

Informe de buenas prácticas  
Gestión de redes en  
la cooperación descentralizada  
para el desarrollo humano local



Cofinancia:



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES



Redes de conocimiento y cooperación descentralizada  
para el desarrollo humano local.  
C.OI004/2017

**Proyecto de:**



**Comisión científica:**

Begoña Gallardo García  
Lucía Benítez Eyzaguirre  
Marcial García López  
Jesús Delgado Baena  
Patricia García Leiva  
Isabel Álvarez Hernández  
Antonia Morillas  
Jesús Sabariego  
Andrés Falck  
Marcela Guerrero  
Alvaro Blanco Morett

**Coordinación técnica:**

Marcela Guerrero  
Andrés Falck  
Antonia Morillas  
Alvaro Blanco Morett

**Investigador principal:**

Alvaro Blanco Morett

**Asesora de Género**

Begoña Gallardo García

**Cofinancia:**



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
**CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES**

**Entidades socias:**



## Introducción

Las recomendaciones para mejorar el funcionamiento de una red que a continuación se presentan, se derivan de los resultados del estudio de casos y complementado con las propuestas de otros trabajos de investigación en la misma materia. Precisamente, uno de los objetivos de la investigación<sup>1</sup> es el desarrollo de una guía que permita realizar un diagnóstico y mejorar las condiciones de funcionamiento de las redes y las entidades que las configuran.

La guía que a continuación se presenta pretende seguirá afinando su contenido en base a los resultados de las siguientes fases del presente proyecto de investigación, así como a los aportes de otras investigaciones. La siguiente fase de investigación proveerá nuevos enfoques para continuar ampliando este cuerpo referencial. Por un lado, se atenderá a los elementos que se relacionan con la gestión del conocimiento en las redes. Y por otro lado, la segunda fase tendrá un carácter participativo donde intervendrán distintos actores sociales.

Aunque esta guía surge de un estudio desarrollado desde Andalucía y responde a los enfoques que han aportado las distintas redes vinculadas al territorio andaluz, su contenido puede ser extrapolable a otros territorios. El objetivo es contribuir al fortalecimiento de la cooperación descentralizada y la relación entre organizaciones de desarrollo e instituciones.

Para esta primera guía se ha desarrollado una tabla de auto-diagnóstico, que permita a las entidades que participan en una red y a las redes, ya sea desde cada uno de sus nodos o desde la figura coordinadora, conocer y auto-explorar las condiciones de funcionamiento de sus respectivas redes.

Posteriormente se presentan una serie de recomendaciones para profundizar en las distintas claves identificadas en el funcionamiento de red. El conjunto de recomendaciones emerge tanto de las buenas prácticas identificadas en las redes estudiadas como de la formulación que ha realizado el equipo de investigación en base a los resultados recopilados.

En el caso de las recomendaciones en materia de igualdad de género, se ha desarrollado un informe específico que ofrece claves para poner en marcha medidas dentro de las redes y las organizaciones. Concretamente este informe pretende contribuir a la toma de conciencia de las dinámicas visibles e invisibles que favorecen la reproducción de desigualdades y dotar de nociones y herramientas para la incorporación de las perspectivas de género en la actividad de las redes. Es importante recordar que el contenido de este documento es orientativo, su contenido es fruto de la primera fase de investigación.

A continuación, se presenta una tabla que ofrece claves y referencias para el auto-diagnóstico sobre las condiciones de funcionamiento de la red. Como se verá existen claves y consideraciones que están interrelacionadas, por lo tanto debemos contemplar a la red como un sistema complejo de relaciones e interacciones donde interviene una gran diversidad de personas y entidades.

---

<sup>1</sup> Redes de conocimiento y cooperación descentralizada para el desarrollo humano local. C.OI004/2017

**Tabla 1. Auto-diagnóstico para el funcionamiento redes**

Áreas	Claves	Auto-diagnóstico como entidad participante en red	Claves	Auto-diagnóstico como red
<b>Eficacia</b>	Relación en red	¿Por qué participar en red?	Relación en red	¿Cuál es el objetivo de la red?
	Activación	¿Está activa la red? ¿Cuáles son los espacios de actividad en la red? (Entornos virtuales y presenciales)	Activación	¿Qué mantiene activa la red? ¿Contamos con metodologías de dinamización? ¿Existe una figura dinamizadora?
	Cohesión	¿Mantenemos contacto con otras organizaciones de la red? ¿Estamos implicadas con la red? ¿Nos identificamos con los valores de la red?	Cohesión	¿Las entidades participantes están interconectadas? ¿Se mantienen implicadas a la red?
	Comunicación	¿Existe un espacio de comunicación interna permanente para la red? ¿Colaboro en la comunicación externa de la red? ¿De qué manera? ¿Puedo participar y acceder a los contenidos	Comunicación	¿Plan de comunicación (interna y externa)? ¿El plan de comunicación responde a los objetivos de la red? ¿Herramientas tecnológicas? ¿Metodología para dinamizar espacios de encuentro?
<b>Autonomía</b>	Coordinación y estrategia	¿Compartimos objetivos y metas comunes con el resto de entidades? ¿Participamos en la definición de la agenda? ¿Hay espacios o figuras para la coordinación de participantes?	Coordinación y estrategia	¿Objetivos y metas comunes entre entidades? ¿Existe una agenda común? (anual/mensual) ¿Existe una figura coordinadora? ¿Existen espacios para la coordinación de participantes?
<b>Sostenibilidad</b>	Recursos	¿La participación en red incide en nuestra gestión y disposición de recursos?	Recursos	¿Cultura de pago? ¿Suficiencia de recursos?
	Género <sup>2</sup>	Red, reglas y recursos ¿coherencia cultura pro-equidad de género?	Género	Red, regla y recursos ¿coherencia cultura pro-equidad de género?
<b>Extensión</b>	Dimensión		Dimensión	¿Crecimiento estable? ¿Límite de extensión

<sup>2</sup> Consultar informe específico sobre bb.pp. para la cultura organizacional pro-equidad de género, elaborado por Begoña Gallardo (ver tabla 2)

## Claves y consideraciones para el funcionamiento de una red

Para complementar el auto-diagnóstico se ofrecen un conjunto de consideraciones en función de las distintas claves propuestas. Cabe recordar que las consideraciones que a continuación se presentan están enfocadas al sector de la cooperación descentralizada para el desarrollo humano local, tomando en cuenta sus características particulares:

### 1. Relación en red

Como paso previo a la incorporación de una red, las entidades tienen que realizar un diagnóstico sobre cuál es la red en la que se desea participar y si se ajusta a las necesidades. Y por su parte, cada red debe tener definidos cuál el objetivo de su articulación y qué metas persigue. Entre los objetivos y motivaciones para relacionarse en red se destacan:

- ✓ Un espacio común:
  - **Espacio de aprendizaje.** Intercambio de experiencias y conocimientos
  - **Espacio para la incidencia política y la diplomacia.**
  - **Espacios y líneas de acción comunes**
  - **Espacios de pluralidad**
  - **Espacios para la sinergia y la innovación**
- ✓ Ámbitos de representación supralocales
- ✓ Operatividad de proyectos
- ✓ Tejido asociativo. Generar lazos de confianza con entidades del mismo sector

Al relacionarse en red existen diversos retos y dificultades que se recomienda considerar para evitar que afecten al funcionamiento de la red y lograr que la experiencia de participación sea enriquecedora:

- Personalización de la representación. En este aspecto podemos distinguir dos niveles de personalización de la representación:
  - **Representación de una entidad en la red.** Si alguna persona de la entidad a la que pertenecemos realiza la interlocución y representación en la red, es importante que pueda estar trasladando al resto de compañeras y compañeros los aprendizajes y acuerdos alcanzados dentro de la red.
  - **Representación de la red en otros espacios.** Cuando una persona asume la representación de la red en cualquier tipo de encuentros o sesiones de trabajo, es necesario que traslade los aprendizajes y acuerdos al resto de entidades y personas que configuran la red.
- Dificultad para mantener cadena de relevos. Cuando una persona de nuestra entidad mantiene la interlocución con una red, es importante que en caso de que salga de la entidad realice previamente un relevo con alguna compañera de la entidad, procurando notificarlo en la red y transfiriéndole toda la información necesaria para la continuidad con la relación en red.

- Otras consideraciones que afectan la relación en red:
  - Falta de una cultura red
  - Insuficiencia de tiempo útil
  - Dificultad para mantener la actividad y la comunicación

## 2. Activación

Una vez definidos los objetivos para la relación, se recomienda atender a la actividad de la red para identificar si existen los mecanismos suficientes para que las participantes (entidades y personas) se mantengan en activas y exista dinamismo interno. Para este aspecto se ofrecen algunos elementos que influyen en la actividad de la red:

- ✓ **Compromiso político y principios comunes.** Ambos aspectos conforman una de las bases para mantener activa la red. Son aspectos que vehiculan y mantienen a la red activa ante un contexto determinado.
- ✓ **Hoja de ruta.** Es útil para mantener la actividad que existe algún elemento que opere como hilo conductor, de manera que la red dependa de hitos o nodos activos que sostengan el dinamismo interno. Entre los elementos detectados están:
  - La definición de agendas
  - Puesta en marcha de proyectos en red
  - Participación en un programa de actividades
  - Realización de encuentros y reuniones frecuentes
- ✓ **Dinamización.** La disposición de metodologías de dinamización puede ser un elemento que mantenga la red activa y saque el mayor provecho de dicha relación. La dinamización puede desarrollarse en tres dimensiones distintas:
  - **Dinamización presencial.** Utilizar metodologías para dinamizar los espacios de encuentro.
  - **Dinamización virtual.** Si se cuenta con espacios digitales de confluencia, debe considerarse aplicar acciones de dinamización.
  - **Dinamización ubicua.** Esta dimensión es la más importante, contempla las dimensiones anteriores, incluso cuando se carece de entornos virtuales y la frecuencia de encuentros físicos. Esta dimensión es la que contempla la dinamización integral en la red. Se pone en marcha a través de los contactos telemáticos y la disposición de espacios de encuentro. Esta dinamización puede ser asumida por una figura coordinadora (secretaría técnica, grupo motor o la rotación de nodos activos).
- ✓ **Voluntad política y sectorial.** Este elemento se considera en los casos en los que la red se sostiene por alguna institución pública (Ayuntamientos) o algún conjunto de entidades que responden ante un sector concreto. Si existe una voluntad política o sectorial la actividad de la red se mantiene.
- **Ausencia de comunicación y actividades.** Hay casos en donde las redes existen para la incidencia política o para actuar en momentos puntuales. La ausencia de un plan de actividades o de comunicación genera una sensación de inactividad en las entidades

participantes. Es importante considerar este aspecto para realizar acciones de mantenimiento.

### 3. Cohesión

Una de las lógicas de la relación en red es la interconexión de sus nodos, sin embargo no todas las redes pueden mantener la interconexión de las entidades que la configuran, ya sea por su dimensión (gran cantidad de nodos) o por su dispersión territorial. En mayor o menor medida debe procurarse facilitar espacios y canales para que las entidades puedan establecer contacto y ponerse en común. En este apartado se contempla la cohesión de la red y también el sentido de pertenencia que influye en la implicación de los nodos hacia la red. En este sentido se ofrece un conjunto de consideraciones para atender esta clave:

- ✓ **Redes humanas.** Este aspecto es fundamental tenerlo presente, ya que la relación en red se lleva a cabo entre organizaciones e instituciones y detrás de ellas hay personas. Por lo tanto, todos los elementos de actividad y las relaciones se realizan entre personas, a pesar de que el lenguaje técnico desdibuje su presencia. Por ende, se recomienda mantener esa noción presente antes de planificar o realizar cualquier acción.
- ✓ **Encuentros presenciales.** Los encuentros presenciales suelen ser los espacios en donde la red se materializa y los nodos se ponen en común. Las personas se conocen y establecen lazos de confianza. Este elemento debe atenderse para disponer de la suficiente planificación para que los encuentros sean espacios cohesionadores.
- ✓ **Figura coordinadora.** A pesar de que las redes del interés por generar redes horizontales y democráticas, contar con una figura coordinadora contribuye a la cohesión interna de la red. Esta figura puede ser una persona física, un grupo motor o en los casos más formales, la designación de una secretaría técnica. En cualquier caso se recomienda que dicha figura posea las herramientas necesarias para facilitar la interconexión y puesta en común de las entidades que configuran la red.
- ✓ **Correo electrónico.** Aunque es un elemento de comunicación, es un elemento tan presente en el quehacer de las redes que se puede disponer de esta herramienta de manera que contribuya a cohesionar a la red. Especialmente en los espacios de dispersión territorial y la ausencia de plataformas tecnológicas, el correo electrónico es una “plataforma” de encuentro, para ello se recomienda disponer de una lista de correo, que incluya a toda la red o algún subgrupo, con los contactos descubiertos. Esta simple acción genera un sentimiento de grupo y permite que poner en común a las personas (y sus entidades) que aún no se conocen.
- ✓ **Declaración y ejes fundacionales/constitutivos.** Las declaraciones que emite una red o los propios ejes constitutivos de la misma, refuerzan la lógica común. Se destaca este elemento especialmente cuando dichas declaraciones o documentos constitutivos se construyen en red, ya sea a través de sesiones de trabajo o en espacios como asambleas.
- ✓ **El trabajo conjunto.** La puesta en marcha de proyectos y de espacios de trabajo es un mecanismo efectivo para poner en contacto a las participantes de una red. Este elemento también contribuye a la implicación de todas las partes, al dotar de

significado la participación en la red, generando un sentimiento de utilidad hacia las metas establecidas y hacia el trabajo compartido.

- ✓ **Identidad social.** Este elemento tiene peso en la consolidación de la red generando cohesión y sentido de pertenencia. La identidad social se interrelaciona con las acciones de comunicación, desarrollo de proyectos y con un trabajo interno en la definición de sus valores.

## 4. Comunicación

Es una de las dimensiones más importantes y que más se interrelaciona con otros elementos del funcionamiento de una red. A continuación se ofrece una serie de consideraciones sobre las diversas dimensiones de la comunicación que intervienen en el funcionamiento de una red:

- ✓ **Plan comunicación:** *interna y externa*
- ✓ **Correo electrónico.** Ante la ausencia de entornos virtuales para la red, se recomienda considerar al correo electrónico como el canal más común en las relaciones en red. Por lo tanto, puede ser útil en cuenta la creación de carpetas específicas y listas de correo (abiertas de preferencia) con las participantes de la red para ampliar su utilidad, con el uso cotidiano tiende ser también un repositorio de documentos y foros de discusión.
- ✓ **Reuniones y encuentros.** Se recomienda considerarlos espacios de encuentro como un espacio de comunicación y disponer de metodologías participativas y dialógicas que contribuyan a facilitar el intercambio de conocimiento y saberes.
- ✓ **Plataformas tecnológicas.** Es una herramienta que requiere esfuerzo y recursos para su puesta en marcha. La ausencia del tiempo útil y recursos para su mantenimiento y la carencia del conocimiento suficiente por parte de las personas que la utilizan, pueden ser contraproducentes en la percepción de la red por parte de sus integrantes. Sin embargo, contar con un espacio virtual para la red puede enriquecer el trabajo en red, tanto por las soluciones comunicativas que ofrece como en la gestión del conocimiento.
- ✓ **Página web.** Disponer de una página web contribuye a la identidad social y la presencia en internet. Además, ante la ausencia de una plataforma digital compleja, la página web puede servir como repositorio y punto de referencia en la *web*.
- ✓ **RRSS (plataformas privativas).** Se recomienda evitar darles la centralidad de las acciones de comunicación, aunque su uso está tan extendido que es necesario utilizarlas para mantener presencia dentro de la esfera pública. Cabe recordar, que la mayoría de las plataformas denominadas de manera imprecisa como *redes sociales*. Son plataformas privativas con utilidades y limitaciones, espacios dispuestos especialmente para el desarrollo comercial y la recopilación de datos. Se recomienda diversificar las acciones de comunicación en distintos canales.
- ✓ **Conexión entre redes y designación de antenas.** Para la comunicación externa de la red y las relaciones regionales e internacionales, sugiere establecer vínculos entre redes afines por la capacidad y la designación de antenas (entidades de la red) que puedan cubrir áreas geográficas a las que la red por su vinculación territorial no logra



alcanzar, de manera que se amplifique la redistribución de contenidos de comunicación.

- ✓ **Canal ciudadano.** Aunque en muchos casos las acciones de comunicación externa implican un contacto con la ciudadanía, se recomienda considerar canales específicos para mantener el contacto con la ciudadanía. Canales no sólo con carácter informativo, sino participativo. Un espacio de comunicación donde pueda generarse un diálogo.

## 5. Coordinación y estrategia

- ✓ **Declaraciones.** refuerzan la identidad social y es una expresión conjunta de las entidades e instituciones que integran la red. Los acuerdos
- ✓ **Acuerdos.** Memoria de consensos alcanzados que sirven de referencia para diseño de procesos de coordinación, desarrollo de actividades y hoja de ruta
- ✓ **Programas.** Poner en marcha y participar en programas conjuntos contribuye a mejorar los procesos de cohesión, comunicación y la generación de conocimiento.
- ✓ **Coordinación.** Las consideraciones sobre procesos de cohesión y de comunicación dan claves como el tiempo útil, metodologías de trabajo y entornos de comunicación. Esto nos puede permitir rediseñar los procesos coordinación entre las personas que participan en la red.

## 6. Recursos

Las redes requieren de recursos materiales y un equipo de personas para desempeñar las distintas acciones vinculadas al funcionamiento de la red. En muchos casos la falta de personal con continuidad estable se puede resolver con metodologías de colaboración que consista en un reparto de responsabilidad de las diversas áreas implicadas en el funcionamiento de la red.

La obtención de recursos materiales suele ser por la vía de la financiación institucional o por la vía de la canalización de recursos entre las propias entidades socias, ya sea con la puesta en común de recursos o el establecimiento de una cuota de pago, aplicada en distintos periodos o únicamente para cubrir gastos de eventos presenciales.

- ✓ **Canalización de recursos.** Cabe considerar las implicaciones con los distintos modelos de financiación y canalización de recursos. La autonomía y funcionamiento de las redes puede cambiar en función del modelo que se elija, antes de tomar una decisión en este ámbito deben considerarse las implicaciones en otras dimensiones de la red.
- ✓ **Fomento de la cultura de pago.** El pago regular de las cuotas por todas las entidades socias requiere un proceso de normalización. Y también, se recomienda incorporar a las acciones de dinamización una serie de recordatorios y justificantes sobre la necesidad de responder a las cuotas fijadas. Estas acciones pueden ir desde el envío de circulares del recordatorio del pago, hasta el diseño de documentos (memorias) que recojan las actividades realizadas y su relación con los pagos. Esta acción puede contribuir a la cohesión y sentido de pertenencia de la red.

## 7. Dimensión

La capacidad de extensión o el límite de crecimiento de la red estará condicionado por diversos factores, los más comunes tiene que ver con:

- **Delimitación geográfica.** Cuando la red está acotada por un territorio específico.
- **Capacidad de gestión.** El límite se establece cuando es sostenible y funcional según su número de nodos.
- **Identificación ideológica.** Existe un filtro que delimita el acceso, únicamente a las entidades que compartan los mismos principios y valores que la red.
- ✓ **Definición de perfiles para la integración en la red.**
- ✓ **Definición de límites de crecimiento.** Capacidad de recursos, funcionalidad de la red, delimitación territorial.

## 8. Género

Este apartado propone un marco de reflexión acerca de cómo poner en práctica nociones abstractas tales como la igualdad de género en las redes de conocimiento analizadas desde un enfoque de género y desde el enfoque de Procesos de Cambio Organizacional pro Equidad.

Para el proyecto *Redes de conocimiento y cooperación descentralizada para el desarrollo humano local* es importante poder extraer aprendizajes significativos para la incorporación de la perspectiva de género por 2 motivos principales:

- Favorecer la toma de conciencia de la existencia –muy probablemente no premeditados– de dinámicas, de la actual cultura organizacional estándar, que favorecen la reproducción de desigualdades de género y comportamientos discriminatorios en materia de género.
- Impulsar la generación de una mayor capacidad, en las organizaciones y personas integrantes de las redes analizadas, para la detección de las desigualdades de género así como para la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de la organización y sus acciones.

Tomando en cuenta estos enfoques para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones de la sociedad civil, esbozaremos un primer y somero análisis desde donde avanzar cuestiones clave y que nos guiarán en la segunda fase de la investigación ya prevista para el año 2019. Así mismo, en el informe, se expone una serie de reflexiones y recomendaciones para llevar a la práctica y poder incorporar satisfactoriamente el enfoque de género en las Redes de Conocimiento.

*“La prueba de si la igualdad de género se ha integrado en la corriente principal de una organización es el grado en el que se ve como una contribución a en lugar de una competencia con la unidad de género para una ayuda más eficaz a otras prioridades.”*

(2013, UNDP/UNWomen, Two Roads, One Goal)

## Marco de referencia

Comenzar explicitando que el enfoque de género redirige la mirada más allá de las mujeres y pone el foco en las personas, organizaciones e instituciones, estableciendo la conexión entre las estructuras, procedimientos y creencias hegemónicas en las organizaciones con los resultados de su trabajo, es decir, las organizaciones (re)producen, aunque sea inconscientemente, desigualdades de género, tanto en su seno como en sus intervenciones.

Desde un enfoque de género, se propone a las Redes de Conocimiento estudiadas avanzar hacia los Procesos de Cambio Organizacional pro Equidad haciendo alusión a

iniciativas de transformación organizacional que, teniendo el ánimo de detectar y comprender cómo se producen las desigualdades de género en las organizaciones, propone a quienes las integran que revisen tanto los diferentes aspectos del funcionamiento de las mismas, como sus experiencias (Navarro Olivan, 2007, p. 7).

Ambas estrategias, el enfoque de género y el proceso de cambio pro-equidad, consideran que para eliminar los desequilibrios de género en el interior de las organizaciones y en las acciones que desarrollan no basta con impulsarlo desde un área específica de género, sino que debe responsabilizarse toda la organización y ello exige poner el centro de atención en la organización en sí misma de manera transversal.(Navarro Olivan, 2007).

Partiendo de estas premisas, el presente informe se lleva a cabo con el objetivo de dilucidar caminos para seguir avanzando en la construcción de una cultura pro-equidad de género en el seno de las organizaciones analizadas. Si bien no se pretende realizar un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de cada una de las redes, si se quiere reforzar la idea de la importancia que tiene realizar un primer acercamiento para promover pasos a dar en un futuro próximo para seguir avanzando en estas cuestiones. Para ello, desde una visión transformadora, se hace también significativo visibilizar y poner en valor lo que se hace ya desde las mismas, aun sean gérmenes de algo que pueda ir a más.

## Recomendaciones para incorporar el enfoque de Género en el funcionamiento de las Redes de Conocimiento.

En este apartado, se adelantan algunas cuestiones claves para transversalizar el enfoque de género en el funcionamiento de las Redes y para impulsar la reflexión respecto a la existencia de cuestiones específicas que afectan a las mujeres en su conjunto y son necesarias tenerlas en cuenta para la promoción de la igualdad de género. Tómense como recomendaciones de un proceso a seguir, en la medida de las posibilidades -y no como un imperativo de procedimiento- que nos sirva para ir aprendiendo, evaluando, accionando y compartiendo con el objetivo de permear tanto en las personas como en las estructuras y acciones de cada organización.

Para avanzar en la incorporación de una cultura pro-equidad en las redes de conocimiento se precisa partir de tres premisas clave:

1. Análisis de género: Asumir que las organizaciones y las redes no son neutras al género ya que están condicionadas por un sistema patriarcal que sostiene un sistema de

valores sociales, unas estructuras de poder y unas creencias que afectan de forma desigual a mujeres y hombres y los diversos ejes de opresión.

2. Transversalidad de género<sup>3</sup>: Necesidad de valorar las implicaciones de las acciones que hombres y mujeres desde nuestro posicionamiento social, desde nuestras áreas y niveles de trabajo tenemos para conseguir que intereses y necesidades de ambos queden integrados en el diseño, ejecución y evaluación de todos los procesos organizativos, procedimientos internos y estructura organizativa.
3. Acciones específicas de género: Entender la necesidad de definir estructuras, mecanismos, acciones y recursos específicos de género, así como realizar el seguimiento de los impactos de los instrumentos de comunicación utilizados para que la promoción de la igualdad de mujeres y hombres no dependa de las voluntades individuales sino que sea un compromiso activo de las personas que conforman la organización.

Estas condiciones, idóneas para cualquier organización, no son difíciles de implantar y cada vez hay un mayor número de organizaciones que se guían de las claves y elementos mencionados para hacer posible la transformación pro equidad que persigue, porque si no, es muy probable que detrás de las mismas, se generen desigualdades<sup>4</sup>.

Adentrándonos un poco más en las recomendaciones, desde el análisis realizado, la puesta en marcha de un posicionamiento de género, un Plan pro equidad, -o cualquiera que sea el instrumento escogido para incorporar la igualdad de género en el seno de la organización desde una estrategia participativa-, requiere la observación de sus prácticas respecto a:

### *Redes y estructuras*

Si bien siempre se ha otorgado una cierta confianza en el compromiso relativo a la igualdad de este tipo de organizaciones y redes por operar en el marco de un desarrollo inclusivo, no podemos afirmar que por ello sean ya de por sí igualitarias y menos proclives a reproducir desequilibrios de género que las organizaciones de otros sectores, ni que se tenga mayor conciencia sobre cómo luchar contra las desigualdades de género como eje vertebrador de su trabajo y de su posicionamiento dentro y fuera de la organización. Es más, como ya se ha argumentado, la ceguera frente a las desigualdades de género puede contribuir a crearlas y perpetuarlas<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Método de gestión orientado a la promoción de la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres que tiene por objetivo desarrollar los mecanismos institucionales que garanticen que en todo el ciclo de la política pública y la cultura institucional así como los programas, proyectos y servicios impulsados se integren sistemáticamente las situaciones, intereses, prioridades y necesidades propias de las mujeres, con miras a promover y velar por la igualdad entre mujeres y hombres, transformando las estructuras y logrando la igualdad sustantiva " (OCDE 1997).

<sup>4</sup> Desigualdad entendida como la incapacidad de realizar o desarrollar algo en todo su potencial, accediendo a la misma estructura de oportunidades y derechos. Se da la desigualdad de género cuando a las personas a los que se les atribuye un género determinado no tienen acceso, ya sea de manera directa o sutil, a posibilidades de igual valor o nivel que las personas de otro género.

<sup>5</sup> Este término se aplica cuando no se reconoce que a los hombres/niños y a las mujeres/niñas se les adjudican roles y responsabilidades en contextos y antecedentes sociales, culturales, económicos y políticos específicos. Los proyectos, programas, políticas y actitudes que son ciegos al género no tienen en cuenta ni los roles ni las necesidades diferentes. Mantienen el status quo y no ayudan a transformar

Desde aquí se anima a impulsar procesos de cambio pro equidad en el trabajo interno y externo de las redes y revisar si la Red:

- ✓ se ha posicionado el enfoque de género como tema prioritario en la lucha contra las desigualdades tanto a nivel documental como en las planificaciones de cada área y en todas las fases del ciclo de gestión de los proyectos.
- ✓ percibe posibles sesgos en la cultura organizacional y anima a detectar las necesidades a trabajar desde un enfoque pro-equidad.
- ✓ ha elegido una composición paritaria de los órganos de participación y decisión.
- ✓ apoya a organizaciones miembros en el cumplimiento de sus compromisos de equidad de género y si se hace desde la misma red.
- ✓ fomenta la coordinación en materia de género entre organizaciones miembros y entre las diferentes áreas.
- ✓ promueve el análisis de género y de la difusión de conocimiento en áreas específicas de género en los temas de trabajo de la red
- ✓ plantea acciones de transversalidad de género en las vertientes de trabajo interna y externa.

### *Reglas y mecanismos*

Si bien el cambio a nivel institucional y la mejora de la comunicación es condición necesaria para que las áreas y organizaciones de la red puedan ir incorporando la perspectiva de género, no es una condición suficiente para asegurar que se avance en términos igualitarios entre hombres y mujeres. También es necesario garantizar canales de comunicación que incidan en mejorar la gestión del conocimiento para la incorporación de la perspectiva de género, articular mejor la transmisión de estos aprendizajes y garantizar la participación igualitaria de mujeres y hombres en su construcción y transmisión (Navarro Olivan, 2007).

Desde esta óptica, se anima a las redes a diagnosticar si:

- ✓ Se explicita en el ideario de la red la normativa a género a seguir y/o desarrollar
- ✓ Se ha creado y dotado de contenido algún mecanismo específico para la promoción de la igualdad de género como la unidad o el área de género y/o responsable de género.
- ✓ Se han creado herramientas propias o compartido algunas herramientas generales para incorporar género a las acciones desarrolladas por la Red.
- ✓ Se facilita la capacitación interna en materia de género y cultura organizacional pro equidad.
- ✓ Se utiliza un lenguaje no sexista en las comunicaciones internas y externas así como visibilizar el trabajo, las realidades y necesidades de las mujeres.
- ✓ Se establecen relaciones de igual a igual, se respetan las diferentes culturas y se favorece el aprendizaje mutuo y la escucha.

## Recursos

Las redes de conocimiento, como agentes sociales de la cooperación descentralizada, tienen un papel clave en el avance hacia una sociedad más justa e inclusiva para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Por ello sería conveniente la incorporación de la perspectiva de género en la gestión de recursos y desde ahí analizar los distintos tipos de acciones y medidas que se pueden implantar desde la red para que esta cada vez sea más inclusiva. Desde esta última dimensión de análisis se incita a las redes a evaluar si:

- ✓ Se enmarcan las acciones de fomento de la igualdad de oportunidades como elemento estratégico de la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ Existe asignación presupuestaria para la incorporación de la perspectiva de género en la red y si ésta es acorde con los objetivos planteados.
- ✓ Existen recursos en el sentido de capacidades organizacionales.
- ✓ Existen presupuestos específicos para mecanismos, acciones y/o proyectos de género.
- ✓ Se asegura el compromiso de todas las áreas en la asignación de recursos para incorporar de manera favorable la perspectiva de género.

## Conclusiones

Si bien es de agradecer a las Redes su complicidad por seguir construyendo redes igualitarias, apostar por un planteamiento como el que aquí se propone conlleva un cambio en las prioridades de las organizaciones y en sus pautas de distribución de poder y recursos. Sabemos que pueden surgir resistencias y que quizá no siempre se reconozca prioritario asumir el tiempo y el coste que involucra este cambio, pero desde aquí animamos a las organizaciones a realizarlo por 3 razones principales:

- ✓ Tenemos la evidencia de que las organizaciones que no realizan una lectura de género de sí mismas reproducen las pautas sociales de desigualdad en todas sus acciones incluso de forma involuntaria.
- ✓ Desde el compromiso responsable de las organizaciones con la coherencia entre su visión-misión y el trabajo que desarrollan es muy posible que generen desequilibrios si no se realiza desde una perspectiva de género.
- ✓ La mayor característica de una Redes su carácter participativo y como tal se buscan fórmulas para incluir en los procesos a las diversas voces con sus propuestas y necesidades. Desde un enfoque de género, un proceso participativo de estas características aporta:
  - Garantiza el abordaje de las necesidades e intereses de mujeres y hombres de la organización.
  - Aumento de la implicación personal y de la colaboración para la promoción de la igualdad de género al mejorar la comprensión de las desigualdades a partir de la propia experiencia.
  - Mayor coherencia entre las acciones que llevamos a cabo al interior y al exterior de la organización.
  - Mayor sostenibilidad de los cambios que se acometan en y desde la red para la incorporación de la perspectiva de género.
  - onjuReducción de las resistencias en las organizaciones con estructuras, formas de funcionamiento y relación jerárquicas frente a la asunción de responsabilidades personales más equitativas y horizontales.

- Fomento de la cultura del buen trato y de los cuidados entre las personas que integran las redes.

Como argumenta N. Navarro Olivan, ya en los años 90, los reclamos feministas en convergencia con la progresiva legitimación del análisis de género en el ámbito de la cooperación, se han constituido en argumentos principales para este tipo de organizaciones. Sumando a esto la creciente importancia para las organizaciones de desarrollo de la noción de responsabilidad social se ha generado un caldo de cultivo propicio a *‘incorporar las temáticas de género a la corriente principal de la organización’ y que se animen a impulsar procesos de cambio organizacional pro equidad*” (Navarro Olivan, 2007, p. 13).

Desde la presente investigación, para sumar nuestro granito de arena en este avance, animamos a las Redes participantes en esta primer fase a seguir avanzando en un análisis más profundo en una segunda fase del proyecto, desde las categorías analíticas desgranadas, para poder comenzar a desgranar las principales dificultades y resistencias de las organizaciones y trabajar de forma conjunta las formas en las que abordarlas. A continuación presentamos una herramienta de análisis de la Perspectiva de género en el funcionamiento de las Redes de Conocimiento (tabla 2).

Esperamos poder seguir contando con vuestras ganas de seguir construyendo realidades igualitarias y aprendizaje común.

Tabla 2. Herramienta análisis de género funcionamiento de la red

	SI	No	Observaciones
<b>Red</b>			
Entidades socias de la Red declaradas en sus principios pro-equidad de género			
Composición equitativa de los órganos de coordinación y decisión de la Red?			
Detección de las necesidades de género respecto a los temas tratados por la red y al interior de la red.			
<b>Reglas</b>			
¿Se explicita seguimiento normativo en materia de género?			
Especialización de género: Proyectos específicos, formación y/o divulgación en materia de género			
Sensibilización y Formación en materia de género I interior de la Red			
Promoción de lenguaje inclusivo			
Visibilidad del trabajo, realidades y necesidades de mujeres dentro y fuera de la Red			
<b>Recursos</b>			
Mecanismos específicos para la correcta incorporación de la perspectiva de género (unidad de género/responsable de género)			
Herramientas para incorporar género a las acciones (manuales, decálogos, cheklist...)			
Presupuestos específicos para mecanismos, acciones y/o proyectos de género			

Fuente: Elaboración propia (Begoña Gallardo)



Redes de conocimiento y cooperación descentralizada  
para el desarrollo humano local.  
C.OI004/2017

**Proyecto de:**



**Cofinancia:**

Cofinancia:



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
**CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES**

**Entidades socias:**

