

Guia

3

La perspectiva de gènere en la implementació d'un projecte



INTRODUCCIÓ

1. Introducció

Implementem quan **portem a la pràctica** un projecte que ja hem dissenyat. En el moment clau de la implementació poden succeir coses imprevistes: que el disseny tingués mancances que no coneixíem, que el context hagi canviat, que l'equip que l'ha d'implementar no treballi adequadament, que falti pressupost, que hi hagi canvis en el calendari, o que, a la pràctica, no estiguem treballant amb la població diana, per exemple. Totes aquestes situacions poden afectar la igualtat de gènere, ja sigui dins l'equip encarregat d'implementar-lo o en la població a qui adreçem els nostres serveis i accions.

El compromís per la igualtat «s'evapora» al llarg del cicle del projecte, i això sol succeir de forma crítica en el moment de la implementació. Pot succeir que tots els esforços esmerçats en la diagnosi i el disseny es vegin frustrats en aquest moment. La falta de coneixements o de convenciment, els problemes de coordinació, les dinàmiques de desigualtat dins de l'equip o el canvi sobre la marxa de prioritats en poden ser responsables.

Pot passar que **la perspectiva de gènere fos present al disseny del projecte o pot ser que aquest disseny ja fos cec al gènere.** En el primer cas, serà senzill comprovar si en la implementació s'està mantenint o bé debilitant el potencial de gènere del projecte. En el segon, es poden revisar i detectar deficiències que potser podran ser corregides o potser no, perquè seran la conseqüència d'un disseny mal plantejat. En aquest cas, es podrà aplicar l'aprenentatge en el proper projecte.

Idees clau

- Per diferents raons (canvi en l'equip, resistències, escassetat de recursos...) **les prioritats i el desenvolupament de les accions poden veure's modificades:** aquest és un moment crític a l'hora de mantenir o perdre la perspectiva de gènere en el projecte.
- **La sensibilitat de gènere s'ha de produir en les dinàmiques d'equip i de relació amb els i les usuàries.** Les idees amb visió de gènere poden fracassar si s'implementen sense sensibilitat de gènere.

- Les dinàmiques de gènere són canviants i específiques en cada context: podem haver previst que una desigualtat de gènere es produiria d'una manera concreta i que, a la pràctica, no sigui així. **Poden aparèixer situacions de desigualtat imprevistes, que condicionen l'efectivitat del nostre programa.**
- **Encara som a temps de corregir:** es pot formar, reorientar les actuacions o corregir problemes d'accessibilitat efectiva o d'abandonament que puguin explicar-se per raó de gènere.

Aquest document inclou informació sobre quins elements poden ser analitzats i corregits en la fase d'implementació d'un projecte laboral o social. Aquests elements es plantegen a través de **preguntes guia** i s'il·lustren amb exemples. La guia es divideix en dos apartats: un primer apartat sobre el **personal i les dinàmiques d'equip**, en què s'aborden les qüestions relatives a les dinàmiques organitzatives de l'equip de treball, així com a la capacitat i de les persones que en formen part; i un segon apartat sobre **les accions**, en què s'aborden les actuacions que duem a terme i els resultats que ja estan tenint, malgrat que no hàgim enllestit encara la implementació. També hi trobareu apartats sobre **recomanacions, dubtes i recursos** que pretenen fer més fàcil la vostra tasca.

DINÀMIQUES D'EQUIP

2. L'equip i les dinàmiques organitzatives

Un cop iniciem el projecte, es posa en joc **la identitat i les relacions de gènere de les persones encarregades d'implementar-lo. També les creences, els prejudicis i els biaixos perceptius**, així com **les lògiques organitzatives i la cultura de l'entitat**. Tots aquests elements poden interferir i provocar resistències a l'hora d'aplicar la perspectiva de gènere en el desenvolupament del projecte.

Si fins ara no s'havia introduït la perspectiva de gènere, es pot activar en aquesta fase: **encara és possible incorporar la perspectiva de gènere en la pràctica del personal i les dinàmiques d'equip**. De fet, l'inici d'un canvi en la cultura de treball i organitzativa pot ser un primer pas per introduir la mirada de gènere en el conjunt dels projectes (i de l'entitat) en el futur. En cas que aquesta qüestió sí que fos present al disseny, cal garantir que no «s'evapori», i que l'equip que implementa el projecte coneix els elements de gènere, els comparteix i està alineat en la seva tasca amb aquest propòsit. A més, és imprescindible vigilar que no es produeixin desigualtats, discriminacions o assetjament de gènere a l'equip en el decurs de la realització del projecte.

Les següents **preguntes guia** són una proposta per revisar la implementació i poden adaptar-se de diverses maneres en funció de la mida de l'equip, el sector en què treballa i l'àmbit del projecte.

a) El personal té coneixements bàsics sobre la perspectiva de gènere i els aplica?

Tant si estava establert en el disseny com si no, cal que el personal de qualsevol projecte social o laboral tingui coneixements bàsics sobre aquesta qüestió. Tot i haver-ho previst, pot ser que l'equip amb què es va comptar en la fase de disseny del projecte no sigui el mateix que l'equip que, efectivament, l'està implementant. Així doncs, cal verificar aquest nivell de coneixement.

De tota manera, tenir els coneixements no vol dir automàticament que s'apliquin. **La perspectiva de gènere pot implicar modificar procediments** (per exemple, en els circuits vinculats a l'atenció), **actituds** (per exemple, en l'atenció al públic o les relacions dins l'equip) **i establir determinades prioritats** (per exemple, en l'avaluació de necessitats, en derivacions, en la prioritització de serveis). En funció de cada projecte, i del context, aquests procediments, actituds i criteris són específics i han de ser treballats, explicitats i compartits per l'equip que du a terme el projecte.

b) El personal coneix i comparteix els elements principals del disseny?

L'equip ha d'estar alineat amb els objectius i el marc de referència planificats. En cas contrari, és molt més probable que la implementació fracassi. Això té especial rellevància pel que fa al compromís amb l'erradicació de les desigualtats en el desenvolupament del projecte: la perspectiva de gènere és un compromís integral que afecta totes les etapes i tots els nivells del projecte. **Tothom l'ha de conèixer i comprendre per garantir-ne una aplicació coherent a tot arreu.**

c) Hi ha una bona coordinació i una bona comunicació interna que garanteixen la transversalitat de gènere?

Com ja hem dit, la transversalitat de gènere implica que **una o diverses actuacions pensades per afavorir la igualtat de gènere poden fracassar si la resta de parts del projecte no són coherents amb l'orientació adoptada**. Per això tot el personal ha d'estar coordinat i comunicar-se per aplicar la perspectiva de gènere en un projecte o bé per identificar què està fallant, malgrat el previst.

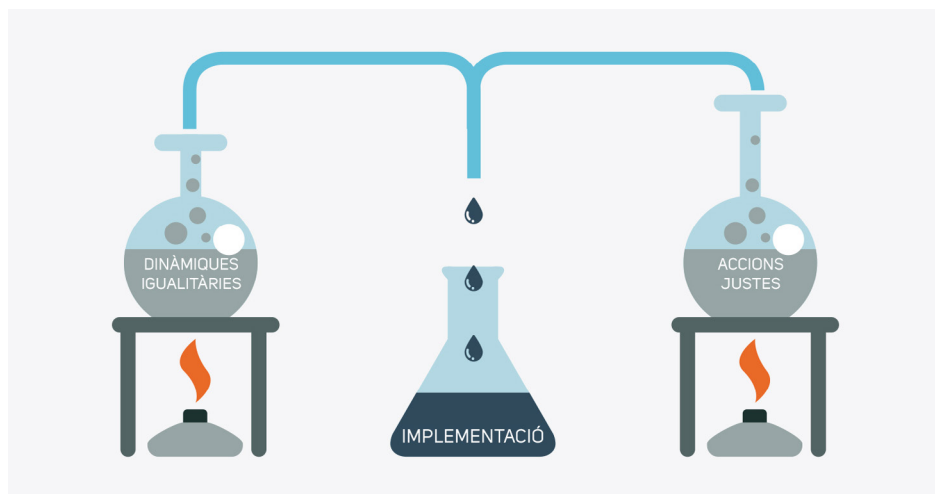
De fet, **la transversalitat de gènere no és només un principi relatiu als continguts de l'actuació pública, sinó també relatiu a la cultura organitzativa**. Cal generar espais on es pugui compartir l'evolució del nostre projecte en els seus diversos àmbits d'actuació per detectar si hi pot haver dinàmiques subtils de desigualtat o discriminació que puguin ser contrarestades de manera conjunta.

d) Si el projecte és especialment sensible al gènere, comptem amb personal especialitzat?

Hi ha projectes que són especialment sensibles al gènere. Ens referim, d'una banda, **a projectes destinats a l'empoderament femení o adreçats a col·lectius en què les dones són la totalitat** o gairebé la totalitat de la població diana. D'altra banda, parlem de projectes centrats en **activitats tradicionalment dutes a terme per dones**, com ara activitats de cura o atenció a les persones. Finalment, projectes **adreçats específicament a homes** o a col·lectius formats en

DINÀMIQUES D'EQUIP

la seva totalitat o pràctica totalitat per homes, o bé **a persones amb identitat de gènere no binari o LGTBI**. En tots cinc casos, les implicacions de gènere són centrals i poden ser més complexes del que havíem previst, per això cal tenir un/a agent d'igualtat o un/a especialista en gènere que pugui assessorar-nos, monitorar els projectes i proposar cursos d'acció alternatius si cal.



e) L'assignació de feines (previstes o imprevistes) i els mecanismes de coordinació són adequats i no provoquen desigualtats en l'equip?

Cal comprovar que no s'està produint un problema de segregació vertical ni horitzontal dins l'equip de treball durant la implementació del projecte. Tampoc dinàmiques discriminatòries (directes o indirectes) pel que fa a l'assignació de tasques, recursos i capacitat de decisió. **De vegades, després d'una planificació equitativa i justa, apareixen necessitats imprevistes que requereixen noves tasques** o, fins i tot, tasques innecessàries que s'acaben duent a terme. També es poden habilitar espais de coordinació, formals (sessions periòdiques on es fa el seguiment de les activitats) o bé informals (espais lúdics fora de l'horari laboral, per exemple). **Cal demanar-se si aquestes tasques i espais s'associen a rols de gènere**. Poden aparèixer, per exemple, tasques de comandament no formalitzat o de representació pública que són exercides per homes, o tasques de suport administratiu, d'atenció personal o altres que són realitzades per dones. Si aquestes tasques són innecessàries, caldrà deixar

de fer-les, però si són necessàries caldrà, d'una banda, reconèixer-les a nivell econòmic i de planificació, i, de l'altra, **repartir-les de manera que no reforcin les desigualtats entre homes i dones**.

EXEMPLE: VIOLÈNCIES, CULTURA DE LA PAU I GÈNERE AMB ADOLESCENTS

Una associació organitza tallers als centres d'ensenyament sobre ciberassetjament i violència entre iguals en l'àmbit educatiu. El projecte afirma que aquestes formacions inclouen la perspectiva de gènere i, en concret, fenòmens com el *sexpredding*, el control a través del mòbil i la violència sexual.

L'equip de dinamitzadors/es no té formació en gènere. Així, tot i que hi ha un apartat específic, quan es parla d'assetjament i violència masclista se centra l'atenció només en la identificació de comportaments violents, però no s'identifica:

- Que les noies pateixen en més mesura que els nois les situacions de violència sexual (de diversa gravetat).
- Que aquestes formes de control inicien trajectòries de desigualtat i violència masclista dins la parella que es consoliden en etapes posteriors de la vida.
- Que van aparellades a altres formes característiques de violència masclista com ara el xantatge en les relacions sexuals.

Pel que fa a la metodologia, els dinamitzadors/es no entenen que:

- Les noies no volen parlar davant dels nois de determinats temes.
- Que algunes noies en concret no volen parlar, perquè s'estan esmentant situacions que estan vivint en aquell moment amb nois que formen part de l'entorn de les persones participants.

Així doncs, el taller, malgrat abordar el tema del gènere, no aconsegueix de manera eficaç que els i les adolescents identifiquin situacions de violència i el motiu pel qual es produeixen. Tampoc el vincle entre aquestes situacions i els rols de gènere que estan construint en aquesta etapa de la vida.

Una revisió de gènere a partir d'una observació no participant pot posar sobre la taula aquest problema i corregir-lo en properes sessions.

DINÀMIQUES D'EQUIP

f) Com abordem les situacions discriminatòries o d'assetjament si es produeixen?

L'assetjament sexual és un problema molt estès i al mateix temps molt invisibilitzat. **Es pot produir en la relació entre professionals i persones usuàries, i també dins de l'equip professional.** Tot i que ens costa pensar que ens pugui passar a nosaltres, s'ha de garantir la possibilitat que s'expressin les queixes. **En cas que hi hagi queixes o se sospiti que existeix aquest problema, cal actuar.** Per fer-ho, s'ha d'aplicar el protocol de l'empresa, i si no en té, crear un circuit *ad hoc* seguint les recomanacions de la Direcció General d'Igualtat o altres institucions. Si no es disposa d'un circuit creat, possiblement serà necessària la intervenció d'un/a professional especialitzat aliè a l'empresa o l'organització.

g) Es posa en pràctica la perspectiva de la cura en la dinàmica de treball de l'equip?

L'ètica de la cura entén que **les persones són interdependents des del punt de vista de les necessitats materials, emocionals i relacionals.** Aquesta idea ha estat sovint absent

EXEMPLE: SEMBRANT CURES PER CULTIVAR CANVIS

En el projecte «Sembrant cures per cultivar canvis» de la Federació Catalana d'ONGs (Lafede.cat), es porten a terme diversos tallers amb l'objectiu d'adaptar la seva cultura organitzativa a l'enfocament feminista i l'ètica de la cura. El treball s'estableix a través d'un procés d'aprenentatge col·lectiu. Es realitzen un conjunt de tallers que serveixen per fer un diagnòstic participatiu i una guia per a l'autodiagnosi adreçada a les entitats membres.

S'han fet cinc sessions, en què s'han treballat els temes següents:

- els valors hegemònics
- els conflictes, les relacions i les emocions
- la participació i la democràcia
- el repartiment de treballs i tasques
- la conciliació i la corresponsabilitat de l'entitat
- la discriminació i l'assetjament sexual i per raó de sexe

Font: *Sembrant Cures per cultivar Canvis*. Lafede.cat

en el món econòmic i polític, i s'ha atribuït només a l'àmbit familiar. En aquest sentit, des del món feminista es reclama posar aquesta interdependència al centre de la planificació de les organitzacions i empreses. A la pràctica, això suposa **canviar la cultura organitzativa** a l'empresa o entitat, entenent que treballar amb aquesta interdependència, fomentar la cooperació i respectar les diverses necessitats de les persones que en formen part fa que l'organització funcioni millor a tots els nivells i que sigui més responsable socialment.

EXEMPLE: I SI TOCA APLICAR UN PROTOCOL D'ASSETJAMENT SEXUAL O PER RAÓ DE SEXE?

Una entitat petita que depèn d'una gran ONG disposa d'un pis on els cooperants es poden allotjar. En aquest pis s'hi produeix un cas d'assetjament sexual en què una persona sense vinculació amb l'ONG ha agredit una persona que sí que hi té vinculació.

Aquesta situació ha generat un seguit de dubtes a l'equip de l'entitat sobre com es pot aplicar el protocol marc de l'ONG en aquest cas concret. Per aquest motiu han decidit posar-se en contacte amb una professional externa experta en aquesta qüestió. A través d'una sessió de treball i acompanyament, l'equip de l'entitat ha aclarit els dubtes: ha pogut fer un avís a l'ONG, que ha activat el protocol marc, tot i que ha resultat ser poc adaptat al cas del pis, que és molt específic.

Així doncs, mentre es resol el cas, l'equip de l'entitat ha engegat un seguit d'accions provisionals específiques: ha habilitat mesures perquè les persones implicades no coincideixin en els espais comuns, tot i garantir a la presumpta víctima accés total a l'habitatge. També els ha facilitat un telèfon de contacte amb una persona de l'equip per a situacions sobrevingudes o d'urgència.

També s'ha acordat, per evitar que torni a passar, iniciar la redacció d'un document de compromís per part de totes les persones allotjades al pis, posar-hi cartells informatius i iniciar una adaptació del protocol marc per poder actuar quan l'assetjament succeeix en un equipament residencial.

Així, arran d'un problema sorgit de la implementació d'un projecte, es porten a terme accions de millora en la implementació d'aquest i futurs projectes.

ACCIONS

3. Les accions en curs

Durant la implementació, **les accions o serveis poden modificar-se respecte del previst**. Això pot succeir per una falta d'atenció al disseny del projecte o bé perquè el disseny no preveia totes les circumstàncies en què les accions finalment estan tenint lloc i cal adaptar-se. En aquest moment, es posen en joc un conjunt de lògiques pròpies de l'organització i també de normes o prioritats que, malgrat no estar escrites, tothom entén que són les pròpies de l'entitat i no s'han qüestionat fins al moment. Pot ser que aquestes lògiques i prioritats no siguin neutres des d'un punt de vista de gènere: que impliquin estereotips sexistes o una assignació de tasques diferents per a homes i dones, per exemple; a més, malgrat ser aparentment neutres, poden tenir efectes negatius en la desigualtat de la població beneficiària.

En cas que **el disseny del projecte hagi tingut en compte la perspectiva de gènere** (vegeu Guia 2), el monitoratge de la implementació serà força senzill: caldrà verificar que les accions s'estan duent a terme com estava previst i que els resultats, si bé preliminars, són els esperats. En cas que **no haguéssim previst la igualtat de gènere en el disseny, podem iniciar una tasca d'anàlisi d'aquestes accions i corregir-les, incloent-hi la manera com les havíem planificat inicialment** i sempre tenint present que el pròxim projecte haurà d'incorporar, des de l'inici, els canvis i millores aplicats sobre la marxa en aquesta ocasió.

En tot cas, analitzar les accions abans que el projecte estigui acabat té l'avantatge de **permetre anticipar i corregir la possible fallida** de les accions o que aquestes tinguin efectes no desitjats en l'objectiu de la promoció de la igualtat de gènere.

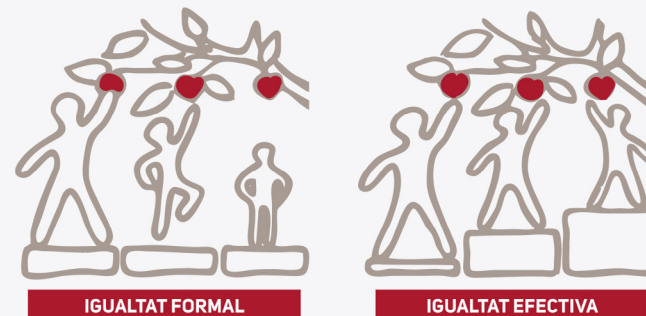
Les següents **preguntes guia** són una proposta per orientar la revisió de la implementació, que pot adaptar-se de maneres diverses en funció del tipus d'accions o serveis del nostre projecte.

a) Quantes persones estan rebent els serveis? Hi ha algun perfil que no hi accedeixi com s'esperava?

Al llarg de la implementació es pot anar verificant si tots els perfils de la població diana accedeixen de forma equitativa (això és, segons les seves necessitats diferents) a les activitats i serveis que proposem. **En cas que hi hagi col·lectius o perfils que no hi accedeixin com necessitarien, cal analitzar quins perfils són els involuntàriament exclusos, tenint**

en compte com les desigualtats de gènere influeixen en aquesta exclusió. Caldrà extreure conclusions que permetin revisar les accions en curs: ampliar la inscripció al programa, fer una cerca proactiva dels i les participants, modificar les condicions per participar-hi, etc.

No n'hi ha prou amb no posar obstacles



b) Si havíem fet un disseny sensible al gènere: les persones usuàries del projecte l'aprofiten segons el previst? Els canvis de gènere formen part d'aquest aprofitament?

Durant la implementació, es poden anar monitorant els indicadors que finalment formaran part de l'avaluació posterior a la realització del programa. **Pel que fa al gènere, podem verificar si s'està produint una valoració dels serveis i un canvi en els valors o actituds relatius al gènere segons el que s'ha previst en el disseny del projecte**. Es tracta d'observar si l'«aprofitament» és el que s'esperava **en homes i dones**, i específicament en col·lectius en què el gènere s'entrecrua amb altres factors que podrien dificultar-lo (com l'edat, el nivell educatiu, la salut física o mental o d'altres). Si hi ha col·lectius que no estan aprofitant el recurs que oferim com esperàvem, potser cal reestructurar el servei o la provisió de suports complementaris, pensats específicament per a ells.

ACCIONS

EXEMPLE: LA MANCA DE TEMPS, DETERMINANT

En el decurs d'un programa d'inserció laboral adreçat a persones en risc d'exclusió social es va dur a terme una avaluació de la implementació. Aquesta avaluació va mostrar com, fins llavors, havien abandonat el programa (o bé tenien un gran absentisme dels cursos obligatoris) persones amb un determinat perfil: eren dones soles amb infants a càrrec, d'origen estranger (amb poca xarxa de suport personal) i que tenien nivells formatius més alts que la mitjana dels i les participants, fet que, *a priori*, hauria fet preveure per a elles un recorregut exitós al llarg del programa d'inserció laboral. El disseny no havia previst que la dificultat que tenien aquestes dones per trobar una feina en l'economia formal era justament la mateixa que els impedia participar en el programa d'inserció: la falta de temps i de possibilitats d'organitzar-se'l en funció dels seus interessos a causa de les càrregues familiars i la poca xarxa personal de suport.

Així doncs, la institució impulsora va habilitar un servei de canguratge flexible. Aquest servei s'activava en funció de la necessitat de les usuàries (i usuaris): no només en els horaris de la formació, durant els quals podia haver-hi un servei de ludoteca, sinó a demanda, per exemple quan les usuàries havien d'anar a una entrevista de feina. Això va millorar l'adhesió al programa i la seva finalització per part d'aquestes persones, fet que no s'hauria aconseguit si només s'hagués avaluat el resultat del programa un cop acabat.

Elaboració pròpia a partir del curs d'avaluació *Introducció a l'avaluació de polítiques públiques*.

c) Si haviem fet un disseny sensible al gènere, s'estan fent totes les activitats previstes o se n'han eliminat? Aquesta eliminació afecta indistintament a tothom o a unes persones més que d'altres?

Com ja hem dit, la perspectiva de gènere implica revisar les prioritats en l'actuació que tindríem per inèrcia. Es tracta d'**identificar si aquesta priorització infravalora les necessitats de les persones de grups amb menys visibilitat, normalment femenins**, i possiblement membres d'algun col·lectiu minoritari. Pot ser que haguéssim fet una bona planificació: identificant la composició de gènere de la nostra població diana i les necessitats d'actuacions en funció d'aquesta anàlisi de gènere, **però el moment de la implementació pot ser**

un moment per ajustar les prioritats a causa, per exemple, dels canvis en els recursos disponibles o en el calendari. És important que **l'esforç realitzat en la fase de disseny del projecte no es vegi frustrat perquè les accions, mètodes o objectius es modifiquen de manera més o menys improvisada**. Si cal reprogramar, s'han de mantenir els criteris establerts pel que fa a les necessitats i els perfils als quals cal donar prioritat. En cap cas s'han de reprogramar les activitats per satisfer de manera ràpida els nostres objectius d'assistència i participació, ni sacrificar la inclusivitat de gènere del projecte.

d) Les accions específiques de gènere es mantenen o han perdut prioritat?

El moment de la implementació és un moment crític en l'aplicació de la transversalitat de gènere. En l'ajust de la priorització de tasques i de la seva calendarització a la realitat de l'aplicació pràctica, pot ser que les accions previstes per promoure la igualtat (o per evitar reproduir desigualtats) en l'àmbit d'actuació del projecte quedin relegades. Introduir la perspectiva de gènere que s'ha tingut en compte en el disseny de les activitats i els processos implica canvis i novetats, i això pot generar dificultats sobrevingudes i també resistències per part de l'equip. **Aquestes dificultats o resistències poden manifestar-se obertament o no, però en qualsevol cas poden traduir-se, a la pràctica, en un abandonament**. Cal vetllar perquè això no succeeixi. Introduir la perspectiva de gènere és una tasca que es tradueix en canvis de funcionament que poden ser grans però també petits, i que es poden anar ampliant i consolidant edició rere edició. És important no deixar que desapareguin.

e) El calendari respecta els temps previstos per a la maduració dels canvis de les persones beneficiàries?

A la Guia 2 s'ha esmentat la importància dels temps necessaris per desenvolupar processos que impliquen un canvi en les inèrcies de gènere, ja siguin dins l'organització o en les persones usuàries o participants. **De vegades cal vèncer hàbits o prejudicis molt consolidats, i això no s'aconsegueix de manera immediata. Els canvis en el calendari poden afectar l'eficiència de les accions que impliquen processos d'aquesta mena**. Per això cal vetllar perquè els temps reals respectin la planificació (si és que aquesta comptava amb la perspectiva de gènere) o, si cal, adaptar aquest calendari per promoure l'èxit de les mesures amb un contingut de gènere. Cal evitar que aquestes mesures no siguin víctimes d'una profecia autocomplerta: «que era impossible que funcionessin».

ACCIONS

f) La composició de les persones usuàries en funció del gènere varia substancialment en funció de qui presti el servei?

O d'altres factors com ara l'espai o territori on es presta? Per quina raó? En cas que hi hagi grans variacions pel que fa a la composició de gènere (o del gènere combinat amb altres factors, com ara l'edat) entre els diferents espais, territoris o unitats prestadores de servei, **val la pena analitzar aquestes variacions i identificar i revisar possibles causes d'aquestes diferències** per tal de revisar la manera com s'estan prestant i introduir-hi mecanismes de millora.

g) El context de la intervenció ha canviat respecte del previst? Aquest canvi té impacte de gènere?

De vegades el context en què es dissenya un projecte no és el mateix que el context en què s'aplica. Cal tenir en compte com aquest fet pot tenir un impacte de gènere, com ara l'aparició de diferents necessitats, noves relacions de poder o de discriminació que poden entrar en escena. **Aquestes variacions poden provocar un canvi pel que fa a l'accessibilitat dels serveis o les activitats previstes**, ja sigui en els horaris o en relació amb l'espai físic, per exemple. També en les necessitats de gènere en el col·lectiu beneficiari.

Si la nostra organització té prou flexibilitat, pot adaptar l'aplicació de les mesures d'igualtat previstes o bé incorporar-ne de noves per evitar els efectes no desitjats.

EXEMPLE: L'EXCEPCIONALITAT DE LES TÈCNiques DE SO

Una petita empresa dedicada a la sonorització de concerts i festes nocturnes a l'aire lliure s'ha adherit a un programa per fomentar la contractació de persones joves del seu territori. Una de les actuacions previstes per part de l'empresa és una acció positiva per contractar més tècniques de so.

Tanmateix, l'any que s'implementa el projecte, en l'àmbit comarcal s'ha culminat una formació ocupacional adreçada a noies i ara hi ha un nombre considerable de candidates per a aquestes places, que són contractades de forma natural. L'empresa, però, aquest any decideix ajustar el projecte i centrar-lo en la creació d'un codi d'actuació específic vers l'assetjament.

El problema amb què s'han trobat, en realitat, no és la manca de dones, sinó el fet que les tècniques de so hagin de viure un seguit de situacions desagradables, com ara comentaris o tocaments per part dels assistents a les festes i també d'alguns companys, poc acostumats a veure dones en aquestes posicions. Fins a la incorporació de les companyes, els socis no havien percebut el problema. Tanmateix, aquesta acció ha passat a ser prioritària. L'empresa és conscient que aquesta política, a més de ser una política de drets, és una estratègia per mantenir aquestes professionals en el seu lloc de treball.

ACCIONS

EXEMPLE: LES DIFICULTATS D'UN PROJECTE CORRESPONSABLE A LA PRÀCTICA

En el disseny d'un procés participatiu dirigit a població menor de 40 anys, s'han previst diverses mesures per garantir que l'organització dels temps permet a totes les persones encaixar l'assistència amb la resta d'activitats quotidianes i facilitar les tasques de cura d'infants que solen realitzar-se en aquesta etapa vital. Aquestes mesures són:

- Oferir un servei de ludoteca durant totes les sessions participatives (a demanda).
- Convocar les sessions amb dues setmanes d'antelació perquè els assistents puguin organitzar-se.
- Establir un horari pactat amb les persones participants que inclogui tant l'inici com el final de les sessions.

En una avaluació intermèdia s'identifiquen problemes i s'opta per abordar-los introduint les mesures següents:

- Ningú ha demanat el servei de ludoteca i, per tant, fins al moment no s'ha fet efectiu en cap sessió. Es comprova que existeixen reticències per part dels pares i mares a deixar el seu fill sol amb un monitor/a desconegut, sense cap continuïtat entre una sessió i la següent. Es decideix que les persones dinamitzadores del procés participatiu proposin, de manera informal, a diversos participants que es coordinin per deixar-hi conjuntament els seus fills, i es posa en contacte aquestes persones en un xat tancat amb el monitor/a per tal d'establir un diàleg informal previ sobre quin format o necessitats cal tenir en compte i s'organitza un conjunt de diverses sessions.

- Els treballs de preparació de les sessions són més extensos del previst, i per no posar les convocatòries, s'escurça el marge de temps pactat inicialment per avisar les persones participants. Detectat el problema, es valora que calen més dies per treballar entre sessió i sessió participativa, i s'allarga el procés en conjunt per garantir que les convocatòries es realitzen amb el marge de temps pactat inicialment.
- Finalment, tot i que a les primeres sessions es van respectar els horaris, a partir de la tercera sessió (quan els i les participants s'han començat a conèixer), es comença a retardar quinze minuts o més tant l'inici com la finalització de les sessions. Un cop identificat el problema, es decideix avançar l'hora d'inici i fer una primera i una segona convocatòria, i iniciar els treballs (com a màxim) durant la segona, tot mantenint l'hora de finalització.

Aquests ajustos permeten que les mesures previstes de racionalització horària i corresponsabilitat del procés participatiu siguin eficaces en la seva aplicació.

RECOMANACIONS

4. Recomanacions metodològiques

a) Diversificar les eines i fonts de recollida d'informació: cal procurar recollir i donar valor a les experiències de les persones usuàries i a l'equip d'implementació més enllà de les dades.

Per conèixer **les dinàmiques d'equip** i les característiques del personal són recomanables les diagnòstics participatius. També es poden conèixer mitjançant l'observació directa, les entrevistes individuals i els grups de discussió, i documents com ara les actes de reunions; també amb les dades registrals relatives a la composició del personal i els seus perfils. Així mateix, qualsevol informe o sistema de seguiment del clima laboral o de riscos psicosocials de què disposi l'organització i que pugui ser aplicat específicament a la realització del projecte pot permetre'ns extreure conclusions rellevants des d'un punt de vista de gènere.

Per al **seguiment de les accions**, el calendari, els productes i la resposta de les persones beneficiàries es poden utilitzar, a més de les anàlisis participatius amb les persones usuàries, l'observació directa, els registres d'utilització del servei i les enquestes o formularis de satisfacció; també les dades registrals per a l'elaboració de memòries i els mètodes de seguiment del pressupost.

b) Habilitar un sistema de monitoratge que no sigui cec al gènere.

Si hi ha un sistema de monitoratge, pot alimentar l'anàlisi de gènere de la implementació. **Normalment es tracta d'una taula on podem anar incloent informació sobre els i les usuàries del nostre servei i les característiques de l'activitat.** És necessari que en la fase de disseny del projecte hàgim previst alguns indicadors de seguiment que incorporin la perspectiva de gènere (desagregats per sexe, que atenguin necessitats i problemes diversos d'homes i dones, i facin èmfasi en temes com els horaris, les necessitats de cura i l'accessibilitat als serveis o activitats). Per alimentar aquests indicadors **caldrà que el sistema de monitoratge inclogui informacions rellevants des d'un punt de vista de gènere**, com ara informació sobre els horaris de les activitats, les dades desagregades per sexe, la informació qualitativa de valoració d'aspectes diversos de satisfacció, les dificultats expressades quant a la participació, l'existència de mesures específiques de suport a la cura o altres.

c) Per a les accions i serveis, el registre de les persones participants segons el sexe/gènere és l'eina més bàsica.

No ens cansarem mai de repetir-ho: recollir i mostrar les dades desagregades per sexe és un element bàsic. També ho és en funció d'altres factors socials que considerem rellevants. Aquesta recollida no és suficient, però sí necessària. Per registrar-les, cal incloure les categories home, dona i una tercera opció («gènere no binari», «altres» o «cap dels anteriors», per exemple).

d) La mirada sobre la informació recollida és clau: si no adoptem la perspectiva de gènere en l'anàlisi, no identificarem problemes en les accions ni en les dinàmiques de l'equip.

En termes generals, i tal com ja hem esmentat, això implica tenir present en tot moment, d'una banda, que l'experiència i les necessitats de les dones són tan importants com les dels homes (per tant, no podem considerar natural la seva insatisfacció); de l'altra, que la mirada de gènere vol dir tenir constantment present que la nostra organització social tendeix a reproduir un repartiment de les tasques diferenciat per a dones i homes, així com la jerarquització d'aquestes activitats, en la qual es dona més valor a les masculines que a les femenines (que poden arribar a ser invisibles). També cal tenir present que aquesta jerarquització pot derivar en violència, perquè implica que les dones i els seus cossos han d'estar a disposició dels homes. També implica violència contra les persones que no són clarament assignables a un gènere o l'altre (ja sigui per la seva sexualitat, identitat o expressió de gènere). Finalment, que aquestes tendències es produeixen de forma diversa en funció del context, el grup social i les circumstàncies vitals dels individus.

Si **analitzem la nostra informació (d'escala micro) provant de connectar-la amb un marc lògic sensible al gènere, estarem aplicant la perspectiva de gènere.** Ens preguntarem en quina mesura dins del nostre projecte estem permetent que es mantinguin aquestes dinàmiques socials, si les estem empitjorant o les estem evitant o contrarestant.

DUBTES

5. Dubtes

a) Els canvis organitzatius que es proposen sobrepassen l'abast de la implementació d'un sol projecte. No és demanar-nos massa?

En el món dels projectes el més urgent sol passar davant del més important. Per això, el moment en què ens plantejem una cosa important com introduir la perspectiva de gènere al nostre projecte ha de ser el moment en què comencem a abordar qüestions internes sobre la distribució de tasques, el reconeixement econòmic de les feines i les relacions entre el personal. Tots aquests elements són importants i influeixen en la qualitat de la nostra tasca. Val la pena iniciar aquest canvi, encara que sigui a través d'algunes petites mesures que revisin males pràctiques detectades habitualment. És important fer petits canvis que es puguin consolidar, ja que poden ser la base d'una revisió més integral i global de l'organització mateixa: això és un projecte en si mateix i s'ha de fer en les millors condicions perquè sigui efectiu.

b) Quan avaluem la implementació, hem d'evidenciar que no hem pogut corregir determinats problemes de gènere tot i haver-los detectat?

La ceguesa de gènere és, en primer lloc, ignorar la desigualtat reproduïda per la nostra activitat. Identificar les mancances és un primer pas imprescindible. Com qualsevol altre element de l'avaluació, és positiu fer-lo constar: és un element d'aprenentatge i millora per a futurs projectes, i l'Administració no penalitzarà fer explícits uns resultats d'avaluació crítics, tampoc en el camp de la igualtat de gènere.

Tampoc es pot llançar la tovallola per no haver pogut corregir desigualtats com ara un desequilibri en la participació. Si les vostres activitats no estan sent equitatives per gènere, possiblement algun element del disseny o de la implementació ha fallat, no pot atribuir-se merament a factors aliens al projecte, ja que l'obligació del projecte és trencar les barreres alienes. Si no s'han identificat bé aquestes barreres o no s'han trobat els mecanismes eficaços per resoldre-les, serà un requisit de millora per al proper disseny.

c) Algunes de les preguntes guia de l'apartat sobre l'equip són molt difícils de respondre, perquè es refereixen a fenòmens subtils o fins i tot molt subjectius (es pot pensar que hi són o no).

Aquest problema és freqüent pel que fa a les anàlisis de gènere de les organitzacions, ja que l'assetjament o els micromasclismes estan naturalitzats i no s'identifiquen quan s'analitzen com a fets aïllats. Per això és important treballar de manera participativa, amb un suport especialitzat, per generar consensos sobre què és i què no és acceptable dins l'organització: quines actituds, siguin greus o no, no han de ser tolerades per l'equip? Per exemple: actituds paternalistes, feminització de tasques de suport o cura, la inclusió o exclusió no justificada de persones a les reunions, decisions preses en espais informals... Generar aquests consensos és molt important per crear un clima d'igualtat en què els problemes siguin fets aïllats clarament identificables per no formar part de la mateixa cultura organitzativa. Es pot treballar conjuntament per identificar aquests elements sovint intangibles, o bé es pot treballar per establir normes i codis ètics en relació amb la igualtat dins l'equip, normes que resultin incompatibles amb realitats com les esmentades. Així, l'ambigüitat desapareixerà o quedarà reduïda al mínim.

d) Les dones han participat més del previst. Això és bo o dolent?

Depèn. Sovint les dones s'adrecen en més mesura que els homes a activitats d'interès públic o social. Si aquestes activitats, per les seves característiques, estan alineades amb els rols o les responsabilitats tradicionals femenines, el fet que hi hagi un nombre alt de dones (previst o imprevist) no és necessàriament una bona notícia. També caldrà revisar si hi ha col·lectius de dones amb gran participació però d'altres que són absents. Com succeeix en la resta de casos, el context i les especificitats del projecte són clau per fer una anàlisi de gènere.

DUBTES

e) No tenim diners per contractar una persona experta en gènere.

En aquest cas, invertiu els recursos disponibles en una formació bàsica/sensibilització sobre gènere en el vostre àmbit d'actuació per a l'equip d'implementació. Tanmateix, tingueu en compte que, en projectes de dimensions mitjanes o grans, de complexitat més elevada, és necessari un perfil especialitzat, i que per tenir-lo s'ha de presupostar abans de començar el projecte.

EXEMPLE: LA FEMINITZACIÓ EN LA PARTICIPACIÓ O L'ÚS DELS SERVEIS POT SER EL CAMÍ MÉS FÀCIL

És possible que el projecte satisfaci les necessitats pràctiques de les dones, però no els seus interessos de gènere (vegeu aquests termes a la Guia 1). Això passa, per exemple, quan oferim un programa de capacitació ocupacional en atenció domiciliària i s'hi apunten dones que fins llavors realitzaven aquesta tasca de manera informal.

Pot ser que tampoc no satisfaci aquestes necessitats, sinó que merament contribuïm a reproduir els rols de gènere sense cap avantatge per a les dones. Seria el cas, per exemple, d'un projecte participatiu en l'àmbit comunitari destinat a planificar millor l'educació informal al barri (casals i esplais) al barri en el qual només participen mares i no pares.

RECURSOS

6. Recursos

Per elaborar aquest document hem consultat aquests documents, disponibles online. Si voleu ampliar o concretar la informació que us hem donat, o conèixer alternatives, us recomanem que els llegiu:

ESPINOSA, Julia; TAMARGO, María del Carmen. 2015. «¿Cómo integrar un enfoque transformador de género en la evaluación de políticas públicas? Debates y propuestas». A: *Sinergias, decisiones en contextos de cambios: Interpelaciones e inspiraciones de la Conferencia de Beijing 5*: 77-96.

ESPINOSA, Julia. 2018. *Guía de género para políticas públicas más transformadoras. Orientaciones para el análisis y la incidencia política*. Intermon-Oxfam.

FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL. 2018. *Manual de buenas prácticas para la Inclusión de la Perspectiva de Género en Programas de Empleo y Emprendimiento*. Lanzaderas, empleo y emprendimiento solidario. Consejería de políticas sociales y familia. Comunidad de Madrid.

LÁZARO, Blanca; OBREGON, Isidre. 2009. *Guia pràctica 4. Avaluació de la implementació*. Ivàlua.

LAFEDE.CAT. 2018. *Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions socials*.

DÁVILA, Mónica; LIKADI. *Indicadores de género. Guía práctica*. Consejería de Turismo y Deporte - Junta de Andalucía.

KIDEITU. 2007. *Guía para la incorporación del enfoque de género en los proyectos de empleo y formación. Aprendiendo de la experiencia EQUAL*.

GARCIA RAMILO, Chat; CINCO, Cheekay. 2005. *Metodología de evaluación de género para internet y TIC: una herramienta para el cambio y el empoderamiento*. Asociación para el Progreso de las Comunicaciones.

UNIDAD DE IGUALDAD DE GÉNERO. *Mecanismos y herramientas para la evaluación ex -ante de un proyecto, para la evaluación in-itinere, así como la del impacto posterior del mismo*. Junta de Andalucía.

També podeu consultar els llocs web següents:

Xarxanet.org: per al seguiment de projectes:

<http://xarxanet.org/projectes/recursos/el-seguiment-de-projectes>

Direcció General d'Igualtat. Generalitat de Catalunya: eina de diagnosi del pla d'igualtat a les empreses:

<https://treball.gencat.cat/ca/ambits/igualtat/plans/diagnosis/>

Xarxa d'economia social i solidària. Eina d'observació de gènere:

<http://xes.cat/comissions/economies-feministes/>

Rincón del autodidacta. Unidad de Igualdad de la Junta de Andalucía:

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/institutodelamujer/ugen/node/33>

© Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, 2020

Estudi promogut i coordinat per
l'Àrea d'Igualtat d'Oportunitats de la Direcció General d'Igualtat.
Carrer de Sepúlveda, 148-150
08011 Barcelona

Redacció: Quotidiana



Aquesta obra es publica sota una llicència de Creative Commons Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 3.0

Sou lliure de:

Compartir — copiar i redistribuir el material en qualsevol mitjà i format.

Adaptar — remesclar, transformar i crear a partir del material.

D'acord amb els termes següents:

Reconeixement — Heu de reconèixer l'autoria de manera apropiada, proporcionar un enllaç a la llicència i indicar si heu fet algun canvi. Podeu fer-ho de qualsevol manera raonable, però no d'una manera que sugereixi que el llicenciador us dóna suport o patrocina l'ús que en feu.

NoComercial — No podeu utilitzar el material per a finalitats comercials.

CompartirIgual — Si remescleu, transformeu o creeu a partir del material, heu de difondre les vostres creacions amb la mateixa llicència que l'obra original.

CompartirIgual — Si remescleu, transformeu o creeu a partir del material, heu de difondre les vostres creacions amb la mateixa llicència que l'obra original.

Disseny i maquetació: aQuatinta

1a edició electrònica: novembre de 2020

Podeu trobar aquesta i les altres obres que ha publicat el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies al nostre catàleg de publicacions:

http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/el_departament/publicacions/