Finalmente, señalamos que queremos vivir los procesos de ED desde lo lúdico, viviéndolos con **más tranquilidad, disfrutando** con lo que hacemos y creyendo en ello. Pero no con ligereza, sino a través de nuevas técnicas y nuevos hábitos que podamos incorporar a nuestro día a día.

INCIDENCIA Y DIMENSIÓN POLÍTICA

10 Sobre género

¿Cómo hacemos para que nuestra incidencia política sea con perspectiva de género?

Quizás sea conveniente comenzar por algo básico como es **consensuar un glosario** para que toda la organización se refiriera a lo mismo cuando se hable de género, de perspectiva de género, de igualdad, desigualdad... para que la incidencia política que se haga apunte hacia lo mismo.

Independientemente de que las personas que hagan incidencia política tengan **sensibilidad y formación en género**, es necesario que exista una **estructura en género reconocida** –un equipo o grupo en la organización formado por hombres y mujeres que podrían ser personas contratadas o voluntarias– que trabaje el tema de género a nivel organizacional y que sean las personas referentes para contrastar esa incidencia política antes de «salir a la calle».

La incidencia política ha de ser con perspectiva de género porque ésta es la **transversal de todas las transversales** y el **tema de la desigualdad o se combate o se nutre**. Si la incidencia política es ciega a la igualdad, está alimentándola. Por eso es necesario hacer una reflexión previa y profunda. Con el tema de género **no hay meta, es cíclico y sin horizonte final**, siempre hay otra pregunta, siempre se puede ir más allá.

¿Por qué no hacer **incidencia política sobre temas de género**, primero en la misma organización y después hacia el exterior? Surgen preguntas para avanzar en clarificar «cómo

hacerlo»: ¿quién decide los temas de incidencia política? ¿Cómo? ¿Con qué canales? En las respuestas a estas preguntas –y a otras– podremos imaginar cómo incorporar la perspectiva de género en ello.

Asimismo, vemos que **nosotrAs**, mujeres, tenemos el reto de **reocupar el espacio público**. Y **nosotrOs**, hombres, tenemos que **reconocer nuestro privilegio** masculino de *sobreocupar, renunciar a él política e ideológicamente y aclarar cómo lo vamos a hacer*, en lo concreto. Por ejemplo, controlar las intervenciones en un grupo: como hombre ser consciente de que tengo mucha capacidad de oratoria y de ocupación del espacio; como soy consciente de eso me autocontrolo y me dejo controlar para no ocupar el espacio. Y eso genera cambio.

Vemos que el desafío para los hombres –el Nosotros– es muy difícil. Supone que te haya tocado la primitiva y **renunciar al premio**, implica un **proceso personal fuerte** y es difícil incorporar a hombres que no están en ello. Asimismo también tiene mucho de **ganancia** y es relativamente fácil hacerle ver a un hombre que ese modelo masculino hegemónico le está destrozando la vida. Hay mucho investigado, escrito, materiales muy pedagógicos... Al mismo tiempo, nosotras también tenemos un trabajo muy potente para **aprender a recuperar ese espacio público** porque nos sentimos más cómodas en la sombra, es lo que hemos aprendido y en lo que nos hemos socializado durante muchos años. A esto se suma (como consecuencia del patriarcado) el hecho de que en determinados ámbitos y sectores las **mujeres están más deslegitimadas que los hombres** a la hora de participar y de intervenir en el espacio público. En nuestras organizaciones muchas veces no es lo mismo que hable una mujer que un hombre y más si ella es parte del equipo técnico y él de la Junta Directiva. Luego está la **incoherencia institucional** consistente en vender un discurso de perspectiva de género integrada y trabajada y luego a la hora de la verdad quienes se hacen visibles son la Junta Directiva y el director de la ONGD cuando quienes mejor podríamos explicarlo somos quienes estamos a pie de calle y se da el hecho de que somos mujeres.

Otra idea interesante sería analizar **en base a qué valores proponemos hombres y mujeres la incidencia política**: desde valores masculinos hegemónicos, desde valores no masculinos, desde el cuidado, la educación, etc. más conectado con valores femeninos.

11 Sobre los sujetos

¿Cómo hacemos incidencia política ante la rigidez de estructuras como las de la administración pública, la universidad, en ocasiones nuestras propias organizaciones, etc.?

Hemos imaginado qué es lo ideal para hacer esa Incidencia Política, conscientes de que vencer la rigidez es complicado:

- a) Junto al trabajo de **sensibilización** (con pasilleo) debemos **denunciar con propuestas**. Para ello hacen falta tiempo y recursos.
- b) Es necesario un **proceso de debate y reflexión interno** de toda la organización en el que todas las personas aporten acerca de si queremos hacer incidencia

- política, de qué tipo, sobre qué temáticas... Este debate ha de ser previo a hacer incidencia fuera de la organización.
- c) Para hacer una incidencia política coherente es importante ser **expertas en la temática** sobre la que queremos incidir.
 - d) Es importante también el **trabajo en red con organizaciones afines**.
 - e) Para lograr cambios a través de la incidencia política es necesario un **proceso**. Las **acciones puntuales** que haya (proyectos finales de carrera, acciones en momentos especiales del año, etc.) habrán de estar enmarcadas y **orientadas a reforzar el proceso de incidencia**. La imposibilidad de llegar a los espacios de poder rígidos puede llevarnos a buscar trabajar en clave de proceso y promover así la transformación de la mano de personas que no están en espacios de poder pero que generan cambios. Es un proceso largo.
 - f) Establecer los **límites máximos y mínimos** de hasta dónde no queremos renunciar en nuestro trabajo de incidencia política.
 - g) **Acompañar a titulares de derechos**, ser puentes para ellas pues son sujetos activos de la incidencia política y nuestro papel ha de ser en clave de acompañamiento en el proceso de empoderamiento, de lucha, de investigación. A veces también nos apropiamos de luchas que no son nuestras por tener recursos y gente competente pero quien ha de pelear por ello son los y las titulares de derechos, sujetos activos de su desarrollo.

A veces es necesario saber hasta dónde tenemos que incidir y valorar si estratégicamente conviene **sortear la rigidez o atacarla**. Una cosa es cómo nos movemos dentro de la rigidez para poder hacer cosas y otra cosa es ir contra lo que queremos cambiar. A veces puede hacerse **poniendo el cuerpo** y otras se puede contribuir y avanzar en lograr el cambio de **manera más desapercibida**.

Por otro lado, como organización podemos tener un **objetivo global ambicioso** y que por el momento no se va a conseguir (por ejemplo la derogación de la Ley de extranjería y la desaparición de los Centros de Internamiento para Extranjeros/as – CIE) y mientras **utilizar otras estrategias, recursos y acciones** (fiscalización, denuncia...). Es controvertido porque algunas acciones que no se corresponden con el objetivo global pueden ser interpretadas como «venderse al sistema». Como los procesos hacia el objetivo final son muy largos, se puede caer en la comodidad de esos «parcheos» y darse el peligro de que las organizaciones acaben haciendo el trabajo sucio, siendo cómplices del sistema. Sin embargo, mientras el **trabajo sea desde un punto de vista de dimensión política, pro defensa y promoción de Derechos Humanos**, toda la asociación lo tenga claro y se apropie y nos replanteemos nuestro trabajo, nos paremos y reconozcamos lo que no hacemos bien... no «nos vendemos».

Y en este aspecto el trabajo **en red** es clave, pues cada una desde nuestros ámbitos y realidades podemos hacer. Si complementas tus fuerzas con otras con más capacidad de movilización social por ejemplo, se puede llegar más allá. Dentro de las asociaciones, **unas tienen la información y otras la capacidad de presión. Igual hay que complementarlas**. Si trabajamos en red unas pueden, por ejemplo, facilitar investigaciones para que otras lleguen más lejos.

12 Sobre la dimensión política

¿Cómo hacemos para que la dimensión política de la ED esté presente en todo nuestro trabajo además de en el de incidencia política?

Vemos la necesidad de definir de manera participada, con la mayor diversidad posible **qué se entiende en la organización por dimensión política** (a partir de ahora, DP), aterrizada en un lenguaje sencillo y comprensible por la gente, que aclare posibles confusiones (por ejemplo, con los partidos políticos) y adaptada al contexto y a la realidad de la organización. En la DP hay un algo común a todas las organizaciones y hay una parte que varía de una organización u otra. Es importante hacer esa revisión, conectar con lo cotidiano, analizar los temas que trabajamos, la gente con la que lo hacemos pues eso es lo que da dimensión política a nuestro trabajo.

Una vez que tenemos esa definición más consensuada... la idea es hacer **una revisión práctica y teórica a nivel interno**: ¿tenemos esa DP presente en nuestra teoría (misión, reflexión estratégica...) y práctica –que también incluiría lo personal–? También será importante **contrastar a nivel externo** con lo que se está «cocinando» en DP con otras organizaciones.

Un siguiente paso consistiría en que esa reflexión teórica y práctica acabe **permeando la parte ideológica y práctica** y para lograrlo hay que poner los medios. A veces podrá ser necesario un acompañamiento externo con una metodología adecuada. Y serán de gran ayuda el seguimiento y la sistematización.

Continuamos con la **apropiación**, pues es importante que todos estos pasos contribuyan a que cada una de las personas de la organización se apropie de esa reflexión teórica y práctica sobre la DP. No quiere decir que toda la organización esté en todo, si bien es importante que toda esté representada en los equipos que trabajen en ello y que se emplee un lenguaje sencillo que facilite la comprensión y la apropiación, que se reflexione desde planteamientos y realidades muy ligadas a la cotidianeidad de las personas de las distintas áreas, a sus anhelos que aparecen en la matriz al formular... , incluso provocando: «si no tienes dimensión política no vas a transformar nada».

También es necesario que en la propia organización haya una **opción, una voluntad política** por la ED, por entender que la DP es algo fundamental para la transformación que se promueve con la ED. Esa opción se expresaría, entre otras maneras, en la dedicación de recursos económicos y humanos para evitar la carga de trabajo extra de la reflexión que podría llegar a desmotivar.

Otro aspecto a tener muy presente es la **perspectiva de género**. Identificamos la necesidad de destacarla y, aun teniendo una reflexión propia aparte de la de la DP, también tendría que ver con ella.

Y deseamos que este proceso, este recorrido sea **apetecible, motivante y vivido con alegría y diversión**.

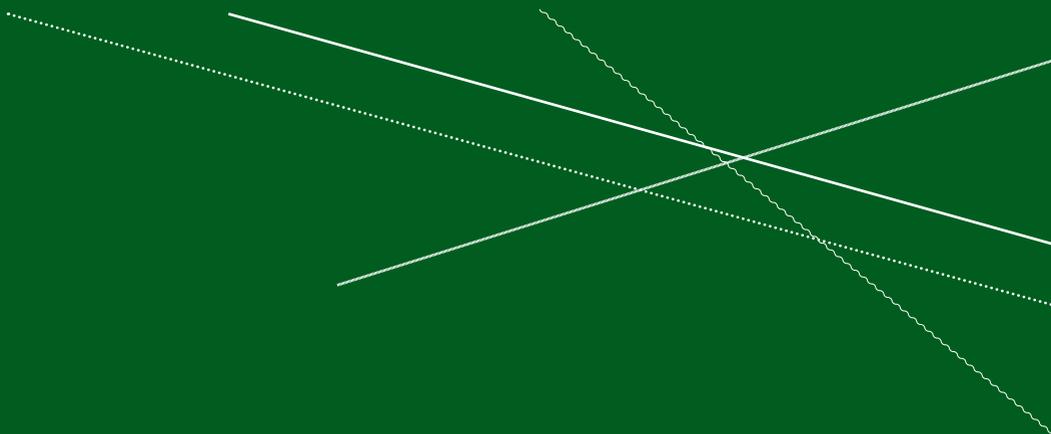
Los equipos de cooperación generalmente reflexionan sobre cuestiones prácticas relacionadas con el Sur pero poco, bastante menos o nada sobre la base más ideológica. Las estructuras de las organizaciones llevan a que el trabajo de DP, la definición de incidencia política se impulse y sea «**patrimonio de la ED**» –incluso viene dado en las convocatorias de los financiadores–. Todo ello **va permeando en una manera de hacer ED y cooperación**. Pensamos que lo ideal es que la DP sea **el paraguas de cooperación y de ED**.

Un gran desafío radica entonces en **permear este enfoque** de ED en toda la organización y que se convierta en una manera de ser y funcionar en la misma más equitativa, más en clave de procesos... Por otro lado, se identifica a la ED como parte femenina –que no tiene poder– por lo que pretender que «lo sin poder» permee en cooperación –parte masculina, «de poder»– es cuando menos ambicioso pues se está en niveles distintos de poder. Sucede lo mismo con el tema de género: ¿cómo va a generar cambios un grupo de género que no tiene espacios de poder? Puede hacer cosquillas, pero no cambiar y eso frustra... No se transforma nada porque en la voluntad de determinadas instancias de la organización no está hacerlo, sino mantener sus privilegios y sus formas de hacer. Quizás haya que **cambiar las estrategias para transformar**.

EL ORIGEN DE LAS DOCE CUESTIONES: LA SISTEMATIZACIÓN A CUATRO BANDAS

Cuatro fueron las sistematizaciones que se han desarrollado a lo largo de este proceso. Y cuatro, por tanto, han sido las organizaciones que se han lanzado a la aventura de la sistematización: SETEM Hego Haizea sobre el eje de estructura y cultura organizacional; Círculo Solidario Euskadi en torno a metodologías e innovación; Euskadi Cuba acerca de productos e Ingeniería Sin Fronteras País Vasco - Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza sobre incidencia y dimensión política.

Elas han compartido itinerario, experiencia colectiva y muchas ganas de aprender de ella. Recogemos su recorrido así como sus conclusiones, aprendizajes y recomendaciones a continuación.



NUEVO RECETARIO EN LA COCINA DE **SETEM HEGO HAIZEA**

SETEM Hego Haizea es una ONG de desarrollo que prioriza la acción local educativa como medio para la transformación global. Estamos experimentando un nuevo enfoque de Educación para el desarrollo, que entendemos tiene consecuencias más allá del método, sobre nuestra propia cultura y estructura organizativa. Esto nos ha llevado a aprovechar el proyecto de CSE como oportunidad para sistematizar esta experiencia y aprender de nuestras propias vivencias. En el equipo sistematizador hemos estado tres personas de diferentes áreas de SETEM, involucrando además en el proceso a más personas representativas de toda la organización.



1. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO, OBJETO Y EJE DE SETEM HEGO HAIZEA

En este proceso de sistematización contamos con tres preguntas clave para enfocar nuestra reflexión y análisis crítico. De la mano de ellas definimos el objetivo de nuestra sistematización, delimitamos el objeto de la misma en tiempo y en espacio y precisamos el eje, es decir, qué aspectos de la experiencia nos interesan más.

1. OBJETIVO de la sistematización: ¿para qué sistematizar?

El proyecto «Investigación y Formación participativa para avanzar en Educación para el Desarrollo» propone un objetivo macro y marco para los cuatro procesos de sistematización:

Aportar y compartir aprendizajes para fortalecer la Educación para el Desarrollo en el ámbito, en el caso de SETEM, de estructura y cultura organizacional.

El equipo sistematizador de SETEM acuerda que el objetivo propio de su proceso de sistematización será:

Descubrir claves para mejorar la estrategia organizativa de SETEM Hego Haizea.

Con la expresión **estrategia organizativa** nos referimos a «qué queremos ser como SETEM Hego Haizea y como lo traducimos a nuestra práctica organizativa».

2. OBJETO de la sistematización: ¿qué experiencia queremos sistematizar?

La experiencia del Municipios éticos de SETEM Hego Haizea en Euskadi durante el periodo de enero de 2009 a (12 de) enero de 2011.

El sujeto de esta experiencia es SETEM en **Euskadi** (en los tres territorios de la CAPV) como organización en sus diferentes espacios interrelacionados:

- Comités de voluntariado
- Áreas técnicas (sensibilización, formación; cooperación internacional; comunicación y marketing; administración y finanzas; dirección)
- Junta Directiva
- Socios y socias

Los demás sujetos con los que se relaciona SETEM [grupos socios, copartes en el Sur, otros grupos del trabajo de sensibilización, redes, alumnado de las formaciones, administración / instituciones públicas, medios de comunicación social] estarán presentes en la medida en que son parte del trabajo de la organización, pero la sistematización no se centrará en ellos, sino en sus relaciones con SETEM.

3. EJE de la sistematización: ¿qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan más?

Elementos que promueven u obstaculizan los avances en coordinación interna de SETEM Hego Haizea como organización y del equipo de sensibilización en cuanto a la organización del trabajo y a la visión organizativa que tiene SETEM Hego Haizea.

- Con **organización del trabajo** nos referimos a aspectos logísticos, tales como los tiempos de dedicación, las funciones, las tareas, etc.
- Con **visión organizativa** nos referimos a cuestiones ideológicas, como son la misión, visión, posicionamiento, relaciones, redes, etc.

RELATO DE LA EXPERIENCIA

Desde 2007 habíamos experimentado cambios en el trabajo de sensibilización-educación de SETEM Hego Haizea. Queríamos evitar que el trabajo fuese una sucesión de «iniciativas informativas sueltas» y buscábamos de qué forma se podía conseguir más efecto del trabajo de sensibilización/educación.

En 2008 empezamos a trabajar en el programa «**Municipios éticos**». Se trata de un proceso educativo para cambios de comportamiento, y de creación de redes a largo plazo. Consiste en establecer y mantener relaciones diferenciadas a la medida de cada grupo o asociación con los que se trabaja, para que éstos aborden y maduren el consumo consciente y responsable ajustado al contexto y trabajo de cada cual.

Al mismo tiempo, desde el equipo de sensibilización veíamos que el Enfoque de Marco Lógico no nos servía para la manera en que queríamos trabajar. Descubrimos el Mapeo de Alcances por casualidad y nos pusimos a aprenderlo como alternativa para intentar integrarlo en el trabajo de sensibilización. En estos primeros pasos participaron, además del equipo de sensibilización-educación, la dirección de SETEM Hego Haizea.

Enero de 2009 es el inicio formal del trabajo con el **Mapeo de Alcances**. Una de las personas del equipo de sensibilización-educación estudia el tema e intenta transmitirlo al resto del equipo. El equipo de sensibilización empieza a reunirse en sesiones aparte, para tratar este tipo de asuntos específicamente ligado a su trabajo, sin las demás personas del equipo técnico.

Pero resulta complicado aplicar este método de trabajo en la nueva estrategia, debido a la inseguridad, la sobrecarga que se añade al trabajo ordinario, y el cambio que supone dejar de lado el hábito del marco lógico – que se aplicaba de hecho para la cofinanciación y en las otras áreas de trabajo en la organización. Se descubren nuevas posibilidades, pero se vive esta fase con cierta sensación de ambigüedad y frustración por no dar con una alternativa clara y contundente.

En abril de 2009 comienza la elaboración del **plan estratégico de SETEM–Hego Haizea**. Se nota en esto un salto cualitativo con respecto al plan anterior, pero sin ruptura. El Mapeo de Alcances como tal no se asume explícitamente, pero sí se integran los frutos de las reflexiones vividas en el equipo de sensibilización entorno a ello, lo cual aporta nuevas visiones sobre el rol y la misión de SETEM. Se refleja así el otro modelo de sensibilización, el de redes, consorcios y voluntariado con designación de responsabilidades, que trae consigo algunas modificaciones en el modelo de organización. No hay resistencias en la organización a incorporarlo pero sí dudas ante lo desconocido, y sobre la capacidad. En un encuentro en Navarra de todas las áreas y la Junta Directiva se discute sobre qué es SETEM Hego Haizea, qué se quiere ser, hacer... Se abarcan aspectos ideológicos, dejando para más adelante los aspectos operativos. Fue un espacio bastante participativo y democrático, en el que se sentía que por fin se profundizaba sobre estos temas, y del cual se salió con un consenso bastante claro y consolidado.

Para septiembre de 2009 se inicia la parte operativa del plan estratégico, a partir de un documento base propuesto por la dirección, y debatido por áreas. El equipo técnico es fuerte, está consolidado y se le han dado muchas vueltas al documento. Hay más tensión y más diferencias que en la parte ideológica quizás, influido también por la presión externa de tiempo para terminarlo, que no permite trabajar y debatir en asamblea sino en grupos. El plan se consensúa sobre las modificaciones y propuestas por distintas aportaciones.

Hacia finales de ese año, en el equipo de sensibilización–educación se va produciendo una sensación de «**atasco**», motivado por no poder conseguir todo lo que se había propuesto debido a la dedicación que necesita la dinámica de trabajo diaria de los Municipios Éticos. Hay incompatibilidad entre el calendario de proyectos en ejecución y la flexibilidad que necesita el Mapeo de Alcances. Al trabajo ordinario se sumaba el del Mapeo de Alcances y el de ir contracorriente. En el equipo técnico no se había discutido por qué una tarea o un trabajo es o no prioritario y se da tensión entre teoría y práctica. A pesar del «**atasco**», no hay un parón en el trabajo del equipo de sensibilización–educación.

Desde principios del 2010 hay mucha actividad hacia afuera de todo el equipo de SETEM Hego Haizea en coherencia con el plan estratégico que apostaba por la participación en redes, los consorcios, etc. Se incrementa la demanda externa hacia SETEM Hego Haizea que había ido in crescendo desde el inicio del 2009.

En Febrero 2010 se cuenta con la asesoría de una persona externa que apoya el método de Mapeo de Alcances en el equipo de sensibilización–educación, y se incorpora otra persona en ese equipo, circunstancias que crean una nueva dinámica. Se decide reducir el proyecto que se había acordado anteriormente, sobre la experiencia vivida y tras el análisis detallado de porqué no se alcanzaban los cambios propuestos. Como consecuencia de ese trabajo el equipo sale reforzado y capacitado, aunque con dudas sobre cómo poner en práctica el Mapeo de Alcances con los grupos socios. Por ello se decide bajar el perfil de la propuesta que se tenía anteriormente para ellos, en términos más realistas, y a la vez se crean herramientas de monitoreo. Se acuerda acotar los grupos socios, y se elabora un decálogo de trabajo interno para abordar el tema abiertamente con los grupos socios. Estas evoluciones y dudas del equipo de sensibilización no se discuten con el resto de la organización.

El Mapeo de Alcances comienza a tener influencia en la práctica de toda la organización, desde las nuevas demandas y aportaciones que se van generando desde el equipo de sensibilización–educación. Estos temas salen en las reuniones del equipo técnico, donde se va notando una diferente implicación e interés entre el equipo de sensibilización y las demás personas, y donde los temas «de sensibilización» ocupan una parte creciente de la agenda.

A mediados de año se realiza una reunión para mejorar la coordinación y por tanto la eficacia del equipo de sensibilización–educación. En ella se acuerdan medidas operativas y compromisos. Si bien, en general se quedan en el tintero en un afán de no querer sobrecargar. Se decide también pasar las actas del equipo de sensibilización a todo el equipo técnico, para agilizar las reuniones, porque se nota que al resto del equipo no le interesa demasiado. Se perjudica la comunicación en la práctica, y genera frustración el afanarse tanto con el enfoque nuevo sin que el resto de la organización lo parezca apreciar.

En diciembre unas personas del equipo de sensibilización–educación viajan a Albuquerque (Extremadura) al encuentro de buenas prácticas de Educación para el Desarrollo organizado por el Colectivo CALA, para presentar la experiencia de los Municipios Éticos. Iban inseguras y dedicaron mucho tiempo a prepararlo, pero recibieron una muy buena acogida, lo que reforzó el equipo con respecto al acierto del enfoque de este método y la estrategia Municipios Éticos.

CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

Introducción

La reflexión de SETEM Hego Haizea sobre la importancia de cambiar de estrategia de sensibilización y comenzar a emplear el Mapeo de Alcances viene marcada también por un contexto externo en el que impera el uso del enfoque de marco lógico que no responde a lo que se quiere y cómo se quiere trabajar en la organización.

Cuando se empezó a trabajar con el Mapeo de Alcances se tenía la sensación de tener que estar trabajando en clandestino; no se podía compartir, nadie estaba «en esa onda». En la medida en que se iba teniéndolo más claro y se comentaba fuera de la organización, la gente mostraba estar más o menos de acuerdo y eso afirmaba la propuesta. Nos dimos cuenta que al final habíamos construido una metodología muy compatible con la demanda contrastada de concretar un verdadero trabajo operativo en red.

La nueva estrategia propuesta es muy dinámica, por lo que gradualmente va cambiando la forma de «hacer» de toda SETEM Hego Haizea, tanto interna como externa. Esta característica es vista como muy positiva ya que obliga a un análisis y reajuste permanente.

En lo siguiente ordenamos las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones en varios bloques:

1. Los inicios del proceso del Mapeo de Alcances
2. Las personas, las áreas y la coordinación interna

3. Los efectos:

- (I) Efectos del proceso con el Mapeo de Alcances y municipios éticos a nivel técnico y práctico en el área de sensibilización–educación.
- (II) Efectos del proceso con el Mapeo de Alcances y municipios éticos a nivel técnico y práctico en el resto de la organización y en cuanto a la coordinación interna.
- (III) Papel de hombres y mujeres, estilos de liderazgo y efectos en las relaciones de género en la organización.

1. Los inicios del proceso del Mapeo de Alcances en SETEM Hego Haizea

Conclusiones

- ✓ La realidad de partida es la **heterogeneidad** de experiencia que existe en el equipo de sensibilización–educación y en el resto de la organización. Así, el equipo no parte del mismo nivel de conciencia e implicación respecto a la necesidad de cambio del viejo al nuevo modelo de sensibilización. Esto frena y obstaculiza el cambio. La experiencia no compartida, los sentimientos diferentes, la necesidad de reflexión más a fondo se debe a que no estaba interiorizada esa necesidad. Una «**puesta en común**» al inicio para partir de una misma línea de salida habría facilitado esa interiorización.

El «proceso» se inicia informalmente, mezclando la **estrategia de Municipios Éticos** con el **método de Mapeo de Alcances** como instrumento. Esta falta de distinción entre la estrategia y el método se da sobre todo en la gente recién llegada al equipo. Y quienes sí ven la diferencia no se dan cuenta de que ahí estaba parte del problema.

- ✓ La apuesta de la organización por el Mapeo de Alcances se limita al equipo de sensibilización–educación. Respecto a los aspectos ideológicos sí se quería que alcanzase a nivel organizacional, pero respecto a los prácticos no se asume como causa común, se queda a la espera de lo que salga, y se considera «cosa de una de las personas del equipo de sensibilización–educación» sin apoyarle en la puesta en marcha, y no se planifica el proceso con objetivos, metodología, método, etc.

Vemos que las dificultades y problemas generados porque una sola persona impulse el proceso (soledad, posible riesgo de personalizar o monopolizar por parte de quien impulsa, falta de participación e interés, desmotivación) pueden compensarse por una asunción estructural de la organización que implique **planificación y responsabilidades**. Entre ellas estaría la creación desde el inicio de un **equipo transversal** a toda la organización que asumiera el proceso.

Asimismo la **formación técnica** habría igualado o aumentado la participación sobre el Mapeo de Alcances. Habría dado más seguridad y evitado dudas y sufrimientos para desarrollarlo.

- ✓ Exponer y contrastar lo que se va avanzando sobre el Mapeo de Alcances con otras personas y en otros espacios distintos del equipo de sensibilización (asamblea y voluntariado de SETEM Hego Haizea, el Encuentro de buenas prácticas del CALA en Albuquerque) ayuda al equipo a empoderarse, a «creérselo más». Juega un papel importante a la hora de asegurarse, la confianza tanto interna del equipo como la externa.

Aprendizajes

- ✚ Una «**sentada previa**» –retirarse fuera de la oficina para reflexionar e ir planificando– como la realizada con toda la organización para el Plan Estratégico, que generó que dicho plan fuera asumido por todo SETEM Hego Haizea, ha demostrado ser conveniente en un proceso de estas características. De esta manera, el equipo de sensibilización–educación pueda **alinearse sentimientos y estrategias** sobre el proceso de Municipios Éticos con Mapeo de Alcances.
- ✚ Dedicar tiempo a **diagnosticar** el punto de partida, a hacer explícita y evidenciar la necesidad de cambio y a alinearse dentro del equipo y de la organización facilita generar igualdad de condiciones como clave para la participación. Asimismo es importante **compartir la reflexión** al interior de la organización (en sentido amplio: con el voluntariado y la junta directiva o al menos en todas las áreas) así como **planificar** el proceso con **objetivos** claros, recogidos e interiorizados, con **metodología, procedimientos e instrumentos adecuados**, que nos funcionen, que recojan la apuesta política de la organización y enganchen a la gente sobre la necesidad y utilidad del proceso.
- ✚ Identificar los **recursos, referentes, apoyos y oportunidades externas** que puedan implicar contraste, autoconfianza. Es importante que haya alguien externo que pueda ayudar **metodológicamente** y contribuir a desbloquear situaciones.
- ✚ Algunos elementos que favorecen un proceso que tenga que ver con el cambio en la estructura y cultura organizacional:
 - **Definir las personas o el equipo transversal responsables** del proceso. Es necesario que, en este caso, la estrategia de Municipios Éticos **se aterrice en un plan asumido por todos y todas**, no sólo por el área de sensibilización–educación.
 - Para no perderse contar con una **metodología clara y una planificación** (que defina quién hace qué y en qué tiempo).
 - **Poner en común aprendizajes**, en este caso del Mapeo de Alcances, a las demás áreas para involucrarlas y que no se queden colgadas.

Algunos de estos elementos pueden definirse al principio del proceso o más adelante.

Recomendaciones

- ➔ Contar con un equipo promotor transversal, diverso, formado por gente de distintas áreas.
- ➔ Si no se puede crear un equipo transversal, dedicar tiempo a compartir aprendizajes con toda la organización.
- ➔ Planificar el proceso debidamente.

- Repartir responsabilidades y roles definidos en el equipo transversal y en toda la organización para implicar a toda ella.
- Contar con apoyo exterior para cuestiones metodológicas y para desbloquear situaciones.
- Contar con metodología adecuada al proceso y a la organización que consiga que la gente no lo vea como una carga más de trabajo añadida al que ya hay, que el proceso esté asumido realmente

2. Las personas, las áreas y la coordinación interna

Conclusiones

- ✓ Haber crecido mucho como organización, implica que haya gente nueva con nuevas energías y, al mismo tiempo, que se tema perder la esencia de lo que ha sido la historia de la organización. En esta situación es importante **socializar la historia** de SETEM Hego Haizea entre la gente nueva que no ha estado en el proceso para no perder la esencia.
- ✓ Por otro lado, la estrategia de Municipios Éticos y el método del Mapeo de Alcances son completamente **coherentes con la trayectoria y los fines** de SETEM Hego Haizea así como con la relación con socios y socias. Se descubre que da **miedo** transmitir los enfoques nuevos y se pregunta por qué.
- ✓ El hecho que la estrategia y el método confluyan tanto a veces complejiza el proceso, pero también fortalece mucho. Además, trasciende de sensibilización a otras áreas, a personas. Tiene sus grandes ventajas.
- ✓ El **grupo motor** que impulsa el cambio en la estructura y cultura organizacional tiene que implicar al resto y esto sólo se puede hacer cuando se tiene bastante claro el proceso, la planificación, la metodología, etc. Los otros espacios de la organización (comités de voluntariado, áreas técnicas, Junta directiva, socios y socias) tendrán un papel secundario durante un tiempo y será posteriormente cuando se involucren e incluso puedan impulsar más.
- ✓ La estrategia de Municipios Éticos no es fácil de arraigar en la base, con el voluntariado, aunque a la larga sea más gratificante. Es importante convencer a la base para que sea activa, involucrarla en el proceso y hacerla participe de la estrategia. De lo contrario, se crean resistencias. Esa **involucración del voluntariado** no se consigue de manera espontánea sino que requiere de un proceso explícito que hay que planificar.
- ✓ No se ha prestado una atención explícita a los cambios de personal, tanto contratado como voluntario, durante el proceso. Se va viendo sobre la marcha la influencia que tienen en el proceso y la organización.

Aprendizajes

- ✚ El equipo motor o transversal ha de estar compuesto por personas que representen la **diversidad existente** en la organización.
- ✚ Son importantes los espacios de **socialización y puesta en común** del equipo de sensibilización-educación al resto de áreas y al voluntariado para que la gente de la organización no se sienta excluida.

- ✦ Es clave partir en el **equipo técnico** de las necesidades que se tienen sobre la estrategia de Municipios Éticos y desde ese análisis y reflexión pensar y planificar cómo y en qué momentos concretos trabajar dicha estrategia en los espacios que ya existen en la organización. Este proceso se daría de la misma manera y simultáneamente con el **voluntariado**.
- ✦ Para que el voluntariado trabaje transversalmente la estrategia de Municipios Éticos es necesario que haya personas en los **cuatro comités** existentes que tengan casi como único cometido el impulsar la coherencia con Municipios Éticos.
- ✦ Se consigue sentimiento de **pertenencia** con el proceso si se participa en la **planificación y puesta en marcha**, aunque después no se esté tan dentro del proceso.
- ✦ Al ser el equipo pequeño, la transmisión de la información es **informal** y, como consecuencia, muchas veces se pierde.

Recomendaciones

- ➔ Sistematizar y recoger información por escrito para poderla socializar.
- ➔ Prever una estrategia (la que sea) para socializar, implicar, involucrar... Planificar y agendar el proceso.
- ➔ Transversalidad en el equipo motor desde el inicio.
- ➔ Importancia de un equilibrio entre la estructura existente y el espacio para el cambio.

3. Los efectos (I): Los efectos del Mapeo de Alcances y Municipios Éticos a nivel técnico y práctico en el área de sensibilización-educación.

Conclusiones

- ✓ «Capacitarse sale más por lo vivido que por lo enseñado». Es decir, aprender desde la vivencia y experiencia práctica; simultanear aprendizaje de algo nuevo con su aplicación.
- ✓ Descubrir e ir construyendo a nivel metodológico y estratégico el trabajo de Municipios Éticos ha sido alentador, pero requiere **mucho esfuerzo**. Hay que soportar el fortalecimiento que aporta la autoformación con el riesgo de desgaste.
- ✓ El hecho de que SETEM Hego Haizea oficialmente no asuma la estrategia y la metodología nueva, afecta en el área de sensibilización-educación a la seguridad en general y ante las instituciones financiadoras en particular. Tiene mucha relación con la **vivencia de cada persona** y con el hecho de que insertarse en el sistema de **subvenciones** limite la capacidad de pensamiento autónomo.
- ✓ Es importante asumir los muchos cambios que ha provocado este proceso, desde la visión y misión de la organización (explicitados en el nuevo plan estratégico), hasta el reparto del trabajo entre voluntariado y personal contratado, y la colaboración con otras entidades.

Aprendizajes

- ✦ Es importante que **en términos organizativos se asuma la estrategia y la metodología como estilo propio** y cuando se presente SETEM Hego Haizea a cualquier instancia (instituciones, nuevas incorporaciones...), se le dé mucha más

entidad a la estrategia de Municipios Éticos. En ese sentido es clave visibilizar ese trabajo y planificar la socialización y consolidación en todo SETEM Hego Haizea. De esta manera, y en la medida en que se interiorice en toda la organización esta forma de transformar, se podrá afirmarla con mucho más propiedad.

- ✚ Visibilizando este trabajo y sustituyendo cargas se evita la **doble agenda** creada por simultanear el trabajo «anterior» con el derivado del Mapeo de Alcances y Municipios Éticos. Esa doble agenda genera sobrecarga porque se incide en un cambio que se suma a la agenda habitual de trabajo y a la larga es insostenible.
- ✚ Redactar el **Plan Operativo Anual (POA)** en clave Mapeo de Alcances – Municipios Éticos como una manera de trascender al equipo técnico, y al comité de garantías.
- ✚ Continuar con la persona que ha acompañado el proceso como **apoyo externo** para la metodología y la estrategia, para que contribuya a ganar seguridad. Es necesario que esa persona sienta empatía con lo fundamental de lo estratégico y con el momento mismo de la organización.

Recomendaciones

- ➔ Tener en cuenta –en la visibilización, en la planificación de la socialización y en la consolidación– que es distinto vivirlo a que te lo enseñen. Considerar esa parte emocional a la hora de trasladar el proceso. En este sentido, favorecer y fomentar espacios informales y lúdicos que facilitan las relaciones interpersonales y que ayudan a sentirse parte.
- ➔ La capacitación autodidacta es muy válida, pero hay que garantizar un apoyo externo.
- ➔ Saber aprovechar los espacios y canales que ya existen en la estructura de la organización para hacer incidencia.
- ➔ Planificar y prever espacios específicos para socializar (agenda). Abordar las incompatibilidades y riesgos de una posible doble agenda y darle solución.

3. Los efectos (II): Efectos del Mapeo de Alcances y Municipios Éticos a nivel técnico y práctico en el resto de la organización y sobre la coordinación interna

Conclusiones

- ✓ La presión de cambio en otras áreas tiene su origen en el área de sensibilización–educación, no hay demanda por parte de aquellas. Desde el área de sensibilización no se ha hecho una oferta genérica, sino para situaciones concretas y en ese momento es necesario **integrar la estrategia** de Municipios éticas en toda la práctica de la organización. Se es consciente de que existe cierto **riesgo de polarización**, con el equipo de sensibilización–educación yendo por un lado con «sus Municipios Éticos» y el resto de la organización por otro. Está bien que se viva y se explicita que existe ese riesgo de polarización para que no se consolide.

El proceso vivido obliga al equipo de sensibilización–educación a contemplar mucho más las **otras áreas, estrategias...** e interactuar con ellas. Existe el riesgo y sería contraproducente que toda la cohesión recayera sobre sensibilización–educación. Los ritmos tienen que ser compartidos.

El equipo de sensibilización–educación trabaja más en coordinación, ha clarificado ideas, líneas de trabajo y comparte el mismo camino. Se ha incrementado la **cohesión** del equipo de sensibilización–educación al apropiarse de la metodología del Mapeo de Alcances.

Se ve necesario **incorporar la metodología del Mapeo de Alcances y la estrategia de Municipios Éticos a nivel operativo y estratégico** al resto de la organización:

- A nivel operativo con el resto de áreas, pues es necesario superar «compartimentos estancos»
- A nivel estratégico: pues da sentido a todo el trabajo de la organización. Esa ha sido la experiencia del área de sensibilización–educación.

No se trata de hacer un traspaso de la «apropiación de metodología» y del fortalecimiento y cohesión de sensibilización–educación al resto de la organización. Se deberá partir de los aportes de las áreas y contrastar cómo trasladarlo, pues **no será extrapolable** tal cual.

- ✓ En la planificación sobre Mapeo de Alcances no se ha planteado la socialización a otras áreas. Hay un **desfase entre lo planificado y la lógica general** de Municipios Éticos que va más allá de lo que se recoge en el Plan Estratégico de la organización, que es demasiado vago. Por eso existe ese desfase – que está bien haberlo detectado.

Ni siquiera a lo interno se distingue siempre **lo estratégico (Municipios Éticos)** de **lo metodológico (Mapeo de Alcances)**, pero se quiere pensar que es cosa más de enfoque o de expresión que de fondo. Es importante tenerlo claro primero a nivel interno en el equipo para socializarlo después.

- ✓ Con esta estrategia y esta metodología **se rompen muchos tabúes, mitos, hábitos...** se **madura** en planteamientos, aunque en gran medida se haga inconscientemente.

Aprendizajes

- ✚ La **convivencia fuera** de la oficina del grupo tiene un doble objetivo:
 - Hacer seguimiento y evaluación
 - Favorecer el clima de confianza
- ✚ Formalizar el desafío de trasladar e incorporar la estrategia y la metodología en las demás áreas. Expresarlo formalmente y encargar a alguien que empiece a lanzar la discusión o a preparar una primera reunión sobre la estrategia de Municipios Éticos en otras áreas. **Promover espacios «oficiales» de socialización y debate** en clave «Municipios Éticos», obligarnos a asumirlo... aprovechar canales existentes...
- ✚ Sentarse a hacer una **planificación** de incorporación de la estrategia y la metodología a todas las áreas y repartir tareas a partir de una propuesta. Cuando se habla de áreas se incluye al personal contratado y a los comités de voluntariado.

- + Seguir pensando en la forma y dinámica de las **reuniones del equipo técnico** en clave de mejorar la coordinación e incorporando los aprendizajes de la sistematización, ahora que se han detectado más claves de funcionamiento.

Recomendaciones

- Tener cuidado con que la responsabilidad de un proceso de cambio estratégico recaiga sobre una parte de la organización (un área), pues puede ser contraproducente.
- Tener en cuenta los distintos ritmos dentro de la organización.
- ...más anteriores recomendaciones.

3. Los efectos (III): El papel de hombres y mujeres, estilos de liderazgo y efectos en las relaciones de género en la organización

Conclusiones

- ✓ Los **roles y caracteres personales** han pesado más que las relaciones de género en este proceso
- ✓ En SETEM Hego Haizea falta el **análisis y la institucionalización de la política de género**. No se dispone de una herramienta para detectar por qué no se ha hecho explícito. Puede ser porque no se ha visto la necesidad, presumiendo que las personas que conforman la organización son equitativas y favorecen la equidad.
- ✓ Faltan criterios comunes en la organización porque no hay un **diagnóstico de género** en todo SETEM Hego Haizea. La metodología del Mapeo de Alcances y la estrategia de Municipios Éticos **favorecen la equidad hacia dentro y fuera** de la organización porque promueven la horizontalidad, pero no se hace de manera explícita. El Mapeo de Alcances da más garantía que otras metodologías para trabajar género. Es necesario **explicitarlo y trabajarlo** no sólo hacia afuera sino también a nivel interno.

Aprendizajes

- + No es cuestión de indicadores, resultados, etc. en clave de género, sino de la importancia de cuestionarse la práctica en **temas de género**.
- + Es importante dar entidad a los **Municipios Éticos y al Mapeo de Alcances** en el proceso de institucionalización de la **política de género** en SETEM Hego Haizea. Se sabe que la nueva metodología y la estrategia favorecerán la equidad de género.
- + Tener en cuenta en la socialización un **análisis de perfiles, funciones y relaciones en clave de género** o de **relaciones personales formales e informales** en SETEM, más allá de la metodología.

Recomendaciones

- Ser conscientes de que en cualquier relación, en cualquier proceso tiene su peso y su importancia el tema de género. Poner el acento también en ello, en el análisis de la realidad, reflexionar el porqué... el hecho de que todas sean mujeres en un equipo no implica que se den relaciones en equidad.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO: «LA PARRILLA DE EVALUACIÓN»

Circulo Solidario Euskadi se crea en el año 1994 y siete años después nace el departamento de Sensibilización y Educación para el Desarrollo (ED). Desde entonces han sido muchas las acciones que hemos llevado a cabo y que han ido generando aprendizajes que nos están permitiendo avanzar y mejorar en nuestro trabajo.

A black and white photograph showing four women sitting around a large table in what appears to be a library or study area. They are all focused on their work, looking down at papers and documents spread across the table. The background shows bookshelves filled with books and a window with a view of a building. The lighting is soft, and the overall atmosphere is one of quiet concentration and collaborative work.

2. METODOLOGÍAS E INNOVACIÓN

Creemos en la Sensibilización y Educación para el desarrollo como medio para generar conciencia política de cambio, ciudadanía crítica participativa y democrática, capaz de plantear propuestas en temas de desarrollo sostenible, equidad de género, garantía de derechos de la población inmigrante, participación comunitaria y convivencia intercultural.

Uno de nuestros objetivos es el fortalecimiento de la ED y esto es lo que nos hace trabajar en procesos como este. Procesos que consideramos necesarios ya que nos ayudan a compartir aprendizajes extraídos desde nuestras prácticas y que fomentan una cultura de trabajo conjunto entre las organizaciones que trabajamos en el ámbito de la ED.

Esta extendida la idea de que la innovación consiste principalmente en proponer nuevas ideas, nuevos proyectos. Nosotras consideramos que innovar significa revisar nuestras prácticas y adecuarnos a los nuevos contextos que se nos presentan. Con esta filosofía impulsamos la sistematización como herramienta de aprendizaje desde la revisión de la propia experiencia y la ponemos en práctica sistematizando una de nuestras prácticas junto con las de otras tres organizaciones.

CSE es una ONGD que se compromete con la equidad de género y en sus herramientas metodológicas y su discurso político-ideológico apuesta por la transformación de las relaciones de género hacia una mayor equidad entre hombres y mujeres.

En el proceso de sistematización de Circulo Solidario Euskadi participaron las siguientes personas: Iratxe Azuaga Fuentes, Mónica Fernández Vidal, Ana González Bringas, Ruth Quintana Esteban, Almudena Martín Parra y Cecilia Von Sanden Viñoles.

Queremos agradecer a todas las personas y organizaciones que han participado en el proceso su dedicación al mismo y su implicación en su participación.

OBJETIVO, OBJETO Y EJE DE CÍRCULO SOLIDARIO EUSKADI

En este proceso de sistematización contamos con tres preguntas clave que nos ayudan enfocar nuestra reflexión y análisis crítico. De la mano de ellas definimos el objetivo de nuestra sistematización, delimitamos el objeto de la misma en tiempo y en espacio y precisamos el eje, es decir, qué aspectos de la experiencia nos interesan más.

1. OBJETIVO de la sistematización: ¿para qué sistematizar?

El proyecto «Investigación y Formación participativa para avanzar en Educación para el Desarrollo» propone un objetivo macro y marco para los cuatro procesos de sistematización:

Aportar y compartir aprendizajes para fortalecer la Educación para el Desarrollo en el ámbito, en el caso de Círculo Solidario Euskadi, de metodologías e innovación.

El equipo sistematizador de CSE acuerda que el objetivo propio de su proceso de sistematización será:

Activar como equipo de educación el valor práctico y conceptual de la herramienta macro de evaluación en Educación para el Desarrollo de CSE (parrilla de salida).

Algunos comentarios: se destaca el deseo de conciliarse y reconciliarse con la herramienta, así como de tener el espacio para revivir lo que hicieron las personas del equipo de educación de CSE que elaboraron la herramienta.

2. OBJETO de la sistematización: ¿qué experiencia queremos sistematizar?

La experiencia de elaboración y uso de la herramienta macro de evaluación en ED (parrilla de salida) por parte del equipo de educación de CSE, desde febrero de 2008 a marzo de 2011 en Bilbao.

- La elaboración tuvo lugar entre febrero y junio de 2008
- El uso lo acotamos al periodo comprendido entre junio de 2008 y marzo de 2011

3. EJE de la sistematización: ¿qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan más?

Dificultades y logros en la elaboración y uso de la herramienta macro de evaluación de CSE respecto a:

- *El papel de la reflexión conjunta*
- *La innovación generada aportando y creando desde la propia experiencia (elaborar desde la revisión de nuestras prácticas, desde lo que somos...)*
- *La estructura del documento*
- *Los criterios de evaluación acordados*
- *El contenido de los criterios*
- *Las preguntas e indicadores planteados*

Algunos comentarios que ya se apuntan respecto a la innovación:

- No existen recetas (la herramienta de evaluación ha de ser adaptada a cada situación)
- Valoricen lo propio. Es clave ver a nivel interno cuál es la metodología acorde...
- Es necesario asumir que la innovación supone optar, tomar un camino y dejar otro en muchas ocasiones
- Es bueno que hagan reflexión colectiva
- Tengan en cuenta de dónde vienen (como organización, su recorrido de trabajo)
- Beban de fuentes externas diversas

RELATO DE LA EXPERIENCIA

Antecedentes

En el equipo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo de Círculo Solidario Euskadi (CSE) vivíamos la **evaluación como una inquietud** pero aún no la habíamos abordado del todo. Apostábamos por ella porque la considerábamos ya un método muy útil para aprender, para revisar los proyectos durante su ejecución, poder ajustarlos y, así, que fueran de mayor calidad, eficaces y eficientes. Contábamos con cuestionarios, test– preguntas para entrevistas, etc. pero no teníamos criterios claros a partir de los cuales realizar las evaluaciones. Sí se tenían en cuenta la eficacia, la eficiencia, el trabajo en procesos, las cuestiones claves de la Educación para el Desarrollo (ED) pero no estaban especificadas para evaluación.

La elaboración

En ese tiempo, en Círculo Solidario Euskadi estábamos coordinando el **proyecto de EVALUAcción** junto con dos consultorías: Kalida de a, Acompañamiento, calidad y desarrollo e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. En la coordinación de dicho proyecto se sucedieron tres personas, dos del equipo de cooperación y una del de sensibilización y educación para el desarrollo. El proyecto constaba de una fase de sensibilización durante la cual se elaboró un diagnóstico acerca de la situación de la evaluación en ONGD vascas y se celebraron unas jornadas. La segunda fase fue sobre formación en evaluación. Y la tercera consistió en un acompañamiento individualizado para incorporar la evaluación a distintos espacios y prácticas de la organización. Fue en el marco de este acompañamiento en el que el equipo de sensibilización y educación para el desarrollo decidimos **crear una herramienta para evaluar a nivel interno** (los procesos, el equipo) y **externo** (los proyectos, las acciones) desde los fundamentos metodológicos de la Educación para el Desarrollo.

Desde el inicio de este proyecto y hasta junio de 2008 tuvieron lugar los talleres de sistematización del propio proyecto de EVALUAcción. En febrero de 2008 iniciamos la elaboración de la herramienta de evaluación. Fue un proceso que las personas del equipo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo vivimos con **ilusión, alegría**, muchas expectativas y en un momento de intenso **trabajo**. Fueron espacios que se caracterizaron por las risas, los aprendizajes y un sentimiento de estar haciendo equipo.

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo nos acompañó en la elaboración de la herramienta. Se dio un diálogo al inicio para identificar las necesidades, inquietudes, prioridades y a partir de ahí, teniendo en cuenta las horas previstas en el acompañamiento y el volumen de trabajo que teníamos, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo diseñó la **ruta del proceso**.

De marzo a mayo dimos los siguientes pasos:

1. Revisamos la **documentación de referencia de CSE** –Plan Estratégico, sistematización de ED, cuestionarios existentes...– fijándonos en lo que queríamos rescatar para la evaluación.
2. Debatimos sobre los **criterios de evaluación** posibles y seleccionamos cuáles serían los nuestros. Acordamos los siguientes ocho criterios: dimensión polí-

tica, pedagógica, cultural, género, de innovación continua, visión sur, eficacia y eficiencia.

3. Definimos los **elementos de análisis** de los criterios. Para ello incorporamos de la documentación propia de CSE lo que encajaba y lo enriquecimos con documentos como el de las Dimensiones de la Educación para el Desarrollo, entre otros.
4. Elaboramos los **indicadores y preguntas** para evaluar desde cada criterio.
5. Identificamos los pasos necesarios para evaluar y con ellos el posible **itinerario** a seguir.
6. Elaboramos el **documento** de todo el proceso.

Decidimos elaborar dos documentos: uno para la publicación de EVALUAcción y otro interno en el que marcamos lo que era necesario seguir reflexionando y clarificando. Éramos conscientes de que en este momento habíamos avanzado pero aún quedaban aspectos por definir más, como eran, la dimensión cultural, la de género, la eficacia y la eficiencia.

El uso

En el FOCAD de junio de 2008 las mismas personas del equipo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo que trabajamos en la elaboración de la herramienta la incorporamos **en la formulación**: se incluyó un itinerario de evaluación, se apuntaron los criterios que se iban a emplear, con quiénes, etc. La herramienta también nos ayudó a elaborar los indicadores que íbamos a incorporar en la matriz de planificación.

Gracias al proyecto de EVALUAcción el Equipo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo de CSE tuvimos la oportunidad de formarnos y contar con un acompañamiento en Evaluación en ED, si bien el proyecto como tal lo vivimos como algo externo al equipo porque casi en su totalidad se coordinaba desde cooperación. En julio de 2008 regresó una de las integrantes del equipo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo de su permiso de maternidad y asumió la coordinación del proyecto EVALUAcción, al tiempo que entró en contacto con la herramienta macro de evaluación que encuentra, de primeras, dificultosa su aplicación.

Experiencias que hemos tenido en este tiempo de uso de la parrilla

En enero de 2009 se inició un proceso de **evaluación mixta** con alumnado del proyecto «Apostando por lo humano. Otra forma de educar desde la universidad. 2006–2010» en la que participó parte del equipo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo de CSE e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. El equipo evaluador seleccionó los criterios e indicadores de la herramienta de evaluación a partir del objetivo que se acuerda para la evaluación del proyecto. Se generó información muy interesante (sobre la conexión local–global, individual–colectivo, la visión política... y quedó en evidencia que las personas (antiguo alumnado de dicho proyecto) que participaron en los talleres de esta evaluación mixta se acordaban años después de los contenidos de la formación que habían recibido en el marco de este proyecto e incorporaba los aprendizajes a su trabajo.

Desde abril 2010 hasta marzo 2011 se llevaron a cabo varios proyectos de Educación para el Desarrollo, y el equipo incorpora todos los elementos de la parrilla en la formulación, la propuesta de seguimiento y la evaluación en cada uno de ellos

A fecha de marzo de 2011 no ha habido **retroalimentación externa** sobre la herramienta.

CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES SOBRE METODOLOGÍAS E INNOVACIÓN

Ordenamos las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones en tres apartados:

1. La elaboración de la herramienta de evaluación:

- (I) Sobre lo que contribuye a que exista ilusión y alegría en el proceso y las consecuencias que ello conlleva.
- (II) Sobre lo que facilitó el consenso. El partir de «lo que se es» en la organización.
- (III) Papel del marco teórico en la elaboración de la herramienta y en su posterior uso.

2. El uso de la herramienta de evaluación

- (I) La herramienta en la evaluación.
- (II) La herramienta en la formulación y ejecución.
- (III) El equipo y la herramienta de evaluación. El papel del contexto.

3. Género en la elaboración y uso.

1. La elaboración de la herramienta de evaluación (I): Sobre lo que contribuye a que exista ilusión y alegría en el proceso y las consecuencias que ello conlleva

Conclusiones

- ✓ La ilusión y la alegría en la elaboración están conectadas con que el espacio de elaboración de la herramienta sea de aprendizaje. Asimismo, elaborar una herramienta de estas características te conecta con la esencia de tu trabajo. Tú misma haces Educación para el Desarrollo (ED) y revierte en ti.
- ✓ A esa ilusión y alegría también contribuye el hecho de que la elaboración sea una apuesta de equipo, que todo el equipo sienta la necesidad, entienda y comparta el proceso y la metodología de construcción de la herramienta y que cuente con un itinerario claro.
- ✓ La sintonía, la buena compenetración, el buen clima sin tensión en el equipo –favorecidos por la alegría y la ilusión– ayudan a desarrollar trabajos motivadores e ilusionantes y facilitan la elaboración de la herramienta.

- ✓ El tipo de acompañamiento con el que se cuenta es importante. Que haya conexión con la forma de hacer, que nos guste la metodología, que haya confianza genera que los procesos den fruto.

Aprendizajes

- ✚ Plantear la elaboración de herramientas como espacios de formación y aprendizaje internos contribuye a una mayor motivación y a hacer equipo. Así, es importante visualizar desde el inicio la oportunidad de aprendizaje y fortalecimiento que supone un proceso como éste.
- ✚ Partir de las necesidades a la hora de plantear la herramienta nos obliga a una revisión interna constante y crítica.
- ✚ Es fundamental generar alegría, ilusión, distensión dentro del proceso.
- ✚ La construcción de una herramienta desde el buen clima y la sintonía en el equipo facilita y mejora su elaboración y también las utilidades que podemos darle después: hay conexión entre una elaboración con un buen clima –que contribuye a estar familiarizadas con la herramienta y sentirla como una aliada– y el uso posterior de la misma.
- ✚ Otro elemento clave para la motivación y el clima favorable en la elaboración de la herramienta, es que el proceso sea una necesidad sentida y una apuesta de equipo⁴ (del departamento y si puede ser de toda la organización mejor aún).
- ✚ Es importante plantear un acompañamiento y una metodología acordes con la forma de trabajo del equipo que acomete la tarea. El buen clima y el acompañamiento cercano y en sintonía son parte de la forma de trabajo de CSE y han ayudado a conseguir una mejor herramienta

Recomendaciones

- Hacer una herramienta porque la necesitas, no porque la pide el Gobierno Vasco o cualquier otro agente financiador externo.
- Poner cabeza al acompañamiento. Además de la parte más técnica de elaboración de la herramienta, se ha de facilitar el proceso y que la gente se sienta bien y para todo ello no sirve cualquiera. Es importante acercarse, para quien vaya a acompañar o dinamizar este proceso, desde las claves de la organización, con el fin de que así el aprendizaje esté en sintonía con la ONG.
- Cuidar la coherencia entre la teoría (pienso) y la práctica (hago) para la metodología y el acompañamiento de la elaboración, para partir de lo que somos y hacemos a la hora de elaborarla, para facilitar la participación.

4.– Nos referimos al equipo más implicado en la construcción de dicha herramienta (el departamento de ED y sensibilización en nuestro caso). Ahora, si se suma a esa apuesta toda la organización, mejor aún.

1. La elaboración de la herramienta de evaluación (II): Sobre lo que facilitó el consenso. El papel de partir de «lo que se es» en la organización

Conclusiones

- ✓ A la hora de consensuar los criterios de evaluación, es importante proporcionar **tiempo** y generar **espacios** en los que poder expresarse libremente, «sin miedo» a la censura o a cometer errores. Se trata de espacios en los que se aceptan retrocesos, en los que se da escucha activa y confianza para pensar en voz alta... Las características de estos espacios están conectadas también con el «proceso en femenino», en el sentido de la presencia de los sentimientos y la empatía, la gestión igualitaria del poder, la escucha compartida, etc.
El conocimiento mutuo de las personas del equipo y el tiempo de trabajo conjunto son dos elementos que contribuyen también a facilitar el consenso.
- ✓ Son claves las actitudes de las personas: una actitud que promueva el consenso, de aporte, diálogo, respeto, abierta, empática, que pierda el miedo al cambio, con capacidad de escucha por parte de todas las personas del equipo, facilita el consenso. Para construir consenso es importante también la gestión del poder cuando hay distintos recorridos en cuanto al tiempo en la organización.
- ✓ El hecho de tratarse de un equipo de mujeres con sensibilidad e interés por incorporar en su labor la perspectiva de género, facilita que el proceso sea muy femenino, en el sentido de la presencia que tienen los sentimientos y la empatía, cómo se gestiona el poder, cómo es la escucha.
- ✓ Facilita el consenso de los criterios de evaluación tener consensos previos comunes (aún viniendo de distintas historias y experiencias) y el bagaje personal con el enfoque metodológico de ED. Aun no estando escritos esos previos, los liderazgos compartidos permiten trabajar, ceder y articular sobre la marcha.
- ✓ El acompañamiento externo en el formato que sea (no cualquiera, sino uno adecuado) es recomendable como punto de inflexión y de reflexión. En los procesos en los que se da una revisión de la esencia del trabajo, es además necesario. La mirada externa propicia una mayor reflexión y nos conecta con lo que somos para elaborar una herramienta que realmente responda a nuestras necesidades.

Aprendizajes

- ✚ Todas las personas tienen mucho que aportar, independientemente del tiempo que lleven en la ONGD y de su bagaje profesional y/o personal.
- ✚ Los consensos previos comunes son útiles pero no imprescindibles si existe una gestión del espacio «en femenino» (tener en cuenta los sentimientos, la escucha y la empatía, etc.).
- ✚ La manera de trabajar, el espacio, la actitud «en femenino» (escucha, empatía, abierta, sin miedo...) empodera a las personas, hace creer más en una misma y lleva a aprender, a tener más capacidad de propuesta.
- ✚ Es importante la gestión de la participación interna del grupo también por parte del acompañamiento externo, pues se trata de una característica de la forma de trabajo en ED y a su vez influye en la generación de consensos.

Recomendaciones

- Sobre el acompañamiento externo:
 1. Que canalice la creación de consensos, sirviéndose para ello de la reflexión conjunta.
 2. Que dé valor a lo que es la organización, al recorrido que ya tiene y partir de ahí para hacer la herramienta.
 3. Es importante para elaborar ciertas herramientas y lograr coherencia.
- «Feminizar» el proceso para que sea exitoso.
- Facilitar y gestionar espacios en los que todo el mundo se sienta libre de participar.

1. La elaboración de la herramienta de evaluación (III): Papel del marco teórico en la elaboración de la herramienta y en su posterior uso

Conclusiones

- ✓ En el proceso de creación de la herramienta propia es importante articular los saberes de la organización, es decir, los conocimientos y aprendizajes del equipo –sobre evaluación en este caso– junto con el marco teórico de la ED por el que apuesta la organización. De esta manera se crean metodologías propias que son expresión práctica de la teoría y una plasmación sintetizada de todo el saber del equipo. Realizar un ejercicio colectivo de reflexión y análisis para crear la herramienta y elaborar una redacción propia de la misma favorecen la coherencia entre teoría y práctica.
- ✓ El trabajo que se ha desarrollado con la herramienta ha sido coherente con la misma aún sin manejarla (al no haber estado en su elaboración) porque ambas (trabajo y herramienta) son coherentes con el marco teórico y éste sí está integrado por las personas del equipo.
- ✓ Es importante trabajar los criterios de evaluación de manera integral, no por departamentos estancos, así como cruzar las dimensiones de la ED con las líneas transversales para conseguir coherencia entre teoría y práctica.
- ✓ Para que la herramienta sea abierta, dinámica, adaptable y no estática es importante, además de la voluntad de que sea así, establecer a nivel de equipo sesiones de revisión conforme al marco teórico, contraste, valoración de su funcionamiento y enriquecimiento de la misma.
- ✓ El ser parte del equipo que elabora la herramienta aporta pistas extras para entenderla, ya que hay subjetividades y sentimientos en las elaboraciones de cada momento.

Quando ha habido gente que no ha participado en la elaboración de la herramienta es importante cuidar la socialización de la misma y acompañar en su puesta en práctica. En dicha socialización es clave tener en cuenta la parte no escrita de la herramienta: la afectividad en el proceso, las reflexiones y motivaciones, etc. Esta parte contribuye a que el grupo se reconozca en esa

herramienta y se ancle a ella. Así, llevar a cabo una socialización de la herramienta favorece su posterior puesta en práctica y permite conciliarse con ella a la persona que no ha participado en el proceso previo de elaboración.

Aprendizajes

- ✚ Elaborar herramientas de estas características supone entrar a revisar el marco teórico de la ED que se quiere hacer y permite seguir construyendo teoría además de práctica.
- ✚ Conocer bien el marco teórico del que parte y nace la herramienta contribuye a conocerla y manejarla mejor.
- ✚ En la socialización, además de la parte más objetiva (contenido conceptual), es preciso rescatar la parte NO ESCRITA, hacer cómplice a la gente de esos momentos. Ir más allá de una mera transmisión de datos y ser conscientes de que es necesario darse tiempo para todos y todas uniendo compromiso con propuestas de acción, puesto que lleva tiempo integrarla cuando no se ha estado en su elaboración.
- ✚ Relacionar la teoría con la práctica a partir de la sencillez. Es importante proponer un itinerario de uso sencillo y claro para quienes han estado en su elaboración y para quienes no. Permite a las personas no presentes asumir la herramienta como propia y facilita la socialización y revisión.
- ✚ La herramienta necesita un seguimiento, y una revisión: proponer cuándo y cómo revisarla (ver si se usa o no, se entiende o no, criterios que se mantienen, que se deciden cambiar...).

Recomendaciones

- ➔ Para la elaboración, revisión y uso de la herramienta es conveniente trabajar sobre los marcos teóricos de la ED: el propio de la organización y otras reflexiones que están en marcha, puesto que es una oportunidad para enriquecer el marco propio.
- ➔ La socialización de la herramienta con personas que no han estado en su elaboración no se debería limitar a transmitir datos objetivos, sino abrirse a espacios para compartir lo subjetivo que hubo durante la elaboración y que puede contribuir a su uso.
- ➔ Aprovechar la socialización a nuevas incorporaciones del equipo y otros espacios de reflexión para revisar la herramienta: se aprende así desde la práctica y se hace suya la herramienta (apropiación). Si no hay incorporaciones nuevas, calendarizar los espacios para revisarla.
- ➔ Poner medios para que se dé la transversalización de género, porque ésta no se produce automáticamente.

2. El uso de la herramienta de evaluación (I): La herramienta en la evaluación.

Conclusiones

- ✓ Las herramientas empleadas para la evaluación de los cursos en la Universidad no se han utilizado posteriormente. Se trató de un primer intento de hacer una evaluación de impacto.

- ✓ Se necesita elaborar distintos instrumentos para evaluar desde los criterios de la parrilla que recojan la totalidad de lo que se trabaja: no sólo contenidos sino también aspectos subjetivos, no sólo apelando al lenguaje verbal (oral o escrito) sino incorporando lenguajes como el corporal tan importante a tener en cuenta en los procesos de ED.
- ✓ Se corre el riesgo de caer en la rigidez al utilizar la herramienta con otros grupos porque cada grupo es diferente.
- ✓ Lo obtenido al utilizar la parrilla, los datos y resultados de las evaluaciones tomados como diagnóstico son muy valiosos para dar continuidad a los procesos y nos permiten formular otros proyectos.

Aprendizajes

- ✚ La herramienta de evaluación da insumos para trabajar en proceso. Los datos de las evaluaciones se pueden convertir en la base de la información de los diagnósticos de los nuevos proyectos que tengamos previsto formular.
- ✚ Tener presente y en cuenta la parte subjetiva para elaborar instrumentos de evaluación de los criterios de la parrilla.
- ✚ Es importante socializar los datos de las evaluaciones por todo lo que supone de contraste con otra gente y generación de aprendizajes nuevos y también como una oportunidad para incidir o sensibilizar en torno a un tema o cuestión.
- ✚ Sería necesario que la herramienta incorporara otros lenguajes además del verbal para poder entrar a analizar más la parte emocional y subjetiva.

Recomendaciones

- ➔ Tener presente la totalidad de lo que se trabaja, incluida la parte subjetiva, a la hora de elaborar instrumentos para evaluar.
- ➔ Utilizar los resultados que da la herramienta como insumos para continuar procesos.
- ➔ Socializar los datos de las evaluaciones, generar los espacios y las oportunidades para llevarlo a cabo sirve como reconocimiento, posible herramienta sensibilizadora o de incidencia política.
- ➔ Tener en cuenta y recuperar aquellas herramientas que se van utilizando en las diferentes evaluaciones porque pueden servir para otros procesos no sólo de evaluación.

2. El uso de la herramienta de evaluación (II): La herramienta en la formulación y ejecución.

Conclusiones

- ✓ Si bien no estuvo pensada para ello, la herramienta de evaluación es clave para formular con coherencia y de forma organizada. Ayuda a estructurar y a no perder la esencia de lo que se quiere trabajar pues no limita a rellenar un formulario ni a mirar a los intereses exclusivos del financiador. Es parte de la cultura organizacional de CSE.

- ✓ La herramienta es muy valiosa para la ejecución pues facilita no perder de vista el sentido del proyecto y evita que nos enfoquemos a las actividades como fines en sí mismos.
- ✓ La herramienta de evaluación facilita la evaluación del proyecto porque contiene un itinerario de evaluación con pasos claros que se traslada al propio proyecto desde su formulación.
- ✓ Destacamos la importancia de hacer evaluaciones compartidas con el equipo y no sólo individuales.

Aprendizajes

- ✚ La herramienta está dotada de un enfoque integral ya que alcanza toda la vida del proyecto: formulación, ejecución y evaluación. La herramienta de evaluación permite así mejorar las actuaciones en todas las fases del ciclo del proyecto (identificación, formulación, ejecución y evaluación) en el sentido de que da coherencia a la intervención diseñada y nos permite no perder de vista el sentido de la intervención.
- ✚ Es importante incorporar la parte subjetiva en este tipo de herramientas ya que ayuda a hacer más cualitativa la evaluación.
- ✚ Contar en la herramienta con un itinerario sencillo y claro del proceso de evaluación facilita el uso práctico de la misma y la tarea de evaluar.
- ✚ Es importante socializar de manera adecuada la herramienta y reservar espacios para la revisión colectiva de su aplicación.

Recomendaciones

- ➔ Más que seguir modelos abstractos o difíciles, es preferible crear una herramienta sencilla, entendida por todas, con un lenguaje que todas conocemos, criterios que todas seguimos en nuestro quehacer diario y crear espacios para trabajarla colectivamente.
- ➔ Contar con un marco teórico claro en ED y, a partir de él, elaborar la herramienta de evaluación abre otras posibilidades de utilización de la misma, y puede facilitar un mayor uso pues puede servir también para formular con coherencia y de forma organizada.
- ➔ Resulta muy práctico utilizar la herramienta durante la ejecución del proyecto, porque orienta la actuación a la esencia del proyecto.
- ➔ Es interesante promover la utilización colectiva de la parrilla –de la mano de evaluaciones compartidas con el equipo para contrastar, revisar y realizar aportes a la herramienta o de contrastes colectivos sobre cómo se ha empleado la herramienta para tener una visión más global de su utilización–, ya que facilita su uso y su enriquecimiento continuo.
- ➔ Es importante contar con un itinerario claro en el proceso de evaluación –cuáles son los pasos a seguir– para un uso óptimo de la misma.

2. El uso de la herramienta de evaluación (III): El equipo y la herramienta de evaluación. El papel del contexto.

Conclusiones

- ✓ Participar en el proceso de elaboración de la herramienta implica una mayor apropiación de la misma que si no se participa.
- ✓ En el caso de las personas que no han participado, una buena apropiación de la herramienta pasa por una buena socialización de la misma, trasladando no sólo datos cuantitativos sino también sensaciones, sentimientos... trabajando el afecto hacia la misma desde la ilusión por ser algo hecho en equipo y, a la vez, fruto del esfuerzo personal, etc.
- ✓ La carga de trabajo y el momento personal a veces determina el uso de la herramienta: (i) a mayor carga de trabajo, menor utilización de la herramienta; (ii) de cómo te sientas en el equipo y de cómo te hacen sentirte protagonista de la misma depende su uso.
- ✓ Los cambios de personal en el equipo afectan al valor y al uso que se le da a la herramienta y es positivo pues favorecen su enriquecimiento y cuestionamiento. Así se ve condicionada no sólo por los cambios de personal sino también de contexto y es entonces cuando se hace necesario revisarla para adaptarla a las nuevas visiones y a la carga de trabajo habitual, así como promover su apropiación.
- ✓ Los criterios de baremación externos pueden condicionar el uso de la herramienta si éstos no guardan conexión con ella. Consideramos importante que los criterios de baremación de los principales financiadores tengan como base las dimensiones de la ED.

Aprendizajes

- ✚ Tener en cuenta que estar en el proceso de elaboración de la herramienta te da un plus para entenderla.
- ✚ El proceso de socialización de la herramienta para las personas que no han participado en la elaboración es crucial para apropiarse de la misma.
- ✚ Hay factores como la carga de trabajo y cómo te sientes en el equipo... que influyen en el uso de la herramienta.
- ✚ El contexto influye directamente en su uso. Es importante estar alerta a cómo puede modificarse la realidad de las baremaciones y su relación con las dimensiones de la ED.

Recomendaciones

- ➔ Cuidar mucho el proceso de socialización de la herramienta para las personas que no han participado en su elaboración pues ello facilitará su apropiación.
- ➔ Estar atentas a factores externos a la propia herramienta como la carga de trabajo, cómo se siente cada persona en el equipo... para el uso de la misma. Tratar de conciliar la carga de trabajo con el uso de la herramienta.
- ➔ Tener en cuenta el contexto por si pudiera afectar negativamente en su uso. Ser conscientes de que influye directamente.

3. La dimensión de Género en la elaboración y el uso de la herramienta.

Conclusiones

- ✓ En la herramienta de evaluación aparece el tema de género como una dimensión a trabajar. Esto es diferente a que la perspectiva de género sea transversal a todos los criterios. La transversalidad no se da espontáneamente y, si es una apuesta política clara a nivel organizacional, es necesario priorizarla.
- ✓ Es necesario poner medios para establecer indicadores que sirvan para medir realmente el tema de género, que sean coherentes e incorporen, además de elementos cuantitativos, aspectos cualitativos.
- ✓ A la hora de hacer seguimiento a la herramienta, es importante estar atentas a si se produce o no el efecto de transformación en las relaciones de género y en caso de que sí se dé, visibilizarlo.
- ✓ Es importante ser conscientes de las dificultades que tenemos para incorporar de manera integral la perspectiva de género y así poner los medios para superarlas.
- ✓ Se hace necesario ahondar en propuestas teóricas sobre la incorporación de la perspectiva de género en ED (más allá del ámbito formal y de la cooperación), definir el marco teórico y trabajar las líneas transversales para que empapen teoría y práctica.

Asimismo, es importante beber de fuentes del feminismo para incluir ese enfoque en la herramienta y las prácticas de cambio que se promuevan.

- ✓ A su vez, no es suficiente ser sensibles al tema de género. También es necesario un análisis previo y un trabajo específico sobre hasta dónde se quiere llegar con el tema de género y cómo se quiere integrar la perspectiva de género en el trabajo (en el área de ED y a nivel organizacional) porque espontáneamente no se da. Es necesario poner los medios para ello.

Aprendizajes

- ✚ Importante plantearse hasta dónde se quiere o se ve posible llegar con la perspectiva de género y poner los medios para ello.
- ✚ Además de la formación y sensibilidad de género es importante buscar acompañamiento especializado (no vale cualquiera).
- ✚ Necesario ahondar sobre propuestas teóricas de perspectiva de género en ED propiamente, no solo cooperación. Para ello, importante acercarse y beber de fuentes feministas que también conectan con temas de ED.

Recomendaciones

- Leer feminismo a medida.
- Buscar recursos (de otras ONGD, movimientos sociales, grupos de mujeres, educativos), construcciones teóricas y prácticas que puedan aportar a integrar la perspectiva de género.
- Trascender a diario los límites culturales autoimpuestos e impuestos por la sociedad patriarcal.

CUBAINFORMACIÓN: **UNA RED INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN Y SOLIDARIDAD CON CUBA**

EUSKADI-CUBA, fundada en 1989, es la asociación vasca de amistad y solidaridad con Cuba. Partiendo de que nuestra solidaridad es fundamentalmente política, desarrollamos acciones en diferentes campos, teniendo como eje central el apoyo a la Revolución cubana y la defensa de su programa de desarrollo social.



3. PRODUCTOS

Toda acción de EUSKADI-CUBA se enmarca en este concepto de Solidaridad Política con Cuba, con dos líneas de trabajo: la de Apoyo Material, vía cooperación para el desarrollo, ayuda humanitaria y donaciones materiales; y la de Incidencia, dividida en acciones de sensibilización directa y en la labor de medios de comunicación. En este último espacio se inserta el proyecto **Cubainformación**.

Pertenece a diferentes redes, como la Coordinadora Estatal de Solidaridad con Cuba y a la Coordinadora de ONGDs de la Comunidad Autónoma Vasca. Euskadi-Cuba es una de las más de 2000 asociaciones de amistad con Cuba, que conforman lo que denominamos el Movimiento Internacional de Solidaridad con Cuba. Asimismo, en los últimos años, hemos trenzado una estrategia de trabajo con organizaciones de la emigración cubana que asumen nuestros postulados y apoyan la Revolución cubana.

Así pues, Círculo Solidario Euskadi se puso en contacto con Euskadi-Cuba para proponernos que sistematizáramos la experiencia de Cubainformación, invitación que aceptó como una oportunidad y un reto para nuestra asociación. Siempre hemos considerado como factores fundamentales la reflexión, la autocrítica, la evaluación, el seguimiento y, en este caso, la sistematización de nuestras acciones solidarias, pero pocas veces habíamos tenido la oportunidad y el privilegio de que se nos ofrecieran las herramientas para llevar a cabo un proceso de este tipo de una manera tan útil, motivadora y efectiva.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas de Círculo Solidario Euskadi, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y Una Gestión y Comunicación que nos han guiado, aconsejado y enseñado nuevos caminos para mejorar nuestra acción solidaria.

En el proceso de sistematización participaron las siguientes personas de Euskadi-Cuba: Amaia Ruesgas, Pilar Sáenz de Ugarte, Andoni Iturbe, Salvador González, Arkaitz González, José Manzaneda y Daniel Cubilledo. Todas estas personas colaboran directamente, además, en el medio Cubainformación.

OBJETIVO, OBJETO Y EJE DE EUSKADI CUBA

En este proceso de sistematización contamos con tres preguntas clave que nos ayudan a enfocar nuestra reflexión y análisis crítico:

- ¿para qué sistematizar? (Objetivo)
- ¿qué experiencia queremos sistematizar? (Objeto)
- ¿qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan más? (Eje)

De la mano de estas preguntas definimos el objetivo de nuestra sistematización, delimitamos el objeto de la misma en tiempo y en espacio y precisamos el eje, es decir, qué aspectos de la experiencia nos interesan más.

1. Objetivo de la sistematización: ¿para qué sistematizar?

El proyecto «Investigación y Formación participativa para avanzar en Educación para el Desarrollo» propone un objetivo macro y marco para los cuatro procesos de sistematización que han participado:

Aportar y compartir aprendizajes para fortalecer la Educación para el Desarrollo en el ámbito, en el caso de EUSKADI CUBA, de PRODUCTOS.

El equipo sistematizador de EUSKADI CUBA acuerda que el **OBJETIVO** propio de su proceso de sistematización será:

Fortalecer el trabajo de sensibilización y medios de comunicación que realizamos a partir de la experiencia de Cubainformación

Euskadi Cuba diferencia su trabajo de Solidaridad con Cuba en dos ámbitos: la Cooperación al Desarrollo y la Incidencia Política. Dentro de esta última, actúan dos áreas, la de Sensibilización y la de Medios de Comunicación. El producto de Cubainformación está dentro de ésta última. Debemos destacar que las dos áreas tienen el mismo objetivo y persiguen lo mismo: informar, persuadir, formar y sensibilizar en el campo de la solidaridad con Cuba y acerca de su proyecto alternativo de sociedad. Cubainformación es, por tanto, una herramienta de sensibilización.

2. Objeto de la sistematización: ¿qué experiencia queremos sistematizar?

La experiencia de Cubainformación desde su inicio (marzo de 2006) hasta la fecha de hoy (junio 2011).

3. Eje de la sistematización:

¿qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan más?

El impacto social del trabajo de Cuba Información en «las gentes» (grupos objetivo)

También resulta interesante tener en cuenta, a la hora de abordar este Eje, la **participación del voluntariado** de Euskadi Cuba en Cubainformación. Este producto de la Asociación tiene capacidad de enganche, ya que tiene un componente formativo e informativo.

Cuando se habla de «participación del voluntariado» se hace referencia a:

- La creación de ideas y a la reflexión.
- A llevar a cabo actividades concretas (web de noticias, TV, radio, periódico en papel y tareas de difusión).
- Apropiarse e implicarse en lo que se va llevando a cabo.

RELATO DE LA EXPERIENCIA

En marzo de 2006 empezamos a soñar y se nos ocurre la idea de Cubainformación. Esto supuso que las personas de la Asociación se implicaran, lo que también tuvo un impacto no sólo hacia el exterior, sino también hacia el interior de Euskadi Cuba. Desde este inicio, hasta el día de hoy, el alma del proyecto ha sido José Manzaneda.

El objetivo era crear un medio alternativo multimedia en Internet, con una televisión como soporte estrella, que respondiera a todas las manipulaciones y campañas mediáticas contra la Revolución cubana y que, además, informara sobre los logros sociales del proyecto social de Cuba, incluidos sus programas de solidaridad en otros países del Sur, temas censurados por los media internacionales.

Debía ser, además, un medio que Euskadi-Cuba ponía al servicio de todo el Movimiento Internacional de Solidaridad con Cuba, compuesto por más de 2000 organizaciones solidarias, y al servicio de la emigración cubana progresista. Cubainformación, por tanto, no es un medio solo de Euskadi-Cuba, sino de estos dos movimientos internacionales citados.

Un tiempo después, en abril de 2007, empezamos a generar expectativas mediante varios medios alternativos en Internet. Hicimos una campaña, mediante un video promocional y sin mencionar para nada a Cubainformación, que anunciaba que el 1 de mayo iba a ocurrir algo importante en Cuba y que en esa fecha debían entrar en un determinado sitio web. Muchas personas pensaron que era el anuncio informal de la reaparición pública de Fidel Castro, después de meses gravemente enfermo.

Y es el 1 de mayo de 2007 cuando hacemos la presentación oficial de Cubainformación y su sitio web, mediante una rueda de prensa virtual en nuestra estrenada web. El nacimiento de nuestro medio era «la noticia importante» que habíamos anunciado sobre Cuba. Ese día se hace también el primer programa de radio y se reparte en varias manifestaciones del Estado español nuestro primer número del periódico en papel. Fue todo un estreno, se colapsó el servidor por las miles de entradas y recibimos centenares de correos electrónicos felicitándonos, de todo el mundo.

Desde el inicio hemos sido conscientes de que nuestro objetivo utópico es llegar a un público no cercano ni simpatizante, algo no posible por ahora con nuestros modestos medios, que no pueden competir con las empresas mediáticas. Por ello, nos centramos en los siguientes públicos objetivos: el propio público solidario con Cuba –para que cuente con argumentos para defender a Cuba en sus espacios cercanos, con datos y rigor–, el público de la emigración cubana y, fundamentalmente, un público que llamamos «fronterizo», es decir, que no simpatiza necesariamente con Cuba pero que es desconfiado de la información de los grandes medios y es consciente de su poder manipulador. Este último anillo de público, numeroso y creciente, es nuestro principal objetivo.

Nos parece importante destacar que Cubainformación –y lo señalamos como debilidad a combatir– es básicamente «masculino», sobre todo en sus soportes radio y noticias. El soporte en papel (periódico) no lo es tanto, y en él hemos conseguido –por ejemplo– una visibilización más equilibrada de mujeres y hombres.

En mayo de 2008 hay dos momentos que resultan interesantes. Por un lado, los vídeos de Telesur sobre la mediación de Chávez en el tema de las personas secuestradas por las FARC en Colombia consiguen una gran audiencia en Cubainformación.

Por otro lado, realizamos una primera evaluación del proyecto. Hacemos en Bilbao un fin de semana de debate, con personas colaboradoras de todo el Estado español, sobre formas, contenidos y estrategias.

Durante el año 2009 realizamos también reuniones internas para ver cómo podíamos financiar el proyecto, cómo se podría sostener... en previsión, además, de que no se aprobara el proyecto en las instituciones vascas, e ideamos incluso un escenario de «opción cero euros». Y realizamos un llamado general a todo el Movimiento de Solidaridad para solicitar personas voluntarias. La idea era: cuanto más voluntariado, menos necesidad de financiación. Esa filosofía se mantiene en pie en el proyecto, que tiene un nivel alto de voluntariado en disímiles tareas (cerca de 80 personas de varios países).

En este tiempo nos surgen un montón de preocupaciones, por ejemplo relacionadas con el impacto de nuestro medio. Somos conscientes de que hemos conseguido un cierto impacto, avalado por indicadores de audiencia y otros, y somos medio de referencia para miles de personas en el mundo.

Mencionemos algunas anécdotas que ejemplifican el impacto de nuestro trabajo. En junio de 2009, en el programa de ETB «Pásalo», se afirmó en tres ediciones diferentes que en Cuba se encarcela a homosexuales. Hicimos un vídeo de nuestra sección «Lecciones de manipulación» y pedimos a nuestra audiencia que enviara correos de protesta al programa. Después de estas acciones, el programa, aunque no mencionó nuestro vídeo, realizó sorpresivamente —y sin venir a cuento— una tertulia en la que se desmintió la citada acusación contra el Gobierno cubano y en la que participaron una compañera cubana de Euskadi-Cuba y una representante del centro Aldarte. Hubo una rectificación no declarada.

Un poquito después, en diciembre de 2009, Cubainformación recibe un reconocimiento por parte del IV Encuentro de cubanos y cubanas residentes en Europa, encuentro de la emigración cubana favorable a la Revolución. Con posterioridad, en todos y cada uno de los Encuentros internacionales de solidaridad y de la emigración se ha ido reconociendo, en sus declaraciones finales, a Cubainformación como medio de referencia para dichos movimientos.

Ya en mayo de 2010 se dan dos apoyos importantes para Cubainformación. Por un lado recibimos la «Medalla Félix Elmuza» por parte de la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), como reconocimiento a la labor que realizamos y que es un reconocimiento moral a nuestro trabajo.

Finalmente queremos compartir otra anécdota o momento significativo. En un informativo de Televisión española (TVE) sobre el cólera en Haití, se afirmaba que el 80% de la ayuda médica que se estaba realizando en el país la llevaba a cabo Médicos Sin Fronteras (MSF), sin mencionar a Cuba. Realizamos un vídeo para demostrar que Cuba llevaba a cabo el 40 % de la atención médica contra el cólera en Haití, en un ejemplo de cooperación Sur-Sur que debía ser conocido por el mundo. Pedimos también enviar correos electrónicos a TVE solicitando

una rectificación. A partir de ese envío de correos, y aunque no hubo mención a nuestro video ni a las protestas, TVE realizó un programa completo sobre Haití en el que rectificó de facto su información anterior, y dedicó un gran espacio a la solidaridad médica cubana en Haití.

Es así, año a año, que hemos ido construyendo esta historia de Cubainformación. Son tan sólo unos momentos significativos, no todos, sino aquellos que nos pueden ayudar a sistematizar nuestra experiencia.

CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES A TRAVÉS DE SIETE PREGUNTAS SOBRE PRODUCTOS

Las Conclusiones, Aprendizajes y Recomendaciones (CAR) que ha elaborado Euskadi Cuba han estado centradas en siete preguntas ordenadas en cuatro categorías fundamentales.

1. **Cubainformación el producto, Euskadi Cuba la Asociación**
Esta categoría hace referencia a lo que supone para la Asociación haber imaginado y llevado a la práctica un producto tan importante como el que se está sistematizando
2. **Cubainformación y las personas que lo hacen posible**
La segunda categoría hace referencia a las personas que están involucradas en el producto, a las y los colaboradores
3. **Cubainformación y el género**
La tercera se refiere al género, aspecto muy importante para la asociación, pero que genera muchos debates internos y muchos desafíos
4. **Cubainformación hacia fuera**
Y la cuarta y última de las categorías es la que plantea los desafíos que existen respecto al impacto (dicho con la boca chiquita), esto es, a la capacidad de incidir en la sociedad local y global

Categoría 1. Cubainformación el producto, Euskadi Cuba la Asociación *1. ¿Qué ha aportado Cubainformación a Euskadi Cuba?*

Conclusiones

- ✓ El producto Cubainformación es la posibilidad que tenemos de materializar el apoyo a Cuba desde el movimiento de solidaridad, desde un pequeño medio de comunicación. Y es que, entre otras cosas, hemos conseguido mejorar la imagen y el liderazgo de Euskadi Cuba en el conjunto del Movimiento de Solidaridad con Cuba.
- ✓ Después de tantos esfuerzos en la Asociación hemos conseguido, a través de este producto, llegar a mucha gente. Llevábamos años buscando un producto que nos ofreciera la capacidad de persuadir y sensibilizar a una parte de la opinión pública. Y es que Cubainformación ha aportado diversos recursos materiales y humanos, así como una mayor cobertura audiovisual y periodística, para hacerlo realidad.

- ✓ Esto es posible gracias al compromiso de muchas personas, a las que se les ofrece un espacio con facilidad de participación en el voluntariado, dependiendo de sus posibilidades, habilidades y ganas.
- ✓ Sin embargo, nos planteamos que es posible que pensemos que tenemos más capacidad de sensibilizar de la que realmente tenemos. Y esto puede ser debido a nuestra «subjetividad militante».

Aprendizajes

- ✚ Consideramos que es importante que en Cubainformación nos planteemos, de manera periódica, procesos formativos y de reflexión interna sobre cuestiones que son clave para la Asociación:
 - Por un lado para incentivar liderazgos compartidos y que esta responsabilidad no recaiga en unas pocas personas.
 - Por otro lado, para actualizar y confluir visiones y opiniones sobre metodologías de trabajo y nuevos contenidos.
 - También sobre nuevas personas colaboradoras y el papel del voluntariado. En este aspecto tenemos que tener en cuenta que, por el trabajo que realizamos y los temas que tratamos, una mayor apertura a las y los colaboradores, a mayor confianza en ellos y ellas, aunque es algo muy positivo y que fortalece a la Asociación, sin embargo nos sitúa en una mayor situación de vulnerabilidad. El equipo de voluntarios-as actual, de todo el mundo, es de decenas de personas y, dado el escenario de guerra mediática contra Cuba, no son descartables infiltraciones que faciliten graves ataques cibernéticos.
 - Y sobre cómo incorporar la perspectiva de género en los procesos que llevamos a cabo, desde las cuestiones concretas a las cuestiones más estratégicas.
- ✚ Por otro lado, debemos aprovechar en Euskadi Cuba la experiencia y los aprendizajes de Cubainformación sobre nuevas tecnologías (por ejemplo sobre herramientas de Internet) y sobre el trabajo con medios de comunicación. También debemos aprovechar los medios materiales (cámaras, ordenadores...) de Cubainformación para otros trabajos o proyectos de la Asociación.
- ✚ Finalmente, hay que destacar la importancia que tiene para Cubainformación la realización de evaluaciones utilizando instrumentos o indicadores válidos y objetivos.

Recomendaciones

- ➔ Para las organizaciones que deseen poner en marcha procesos similares al nuestro les recomendamos que realicen un proceso de «apropiamiento» del proyecto y de los productos a lo interno de la propia organización.
- ➔ También nos parece importante destacar que es necesario llevar a cabo un trabajo en red con organizaciones que sean afines y que se identifiquen con el proyecto y con los productos. Aunque es preciso que tengamos claro que alguien tiene que liderar y tirar del carro.

Categoría 2. Cubainformación y las personas que lo hacen posible

2. ¿Qué aporta Cubainformación a las y los colaboradores?

Conclusiones

- ✓ Cubainformación se esfuerza para que las y los colaboradores se sientan parte de un proyecto más humano y que es afín a su ideología. Consideramos que es un modo accesible y flexible de concretar la militancia en la solidaridad con Cuba. Las tareas de voluntariado son casi cien, muy diversas, y pueden ser desarrolladas desde el ordenador de casa, en el marco presencial de actividades, haciendo la edición en el local, etc.
- ✓ Además, Cubainformación es una fuente de información y una herramienta de formación sobre la realidad de Cuba para las y los colaboradores.

Aprendizajes

- ✚ A través de Cubainformación logramos implicar a una militancia individual y que se encuentra oculta, pero que sentimos la necesidad de que den el paso a una militancia más «pensante» y presente.
- ✚ Por otro lado, consideramos que existe la necesidad de dar una formación «técnica» a las y los colaboradores (sobre nuevas tecnologías, edición de vídeo...) para que lleven a cabo la realización del trabajo de Cubainformación

Recomendaciones

- ➔ Consideramos que es necesaria la formación para que las personas colaboradoras interesadas puedan participar de manera más activa en los proyectos. Además, hay que ofrecerles diferentes posibilidades de colaboración en los productos, por ejemplo a través de la «telemilitancia».

Categoría 3. Cubainformación y la perspectiva de género

3. ¿Cómo hacer para que Cubainformación sea más femenino? (contenidos, temas, formato...)

4. ¿El impacto social de Cubainformación tiene sostenibilidad de género? ¿O reproduce los roles y estereotipos?

Conclusiones

- ✓ Consideramos que en Cubainformación nos falta una interiorización del punto de vista femenino en las temáticas, en la participación y en la organización del producto. En este sentido, pensamos que, en nuestro equipo, tenemos una incapacidad real para vencer las resistencias existentes al respecto.
- ✓ Entre otras cuestiones, debemos dar una vuelta a las noticias que elaboramos y así exponer la información desde el punto de vista de las mujeres, planteándonos en qué les afecta cada uno de los temas que aparecen en nuestros programas.

Aprendizajes

- ✚ Sentimos que es necesario que pongamos en marcha un proceso de capacitación y de análisis, sobre y desde la perspectiva de género, que sea facilitado por

alguien externo y que pueda contar con el apoyo de las personas feministas de la Asociación.

Recomendaciones

- Desde nuestro punto de vista es necesario que en las organizaciones se refuercen los procesos de reflexión sobre la perspectiva de género.

5. *¿Por qué el público destinatario («gentes») es masculino?*

Conclusiones

- ✓ En esta cuestión encontramos dos puntos de vista. Por un lado hay personas de la Asociación que consideran que Cubainformación no es un producto hecho para hombres, sino que intentamos llegar por igual a hombres y a mujeres. Mientras, por otro lado, hay personas que consideran que sí es un producto hecho por hombres y para hombres. En cualquier caso, nos encontramos con que no disponemos de los instrumentos necesarios que nos permitan medir si nuestra audiencia es masculina o femenina.
- ✓ Sin embargo, todo el mundo coincidimos en que el público que nos sigue es mayoritariamente masculino, igual que en el resto de los medios informativos, tanto los que son oficiales como los que son alternativos. En este sentido señalamos que en Cubainformación no tenemos en cuenta la visión de género.

Aprendizajes

- + Si queremos ser un medio de comunicación alternativo, debemos prescindir de la mentalidad androcéntrica de los medios convencionales. Tenemos que dar un mayor protagonismo a los contenidos y formatos con perspectiva de género.
- + También sentimos que es necesario medir las audiencias, saber cuántos hombres y mujeres nos siguen.

Recomendaciones

- Es necesario que las organizaciones sociales tengamos en cuenta la visión de género a la hora de crear productos y desarrollar las actividades de sensibilización.

Categoría 4. Cubainformación hacia fuera

6. *¿Por qué tiene éxito Cubainformación?*

Conclusiones

- ✓ Cubainformación cubre el vacío informativo existente sobre la situación en Cuba, como una respuesta sistemática a los medios convencionales.
- ✓ Pensamos que nuestro éxito se debe a que hemos encontrado una formato original para dar las noticias, a través de vídeos argumentativos breves, así como de otro tipo de herramientas. Podemos decir que somos un medio alternativo especializado sobre Cuba realizado al «estilo europeo».

Aprendizajes

- ✚ Debemos aprovechar la gran oportunidad que nos brinda Internet y las redes sociales. Además, tenemos que mejorar las ya existentes alianzas con los medios de comunicación alternativos generalistas más potentes, para poder llevar el mensaje de Cubainformación a más gente.
- ✚ Aunque consideramos que tenemos éxito en el trabajo que realizamos, también pensamos que es importante que definamos lo que entendemos por éxito y que elaboremos unos indicadores propios para poder medirlo.

Recomendaciones

- ➔ Pensamos que es muy importante para las organizaciones explotar las redes sociales en Internet.
- ➔ Igualmente es importante buscar alianzas de colaboración con los medios alternativos de comunicación que son más potentes, que tienen más capacidad de llegar a un público mayor y más variado.

7. ¿Qué podemos hacer para llegar a un «público general» (menos cercano a Cuba)?

Conclusiones

- ✓ La gente que no nos conoce, en general, consideran que tenemos un discurso muy afín con el gobierno cubano, que somos un medio alternativo cercano a la Revolución.
- ✓ Pensamos que sería importante, para aumentar audiencias, llegar con nuestros materiales a los grandes medios, lo que serviría de trampolín para Cubainformación. Esto, sin embargo, es casi una contradicción en sus términos, porque nuestro trabajo es precisamente desmontar las mentiras y manipulación de esos mismos medios.
- ✓ También es importante que creemos nuevos contenidos y que mejoremos el diseño y las secciones de Cubainformación. En este sentido, utilizar la herramienta del humor por un lado y, por otro, tocar temas que son controvertidos y de actualidad en Cuba, reflejando debates y una mayor diversidad de posiciones en el seno de la Revolución.

Aprendizajes

- ✚ Es importante que identifiquemos, de manera colectiva, los círculos de público actual y qué es lo que buscamos.

Recomendaciones

- ➔ Tal y como hemos mencionado anteriormente, consideramos que es necesario identificar, de manera colectiva, los círculos de público objetivo actuales, así como aquellos que se buscan, que son más generales y menos afines a nuestros mensajes.
- ➔ Por otro lado, pensamos que es necesario llevar a cabo procesos de evaluación de las fuerzas y los medios de que disponemos, así como que no nos fijemos objetivos inalcanzables.

QUÉ ES ESTO DE LA INCIDENCIA POLÍTICA

UNA MIRADA DESDE LA UNIVERSIDAD

Ingeniería Sin Fronteras País Vasco - Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza (en adelante ISF-MGI) somos una Organización no Gubernamental para el Desarrollo que apuesta por una Tecnología para el Desarrollo Humano Sostenible, defendiendo activamente una sociedad donde sea posible poner al alcance de cada comunidad los medios necesarios para cubrir sus necesidades de alimentación, salud, vivienda, energía y educación. Además, tratamos de impulsar un proceso de transformación social a través del trabajo en red con otras organizaciones y diferentes movimientos sociales, que promueven una educación transformadora.

4. INCIDENCIA Y DIMENSIÓN POLÍTICA

¿Qué nos lleva a sistematizar? Nos encontramos en un año de planificación estratégica y de reflexión interna. Ya habíamos trabajado varias veces con Círculo Solidario Euskadi, por lo que su propuesta de sistematizar y de poder así plasmar todo lo trabajado a lo largo de los diecinueve años de historia y, más en profundidad, los últimos diez años nos pareció una aventura muy atractiva. Pudimos darnos cuenta de en qué punto estamos y hacia dónde queremos caminar, en lo que a incidencia política se refiere, con las acciones del grupo de Educación para el Desarrollo (ED) dentro del marco de la educación superior.

Lo hemos vivido como una oportunidad en la que, por el momento que se estaba viviendo en la asociación (formulaciones que nunca se aprobaban, deseos de algunas personas de la asociación de buscar una estabilidad económica que nos permitiera reafirmar las actividades) nos pudiera servir como una herramienta para llegar a un punto de inflexión y que definitivamente nos hiciera pararnos y pensar qué es lo que queremos hacer en base a lo que éramos o habíamos construido.

En el momento en que Almudena (Círculo Solidario Euskadi) se presenta en la asociación, Antonio Sandá y Sandra Fernández (ambas activas en el grupo de ED en ISF-MGI) se ilusionan con la idea y, sabiendo la carga de trabajo que normalmente sufrimos en la asociación, nos proponemos animar al grupo para que salga un equipo sistematizador donde haya gente con más años de trayectoria que nosotras dos, que nos ayudara a visibilizar la historia y a comprendernos mejor como asociación, como grupo.

Con nuestra insistencia, participaron activamente Joseba Saiz de Murieta, profesor de la UPV-EHU y miembro activo del grupo de ED de ISF-MGI, José Manuel Corcuera, profesor de la Mondragón Unibertsitatea que estuvo en la creación de la asociación y Aitziber Uriarte, actualmente Coordinadora General de la organización y miembro del grupo de áreas de investigación.

En la participación del proceso, hemos tenido apoyo de otras personas que han estado presentes en otros momentos (y que algunas de ellas continúan activas actualmente y otras desde otros lados del mundo) como han sido: Mónica Oyarzábal, Susana López, Raúl Larriba, Amaia Arrinda, Unai Villena y Aitor Gómez, a las que agradecemos enormemente sus aportaciones a este proceso.

OBJETIVO, OBJETO Y EJE DE INGENIERÍA SIN FRONTERAS – MUGARIK GABEKO INGENIARITZA (ISF-MGI)

En este proceso de sistematización contamos con tres preguntas clave que nos ayudan enfocar nuestra reflexión y análisis crítico. De la mano de ellas definimos el objetivo de nuestra sistematización, delimitamos el objeto de la misma en tiempo y en espacio y precisamos el eje, es decir, qué aspectos de la experiencia nos interesan más.

1. OBJETIVO de la sistematización:

¿para qué sistematizar?

El proyecto «Investigación y Formación participativa para avanzar en Educación para el Desarrollo» propone un objetivo macro y marco para los cuatro procesos de sistematización:

Aportar y compartir aprendizajes para fortalecer la Educación para el Desarrollo en el ámbito, en el caso de Círculo Solidario Euskadi, de metodologías e innovación.

El equipo sistematizador de ISF–MGI acuerda que el objetivo propio de su proceso de sistematización será:

Descubrir el valor añadido que supone ISF–MGI en el trabajo en red entre la comunidad universitaria y las ONGD de cara a la incidencia política.

2. OBJETO de la sistematización:

¿qué experiencia queremos sistematizar?

La experiencia de ISF–MGI como enlace entre el mundo universitario y el de las ONGD en la CAPV desde enero 2001 a enero 2011.

ISF–MGI como enlace se refiere a nuestro papel:

- Creando espacios de encuentro, intercambio, formación
- Transmitiendo el potencial de la universidad como agente transformador
- Siendo transmisor y canalizador entre las ONGD, el alumnado y el resto del mundo universitario

Destacamos el triple perfil de ISF–MGI – como ONGD, asociación universitaria y voluntaria todo ello caracterizado por «lo técnico» – y el papel que ello tiene en su labor como enlace.

CAPV: Bilbao, Arrasate, Donostia–San Sebastián.

Desde enero de 2001 a enero de 2011: tendremos en cuenta como antecedente lo sucedido desde 1996 a 2000.

3. EJE de la sistematización: ¿qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan más?

Elementos que facilitan y dificultan el trabajo de incidencia política de ISF–MGI en la universidad.

Identificamos con el eje algunos elementos clave a la hora de facilitar la incidencia política en la universidad. Sobre ellos profundizamos en la sistematización. Son los siguientes:

- El potencial del voluntariado.
- Los años de recorrido de ISF–MGI.
- El contactar con docentes que creyeron en la idea de que «otra manera es posible».
- El empezar por la sensibilización.
- Trabajo en red con otras organizaciones y entidades que revierte a lo largo del tiempo.
- Trabajo con diversidad de agentes del ámbito universitario: docentes, investigadores e investigadoras, vicerrectorados...
- El reconocimiento académico.

RELATO DE LA EXPERIENCIA (LA ESPIRAL EN PALABRAS)

Nuestro relato empieza en 1993, año en el que se crea Ingeniería Sin Fronteras País Vasco/Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza (ISF–MGI). La actividad arranca con el primer curso en la Universidad del País Vasco–Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV–EHU).

En 1995, ISF Valencia empieza su trabajo en Educación para el Desarrollo en el ámbito no formal a partir del cual se crea una formación sobre cooperación.

En 1996 se celebra la reunión anual de todas las ISF del Estado en Artea, en la que se trabajan temas filosóficos y tecnológicos. Aun no existían grupos de trabajo.

En el curso 1998–99 tiene lugar el primer Seminario de ISF–MGI en la UPV–EHU. Este seminario junto con los cursos se sigue organizando actualmente con carácter anual. Es también en este periodo cuando se crea una asignatura en Mondragón Unibertsitatea (MU).

Tanto en los cursos como en los seminarios, la parte de tecnologías para el Desarrollo Humano es asumida por ISF–MGI. Para el resto del programa se invita a otras ONGD y a profesorado de la universidad.

Durante estos años (95–99), se crea en Catalunya el Centro de Cooperación al Desarrollo y la asignatura de Introducción a la Cooperación al Desarrollo en la Universidad Politécnica de Cataluña. Las personas que participan tanto en la puesta en marcha de ISF Catalunya como en las del resto del Estado en estos años llegan a puestos de gestión y decisión en la Universidad cuando se crean los Códigos de conducta, institutos de cooperación... e ISF–MGI coincide con ellos y ellas después en los cursos, seminarios y jornadas.

Durante el curso 99–2000 no sale adelante la asignatura en Mondragón Unibertsitatea pues está sujeta a que la soliciten determinada cantidad de alumnado y ese curso fue poca. Otros años sí saldrá.

En el 2000, a raíz del Informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre Tecnologías para el Desarrollo Humano, se empieza a hablar de cooperación universi-

taria al desarrollo y a crear oficinas de cooperación en cada universidad en función de los medios, de las personas que están en los núcleos de poder, etc. Se crea la estrategia de cooperación universitaria para el desarrollo de España (ESCUDE).

Durante el curso 2000–2001 se da un intento de unir Educación para el Desarrollo y formación cooperativa en una asignatura entre ISF–MGI y otras ONGD del valle del alto Deba que veníamos coincidiendo en formaciones, con la intención de poder reproducir los cursos de cooperación de Vitoria y Tolosa fuera de la universidad. En el marco de este consorcio de asociaciones se trabaja en primaria y secundaria, se dan cursos, se impulsa la asignatura de Mondragón Unibertsitatea y se trabaja con organizaciones y colectivos de la comarca, campañas abiertas (Deuda Externa, Iniciativa legislativa popular, Irak...).

En 2001 se crea la Oficina de Cooperación de UPV – EHU (OFICOOP). Un año después tiene lugar la investigación sobre cocinas solares, que tendrá mucha proyección exterior. A lo largo de los años se elabora un cuaderno guía, se hacen exposiciones, se presta a otras ONGD, se organiza anualmente en día de la cocina solar, etc. Este proceso se convierte en un punto de inicio para el reconocimiento dentro de la universidad.

En el 2003 la OFICOOP crea el Programa de Prácticas de Cooperación al Desarrollo para estudiantes de la UPV – EHU, que está orientado a carreras sociales.

La colaboración de ISF–MGI con la OFICOOP en el tema de los proyectos final de carrera en cooperación (PFC) se inicia en el 2005. Desde ese año se buscan posibles colaboraciones entre ONGD y universidad de cara a que en el curso 2006–07 se establezca el «convenio». En 2006 planteamos a la OFICOOP la creación de un programa de PFC para carreras técnicas. Se recogen apoyos del profesorado universitario a través de una base de datos en la que se proponen como tutores y tutoras de estos PFC. Y sale adelante. Este programa se enmarca en el programa de practicum de las carreras de ciencias sociales incluyendo el apartado PFC y englobando de esta forma a las carreras técnicas, Es gestionado en cuanto al alumnado y los proyectos por ISF – MGI. A través de los PFC se genera una relación en cadena entre los y las estudiantes y las ONGD. Se enmarcaba la cooperación universitaria desde el punto de vista social y con ISF–MGI aparece el papel de la tecnología en la cooperación. Se incrementa el número de personas voluntarias en ISF–MGI.

En 2007 la UPV–EHU firma el Código de Conducta que ISF–MGI había difundido. A partir de ahora, no va a depender de quién esté en los puestos de decisión cómo se hagan las cosas, porque el discurso ya está escrito.

Ese mismo año, tienen lugar las Jornadas de Energías Renovables, participamos como profesorado en los cursos de Círculo Solidario – Euskadi «Apostando por lo humano. Otra forma de educar desde la universidad». En el ámbito de la investigación se realiza un análisis sobre la cooperación entre las carreras de perfil técnico y las ONGD. Fue financiada por la OFICOOP y conecta el mundo universitario y el de las ONGD. Esta idea de analizar el potencial de colaboración entre lo técnico y las ONGD se va difundiendo hacia el exterior a través de charlas, jornadas, universidades... y entre las ONGD.

En 2008 se celebran las primeras Jornadas de Tecnología, Desarrollo y Sociedad. Se abre una sede de ISF-MGI en la Universidad Politécnica de Donosti y finaliza el contrato de la persona de ISF-MGI

Se crea el Vicerrectorado de Responsabilidad Social, que llevará la parte de cooperación al desarrollo en la universidad (se desliga de Erasmus, Séneca). Esto supone un reconocimiento a la incidencia «de pasillo» que ISF – MGI venía haciendo desde 2005 también junto con la OFICOOP.

2010 es el año de la creación del Consejo de Cooperación en la cual ISF-MGI participa definiendo funciones, su constitución, qué se quiere hacer.

Desde 2004 hemos conseguido en algunos momentos contar con personas contratadas o becarias con distintos tipos de contrato y de puesto. Esto ha favorecido que nuestra presencia en la universidad y la incidencia política en ella se haya incrementado. Igualmente ha influido en el aumento del número de personas voluntarias activas.

Desde 2008 hasta la actualidad, ISF-MGI actúa muchas veces como enlace para que las ONGD hagan cosas en la universidad (ecologistas en acción...). En una asamblea extraordinaria de la Coordinadora de ONGD se había presentado la posibilidad de realizar proyectos finales de carrera visibilizando el potencial de lo tecnológico y se obtiene una gran respuesta: ONGD del Norte y del Sur se ponen en contacto con ISF-MGI para dichos proyectos.

Los hechos que se destacan como más importantes en cuanto a la incidencia política de ISF-MGI en la universidad son:

- Los **cursos y seminarios** anuales: de cara a las y los estudiantes.
- Los **Proyectos Finales de Carrera** (PFC): para los estudiantes y las ONGD (red).
- La **investigación** sobre el Análisis de la cooperación entre carreras de perfil técnico y las ONGD: por la proyección exterior.
- El **trabajo de incidencia de pasillo**, junto con la **OFICOOP**, que lleva a que la cooperación universitaria tenga un reconocimiento y se cree el Vicerrectorado de Responsabilidad Social.

CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES SOBRE INCIDENCIA POLÍTICA

Hemos ordenado nuestras conclusiones, aprendizajes y recomendaciones fruto del proceso de sistematización en los siguientes cinco apartados:

1. La incidencia política... pero ¿qué es para nosotras?
Los espacios de incidencia de ISF-MGI.
2. La relación con la universidad.
¿Cómo nos manejamos ante la rigidez universitaria?
3. La Visibilidad de ISF-MGI.

4. Y... nuestro trabajo de incidencia, ¿tiene perspectiva de género?
5. ¿Cómo mezclamos lo técnico y lo humano?
La influencia de las personas voluntarias y contratadas.
El discurso ideológico y la incidencia.

1. La incidencia política... pero ¿qué es para nosotras? Los espacios de incidencia de ISF - MGI

Desde ISF-MGI identificamos al inicio de la sistematización cuatro espacios desde los que podíamos hacer incidencia dentro de la universidad: las investigaciones, los cursos y seminarios, los proyectos finales de carrera (PFC) y el «pasilleo». Una de las interrogantes que nos han acompañado ha sido si realmente hacemos incidencia política en nuestro trabajo a través de estos espacios y cuáles son las claves para ello. Algunas conclusiones, aprendizajes y recomendaciones sobre ello son las siguientes...

Conclusiones

- ✓ Las **investigaciones**, los cursos y seminarios y los PFC son herramientas y trabajo de fondo a partir del cual se consolidan actividades e iniciativas que ayudan a hacer sensibilización, pero dudamos de hasta qué punto se trata de incidencia política. Con ellos sí obtenemos un reconocimiento académico para incidir, para poder participar en órganos decisorios como son básicamente el Consejo de Cooperación, el Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Proyección Universitaria (en adelante Vicerrectorado) y la dirección de las escuelas.
Sabemos que investigamos e informamos. ¿Incidimos con ello? Tenemos nuestras dudas. Hemos descubierto que incidir es distinto que sensibilizar.
Con la publicación de las investigaciones, ¿llegamos a incidir? A veces, para hacer incidencia política se necesita información, hacer un estudio previo, una investigación... y ahí está el papel de la incidencia desde la universidad. Podemos dar salida a las investigaciones para incidir políticamente junto con otras, en red, actuando como la parte que informa mientras que son otras organizaciones las que emplean esa investigación, ponen «cuerpo» en la acción visible.
- ✓ Los **cursos** los damos nosotras o elegimos quién los da. Depende de nosotras formar en incidencia, además de incidir en la gente.
Las actividades de Educación para el Desarrollo (ED) y sensibilización no hacen incidencia. Ésta puede darse por el trabajo que desarrolle el voluntariado que se implica más a raíz de dichas actividades y porque las mismas dan reconocimiento para poder incidir en el Consejo, vicerrectorado y dirección de las escuelas.
Con los cursos hemos llegado a personas que no llegaríamos de otra forma, que se han unido a ISF-MGI. No habían escuchado nada sobre el impacto de las tecnologías en las personas y se acercan a esta realidad. Hemos sensibilizado, falta la denuncia.
- ✓ A través de haber introducido los **PFC** en cooperación en la universidad se ha logrado un impacto social en la misma. Conseguir que sea válido un PFC en cooperación sensibiliza a la persona que lo realiza, impacta en el tribunal e incide en la política universitaria. En los doce minutos que dura la defensa del PFC no da tiempo para hacer más incidencia política en la universidad. Por

ello nos faltaría hacer más presión para no permitir ciertos contratos, prácticas en empresas y PFC.

Los PFC ofrecen contactos y consolidan nuestra presencia en la universidad y en la calle a través de los caminos y alianzas que se crean con las organizaciones con las que se desarrolla dicho PFC. Se pueden tejer redes y hacer incidencia al (i) introducir en Educación Formal conceptos y que se reconozcan proyectos que antes no eran admitidos ni reconocidos (para los que se firman convenios con ONGD) y (ii) a través de la relación con otras asociaciones con las que poder hacer incidencia, aunque no sea en esta universidad.

- ✓ Los «**pasilleos**» nos han abierto canales por ser insistentes. Se incide «convenciendo» a la persona en concreto y que actúe en su campo, pero no deja poso pues se incide a nivel individual, no en lo colectivo.
- ✓ Las investigaciones, los cursos y seminarios y los PFC dan reconocimiento académico para poder participar en órganos en los que hacer incidencia política: el Consejo de Cooperación, el Vicerrectorado y las direcciones de las escuelas. A su vez, a través de los contactos y las asociaciones con las que nos aliamos podemos presionar ante dichos órganos.

Aprendizajes

- ✚ No teníamos claro qué entendemos por incidencia política como ISF-MGI y tras la sistematización lo vemos más claro. Es necesario definir como organización qué entendemos por incidencia política.
- ✚ La visibilidad para poder hacer incidencia en la universidad tiene que ir acompañada de reconocimiento académico, lo que se consigue a través de investigaciones reconocidas y del apoyo de profesorado y órganos universitarios.
- ✚ Cursos, seminarios, investigaciones, años de recorrido dan reconocimiento. Así llegamos a la OFICOOP y de ahí surge la posibilidad de los PFC. Con toda esta secuencia de «progresivo reconocimiento» podemos incidir en órganos de poder de la universidad: los PFC nos relacionan con órganos de poder como son el Consejo de cooperación, el Vicerrectorado e incluso las direcciones de las escuelas.
- ✚ El pasilleo no hace incidencia política pues ésta se hace en órganos de toma de decisiones de poder de las instituciones. Ahora, nos ha ayudado a que personas en puestos de poder o accesos calientes nos dieran su apoyo dentro de la universidad y nos abrieran puertas.
- ✚ Incidimos en las políticas universitarias y en la cooperación universitaria en enseñanzas técnicas. Hemos descubierto que tenemos que realizar investigaciones académicamente reconocidas en lo técnico sobre agua, sobre energía, etc. que incorporen las situaciones de violencia estructural que se producen en el mundo. Centrarnos así en lo que sabemos hacer. Ello nos va a dar reconocimiento y va a permitirnos hacer incidencia política.

Recomendaciones

- ➔ Definir qué se entiende por incidencia política.
- ➔ Definir si se quiere incidir o sensibilizar.
- ➔ Es importante ver en qué queremos incidir, por qué y cómo.
- ➔ Para hacer incidencia todo lleva un proceso y todos los espacios son importantes.

2. La relación con la universidad

¿Cómo nos manejamos ante la rigidez universitaria? (I):

La experiencia con la oficina de cooperación universitaria (OFICOOP)

Conclusiones

- ✓ Hay varios factores que contribuyen para que se dé la relación de colaboración entre ISF–MGI y la OFICOOP que permite la incidencia en la universidad. Entre ellos destacamos (i) el interés del voluntariado de ISF–MGI que ayuda a traccionar el trabajo en los PFC, (ii) el contacto cercano y la confianza que supone que hubiese gente de ISF – MGI en la propia OFICOOP, (iii) la existencia de personas vinculadas a ISF–MGI interesadas en hacer su PFC en cooperación y (iv) la presencia de Clara Murguialday en la OFICOOP con ganas de luchar por la cooperación universitaria.
- ✓ La OFICOOP y otros espacios de cooperación universitaria al desarrollo que existen en la UPV–EHU sirven para potenciar y reconocer a ISF–MGI en las instituciones universitarias. Nuestra acción se ve facilitada o dificultada en función de la implicación de personas concretas que están en accesos calientes.
- ✓ El que hubiera una persona de ISF–MGI en la OFICOOP facilitó el aprendizaje sobre cómo trabajar en red y eso ayudó al movimiento de información y a la consolidación de los PFC.
- ✓ Las iniciativas de trabajo en red entre el mundo académico y las organizaciones o movimientos sociales por el tema de los PFC potencian las actividades de cooperación universitaria al desarrollo y permiten relaciones nuevas a ISF–MGI y a otras asociaciones.
- ✓ Es importante reconocer el ámbito en el que queremos hacer incidencia y la historia o el origen de nuestra asociación para revisar y/o redirigir nuestro camino.
- ✓ El trabajo de los PFC junto con las alianzas con otras asociaciones e instituciones de la UPV–EHU ha supuesto poder incidir en la creación del Código de Conducta y en el Consejo de Cooperación.

Aprendizajes

- + ¡Las personas aportamos nuestro granito de arena! Estemos donde estemos.
- + Es necesario participar de los espacios institucionales que se ofrecen para continuar haciendo incidencia, aun cuando no haya gente que consideremos acceso caliente. Asimismo, es importante apoyarnos en lo que sabemos y hemos trabajado nosotras u otras para incidir en los espacios calientes y a través de ellos.
- + Aunque parezca que no, los actos de ISF–MGI de años atrás recogen sus frutos. ¡Es posible incidir en las políticas universitarias!
- + A través de la presión se pueden conseguir becas para investigar o para hacer actividades vinculadas a la cooperación universitaria al desarrollo.
- + Las actividades e investigaciones de la cooperación universitaria al desarrollo deben incorporar a estos agentes: (a) instituciones, (b) asociaciones universitarias, (c) ONGD y (d) alumnado, personal docente e investigador (PDI), personal de administración y servicios (PAS), personal contratado investigador (PCI).
- + ¡No estamos solas! Desde otras ISF, asociaciones y entidades trabajamos en conjunto para conseguir una cooperación universitaria en enseñanzas técnicas.

Recomendaciones

- Pequeños pasos igualmente avanzan: que una persona sacara una beca, que haya ayuda para hacer PFC... han incidido en la creación del Consejo de Cooperación, etc. No dejar de hacer cosas por pequeñas que parezcan.
- Revisar de dónde se viene, dónde se quiere incidir, qué espacios y qué fuerzas tenemos para ello.
- Tratar de sacar el máximo provecho e implicar a cuantos más agentes sea posible en lo que quieras hacer.
- Estar atentas a los espacios que se ofrecen y participar en ellos para hacer incidencia en el ámbito que se trate.

2. La relación con la universidad **¿Cómo nos manejamos ante la rigidez universitaria? (II):** **Manejándonos en las distintas maneras de entender** **la cooperación al desarrollo y en la estructura,** **la ideología y la rigidez universitarias.**

Conclusiones

- ✓ Existen diferentes puntos de vista a la hora de entender la cooperación con y en la universidad. Hay personas que no saben qué es la cooperación al desarrollo y tienen la visión de que no se puede integrar dentro de la universidad, que su labor en la universidad es una y la cooperación ha de hacerse en los ratos libres. Por otro lado, existe la visión de quienes, aún sabiendo del tema, piensan que no es compatible con su actividad en la universidad. Estas visiones coexisten con la de las personas que sí introducen la cooperación al desarrollo dentro de su quehacer universitario y lo hacen de la mano de la investigación.
- ✓ En cualquier caso, los modelos de cooperación universitaria al desarrollo y las ideologías diferentes sobre la misma por parte de la universidad y/o de organizaciones público-privadas no deben hacernos perder el norte ni nuestra ideología por lograr financiación. Debemos continuar haciendo incidencia en base a nuestra concepción de cooperación universitaria al desarrollo. Es necesario que defendamos nuestra ideología, concepto... ante cualquiera. Es importante personalizar el mensaje, en la medida de lo posible, en función del espacio, del sector, de la estructura con la que nos relacionemos (adaptar el lenguaje, la forma de entrar, etc.) manteniendo el mismo contenido. Así se podría tener presencia en distintas estructuras. A ello ayudará identificar sectores que no van a ver bien nuestro mensaje tal como es y adaptarlo.
- ✓ La estructura universitaria y los distintos modelos de desarrollo existentes sí condicionan. Este condicionamiento es cambiante en la UPV-EHU en función de las personas que estén en puestos de dirección de la universidad. Por ello creemos que es necesario conseguir dejar poso (a través de actividades, charlas, etc.) para que cuando la persona afin se vaya del espacio universitario el trabajo no se vea tan condicionado por quien esté.

- ✓ Es muy importante tener caras visibles en la universidad pues la interlocución con los accesos de poder universitarios se ve favorecida cuando somos las mismas personas. Lo deseable es que haya dos caras visibles: una mujer y otra hombre.

Aprendizajes

- + No hablamos de lo mismo todas las personas cuando nos referimos a la cooperación universitaria al desarrollo.
- + Es importante identificar esos distintos espacios de entender la cooperación universitaria al desarrollo para poder trabajarlos de la manera más adecuada.
- + Queda mucho por luchar en la universidad (créditos de libre elección: cursos, seminarios, etc.).
- + Queda mucho por luchar en toda la cooperación universitaria al desarrollo. Es necesario que se consolide una estrategia de cooperación que no dependa de la persona que esté.
- + ISF-MGI como asociación tiene que considerar importante la presencia en los espacios de la universidad para participar en asuntos de cooperación universitaria al desarrollo: Consejo de Cooperación, OFICOOP...
- + Insistir sirve para conseguir.
- + Si se nos ocurre algo y es viable, llevarlo hasta el final, no quedarnos a medias. Ser constantes en todo el ciclo (desde que se nos ocurre la idea hasta que la evaluamos) y que no se nos olvide lo que hicimos en el pasado sobre ello (consultar documentación, etc.).

Recomendaciones

- No desalentarse porque la ideología institucional y del poder no coincida con la nuestra.
- Tener paciencia. Los temas con la universidad van muy lentos. Los tiempos son infinitos.
- No desvalorizar la presencia en el Consejo de Cooperación en la universidad y los contactos con la OFICOOP.
- No desesperen.

3. La visibilidad de ISF-MGI

Cómo se ha manejado nuestra visibilidad en la universidad.

La relación entre ser reconocidas como organización de lo técnico y la incidencia política.

Conclusiones

- ✓ Una asociación universitaria, como lo es ISF MGI, debe explotar al máximo su visibilidad dentro de la comunidad universitaria, especialmente entre el alumnado que es su cantera. Nuestra experiencia es que no usamos todos los canales para visibilizarnos y los que usamos no lo hacemos correctamente. Necesitamos interiorizar y hacer cotidiana la difusión y visibilidad de ISF MGI (logos, camisetas...) con el alumnado en las charlas, seminarios, en las indicaciones de los locales, la información sobre los PFC, etc.

- ✓ La visibilidad para hacer sensibilización y educación para el desarrollo en la universidad tiene que ir acompañada del apoyo del profesorado y de la comunidad universitaria.
- ✓ Pero para hacer incidencia política hay que visibilizar la causa por la que se denuncia, no a nosotras como organización y más cuando se trata de trabajo en red o en alianza con otras organizaciones.
- ✓ La parte técnica de ISF–MGI es una baza imprescindible para poder hacer incidencia por el reconocimiento que tiene lo técnico a nivel institucional y también por el apoyo único que pueden conseguir estos órganos (Hegoa, OFICOOP, ONGD) de nosotras porque somos quienes trabajamos lo técnico desde un lado más humano. Somos únicas porque hay muy pocas asociaciones técnicas. La tecnología apropiada es posible y hay que demostrarlo.
- ✓ Lo técnico abre y cierra puertas. Nos permite desenvolvemos mejor (universidad, estructura, contactos...) ya que conocemos más. A su vez, gracias a ir introduciendo más disciplinas además de las técnicas, nos abrimos y difundimos mejor en otros campos: se aporta una visión distinta a la exclusivamente técnica, entra otra gente con otra formación, ayuda a ser conscientes de que ISF–MGI no tiene por qué ser sólo técnica.

Aprendizajes

- + Hay que mejorar cómo visibilizamos tanto ISF MGI con el alumnado y el personal de la universidad como la causa de la incidencia política.
- + No podemos pretender que la organización sea visible si nosotras no nos hacemos visibles internamente (por ejemplo, con el voluntariado al ir a buscarlos, en las exposiciones de cocinas solares, stand...). Es importante tener interiorizada la importancia de visibilizarse internamente.
- + Somos una asociación técnica dentro de la universidad y tenemos un potencial impresionante que hay que aprovechar.

Recomendaciones

- Centrarse en lo que se sabe hacer. Somos muchas asociaciones y cada una tiene que centrarse en su especialidad.
- Tejer redes que permitan visibilizar el trabajo propio y el de las otras para no duplicar y que cada una tenga su espacio y se pueda colaborar.
- Reconocer y distinguir el público al que te quieres dirigir tanto para visibilizarse como organización como para visibilizar lo que denunciarnos.
- Saber quiénes somos y hacia dónde vamos para poder visibilizar una imagen clara.

4. Nuestro trabajo de incidencia, ¿tiene perspectiva de género?

Conclusiones

- ✓ La cuestión de género es algo que no tenemos interiorizado del todo en ISF–MGI. No tenemos claro si el enfoque de género está transversal en la asociación. Nos tenemos que parar siempre a pensar cómo hacemos incidencia en género con lo que hacemos. Creemos que no hay discriminación de

género en la asociación y por ello no le damos importancia a formarnos para transformarnos (nos formamos para formular). Las distintas relaciones de poder están presentes en lo cotidiano, en el día a día y también en ISF–MGI, pero no somos capaces de visibilizarlo. En ISF–MGI se tiene en cuenta el tema de la paridad en cuanto al número, estadísticas, etc. pero falta cuestionarse el fondo de todo esto.

- ✓ Los cargos de poder en la universidad siguen en su mayoría ostentados por hombres. En nuestro caso, al tratarse la cooperación universitaria al desarrollo de un tema social, vinculado a lo más humano, al servicio (lo femenino) casi siempre nos relacionamos con mujeres. No habíamos pensado hasta ahora si influye o no que en los accesos calientes haya mujeres u hombres. Aunque no compartamos la realidad machista, vemos que facilita el que en la relación con los distintos órganos y espacios universitarios estemos un hombre y una mujer como representantes de ISF–MGI.

Aprendizajes

- ✚ Las personas con las que hablamos en órganos de poder de la universidad son mujeres. Quienes más se han relacionado con ellas como ISF MGI han sido sobre todo hombres, lo que, junto con el hecho de aportar lo técnico ha supuesto que han sido valorados. Hasta hace poco no se ha visibilizado a las mujeres de ISF MGI por parte de la misma organización.
- ✚ Es buena idea ir dos personas (hombre y mujer) a los sitios de manera que estemos todas representadas.
- ✚ Siempre es secundario el tema de género. Nos falta el enfoque de género dentro de la incidencia política porque no lo tenemos siempre presente.
- ✚ Tenemos que pensar cómo podemos hacer incidencia con el tema de género con el trabajo que desarrollamos. Hemos empezado a plantearnos la cuestión de género a partir de los requisitos para los proyectos, formándonos para formular, como una herramienta más para conseguir otro fin.

Recomendaciones

- Somos personas y todas tenemos que estar representadas.
- El tema de género debe estar presente para hacer incidencia política. Es un tema importante y más en el ámbito universitario y cuando lo técnico está vinculado a lo masculino.
- Las tecnologías no son neutras. Es necesario que nos formemos para visibilizar cada problema y alternativas técnicas con enfoque de género.

5. ¿Cómo mezclamos lo técnico y lo humano?

La influencia de las personas voluntarias y contratadas. El discurso ideológico y la incidencia.

Conclusiones

- ✓ Las personas influimos en el qué, el por qué y el cómo. El momento y la sociedad en la que vivimos van variando de la misma forma que las personas voluntarias

que formamos parte de la asociación. Por ello, consideramos importante que las reflexiones ideológicas que vamos elaborando sean algo vivo y conocido por todo ISF–MGI. A lograrlo ayudan las personas contratadas.

- ✓ El discurso ideológico ha fallado a veces tenemos la sensación de haber ido en cuatro carriles diferentes– pero estamos mejorando. Es necesario afianzar el discurso ideológico para que la asociación no sea variable en función de las personas que están y para que se tenga claro dónde se está, qué se va a hacer y cómo.
- ✓ Estamos caminando hacia una incidencia coherente con nuestra ideología. Los procesos de planificación y sistematización nos echan una mano en ese camino. Es necesario definir el discurso para ganar en coherencia. En el último año, hemos cambiado de tener un discurso que manejábamos algunas personas, pero no toda la asociación, a un discurso fuerte, centrado en la cooperación universitaria al desarrollo y las tecnologías para el desarrollo humano.

Aprendizajes

- + Hace falta definir el discurso ideológico, comunicarlo a todo el mundo de ISF–MGI y que lo sintamos propio. De esta manera podemos tener claro qué, dónde, cómo y por qué hacer incidencia política.
- + Cada sede y los grupos dentro de la sede de Bilbao han de tener relación bidireccional y multidireccional entre todos y el mismo discurso ideológico.
- + Es muy importante que las personas contratadas concuerden con el discurso ideológico.
- + Es muy importante que haya personal contratado. Supone centralizar la imagen de ISF–MGI y que exista una referencia en incidencia política.
- + Las personas contratadas y voluntarias somos las que hacemos incidencia política, somos un recurso muy importante. Sin personas que sepan transmitir lo que está escrito, se cambia el discurso ideológico y el tipo de incidencia.

Recomendaciones

- Antes de hacer incidencia política, ver cuál es el discurso ideológico de la organización.
- Revisar el discurso cada cierto tiempo – misión, visión, valores y que las personas se sientan parte de él.
- Cuidar la comunicación de ese discurso. Según cómo lo comuniquemos, puede dar lugar a distintas interpretaciones.
- Tratar de conseguir persona contratada en la universidad porque consolida la incidencia política.

AGRADECIMIENTOS



ONG E INSTITUCIONES PÚBLICAS

- Asociación contra la exclusión ALAMBIQUE
- CEAR–Euskadi
- Círculo Solidario Euskadi
- Comité Vasco de ACNUR Euskal Batzordea
- Diputación Foral de Bizkaia
- Economistas Sin Fronteras
- Elkarbanatuz
- EUSKADI – CUBA
- Hegoa
- Ingeniería Sin Fronteras País Vasco – Euskal Herriko Mugarik Gabeko Ingeniaritza
- Inurri Gorriak
- Jolasetakin (Serso San Viator, Tierra de Hombres, Save the children)
- Médicos del Mundo
- medicusmundi Navarra
- Mugarik Gabe
- Oreka sarea
- Save the Children
- SETEM Hego Haizea

PERSONAS PARTICIPANTES

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| • Federico Abreu | • Sandra Fernández | • Mónica Oyarzabal |
| • Iruñe Alija | • Mónica Fernández | • Nahia Pérez de San Román |
| • Iñaki Alonso | • Zuriñe Fernández | • Ana Pichel |
| • Miguel Argibay | • Greta Frankenfeld | • Roberto Porras |
| • Amaia Arrinda | • Paula Garbayo | • Edurne Pujana |
| • Beatriz Asenjo | • Aitor Gómez | • Amaia Ruesgas |
| • Iratxe Azuaga | • Ana González | • Belén Ruizbj |
| • Itziar Caballero | • Arkaitz González | • Iñaki Ruiz de Olano |
| • Alazne Camiña | • Salvador González | • Toño Sandá |
| • Laura Castresana | • Estibaliz Gil | • Janire Sáenz de Buruaga |
| • Raquel Celis | • Laura Imaz | • Eva Sáenz de Ugarte |
| • Gema Celorio | • Laura Iruretagoyena | • Pilar Sáenz de Ugarte |
| • Alicia López de Munain | • Andoni Iturbe | • Joseba Saiz de Murieta |
| • Alberto Cereijo | • Raúl Larriba | • Silvia Tejerina |
| • José Manuel Corcuera | • Leire Lasa | • Aitziber Uriarte |
| • Jesús Chocarro | • Susana López | • Paola Vargas |
| • Daniel Cubilledo | • Mercedes de Madrazo | • Lut Vasant |
| • Lidia Eguskiza | • José Manzaneda | • Unai Villena |