

Diagnóstico de género de la colaboración de la Mundukide Fundazioa con Cuba en el marco de los proyectos co-financiados por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

Formación y asistencia técnica para la reestructuración agro industrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental

DIAGNÓSTICO DE GÉNERO DEL PROYECTO

“Apoyo a la generación de procesos de emprendizaje de actividades económicas en el Oriente cubano para la reconversión azucarera y la soberanía alimentaria

Promoción de la evaluación:

MUNDUKIDE FUNDAZIOA

CNCA

ACPA

AVCD

Gestoría de la evaluación:

MUNDIKIDE FUNDAZIOA

Equipo evaluador externo: Responsable: Gorka Mola Landín

Agradecimientos a Sergey Arlons Martínez sin cuya colaboración una parte importante del diagnóstico no se hubiera podido llevar a cabo

Índice

1.-Objetivo y propósito del diagnóstico	4
2.-Metodología	5
2.1.-Consideraciones iniciales: Limitaciones metodológicas y el paradigma de la igualdad	7
3.-Antecedentes del programa	9
4.- Objetivos, resultados e indicadores	13
5.- Planificación de las actividades	19
6.-Análisis del diseño del proyecto desde la perspectiva de género	21
Bloque I Diagnóstico de género del CLEC	24
BI.1.-Perfiles de los/as estudiantes y selección	
B.I.2.-La selección	29
B.I.3.-Modelo de curso y su implicación para las cursistas en relación a su sexo, y expectativas	35
B.I.4.-Valoración del CLEC por módulos	39
BI.5.- Impacto del curso en el desarrollo profesional y personal de los/as cursitas	50
B. I.6.-.Recomendaciones	60
Bloque II.- Diagnostico de género de los núcleos	67
B. II.1.-Enfoque metodológico del proceso	67

Diagnóstico de género de la colaboración de la Mundukide Fundazioa con Cuba en el marco de los proyectos co-financiados por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

Formación y asistencia técnica para la reestructuración agro industrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental

B.II.2.-Herramientas metodológicas	68
B.II-3.- Conclusiones	73
B. II-3.- Recomendaciones	82
Bloque III: Anexos	84

1.-Objetivo y propósito del diagnóstico

Según lo establecido en los TRs el presente diagnóstico tiene la pretensión de analizar la incorporación la perspectiva de género en el Programa Cuba a lo largo de las últimas 6 ediciones. Se parte de la base de que el programa nace prácticamente ciego al género pero que a lo largo de las 6 ediciones se han ido incorporando pautas que se han considerado necesarias para fomentar la incorporación de mujeres en el CLEC, aunque se consideran insuficientes, desde el momento que no es posible la incorporación de la perspectiva de género de forma parcial aunque exista una clara voluntad por parte de Mundukide de incorporar más mujeres en los proyectos.

Mundukide no ha transversalizado el género en programa no por una falta de voluntad de hacerlo, sino más por el hecho de no saber hacerlo. En consecuencia, el objetivo del diagnóstico es determinar en qué situación se encuentra el programa, consensuarlo con las instituciones que forman parte del programa y de la forma más realista posible, iniciar un proceso de cambio para incorporar la perspectiva de género durante toda la vida del proyecto.

Entre los aspectos tenidos en cuenta para la realización del diagnóstico destacan los siguientes establecidos en los TRS.

- a) Contexto de Formulación y definición del programa: Analizar la formulación del programa y la estrategia de intervención con respecto a la perspectiva de género. Analizando los siguientes aspectos:
 - i) Sujetos involucrados.
 - ii) Estrategias o marcos en el que se integraba y la implicación sobre género.
 - (1) Con referencia a la estrategia Euskadi Cuba.
 - (2) Con referencia al marco del Convenio y de los TRs firmados en Cuba.
 - (3) Con referencia a la estrategia de Mundukide Fundazioa.
 - iii) Normativas de funcionamiento de las formaciones y de la asistencia (normativas de ACPA, CNCA y Mundukide).
- b) Capacitación:
 - i) Perfiles de estudiantes y selección.
 - ii) Expectativas de los estudiantes según su sexo.
 - iii) Modelo de curso y su implicación para las cursistas en relación a su sexo.
 - iv) Impacto del curso en el desarrollo profesional y personal de los cursistas según su sexo.
 - v) Material que se utiliza.

- c) Núcleo y Asistencia:
 - i) Perfil de las personas del Núcleo y la selección (auto selección).
 - ii) Actividad del Núcleo. Implicaciones del modelo de asistencia del Núcleo y su impacto en la vida de las personas según su sexo.
 - iii) Material que se utiliza.

2.-Metodología

El diagnóstico de género se realizó de forma paralela a la evaluación del programa cuba durante 3 semanas del mes de junio del 2014.

Al ser estudios paralelos ambos se retroalimentan entre sí, y se aprovecharon puntos comunes metodológicos a los que se sumaron instrumentos metodológicos específicos para complementar el diagnóstico.

El diagnóstico parte de una revisión de documentación sobre la que se fundamenta la colaboración de Euskadi/CUBA en general y Mundukide/CUBA en particular.

La metodología, en las provincias priorizadas se centra principalmente en 3 instrumentos metodológicos, complementarios entre sí, a través de los cuales se triangula la información. Estos 3 instrumentos están diseñados para dar contenido a los resultados del diagnóstico.

Los instrumentos metodológicos utilizados han sido un cuestionario, dirigido al alumnado de las ediciones del curso, entrevistas en profundidad con parte del alumnado-sobre todo mujeres-, así como el profesorado y las personas que integran los núcleos de Holguín y Guantánamo.

El proceso de cierra mediante talleres con grupos focales en cada uno de los municipios visitados.

Durante el proceso se han realizado 67 encuestas, más de 30 entrevistas en profundidad y 6 grupos focales. En todo momento se ha tenido presente la necesidad de contar con un porcentaje de participantes de mujeres y hombres, más o menos, equitativo. Desde el momento que la mayoría de las personas participantes del CLEC son hombres se cuenta con más cuestionarios rellenos por hombres que por mujeres. Esta situación se ha revertido durante las entrevistas en profundidad donde el porcentaje de mujeres ha sido claramente superior rondando el 60%.

Se ha aprovechado la logística y los tiempos del diagnóstico para realizar de forma simultánea y complementaria una evaluación que será materializada en otro documento.

Los datos de la encuesta utilizada para la realización del diagnóstico y la evaluación del programa son los siguientes:

Participaron en la encuesta de diagnóstico 67 personas de las cuales 26 eran mujeres y 41 hombres de los 153 (95 hombres y 58 mujeres) cursistas de las primeras seis primeras ediciones (2007, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013). La convocatoria se hizo a la totalidad.

Se hicieron un total de 127 preguntas, tres secciones de comentario y un grupo de datos de los propios encuestados (77 Preguntas sobre el contenido de curso por materia y diferentes aspectos, 9 preguntas sobre el aprovechamiento del curso, 6 preguntas sobre cambios en la formación (relacionadas con género y modelo formativo) y 23 con las que nutrir el diagnóstico de género en sí mismo.

Las preguntas en su gran totalidad eran cerradas con las respuestas a elegir entre las que se daban. La evaluación del contenido del curso y las del aprovechamiento se hacía en una escala de 1 (nada) a 5 (Mucho). Las respuestas para la parte del aprovechamiento eran las siguientes: No, Sí pero sería otro curso muy diferente, Sí pero perdería mucha calidad, Sí pero perdería algo de calidad, Sí sin perder calidad. En la parte de género había preguntas con respuestas que iban de muy negativas (-3) y negativas (-1) en relación a la equidad de género a positivas (+1) y muy positivas (+3) con alguna opción de libre contestación.

Se muestran ambas encuestas porque han sido un importante insumo para el diagnóstico, más allá de la encuesta de género exclusivamente.

Por ultimo dejar constancia que la metodología se ha plasmando en un informe que tiene dos bloque claramente definido. El primero sería un bloque de conclusiones/percepciones del proyecto y, mientras que el segundo se presenta como un pequeño diagnostico de género de los núcleos.

2.1.-Consideraciones iniciales: Limitaciones metodológicas y el paradigma de la igualdad

La colaboración de Mundukide nace de la experiencia y voluntad de un grupo de hombres y mujeres de Mundukide Fundazioa y de la corporación Mondragón, para apoyar el desarrollo local de las provincias y municipios priorizados, apoyando la reconversión azucarera.

En los orígenes, la colaboración es ciega al género, no por una falta de voluntad y/o de sensibilidad de Mundukide sino por no saber cómo hacerlo y utilizar aquellos referentes metodológicos que conocen y son exitosos en Mondragón que, a su vez, también, en su día fueron ciegos al género. Es decir, aplican lo que saben, lo que conocen y cómo lo conocen. La corporación Mondragón en sus orígenes ha sido masculina, sus dirigentes hombres y por lo tanto de forma inconsciente el modelo que inicialmente extrapolaban a otros contextos ha sido ese y no otro, con la seguridad y fortaleza de que el modelo ha sido exitoso pese a sus carencias.

La colaboración se integra dentro de la estrategia vasco-cubana que delimita la intervención de Mundukide a un sector específico de apoyo al desarrollo local y dentro del contexto cubano, su idiosincrasia y sus paradigmas, incluidos los de género.

Cuba se asume como un país igualitario con una legislación y políticas públicas mucho más avanzadas que la totalidad de sus países vecinos y que la mayoría de los países denominados "desarrollados", pero al igual, que en los países supuestamente desarrollados, se aprecian grandes diferencias entre la teoría y la práctica que habitualmente discriminan a las mujeres o la presentan en una situación de desventaja.

La mayoría de las personas de las provincias priorizadas, asumen a Cuba como un país igualitario y es en la sutileza donde mujeres y hombres reconocen que puede existir cierta desigualdad. El diagnóstico se ha encontrado con una fuerte resistencia por parte de algunos sectores-tanto de mujeres como de de hombres- que están firmemente sujetos en este discurso, sumándole la dificultad que el grupo objetivo del diagnóstico está compuesto por mujeres y hombres con alta, sino muy alta cualificación profesional y, que, en su mayoría manejan muy bien el discurso de género, por lo menos en el plano teórico.

En consecuencia, muchas mujeres como hombres parten del paradigma de la igualdad siendo una gran parte de la propia población beneficiaria-

mujeres y hombres- la que no ve la necesidad ni la pertinencia de hacer ningún esfuerzo específico en pro de la igualdad. Es solo a través de lo sutil de los ejemplos concretos de la casuística específica cuando reconocen que quizá sea conveniente. Este tema se analizará con más profundidad a lo largo del informe con los resultados del cuestionario.

En un primer momento, los proyectos tampoco ven la necesidad de aplicar la perspectiva de género, desde el momento en el que supuestamente están en un contexto igualitario, trabajando dentro de una estrategia consensuada con el gobierno cubano y bajo unos Términos de referencia firmados con el mismo que acota el proyecto. Y es en estos mismos TERs donde la equidad de género no aparece como una prioridad. En la entrevista mantenida con el propio gobierno se deja ver que si bien, asumen el género como algo importante, no es una prioridad para el mismo su transversalización en el marco de la colaboración con terceros países. Incluso afirman, que a veces, se trabaja más la cuestión de género en las colaboraciones por petición de los países colaboradores que, por ser una prioridad para el gobierno cubano.

El diagnóstico ha contado con una serie de limitantes, unos dentro de las consideraciones metodológicas por haberse tenido que preparar muy rápido para integrarlo dentro de los plazos y logística de la evaluación del programa y otros, más relaciones con los estereotipos y prejuicios, sobre las relaciones de género que desde terceros países tenemos sobre la realidad cubana. El principal prejuicio que hemos intentado superar es que Cuba no es un país ni tan igualitario como parte de nuestros/as entrevistados/as nos quieren hacer ver, pero tampoco ni remotamente tan desigualitario como estamos acostumbrados/as en otros contextos de América Latina, e incluso en contextos de nuestros propios países de origen.

Consideramos que ambas limitaciones han sido superadas, pero sumado a la resistencia de las personas entrevistadas nos encontramos con que parte de las conclusiones han de ser analizadas con una mayor cautela de la habitual porque, muchas veces están basadas en informaciones contradictorias entre ellas donde la interpretación de las personas autoras del diagnóstico pudiera tener un peso mayor al deseable. Por ello en determinados aspectos del diagnóstico más que conclusiones contundentes preferimos considerar que ofrecemos pinceladas que orienten el camino a seguir.

3.-Antecedentes del programa

El Programa Cuba se inició con la petición del Gobierno Vasco de acompañar la cooperación al desarrollo dirigido a Cuba aportando el saber hacer en gestión empresarial e emprendedurismo. Desde que se iniciaron los primeros contactos de preparación de los trabajos en el 2006 ya han transcurrido siete años desde que Mundukide está trabajando en Cuba. La mayor parte de este tiempo, desde 2007 con personal propio de la propia fundación. La cooperación vasca como la de Mundukide se ha centrado siguiendo los acuerdos Cuba-Euskadi en el oriente Cuba y más específicamente en los cinco municipios priorizados. En ese contexto Mundukide junto con AZCUBA como socio oficial –o MINAZ anteriormente- y el CNCA (Centro Nacional de Capacitación Azucarera) como socio ejecutor han impulsado una nueva cultura de emprendizaje y han fomentado el desarrollo de nuevas actividades que incorporaran esa nueva mentalidad. Para tal fin la labor el Programa se ha centrado en la capacitación de emprendedores y la creación de semilleros de empresas (Núcleos), siendo el primero el Núcleo piloto de Holguín.

El programa no ha tenido ninguna estrategia propia de género ni presupuesto dedicado a actividades específicas de género (se exceptúa un presupuesto para un estudio de género en el proyecto actualmente en vigor) estando el género considerado a través de la discriminación positiva en la selección de las formaciones y en el propio contenido (lenguaje y mensaje en gestión de personas) de las formaciones.

El presente trabajo tiene la pretensión de analizar la incorporación la perspectiva de género en el Programa Cuba. Se utilizarán los resultados y recomendaciones de este diagnóstico para el fortalecimiento del programa.

De manera general desde una visión interna y no sistematizada se hace una valoración del programa es positiva con matices. A través de la evaluación que se plantea en estos TRs Mundukide Fundazioa quiere contrastar a través de una valoración externa y sistematizada si la percepciones tenemos reflejan la realidad o no y en qué medida.

El programa ha servido para crear un núcleo, se han impartido seis cursos de emprendizaje y hay nuevas actividades en proceso de desarrollo. Antes de pasar a detallar más por diferentes categorías (Formación, Núcleo, actividades económicas y otros trabajos) vale la pena ver los claros y enfocar los oscuros.

Lo más positivo es sin duda la introducción de unas formas nuevas de hacer en empresa a través de las capacitaciones y el acompañamiento a las empresas. Nuestro mensaje y nuestros valores los estamos transmitiendo en nuestra práctica. Los cursos de emprendizaje incorporan no solo una metodología de emprendizaje nueva sino también unas formas de hacer, unos valores vivos en la práctica con una gran capacidad de transmisión e incidencia. Los cursos por su metodología, profesorado, material están siendo una referencia para una gran cantidad de instituciones y agentes económicos en Cuba de calidad, de enfoque de empresa y por la experiencia cooperativa exitosa de Mondragón que incorporan.

Después de cinco años el arraigo del Programa en Cuba es una evidencia positiva a señalar. La situación institucional actual del programa en Cuba es buena. Estamos bien: somos reconocidos y respetados no solo por los agentes y socios cubanos sino también por el Gobierno Vasco y otras instituciones de desarrollo que trabajan en Cuba (citar como ejemplo AECID y PALMA).

La formación en emprendizaje que Mundukide está impartiendo en Cuba está siendo apreciada por su calidad, contenido y novedad. Los seis cursos para emprendedores que se han desarrollado durante estos años están siendo una referencia en Cuba. El profesorado con participación mixta de profesores de Mundukide y de profesores cubanos, aunque todavía insuficiente en cantidad y calidad, es de calidad habiendo sido muy positivamente valorado tanto por los asistentes a los cursos como por los diferentes instituciones que han participado como observadores. La experiencia que se ha acumulado durante este tiempo ha pulido y mejorado los diferentes aspectos de los cursos (selección de participantes, composición de equipos, facilitadores,...) y su potencial impacto a través de planes de empresa de mayor calidad.

Los participantes que han ido asistiendo a los cursos han tenido una evolución positiva, estimando que un tercio de los que han pasado han tenido una evaluación positiva. Se ve el gran acierto de la última edición. Dos por unidad con gente pegada a la actividad y miembro de la cooperativa. La parte de la selección de los facilitadores queda por mejorar un poco.

La valoración del proceso de selección, tutoría y evaluación es muy positiva. Dinámica de aulas muy rica, práctica, exigente. El proceso es muestra de

los valores y mensajes que se transmiten. La duración y separación de los cursos es el adecuado.

La formación centrada en los cursos de emprendedores no ha tenido una continuación equivalente en la asistencia a las empresas. La falta de tiempo del personal de Mundukide y el poco desarrollo del Núcleo han imposibilitado hacer una asistencia continuada a los planes de empresa salidos de los cursos.

La formación incorpora el género en dos aspectos. El primero es en la discriminación positiva que se hace para que las mujeres emprendedoras participen en la misma. La segunda se tiene un discurso constante de no discriminación de género dentro de la gestión de cooperativas. Este discurso se da sobre todo en la asignatura de Gestión de Personas.

La formación del Núcleo de Holguín junto con las capacitaciones han sido las piezas centrales para potenciar la labor de transformación en las personas emprendedoras que tiene el Programa. La creación y la consolidación de los Núcleos es pieza central para que el cambio de cultura emprendedora que propulsa Mundukide Fundazioa arraigue y se institucionalice en Cuba.

Hasta hoy siendo la creación y existencia una cosa positiva se hace una valoración negativa del funcionamiento del núcleo. No se tiene claro cuales son las motivaciones de los participantes del Núcleo y su compatibilidad con la consolidación de un Núcleo con valores cooperativos.

Se valora la falta de actividad propia del Núcleo como elemento negativo en su desarrollo. La actividad y algunos logros, que hasta la actualidad no hay, son la clave para el crecimiento del Núcleo. Es la tensión de Mundukide la que sostiene al núcleo pero a día de hoy no sería auto sostenible.

El Núcleo en la actualidad tiene personas que participan pero no tiene un equipo. La falta de dedicación de sus miembros es un gran lastre que arrastra el Núcleo. Tampoco tiene una cabeza visible: un líder.

El núcleo está integrado en la Asociación Cubana de Producción Animal el cual tiene normativas de funcionamiento que incorporan el enfoque de género.

Las referencias a la visualización de resultados positivos es una constante dentro del programa. Respecto a actividades económicas no los hay o no son visibles.

A nivel general en las actividades económicas podemos distinguir entre diferentes grupos según el grado de desarrollo. Ninguna ha empezado con la actividad comercializadora. La incidencia de diferentes tipos de problemas ha afectan a los proyectos: Burocracia, falta de "empresarios", falta de insumos e equipamientos y no ser prioridad para los que deciden en Cuba. La realidad más allá de los problemas es que no tenemos ninguna actividad económica surgida de los cursos que podamos apreciar y hemos visto que los proyectos de cooperación como fuentes de financiación no han funcionado hasta el momento por el tiempo que necesitan para su tramitación administrativa.

Otros trabajos

Definimos otros trabajos lo hechos, principalmente este último año, que han salido del ámbito de actuación del programa (geográfico, socios,...) aún estando muy relacionados con la naturaleza y es ser de Mundukide Fundazioa que es el desarrollo social a través de fomento de empresas de tipo cooperativo.

Se hizo un acuerdo con el PALMA a principios del 2010 para asistir con formaciones a formadores en el desarrollo de planes de empresa que propio proyecto PALMA está fomentando. La experiencia fue muy positiva como actividad de relaciones públicas y por la implicación del Núcleo. En la actualidad desde el 2012 el Núcleo tiene un nuevo contrato con el PALMA para asesorar a diferentes empresas estando el Núcleo por primera vez facturando por sus servicios.

4.-OBJETIVOS, RESULTADOS, INDICADORES

En la siguiente tabla se muestra la planificación de objetivos, resultados e indicadores para la fase II del Programa:

		Resumen descriptivo			Indicadores objetivamente verificables	Comentarios Indicador
Objetivo General	1	Contribuir al desarrollo de nuevas iniciativas económico-productivas en el marco del Programa de Reestructuración Azucarera y de las Políticas de Soberanía Alimentaria, para promover un desarrollo económico local sostenible en Cuba				
Objetivo Específico	1	Fortalecer con herramientas metodológicas, generando capacidades técnicas a personas y organizaciones vinculadas al proceso de reestructuración azucarera y/o apoyo a las políticas de soberanía alimentaria, para impulsar nuevas actividades económicas sostenibles y de referencia. (NOTA: el programa estará abierto al MINAG y sus asoc., MINAZ y sus asoc, así como otras asociaciones y organizaciones Cubanas)	IOE	1	2 núcleos con personal en marcha ... en dos años	Al finalizar el proyecto, en dos años, estarán en funcionamiento 2 Núcleos de Apoyo a la Generación de Actividades Económicas (Holguín y Guantánamo o Santiago de Cuba) con personal local destinados al apoyo para la creación de nuevas iniciativas productivas (30 % del personal son mujeres)

		IOE	2	20 nuevas iniciativas productivas apoyadas	Al finalizar el proyecto se han apoyado 20 nuevas iniciativas productivas (apoyar =acompañar las iniciativas con visitas, tutorías, asesorías a las unidades productivas que impulsen las iniciativas)a través de los 2 Núcleos de Apoyo a la Generación de Actividades Económicas de los cuales 10 actividades se encuentran en fase de puesta en marcha. (30% de ellas lideradas por mujeres)
		IOE	3	Se manifiesta interés en socializarlas y en la metodología	Al finalizar el proyecto los organismos responsables del proyecto, Ministerios (MINAZ, MINAG) manifiestan interés en socializar las metodologías y herramientas creadas a otros territorios del país.

Resultado	1	Se habrá consolidado e institucionalizado el funcionamiento de los Núcleos de Apoyo de Generación de Nuevas Actividades Económicas.	IR	1.1	4 Tutores preparados	Los Núcleos cuentan con personal exclusivo dedicado como tutores y estos cuentan con los conocimientos técnicos, en gestión empresarial y organizativos necesarios para el desarrollo de su labor en formación y asesoría
			IR	1.2	Tutores dan 5 asistencias/año a 10 nuevas actividades	Los tutores de los Núcleos asesoran y capacitan de forma autónoma a los nuevos emprendedores en el desarrollo de las ideas de negocio.
			IR	1.3	2 núcleos regularizados	Se han regularizado 2 Núcleos de Generación de Nuevas Actividades Económicas en el oriente cubano y se ha comenzado con la configuración de los grupos de trabajo en cada provincia priorizada.
			IR	1.4	2 reuniones/año de la Red de Cobertura donde participan 80% de miembros y apoya al núcleo	La Red de Cobertura compuesta por instituciones y empresas clave, participa activamente en las reuniones programadas para el análisis de los planes de empresa y su financiamiento;

					esta Red apoya y facilita el desarrollo de instrumentos y mecanismos de cooperación entre las actividades	
Resultado	2	Se han capacitado a personas y socializado con agentes Cubanos herramientas de gestión empresarial y de emprendizaje adaptadas y contrastadas en el contexto socioeconómico cubano.	IR	2.1	2 cursos de emprendizaje impartidos	Se han impartido 2 cursos de emprendizaje a personas del MINAZ, MINAG, ACPA, GESAI, Con 30 personas por curso (40 % participantes mujeres)
			IR	2.2	6 talleres sobre metodología impartidos	Se han impartido talleres para socializar y compartir las herramientas, metodologías y criterios de gestión empresarial y emprendizaje (40% participantes son mujeres)
			IR	2.3	Sistematizadas htas y metodología	Sistematizadas herramientas y metodologías propias de los Núcleos para empresas y cooperativas del MINAZ y MINAG
			IR	2.4	5 participacion / año	Se ha facilitado y viabilizado la participación de especialistas y agentes vascos, preferentemente vinculados al cooperativismo de Mondragón en apoyos específicos en la capacitación y

						asistencia. En esta partición se considera la participación de personas con largas trayectorias en las cooperativas, participación de profesores y alumnado de la universidad, cooperativistas en activo, etc en función de las necesidades detectadas que puedan responder estos.
Resultado	3	Se habrán identificado e iniciado nuevos proyectos de empresa a través de líderes emprendedores (... hombres y... mujeres) de las cooperativas y unidades productivas y el apoyo de los Núcleos.	IR	3.1	10 nuevas actividades iniciadas	En fase de puesta en marcha 10 ideas de negocio dirigidos por líderes emprendedores locales, de los cuales el 30% son mujeres en cooperativas y unidades productivas con criterios de rentabilidad económica y social con su efecto multiplicador, siguiendo la metodología propia del Núcleo
			IR	3.2	30 unidades productivas solicitan apoyo	30 unidades productivas o cooperativas han solicitado los servicios del Núcleo para la asesoría y formación en materia de gestión cooperativa y/o

						emprendizaje
Resultado	4	Se ha coordinado, socializado y evaluado el Programa de Formación y Asistencia Técnica junto con las distintas organizaciones e instituciones involucradas: MUNDUKIDE, Agentes Cooperativos de Mondragón, MINAZ, MINAG, MINCEX, ACPA, GESAI, G.V., AECID, ONGDs vascas y españolas.	IR	4.1.	2 seminarios a ONGDs	Se han celebrado dos seminarios con las ONGDs Vascas y Españolas sobre el proceso de emprendizaje y la gestión y organización empresarial-cooperativa.
			IR	4.2	Participado en mesas de coordinación institucionales	Se ha participado en las mesas de coordinación Vasca y en los encuentros de coordinación con la AECID e instituciones Cubanas.
			IR	4.3	Programa coordinado	Se ha coordinado y gestionado el Programa de Formación de forma correcta, cumpliendo con las justificaciones en fechas y forma con los financiadores

5.-PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

En la tabla siguiente se muestra planificación de actividades.

Resultado	nº	Actividades
R.1. Se habrá consolidado e institucionalizado el funcionamiento de los Núcleos de Apoyo de Generación de Nuevas Actividades Económicas.	A	1.1 Apoyo a la institucionalización y regularización del primer Núcleo de Generación de Nuevas Actividades Económicas de Holguín
	A	1.2 Identificación de la ubicación y puesta en marcha del segundo Núcleo de Generación de Nuevas Actividades Económicas
	A	1.3 Socialización y promoción del Núcleo y sus prestaciones en el territorio así como en distintas esferas del tejido empresarial cubano.
R.2. Se han capacitado a personas y socializado con agentes Cubanos herramientas de gestión empresarial y de emprendizaje adaptadas y contrastadas en el contexto socioeconómico cubano.	A	2.1 Publicaciones y actividades de difusión e intercambio de las herramientas y metodologías
	A	2.2 Cursos, formaciones y talleres en emprendizaje, y herramientas de gestión de empresa cooperativa
	A	2.3 Gestión de la participación de especialistas y agentes cooperativos en función de necesidades del Programa
R.3. Se habrán identificado e iniciado nuevos proyectos de empresa a través de líderes emprendedores (... hombres y... mujeres) de las cooperativas y unidades productivas	A	3.1 Acompañamiento técnico a unidades productivas que soliciten los servicios del Núcleo: Puesta en marcha de nuevas actividades económicas y Asesoría a actividades económicas en funcionamiento
	A	3.2 Estudio, análisis y apoyo en la potenciación de mecanismos de inter-cooperación
	A	3.3 Impulsar mecanismos de intercambio de experiencias

y el apoyo de los Núcleos.			
R.4. Se ha coordinado, socializado y evaluado el Programa de Formación y Asistencia Técnica junto con las distintas organizaciones e instituciones involucradas: MUNDUKIDE, Agentes Cooperativos de Mondragón, MINAZ, MINAG, MINCEX, ACPA, GESAI, G.V., AECID, ONGDs vascas y españolas.	A	4.1	Realización de seminarios para socialización y armonización de los procesos de emprendizaje, generación de plan de empresa, gestión y organización a ONGDs vascas en Euskadi y en Cuba
	A	4.2	Participación en las mesas de coordinación del GV, de la AECID y Cubanas
	A	4.3	Diagnostico del enfoque de género del Programa de Formación y Asistencia, y propuesta de acciones pro equidad
	A	4.4	Evaluación intermedia del Programa de Formación y Asistencia, y propuesta de acciones para mejora
	A	4.5	Revisión de las estrategias, metodologías y herramientas en función de los resultados de las evaluaciones

6.-Análisis del diseño del proyecto desde la perspectiva de género

A continuación se comparte las principales reflexiones sobre la inclusión de la perspectiva de género en el diseño del proyecto

Se parte de que se han realizado avances durante la vida del programa y se exponen los desafíos más inmediatos

Avances	Desafíos
<p>Es destacable positivamente que pese a no incorporar la perspectiva de género se ha huido en todo momento de colocar la coletilla de "desde la perspectiva de género", tan frecuente como irreal en muchos otros programas de colaboración</p>	<p>El programa nace desde una identificación ciega al género que se enmarcado en la estrategia vasca de cooperación con Cuba liderada por el gobierno que pese a tener la transversalización de género entre sus prioridades no parece haber apostado por apoyar este aspecto durante la formulación de los convenios</p> <p>El programa se enmarca en una estrategia de desarrollo local, sin considerar que las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de las mujeres, protagonistas también de ese desarrollo local, pudieran ser diferentes a la de los hombres. No se tienen constancia de que se haya analizado por separado si la estrategia de DL propuesta se adaptaba a las necesidades e intereses de los mujeres y hombres por igual</p> <p>El programa no introduce la perspectiva de género en sus objetivos, pero si realiza un acercamiento mediante una política de cuota mínima de participación</p> <p>Las personas que diseñan el programa son en su mayoría hombres, diseñando una metodología de CLE que ofertan a</p>

<p>El curso esta integrado por mujeres y hombres, realizándose una discriminación positiva para garantizar que, al menos, un 30% de las participantes sean mujeres</p> <p>La perspectiva de género no está introducida en la formulación de forma transversal pero se realiza un esfuerzo para garantizar una cuota del 30% de participación de mujeres tanto en el CLE como en el núcleo, así como en el desarrollo de Planes de Negocio</p> <p>El programa cuenta con una actividad específica, con su respectiva partida presupuestaria para realizar un diagnóstico de género que sirva de base para elaborar propuestas posteriores desde la perspectiva de género</p>	<p>mujeres y hombres del sector de reconversión azucarera de las provincias y municipios priorizados</p> <p>No queda claro, como se calcula el porcentaje del 30% de participación de mujeres. En aquellos aspectos como la participación en el CLE, desde el momento que el sistema de captación de mujeres pareciera ser eficaz, nos encontramos con el desafío de ir incrementando poco a poco el porcentaje desde el momento que el 30% se supera en todas las ediciones.</p> <p>Destaca que se hace un esfuerzo por aplicar un política de cuota mínima de participación de mujeres como beneficiarias del programa, pero se menciona la pertinencia de aplicar la misma política entre el personal docente del CLE, y los/as tutores/as</p> <p>Hubiera sido deseable y pertinente planificar el diagnóstico de género durante los primeros meses de vida del programa, o en el caso de que hubiera sido económicamente viable con anterioridad durante el proceso de identificaron.</p>
---	---

Diagnóstico de género de la colaboración de la Mundukide Fundazioa con Cuba en el marco de los proyectos co-financiados por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

Formación y asistencia técnica para la reestructuración agro industrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental

Bloque I Diagnóstico de género del CLEC

B1.1.-Perfiles de los/as estudiantes y selección

El diagnóstico del primer bloque se centra en las personas que han sido beneficiarias del programa desde la 1ª edición del CLE hasta la 6ª. Estas personas conforman un grupo de mujeres y hombres. A lo largo del programa del total de participantes aproximadamente un 34% han sido mujeres

	Mujeres	%	Hombre	%		
Casada/o	12	46,15%	12	29,27%	24	35,82%
Convivo en pareja	11	42,31%	24	58,54%	35	52,24%
Soltero/a	2	7,69%	5	12,20%	7	10,45%
Viudo/a – Separado/a	1	3,85%		0,00%	1	1,49%
Media Total	26	100,00%	41	100,00%	67	100,00%

Tabla1: Estado civil de las personas participantes en el diagnóstico

Como todo grupo de personas tenemos infinidad de características diferentes y una serie de características comunes fruto de los perfiles de estudiantes a los/as que está dirigido el curso. Vemos que la mayoría del alumnado está casado o convive en pareja.

En relación a la edad, podemos encontrar alumnos/as de todas las edades, pero la suma del cómputo de edades de las mujeres nos arroja una media común ligeramente más que joven que la general. No parece que, salvo en los casos de mujeres y hombres muy jóvenes la edad esté directamente relacionada con el hecho de tener personas dependientes a su cargo.

Es interesante el resultado del análisis sobre personas dependientes que tienen el alumnado del CLEC, desde el momento que en general el 31.3% del total NO tienen personas dependientes incrementándose este porcentaje a un 43.4% en las mujeres. Esta falta de personas dependientes es una característica destacable sobre todo en las mujeres que asisten el curso porque constituye una de las características personales más importantes del perfil de alumna que asiste al curso.

En cuanto a las características profesionales estas son comunes a la mayoría de las personas participantes; profesionales de grado superior o medio integrado en las cooperativas del marco de la reconversión azucarera de las provincias priorizadas del oriente cubano. No se observan diferencias sustanciales en cuanto a los perfiles profesionales de mujeres y hombres y las que se detectan son residuales y no concluyentes. Es decir no se observan diferencias notables en los niveles de formación de mujeres y hombres, siendo una característica común de ambos, en general, estar más que suficientemente formados/as.

En el CLEC participan mayoritariamente especialistas seguidos de profesionales con formación en economía. En este aspecto no se observan diferencias entre mujeres y hombres. Sin embargo analizando quien ostenta cargos directivos se observa que del total de participantes hay un porcentaje ligeramente superior de mujeres que son directoras de cooperativas que hombres.

	F		M		Total	Total
	Cantid.	%	Cantid.	%	Cantid.	%
Nivel Sup.	23	88,46%	40	88,89%	63	88,73%
Tec. Medi.	3	11,54%	5	11,11%	8	11,27%
Media Total	26	100,00%	45	100,00%	71	100,00%

Tabla 2

En un contexto socio-educativo diferente al cubano el sector de profesionales agropecuarios se encontraría fuertemente masculinizado, no obstante en el cuba el sector agropecuario, tanto los/as profesionales de grado superior como de grado medio es mucho más paritario que en otros países.

En cuanto a las características personales existe una característica fundamental para el proyecto, y en consecuencia para el diagnóstico que se tiene su origen en el nombre del curso: Curso de líderes emprendedores. La totalidad de las personas participantes tienen claras habilidades innatas o aprendidas para el liderazgo; es decir es un curso dirigido a lideresas y líderes o a personas con una clara potencialidad de convertirse en ello.

El proyecto se centra en fortalecer liderazgos ya existentes mediante el refuerzo de capacidades- siempre y cuando las personas candidatas cumplan con una serie de requisitos de conocimientos adecuados al curso-lo que supone una fortaleza para el programa desde el momento que es un importante filtro para conseguir el objetivo, pero a su vez, una amenaza, desde el momento que personas que no han alcanzado suficientes dotes de liderazgo durante su trayectoria vital quedarían fuera. El proyecto no tiene en cuenta que el proceso para llegar a ser líderes y/o lideresas es diferente y que pese a ser el contexto cubano un contexto mucho más igualitario, al menos en el plano teórico que muchos otros países, los liderazgos parecerían estar aún masculinizados.

El CLEC cuenta casi desde sus inicios- salvedad hecha de la primera edición- con una media de un 34% de participación de mujeres para lo cual se aplica una política de discriminación positiva que, en igualdad de condiciones, prioriza a las mujeres frente a los hombres. Se afirma que sin esta discriminación positiva la participación de mujeres sería menor porque en todas la ediciones se han presentado menos mujeres que hombres al proceso de selección. Una de las claves del diagnóstico es intentar entender por qué se presentan menos mujeres que hombres a la selección del CLEC.

Durante el proceso de entrevistas se han identificado 3 factores sin que ninguno de ellos por sí mismo pueda ser concluyente, sin analizar los subfactores que encierra cada uno de ellos.

El primer factor, que consideramos como el más importante y con el que estamos más de acuerdo, es que el proceso de socialización del curso realizado en las cooperativas y con apoyo de los municipios no está llegando por igual a mujeres y a hombres. En el proceso de socialización el programa ofrece el curso en los diferentes municipios pero son las cooperativas las que envían a los/as posibles candidatos/as al proceso de selección. En este punto hemos detectado importantes diferencias entre las personas entrevistadas afirmando algunas que las cooperativas potencian por igual la participación de mujeres y hombres frente a otras personas que afirman que las cooperativas a las que pertenecen potencian más la participación de los hombres, fundamentando este hecho en la rigurosidad del curso y en un supuesto menor interés de las mujeres en su desarrollo profesional; sea cual fuera la causa los datos y las entrevistas muestran la evidencia de que a la selección se presentan menos mujeres que hombres y que la socialización del curso a los/as potenciales participantes no está llegando de igual manera a las mujeres y a los hombres. Más allá del interés en el desarrollo profesional de hombres y mujeres, se muestra evidente la

imposibilidad de participar en un curso que no se conoce, o conociéndolo no eres apoyado/a por la cooperativa a la que perteneces.

Otro posible factor se fundamenta en la falta de interés de las mujeres en participar en el CLEC. Otra vez más este factor no se puede presentar de manera concluyente por la heterogeneidad de opiniones vertidas durante el diagnóstico y porque resultaría demasiado simplista, en sí mismo, sin analizar que "esconde" esta supuesta falta de interés.

Visión de género de la población implicada en el estudio

Una característica común del grupo objeto de estudio es que tanto mujeres como hombres tienen algún conocimiento de género, algunas personas fruto de cursos específicos, y manejan muy bien el discurso políticamente correcto.

Además existe entre la población un discurso arraigado de que en Cuba que afirma que la desigualdad de género no es un problema. Este discurso es compartido por muchas de las mujeres que han participado en el estudio.

Durante el proceso de entrevistas; tanto hombres como mujeres, muchas veces nos dicen lo que queremos escuchar mostrando mucha resistencia y solo a través de las incoherencias del discurso y de los aportes de algunas personas-podemos detectar donde se encuentran las situaciones de iniquidad reales que vayan más allá de nuestra visión estereotipada y, en cierta medida influida por nuestros pre-conceptos y prejuicios.

Se observa cierta incoherente entre las creencias de las personas los hechos que nos dan algunas pistas sobre la realidad.

A continuación analizamos una serie de preguntas realizadas en cuestionario sobre creencias mediante la cual se intentó determinar la coherencia o incoherencia de aspectos muy básicos relativos a la igualdad de género que no diera pistas sobre las creencias reales más allá del discurso políticamente correcto aprendido. Inmediatamente posterior al cuadro de creencias se expone el cuadro de preguntas y respuestas sobre los hechos. La lectura comparativa de ambos ofrece señales más reales sobre en que punto está cada persona en relación a la igualdad entre mujeres y hombres.

Preguntas sobre las creencias	Respuestas
	Mujeres y hombres contestan que las

Gr1 ¿En el hogar quién crees que debe ser la persona responsable del cuidado de los hijo/as?	mujeres o las mujeres porque se les dan mejor estas cosas y lo hacen mejor., sin observarse diferencias entre mujeres y hombres en la respuesta
Gr2 ¿En el hogar quién crees que debe ser la persona responsable de cocinar, lavar, limpiar?	Las mujeres contestan de forma mayoritaria que la persona responsable de lavar, planchar y cocinar en el hogar es "cualquier persona que tenga más tiempo, mientras que los hombres contestan de forma mayoritaria que son las mujeres las responsables
Gr3 ¿Quién crees que debe ser la persona responsable de cuidar a las personas ancianas?	Tanto hombres como mujeres han contestado que son las mujeres las que deben de cuidar a las personas ancianas, entre otras razones, "porque están más habituadas"
Gr4 ¿En una pareja de hombre y mujer quién crees que es la persona fundamentalmente más responsable de conseguir los ingresos suficientes para llegar a fin de mes?	La mayoría de los hombres consideran que "La responsabilidad fundamental es del hombre que está obligado a conseguir recursos" o que "El hombre debe de intentarlo, por si solo y si no puede, la mujer debe de apoyar, mientras que la mayoría de las mujeres considera también que el hombre debe de intentarlo, por si solo, y si no puede la mujer debe apoyar" o, un porcentaje más residual consideran que las propias mujeres son las responsables de conseguir ingresos suficientes para llegar a fin de mes
Gr5 ¿Quién crees que debe ser la persona responsable de ayudar a los niños/as a hacer las tareas de la escuela?	Tanto mujeres como hombres consideran, sin grandes diferencias entre ellos que las madres las que deben de ayudar a los/as niños/as en las tareas de la escuela y /o la persona que tenga más tiempo
Gr6 ¿Quién crees que debe preocuparse más por mejorar su carrera profesional?	La respuesta a esta pregunta tiene respuestas bastante similares estando la mayoría de mujeres y hombres de acuerdo con la afirmación "de el hombre pero la mujer tampoco debe de cuidar su carrera. En las mujeres se observa una mayor tendencia, aun siendo la anterior la respuesta media, a considerar que la persona de la pareja que debe de cuidar más

	la carrera profesional es aquella que tenga más posibilidades
--	---

Una vez analizadas estas pequeñas pinceladas sobre creencias en la siguiente tabla mostramos, siguiendo la misma lógica los hechos.

Preguntas hechos	Respuestas
Gr7 ¿En tu casa quien es la persona responsable de preparar la comida diaria?	Tanto mujeres como hombres reconocer que en su casas la responsable de preparar la comida diaria es la mujer
Gr8 ¿En tu casa quien se preocupa más de su carrera profesional?	En esta pregunta las mujeres tienden a responder que son los hombres los que se preocupan más su carrera profesional y/o que ambos por igual Los hombres sin embargo, consideran que el hombre pero que las mujeres deben de colaborar

Se observa diferencias interesantes entre las creencias y los hechos.

B.I.2.-La selección

En prácticamente toda las ediciones salvo, con la excepción de la segunda edición se ha contado con una mayor participación de hombre que de mujeres en el CLEC. Esto responde que todos los años se han presentado más hombres que mujeres y que pese a realizarse una discriminación positiva a favor de las mujeres que son priorizadas en igualdad de condiciones frente a los hombres, se ha alcanzado un 37% de participación femenina en total. Sin embargo si obviamos la información de los datos de la primera edición del curso que estuvo muy masculinizada se ve que en todas las ediciones se ha conseguido que aproximadamente un 30% de las participantes sean mujeres, llegando incluso al 54% en la segunda edición del CLEC.

Lamentablemente durante el diagnóstico no se ha sido capaz de esclarecer cuales fueron los factores-sean externos y/o internos- que hicieron posible tan alta participación de mujeres en la 2ª edición, pese a estar convencidos/as de que no se debe exclusivamente a la casualidad.

COMPUTO TOTAL ALUMNADO

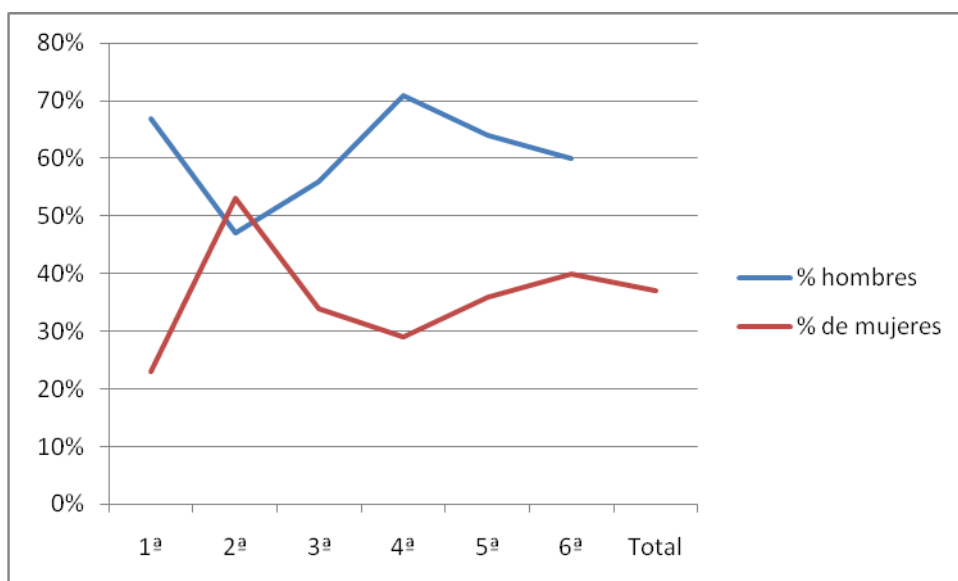
Ediciones	H	M	Total	% de mujeres
1ª		10 3	13	23%
2ª		15 17	32	53%
3ª		17 9	26	34%
4ª		19 8	27	29%
5ª		16 9	25	36%
6ª		18 12	30	40%
Total		95 58	153	37%

Tabla 3

Sería deseable gustaría una mayor presencia de mujeres en las aulas por las características de líderes y responsables..E.25.edª hombre.

Las mujeres en la 2da edición se destacaron y no existió ningún impedimento para el cumplimiento de las tareas y objetivos previstos E.CNCA.Hombre

El alumnado es aproximadamente un 35% de mujeres con el mismo nivel...en cuanto al nivel de expectativas no me atrevería a decir nada...E.15.CNCA.HOMBRE



Si bien, es indiscutible que la participación de mujeres salvo la excepción de la segunda ediciones es menos recurrente no parece que los porcentajes muestren una exagerada falta de participación de mujeres. La causa principal de que participen menos mujeres en el CLEC, en palabras de la organización del curso es que se presentan menos mujeres que hombres al proceso de selección. A lo largo de los siguientes párrafos intentaremos entender cuáles son los motivos para que se presenten menos mujeres que hombres al curso y en qué medida son subsanables.

El primer factor a analizar es si mujeres y hombres tienen el mismo deseo de crecimiento profesional. Las respuestas encontradas a esta pregunta han sido diversas y ligeramente incoherentes entre sí, sobre todo en el análisis comparativo entre lo respondido en el cuestionario y lo manifestado en las entrevistas. Se afirma que mujeres y hombres tienen un deseo parecido de crecimiento profesional pero que unos y otras tienen limitantes y potenciales diferentes para crecer profesionalmente. La diferencia sustancial es cómo afrontar estas limitaciones es a quien se responsabiliza de esta limitación: generalmente a las mujeres.

Tanto mujeres como hombres tienen importantes limitaciones para continuar su formación, desde el momento que las mujeres con cargas familiares habitualmente son las principales responsables del cuidado de personas dependientes, así como de todo lo relativo al ámbito doméstico, mientras que los hombres, pese a liberarse generalmente de las responsabilidades reproductivas y/o de cuidados suelen tener otras

responsabilidades relacionadas con la necesidad de conseguir otros ingresos más allá de los que obtiene de su empleo formal.

Resulta interesante la afirmación común de las personas entrevistadas que concluyen que la principal responsabilidad de los hombres es garantizar el sustento de su familia, en el marco de lo cual el crecimiento profesional es deseable y casi esperado socialmente, mientras que en el caso de las mujeres la principal presión social *está relacionada a garantizar que el cuidado de las personas que tenga a su cargo, siendo el crecimiento profesional algo meramente deseable, siempre y cuando no interfiera en exceso con sus "obligaciones" como madre y esposa.*

Las mujeres muchas somos amas de casa y se nos hace difícil distanciarnos y dejar responsabilidades...los hombres tienen menos responsabilidades..Cuando fui al curso no hizo falta nadie que se hiciera cargo porque no tengo dependientes...cuando eran chicos y yo marchaba iban con mi mamá...El formato del curso para mí fue mejor...podíamos estudiar mejor...recibir todas las materias mejor...ahora tenemos las facilidades en los municipios pero tenemos otras responsabilidades de trabajo y hogar...nos faltaría tiempo...E.4.ed.7ª.mujer

Dificultades mujeres: tener que cuidar ancianos o niños que son dependientes de ellas totalmente...depende de si el marido tienen tiempo para ello...todos/as somos machistas...puede plantear conflicto en la relación de pareja...la gestación...bebés...época de lactancia...E.3.ed2ª mujer

Las mujeres en Cuba sabemos que tienen muchas limitaciones porque tienen niños y tienen la carga mayor de las actividades en casa, pero están dispuestas a trabajar y a hacerlo bien. e.3.ed2ª mujer

Es igual de fácil para los hombres y las mujeres hacer este curso...las mujeres van con más preocupación por las responsabilidades del hogar...quizá para una persona joven sea más fácil...E.1.ed7ª.hombre

Muchas de las mujeres entrevistadas afirman haberse rebelado contra esta realidad y haber optado por su crecimiento profesional, pese a las posibles críticas familiares y/o sociales.

Las dificultades el curso...no tuve dificultades para ir...todo adecuado a mí misma...mis hijas sin problemas..Para las mujeres es igual de difícil asistir que para los hombres....lo que hay que hacer es organizarse....E.5.mujer

Sorprende una visión compartida por muchas de las personas entrevistadas- sean mujeres u hombres- de no entender porque muchas mujeres no priorizan más su desarrollo profesional rompiendo los mandatos de género

liberándose de responsabilidades reproductivas, pero sin entrar a valorar qué esta rebelión en los roles de género podría ser asumida por los hombres. Es decir afirman no comprender porque las mujeres no delegan sus responsabilidades que provienen de los roles tradiciones de género pero sin entrar a cuestionar que el proceso debería ir acompañado de un proceso paralelo en cual los hombres asuman más y mayores responsabilidades en estos roles "cuidadores" tradicionalmente femeninos. Un porcentaje importante de mujeres y hombres entrevistados lo considera como una decisión exclusivamente de las mujeres.

Este punto de vista sorprende cuando en los resultados de las encuestas vemos que algunas de las personas afirman conocer mujeres que no se han presentado a la selección del curso por no poder delegar "sus responsabilidades familiares" mientras que apenas se afirma lo mismo en hombres.

La responsabilidad de las mujeres en cuba ellas mismas se limitan yo rompí la frontera y me fui al curso...todas las mujeres deben romper las barreras y no tener límites...las mujeres tienen que ser fuertes..En esa parte de las obligaciones matrimoniales las mujeres se limitan en el hogar...en mi caso no hubo dificultad...no tenía problemas ni cuando estuve casada...los maridos limitan a las esposas..las esposas se dejan limitar...en la parte de las direcciones de trabajo a veces también limitan a las mujeres...no misma carrera importancia carrera profesional...hubo una que perdió su puesto de trabajo...siempre hace relevante la parte de los hombres...el sexo fuerte..Pienso que tenemos las mismas expectativas e.7.ed6ª mujer

No sé porque hay menos mujeres que hombres...no sé porque...no es nunca limitante los hijos y el hogar para nosotras si queremos aprender...algo...no sé porque se han quedado detrás...taller Jobago mujer.

Nos interesa por igual al hombre ya la mujer superarnos profesional...todavía las mujeres ellas mismas se ponen obstáculos...cuidar a la familiar...asumir la responsabilidad total..la tendencia es ir mejorando...las cosas van cambiando..hay mujeres que son mas machistas que los hombre...y no quieren a los hombre en el rol cuidador...lo tuyo es garantizar el dinero y la comida...se va haciendo menor...vamos mejorando...la mujer quiere ser alguien en l vida...taller Jobago Hombre

Tanto mujeres como hombres consideran que los temas desarrollados en curso despiertan el mismo interés a hombres como mujeres ó incluso un poco más a las mujeres. No se observan diferencias importantes en las respuestas, salvo en el caso de las mujeres solteras que afirman que interesan un poco más a los hombres.

Mujeres y hombres consideran que los mecanismos de difusión son igualmente atractivos para todo el mundo, considerando algunos/as que son un poco más atractivos para las mujeres porque los hombres tienen otras preocupaciones. Sin embargo durante el proceso de entrevistas mujeres y hombres afirman que la información no llega por igual a mujeres y hombres

en las cooperativas. Esto es importante desde el momento que son las personas que dirigen las cooperativas las que sugieren que personas participan en la selección del curso. Por la información recopilada las cooperativas estarían realizando una especie de filtro que priorizaría la participación de los hombres en algunos casos.

No se tienen en cuenta a mujeres lo primero que se dice es que la propuesta mujer tiene hijos que se pueden enfermar, que tiene ancianos a los cuales cuidar. Entonces se decide por un directivo que no se sabe de dónde salió y se pone como jefe. q.....Incidir más sobre los jefes en las convocatorias pues en el proceso de selección de la 7ma edición muchas mujeres interesadas no pudieron presentarse porque lo jefes le hicieron ver la cantidad de trabajo que tenían. Por lo que no le dejaron ir.

Taller Jobago Mujer

Tal y como esta diseñado el proceso de socialización del curso el programa no tiene capacidad de incidir en esta forma de selección interna en el seno de las cooperativas más allá de resaltar la importancia de que participen tanto mujeres como hombres. La afirmación anterior se sustenta en que tanto mujeres como hombres contestan que las mujeres y los hombres no tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados/as para participar en el curso y de la misma forma tanto mujeres como hombres consideran que las entidades de las que provienen apoyan más a los hombres que a las mujeres para participar en el CLEC.

Parece ser que son las propias cooperativas las que dificultan de mayor forma la participación de mujeres en el CLEC, más allá de las resistencias individuales de algunos hombres y mujeres.

Lo dicho es coherente con la respuesta a la última pregunta del cuestionario específico elaborado para el diagnóstico que concluye que tanto mujeres como hombres afirman que en las entidades de las que provienen se dan en teoría las mismas facilidades a mujeres y hombres pero que en la práctica los hombres tienen más facilidades. Este será una de las claves para entender porque pese a contar con una participación de mujeres en una proporción muy razonable se acepta que las cooperativas de las que proviene el alumnado podría ser uno de los filtros que está limitando una mayor participación de mujeres.

Regresando a la selección y adentrándonos más en el propio proceso, las mujeres consideran que las pruebas de selección fueron más difíciles frente a la opinión de los hombres, pese a tener el mismo nivel de formación reglada y ocupar puestos de trabajo muy similares, con salvedad realizada anteriormente sobre el porcentaje de cargos directivos. Además, no se tiene

información de que esto se haya reflejado en un mayor o menos rendimiento en el CLEC

B.I.3.-Modelo de curso y su implicación para las cursistas en relación a su sexo, y expectativas

Se parte de que el CLEC no ha integrado de manera ni teórica ni formal la perspectiva de género, ni en el diseño ni en la impartición del mismo, más allá de la discriminación positiva hacia las mujeres durante el proceso de selección.

El objetivo de las siguientes líneas es analizar la percepción de los/as participantes, sobre todo, de las mujeres para valorar si esta falta de inclusión de la perspectiva de género en el CLEC cómo ha influido en el curso en sí mismo y en los resultados posteriores.

En palabras del alumnado el CLEC integra la desigualdad entre mujeres y hombres pero muy poco y más que por una decisión unánime del profesorado, es integrada en la metodología educativa por el posicionamiento personal de alguno/a de sus docentes. Tanto mujeres como hombres consideran, sin encontrar grandes diferencias de opinión entre ellos/as que el curso se adapta, tanto a las necesidades de las mujeres como de los hombres pero que, en cierta medida puede considerarse un curso "más para hombres" y que los ejemplos están masculinizados.

Mujeres y hombres consideran que no se ha notado diferencia en el trato que reciben las mujeres y los hombres, y algunas mujeres y hombres afirman que en el caso de haberse notado alguna diferencia a las mujeres se las habría tratado mejor, "con más tacto y galantería".

Mujeres y hombres consideran, prácticamente por igual que el curso se adapta a sus necesidades principalmente profesionales.

En relación a si el curso integra la desigualdad de las mujeres de manera adecuada en el desarrollo del curso en relación a (...) lenguaje (...) conductas (...) modelos mujeres y hombres coinciden en que lo integra de manera suficiente. No se observan diferencias en las respuestas de mujeres y hombres relevantes en este aspecto. Sorprende la respuesta al cuestionario, por no darse diferencias entre la percepción de las mujeres y de los hombres y, por ser un aspecto considerado como a mejorar por el profesorado del curso-Encuesta general evaluación.

En relación al profesorado, se parte de la base de que es un profesorado muy masculinizado, siendo la mayoría de ellos hombres. Esto es reflejo del organigrama de CNCA y del núcleo de Holguín que, a su vez, están formados mayoritariamente por hombres. Cosa que no sucede en el núcleo de Guantánamo donde hay más mujeres que hombres.

La mayor presencia de hombres entre el profesorado, sin embargo, no se traduce automáticamente en que estos tengan una mayor o menor sensibilidad ante la conveniencia de incorporar la perspectiva de género de una manera más efectiva en CLEC, habiendo casos de profesores varones que ven claramente la necesidad de potenciar la reflexión sobre como introducir la perspectiva de género en CLEC de forma transversal, sobre todo en aquellos aspectos donde es aun inexistente, frente a algunas mujeres docentes que consideran que tal y como está es suficiente y que no merece la pena por considerar que tal y como está diseñado responde a las necesidades y expectativas de mujeres y hombres por igual. De hecho la mayor demanda de incluir la transversalización de la perspectiva de género en la maya curricular del CLEC, mediante un proceso de reflexión de todas las personas responsable del curso procede de un profesor varón.

En cuanto a los docentes vascos voluntarios que apoyan el curso-profesionales jubilados de la corporación Mondragón- es destacable que ambos sean hombres pero no es, ni más ni menos, que el reflejo de la desigualdad de género que ha imperado en Euskadi en años pasados y actuales. Ambos profesionales son dos hombres jubilados de muy alta cualificación y con claras habilidades pedagógicas que pueden hacer compatible su vida como "jubilados" con el voluntariado activo en Mundukide. Reafirmamos que es un fiel reflejo de la realidad en Euskadi, por lo menos en los tiempos del desarrollo profesional de estas dos personas, al creer prácticamente imposible encontrar a dos mujeres jubiladas de la corporación Mondragón con el perfil profesional de los mencionados voluntarios y, además, dispuestas a colaborar como voluntarias en los CCLLEE en Cuba.

La mayoría de las mujeres y hombres encuestados/as consideran que el profesorado no está sensibilizado sobre la necesidad de igualdad entre mujeres y hombres pero paradójicamente consideran también que no es necesario que mejoren sus conocimientos sobre género. En ambas preguntas no se encuentran diferencias importantes en las respuestas de mujeres y hombres y además se afirma prácticamente por igual que, pese a estar el profesorado muy masculinizado esto es "*normal porque son temas en los que los hombres se desenvuelven mejor*" o que "*no es ningún problema que hay mas profesores que profesoras*".

Uno de los temas más controvertido del diagnóstico es el tema de la beca e internado. El curso por su metodología, nivel de exigencia de carga lectiva y de trabajo grupal fuera de horas de aulas, está diseñando para realizarse mediante un sistema de internado por el cual los/as participantes están recluidas durante dos semanas, durante dos periodos en el año con el objetivo de que se dediquen única y exclusivamente a la formación. El diagnóstico parte del paradigma de saber si el sistema de beca propuesto dificulta a mujeres y/o hombres hasta el punto de no poder realizar el curso, por no poder hacer compatible su participación con "otras responsabilidades" ya sean familiares y/laborales etc....así como en otros aspectos del diagnósticos no se han podido verter afirmaciones concluyentes en el caso y controvertido asunto del sistema de internado, la respuesta tanto de mujeres como de hombres es clara: sin sistema de internado el curso perdería su esencia y sería mucho más difícil de realizar.

Esta opinión es compartida por hombres y mujeres que consideran que el sistema de beca, pese a haber supuesto una complicación para la organización de "sus otras responsabilidades" es la única forma viable de realizarlo. Si se observa diferencias en las estrategias que mujeres y hombres han encontrado para poder delegar sus otras responsabilidades, mostradas durante el proceso de entrevistas realizado para el diagnóstico.

Las mujeres reconocen que la gran dificultad con la que se han encontrado ha sido delegar el cuidado de personas dependientes-sea descendientes y/o ascendientes- y que para ello han recurrido a sus parejas varones o a otras mujeres de su entorno familiar. Las responsabilidades que muestran las mujeres nos hablan de satisfacer necesidades vitales- alimentación, cuidados etc- que necesitan de ser satisfechas por terceras personas. Por el contrario, los hombres, reconocen que el sistema de beca ha sido complicado por tener que dejar todo preparado antes de asistir pero, se mencionan en menor medida el cuidado de necesidades vitales de terceras personas, imperando necesidades relativas al "resuelve" más relacionado con mejorar la economía familiar que han sido delegadas en terceras personas o simplemente aplazadas hasta su regreso del curso.

La conciliación por tanto, es compleja tanto para mujeres como para hombres pero por el tipo de responsabilidades a delegar a las mujeres, en general, les supone una dificultad añadida desde el momento que no las pueden retrasar y siempre han de delegarlas en terceras personas. Las personas encuestadas si afirman conocer casos de mujeres que optaron por no apuntarse al curso, siendo una de las razones el régimen de internado. Por el contrario, afirman no conocer casos de hombres que hayan desistido

a apuntarse al curso, siendo la razón principal del desistimiento el sistema de beca.

No se puede negar que hay un porcentaje, no excesivamente elevado, de mujeres para las cuales el sistema de internado es incompatible con sus otras responsabilidades, pero en las entrevistas mantenidas con mujeres que han desertado del curso por tener que atender otras responsabilidades derivadas de su rol de cuidadoras de terceras personas, ellas mismas afirman que, aunque el curso se hubiera hecho de otra forma tampoco lo hubieran podido realizar por estar excesivamente sobrecargadas y no disponer de apoyos válidos en su entorno.

Internado me gusta como es...tu estas 15 días dedicadas solamente a eso...E.5.mujer

Por último, recalcar que tanto mujeres como hombres aprecian el sistema de beca pero que este sistema es más valorado por las mujeres que por los hombres, porque consideran que, una vez superada la dificultad de delegar las responsabilidades familiares y/o personales en terceras personas, este sistema es el único que les permite el tiempo suficiente para poder dedicarse al 100% a la formación. Esta visión es compartida por los hombres pero una menor medida, al reconocer que disponen de más libertad en la organización de sus tiempos.

En cuanto a las responsabilidades laborales, en general la participación en el CLEC no ha supuesto un problema por poder delegar en compañeros/as estas responsabilidades. No se aprecian diferencias sustanciales en las respuestas de mujeres y hombres pero si importantes excepciones de personas que se lamentan de que nadie se hizo cargo de sus responsabilidades y se vieron sobrecargadas a la vuelta a sus trabajos. Por no observarse diferencias sustanciales de género, se opta por no abordar más este aspecto en el diagnóstico.

La participación en el curso fue motivo de discusión en algunas parejas pero ligeramente superior en los hombres que en las mujeres. Mujeres y hombres afirman que en general no tuvieron problemas con sus parejas y, quienes los tuvieron afirman haber venido igual y no haber sido motivo de conflicto grave.

Se mencionó en algún lugar previo del informe que las cooperativas estarían apoyando más la participación de los hombres en el CLEC. Ahora es el momento de analizar el trato que dan las cooperativas a mujeres y

hombres una vez que han regresado del CLEC, si las expectativas para con ellos/as son las mismas y si se les apoya de igual manera.

Se parte de la afirmación del cuestionario, refrendada aun más por las entrevistas de que las cooperativas apoyan de forma teórica de igual manera a hombres y mujeres pero que en la práctica este apoyo no es tan real como se afirma, y una vez más, entramos en el mundo de la contradicción, viéndonos obligados a analizar con "pinzas" las opiniones procesadas.

Por un lado mujeres y hombres afirman que en sus entidades de procedencia se valora por igual y/o prácticamente por igual los conocimientos de mujeres y hombres, reforzado con la afirmación de que ambos tienen las mismas posibilidades de desarrollo profesional después de haber realizado el curso, pero por otro, y es aquí donde se encuentra la contradicción, tanto mujeres como hombres afirman que las mujeres no aplican por igual lo aprendido en el curso sin entrar a explicar las causas.

Esto, sin negar que hay casos evidentes de mujeres que efectivamente apliquen lo aprendido y el curso haya favorecido claramente su desarrollo profesional dentro de sus empresas.

Empresas la misma importancia que asistan...igualmente interesadas...en mi cooperativas las dos primeras participantes fueron mujeres con tremendo en la cooperativa...post curso se apoyo más a los hombres...depende de muchos factores...depende del cuadro de los jefes...es diferente en cada cooperativa...E.2.ed7ª hombre

Oportunidades a la vuelta...se les dan las mismas oportunidades...depende de las propia personas...hacerse valer y hacer que se la vea...importante...te exige y te pone metas...tenemos que cambiar nuestra misión.... e.3.ed2ª mujer

B.I.4.-Valoración del CLEC por módulos

A continuación se ofrece un análisis somero de los contenidos abordados en el CLEC y el la percepción del alumnado ya sea, en la elaboración de su plan de empresa, en la utilidad en su trabajo, así en la esfera profesional como personal y el grado de interiorización del aprendizaje según cada contenido del CLEC. La información ha sido extraída del informe de evaluación por

haber sido un proceso paralelo y haber abordado cada uno de los temas de este epígrafe.

En la siguiente tabla se muestra el grado de satisfacción del módulo de emprendizaje del CLEC. Tanto mujeres como hombres valoran muy positivamente este módulo considerándolo bastante relevante para su plan de empresa-media de 4,25-. Todas las personas lo consideran bastante útil para su trabajo actual-media 4,55-, así como para su vida profesional como personal. En este aspecto destaca la utilidad para el desarrollo profesional-media 4,53-con una diferencia prácticamente insignificante entre hombres y mujeres.

Por último tanto mujeres como hombres afirman haber aprendido bastante en el modulo de emprendizaje del CLEC-media 4,41-.

El CLEC es interesantísimo...soy ingeniera y máster en relación de negocios... me maravilla los temas de emprendizaje y personas que sabíamos poco...todo los temas tenemos que aplicarlos...cuando llegamos a las cooperativas nuestra visión del cooperativismo es diferente...nos apporto herramientas para trabajar
E.13.ed.3ª.mujer

A continuación se presenta una tabla con los resultados del cuestionario en relación al módulo de emprendizaje según diferentes aspectos:

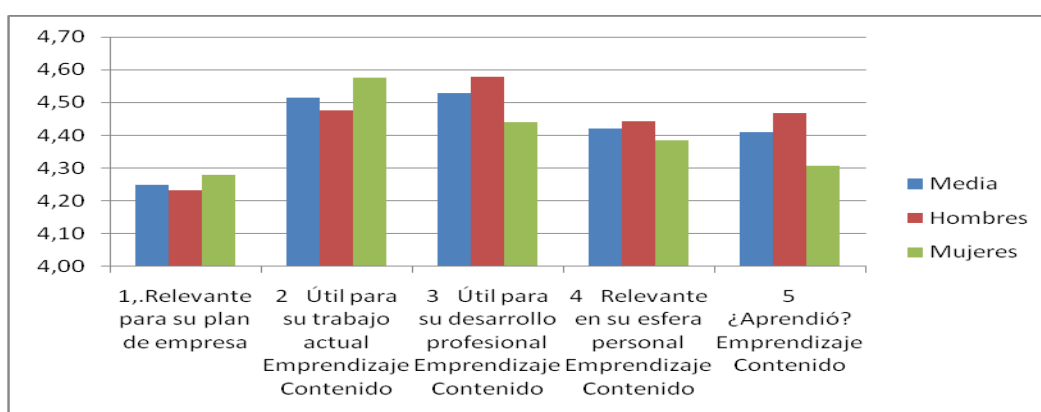


Tabla 4: Valoración de satisfacción del emprendizaje. Elaboración propia

A continuación se presenta una tabla con los resultados del cuestionario en relación al módulo de marketing según diferentes aspectos:

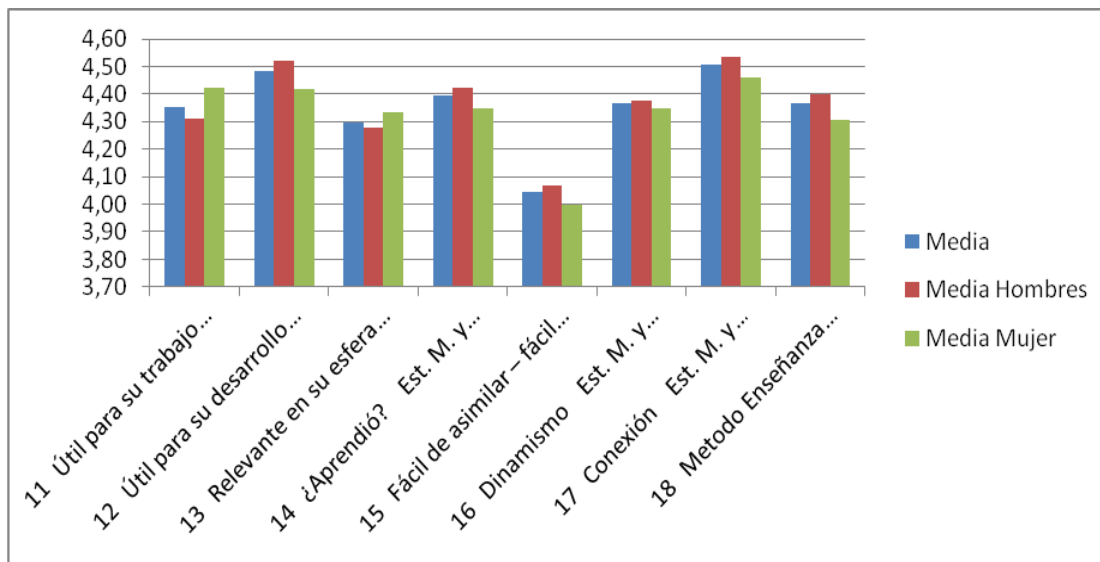


Tabla 5: Valoración de satisfacción del Estudio de Mercado y Marketing. Elaboración propia

En el módulo de emprendizaje el alumnado afirmado afirma haberse encontrado con contenidos que, en su mayoría, eran muy desconocidos para ellos/as, pero a su vez muy importantes para el desarrollo de sus empresas.

La tabla de valoración de la satisfacción del estudio de mercado y marketing ofrece resultados bastante similares a las anteriores con un muy buen nivel de satisfacción en todos sus componentes y sin diferencias sustanciales en las respuestas de mujeres y hombres.

Todos los componentes son considerados relevantes en todos sus aspectos pero destacan positivamente la utilidad de estudio de mercado y de marketing para su desarrollo profesional por encima de cualquier otra categoría de análisis-media-4,49-.

El principal impacto es el aprendizaje (...) porque es a través de el CLEC (...) aprendí muchas herramientas para mi vida profesional...todavía lo aplico y (...) busco y buco y busco(...) siempre hay algún detalle nuevo...las herramientas adquiridas mi trabajo mejor (...) personal y con subordinados...y en lo personas...el trabajo en equipo marketing...técnico

productivo...yo era directora comercialización pero yo no sabía de marketing...y tendría que haber sabido de antes...en el CLEC adquirí millones de cosas E.13.ed.3ª.mujer

El módulo de marketing es muy valorado según las encuestas pero, durante el proceso se ve que si bien, es un módulo muy bien valorado, una parte de la buena valoración proviene de la satisfacción de sentir que se ha entendido bien, se ha interiorizado y, por lo tanto se puede aplicar más fácilmente que otros contenidos del CLEC.

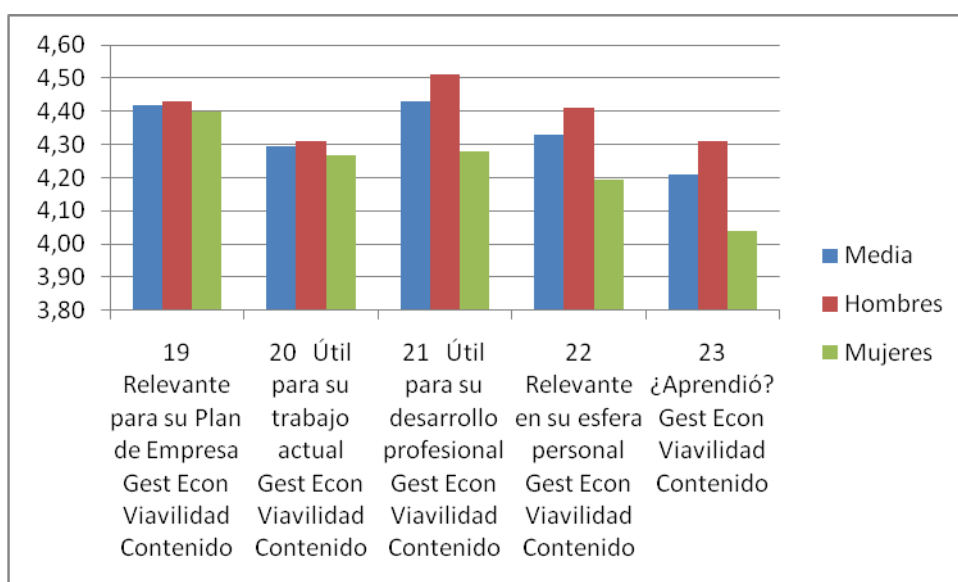


Tabla 6: Valoración de satisfacción del Gestión Económica y financiera. Elaboración propia

Economía es lo principal...nosotros lo teníamos como algo secundario (...) todavía hay cosas que me cuestan E.2.Ed7ª.hombre

En la parte económica...todo el trabajo que fue mucho me ha servido para cambiar las orientaciones de la empresa (...) Ahora soy dirigente (...)E.4.ed7.mujer

Conocimientos que no tenía principalmente en lo económico... donde un proyecto te da utilidad o no...eso no sabíamos...cada paso que damos nos tiene que dar un resultado económico...la planificación...la gestión de personas...como ampliar el liderazgo E.4.ed7.mujer

El módulo de gestión económica está, de nuevo, muy valorado por el alumnado en general, si bien las mujeres valoran un poco peor todos los contenidos frente a los hombres y afirman haber aprendido menos que en otros módulos y tener mayores dificultades para interiorizar lo aprendido por la dificultad de asimilar el contenido de este modulo-media mujeres 3,24- Esto también es aplicable a los hombres-media hombres 3,50- pese a haber valorado un poco mejor todos los contenidos.

El módulo de gestión económica es el módulo en el que los/as participantes han tenido mayores dificultades en general pero afirmar que es el más importante porque les ha proporcionado herramientas que antes no tenían para mejorar la gestión de sus empresas. En este punto se valora mucho de forma muy recurrente el profesorado llevado por Mundukide a Cuba, así como las metodologías de aprendizaje. La inmensa mayoría afirma haberlo entendido y estar aplicándolo en sus empresas aunque aún con carencias que van solucionando poco a poco.

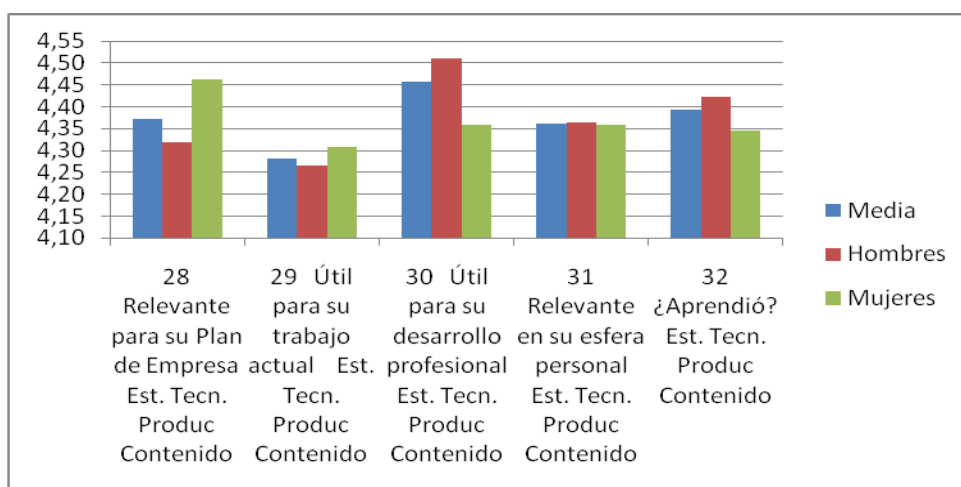


Tabla7: valoración estudio técnico productivo. Elaboración propia

La mayoría de las personas encuestadas valoran positivamente el estudio técnico productivo, considerándolo bastante relevante para la elaboración de su posterior plan de empresa-media 4,37-. Este punto es mejor valorado por las mujeres-4,46- que por los hombres es muy bien valorado por ambos.

Tanto hombres como mujeres consideran bastante útil el contenido del estudio productivo para su trabajo actual-media 4,28- y lo valoran aún

mejor para su desarrollo profesión y personal en la esfera del desarrollo personal la diferencia entre mujeres y hombres es insignificante pero en la esfera profesional está un poco mejor valorado por los hombres.

Todas las personas encuestadas afirman que aprendieron bastante mediante la elaboración del estudio técnico productivo y que asumieron suficientemente los contenidos de esta parte de el CLEC-media 4,39-.

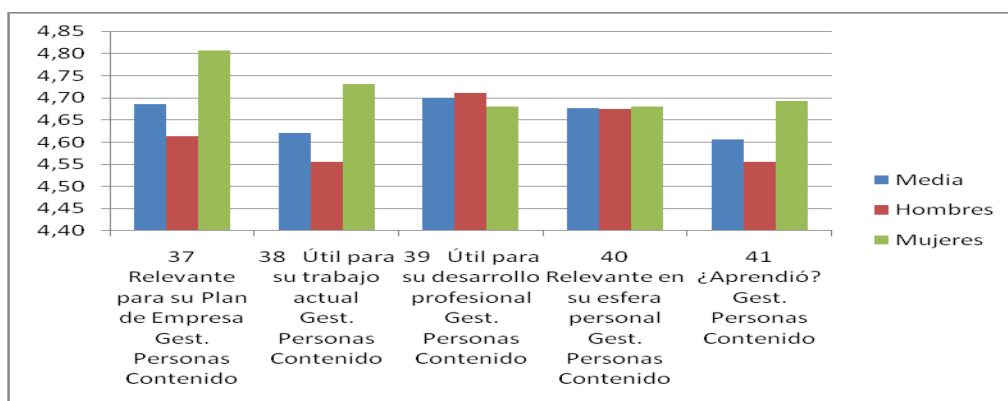


Tabla 8: Gestión de personas. Elaboración propia

El módulo de gestión de personas es el mejor valorado en el cuestionario. En la valoración global del módulo no se dan grandes diferencias entre la valorización que realizan mujeres y hombres. En cuanto a los aspectos integrados la en epígrafe del cuestionario relativo a la gestión de personas las mujeres valores ligeramente mejor el módulo por su relevancia para su plan de empresa, la utilidad para su trabajo actual, la relevancia en su esfera personal así como lo aprendido en sí mismo. De entre todos estos componentes del análisis del módulo en opinión de las mujeres destacan por mucho más positivamente la relevancia para su plan de empresa, la utilidad para su trabajo actual, así como la percepción de lo aprendido, por encima de las otras variables mencionadas anteriormente.

Tanto mujeres como hombres consideran que lo aprendido respecto a la gestión de personas ha sido bastante relevante para la elaboración de su plan de empresa, así como útil para su trabajo actual. En ambos se observa un mayor impacto en las respuestas ofrecidas por las mujeres que por los hombres, si bien en ambos casos las medias se acercan a las puntuaciones de satisfacción máximas posibles. De modo coherente tanto mujeres como hombres afirman lo aprendido sobre gestión de personas/personal les está siendo útil tanto en la esfera personal como profesional.

Al igual que en otros módulos el principal impacto de este módulo fue ver que se podía gestionar el personal de una manera diferente a como estaban acostumbrados/as a hacerlo y que se esto se traducía en una gestión de personal más eficaz que mejoraba la producción en el trabajo. Se destaca muy positivamente la visión de algunos/as participantes, especialmente dirigentes de empresas que, afirman que aprendieron que no era necesario dirigir de una forma tan vertical y esta verticalidad basada en la autoridad del cargo. Esto no se traducía necesariamente en una mejor forma de trabajar, ni incidía en la producción ni en los resultados. Con el CLEC se está gestando una nueva forma gestionar las personas fomentado las capacidades.

Un impacto muy importante de la formación darnos cuenta que todos/as los/as participantes que tenían dotes de liderazgo y como se podía aprovechar este liderazgo innato en beneficio de sus empresas. Los contenidos asociados al liderazgo y su demostración como herramientas en la entidad han contribuido a su desarrollo profesional (...) aprendí a trabajar en equipo (...) asumir mayores responsabilidades (...) respetar los tiempos y escuchar a los demás (...).

Taller de Tames-Guantánamo

Éramos líderes sin saberlo (...) esto bien utilizado puede aportar mucho a nuestras empresas Taller de Tames-Guantánamo

- *El CLEC ha cambiado mi conducta y características personales asociadas a propiciar las relaciones interpersonales, potenciando la comunicación y el trabajo en equipo.*
- *E.13.edc.5ª.mujer*

Además de mencionado del impacto sobre la gestión de personas en las empresas el alumnado afirma utilizarlo también en su vida personal en sus relaciones inter-personal, consiguiendo tener relaciones más horizontales y más empáticas con su entorno, más allá del laboral.

Por último en cuanto a la interiorización del contenido, pese a observarse una pequeña diferencia porcentual entre las medias de mujeres y hombres, ambos afirman que aprendieron bastante en el módulo de gestión de personas.

.

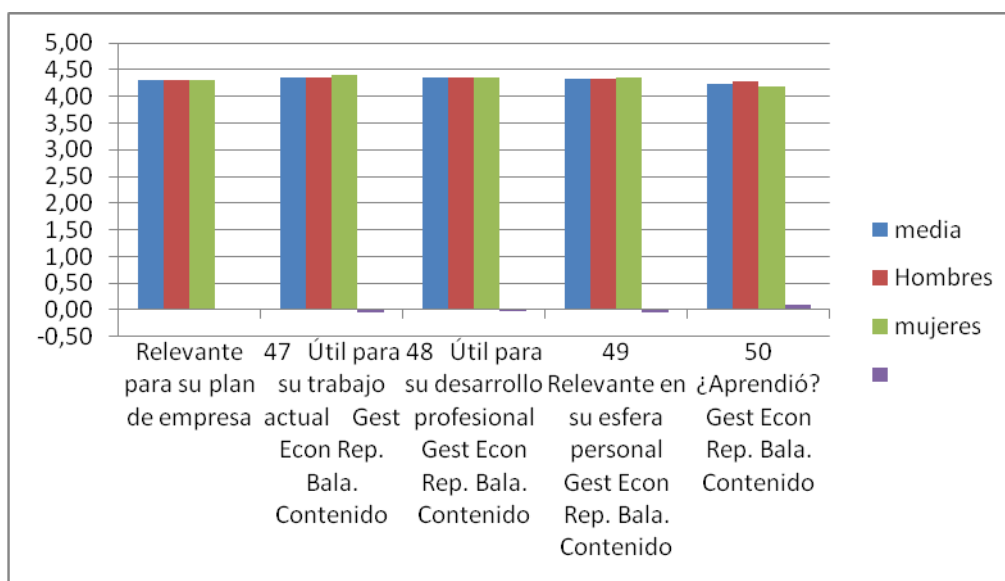


Tabla 9: Seminario Magistral. Elaboración propia

Todas las personas participantes en el CLEC valoran muy positivamente el seminario magistral, considerándolo bastante relevante para la elaboración de su plan de empresa, trabajo actual, desarrollo profesional y personal. En esto aspecto no se detecta ningún tipo de diferencia entre mujeres y hombres, presentando niveles.

De 71 personas encuestadas solo 21- 7 mujeres y 14 hombres-afirman que el plan de empresa que elaboraron durante la formación se encuentra operativo, se encuentra operativo de una forma satisfactoria.

Numero	Género		Total general
	F	M	
1	7,00	14,00	21,00
2	6,00	4,00	10,00
3	7,00	12,00	19,00
4	1,00	9,00	10,00
5	3,00	2,00	5,00
	2,00	4,00	6,00
Total general	26,00	45,00	71,00

Tabla 10: Pregunta 79 del cuestionario: El plan de empresa que trabaje en la formación está en marcha

Pese a reconocer que se sienten bien formados como líderes emprendedores solamente un 24% de las personas encuestadas afirman tener en marcha el plan de negocio elaborado después del CLEC, mientras que un 40% reconoce tenerlo listo pero no operativo, mientras que el porcentaje restante admite tener pocas esperanzas de que vaya a ser operativo en un futuro.

Se observan diferencias importantes entre mujeres y hombres en relaciones a quienes han logrado tener su plan de empresa operativo, siendo el doble de hombres los que lo han conseguido. El 15% de los PE elaborados por mujeres está en marcha frente al 28% de los hombres.

A la hora de elaborar los planes de negocio el alumnado afirma que no se encuentra con grandes dificultades, desde el momento que se siente fortalecido y bien capacitado por CLEC, y acompañado en todo momento por las tutorías complementarias del CLEC, pero en el momento de tratar que los planes de negocio sean operativos se encuentran con dificultades de todo tipo que hace que muchos de ellos no lleguen a serlo, o si lo consiguen solo lo consiguen de forma parcial.

Tanto mujeres como hombres valoran muy positivamente la calidad de las tutorías recibidas reconociendo que las tutorías han fortalecido mucho sus planes de empresa.

Mujeres y hombres están muy satisfechos/as con la cualificación obtenida en el curso, así como con los mecanismos utilizados para ser evaluados. En las evaluaciones las mujeres han obtenido, en general, una calificación mejor que los hombres pero teniendo ambos, en general buenas o muy buenas calificación.

Entre las dificultades que se encuentran las más frecuentes son la falta de financiamiento y, en palabras del propio alumnado la falta de apoyo expreso de alguno de los gobiernos locales. Este aspecto se desarrollará más profundamente en el apartado relativo a la sostenibilidad del proyecto.

Adquisición de conocimientos estrechamente vinculado a la idea de negocio que desarrollé en mi plan de empresa. Este plan de empresa no se ha implementado por falta de interés de los decisores del gobierno y entidades que lo pudiesen aplicar.

Diagnóstico de género de la colaboración de la Mundukide Fundazioa con Cuba en el marco de los proyectos co-financiados por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

Formación y asistencia técnica para la reestructuración agro industrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental

Pese a haber pocos planes de negocio operativos las personas-tanto mujeres como hombres- que se han beneficiado del CLEC afirman estar preparadas para llevar a cabo su planes, por el aumento de capacidad y conocimientos en la región.

Diagnóstico de género de la colaboración de la Mundukide Fundazioa con Cuba en el marco de los proyectos co-financiados por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

Formación y asistencia técnica para la reestructuración agro industrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental

BI.5.- Impacto del curso en el desarrollo profesional y personal de los/as cursitas

Impacto, el principal impacto es el aprendizaje...porque a través del curso aprendí muchas herramientas para mi vida profesional...todavía lo aplico...y busco y buco y busco...siempre hay algún detalle nuevo...las herramientas adquiridas mi trabajo mejora...personal y con subordinados...y en lo personas...el trabajo en equipo márquetin...técnico productivo...yo era directora comercialización pero yo no sabía de marketing...y tendría que haber sabido de antes...en el curso adquirí millones de cosas...en la parte económica...todo el curso que fue mucho...hoy no aplico la parte económico mucho pero ahora soy directora adjunta...con el curso aprendí pero la parte económica se me escapa aun...plan de negocio me fue muy bien incluida la parte económica...ahí lo aprendí...pero lo que uno aplica a uno se le va....E.5No sabía que era emprendedora y no lo había descubierto...el curso me dio la posibilidad de de calificarme como una persona emprendedora..Fue realmente por ir al curso...sin ir al curso no lo hubiera sabido...e.8.ed.6ªmujer

A continuación se analiza el impacto de la colaboración, siendo el criterio de impacto el más importante de todos los criterios aplicados y expresamente resaltados en los TRs de la evaluación. Como vimos en el análisis del criterio de eficacia hay factores relaciones con el impacto que también son fronterizos en el mencionado criterio. Con el ánimo de no repetir excesivamente conclusiones parecidas se ha priorizado el análisis desde la perspectiva del impacto pero sin obviar su relación con la eficacia.

Para nosotros el cooperativismo nos era ajeno y aprendimos mucho en arrásate que es una experiencia cooperativa muy arraigada...muchos asunto se nos escapaban y aun se nos escapan...Me ha aportado mucho. Además de éxito profesional fue poder concentrarme en un mundo cooperativo...ahora soy un defensor de las cooperativas.

E.24.CNCA.hombre

➤ Impacto del Formación de líderes emprendedores

A lo largo de la duración del proyecto el impacto más importante, coherente con el diseño de los proyectos, ha sido el generado por el Curso de Formación de Líderes emprendedores(a)s de Cuba- en adelante CLEC-.

El principal impacto del CLEC es el aprendizaje en emprendedurismo de las personas participantes y, el haber podido aprender temas clave para sus empresas que antes desconocían. Durante el presente capítulo se irá

desglosando el impacto en base a los diferentes contenidos del CLEC utilizando como guion el propio cuestionario realizado durante la evaluación.

Según las encuestas realizadas la mayoría de las personas afirman haber aprovechado bastante o mucho la capacitación recibida-media de 4.33-, no observando grandes diferencias en mujeres y hombres ni entre los 4 municipios priorizados.

Municipio	F Media	M Media	Total Media
Cacocum	4,00	4,44	4,40
Jobabo	4,14	4,23	4,20
Salvador	4,60	4,00	4,25
Tames	4,67	5,00	4,83
Media Total	4,38	4,31	4,33

Tabla 11 pregunta 78 del cuestionario: He aprovechado la formación recibida

Sin embargo, se observan diferencias entre el nivel de aprovechamiento del CLEC según las diferentes ediciones, así como el grupo etario al que pertenecen, siendo los participantes de más de 50 años, de ambos sexos las que afirman estar aprovechando más la capacitación recibida.

Todo el mundo aprovecha la formación por igual (...) también depende del nivel de cada uno y de su capacidad (...) depende mucho del puesto que tengas en la empresa... (...) quizá las personas más mayores lo puedan utilizar por los puestos que ocupan (...)

E.10.ed4ª.mujer

Durante el proceso de entrevistas se reafirma que las personas que han participado en el CLEC afirman haber aprendido mucho del CLEC y sobre todo sobre temas de los que no tenían conocimiento muy importante para la vida de las empresas en las que trabajan.

(...)este CLEC me impacto porque he aprendido cosas que son muy útiles para mí y para el trabajo(...)...cosas que no nos dábamos cuenta...las podemos aplicar...por ejemplo el número de personas necesarias para lograr algunos resultados..Ahora si domino los datos económicos...es una fortaleza en los personal... ..cambio de mentalidad grande...personal y profesional...E.4.Ed.7ª.hombre

Aprendí como ser profesional (...) me ha aportado mucho (...) ha influido en un mejor desempeño del trabajo (...)

E.5.E.3ª.mujer

La totalidad de las personas que han participado de la evaluación expresan su satisfacción con el CLEC. Muchas de las personas afirma que hay "un antes y un después" de la formación y que la formación les ha ayudado a cambiar, no solo la forma de ver el emprendedurismo, sino en otros aspectos de su vida personal.

El proyecto ha supuesto un cambio de mentalidad de la gente (...) antes solo conocíamos una forma de hacer las cosas (...) ahora vemos que hay otras (...) y...que somos capaces (...) lo aprendido lo usamos en nuestras empresas y en nuestras vidas, en los ámbitos personales y familiares (...). E.3.E.5ª.mujer

El primer impacto es el aprendizaje...en lo particular hay un cambio...un antes y un después de el CLEC en la gestión de un plan de NG...teníamos una manera de hacer las cosa...o no lo hacíamos o lo hacíamos mal...ahora lo hacemos de una manera diferente.

Taller Jojabo Misto

El cuestionario no nos da información sobre el motivo por el cual las personas de más de 50 son las que más han aprovechado el CLEC pero a través de las entrevistas se concluye que los/as participantes de este grupo etario son las que tienen la sensación de haber aprendido algo "más novedoso" que antes "no conocían" y sobre todo están mejor posicionadas generalmente en sus empresas, con mejores cargos, mayor reconocimiento de facto por parte de sus compañeros/as y han podido incidir más en sus empresas mediante lo aprendido en el CLEC. Sin embargo se afirma que es a las personas mayores de 50 años a la que más les cuesta este cambio de mentalidad.

Las personas mayores pueden tener mejores puestos en sus empresas (...) aunque no todos (...) pero los jóvenes tienen más capacidad para entenderlos más rápido (...) implica un cambio de mentalidad que a los "viejos" nos cuesta más

En cuanto al aprovechamiento del CLEC en las diferentes ediciones, las encuestas dicen que la sexta edición fue la más aprovechada frente a la tercera que sería la menos aprovechada por los participantes. Una vez más el cuestionario no ofrece la razón para justificar esta diferencia en el aprovechamiento del CLEC según ediciones. De las entrevistas se deduce que todos los CLECs son diferentes y que hay factores como la selección de las personas, la conexión entre profesorado y alumnado, las motivaciones que inciden en que en algunas ediciones exista la sensación real de que el CLEC ha sido mejor aprovechado que en otras. Esto no depende de la calidad de lo ofertado que parecería ser similar en todas las ediciones, si no de conjunción de muchos factores. De todas formas, se afirma que todas las ediciones del CLEC ha sido muy aprovechada por el alumnado.

Hemos ido mejorando las formaciones por ediciones...aprendemos de unas a otras. E. Organización de el CLEC.mujer

El proyecto lleva 7 ediciones (...) todas con la misma metodología pero mejorando (...) o tratando de mejorar (...) hacemos mejor la selección y hay ediciones donde el CLEC sale mejor que en otras (...) pero en general siempre muy bien

E. Organización del CLEC.mujer

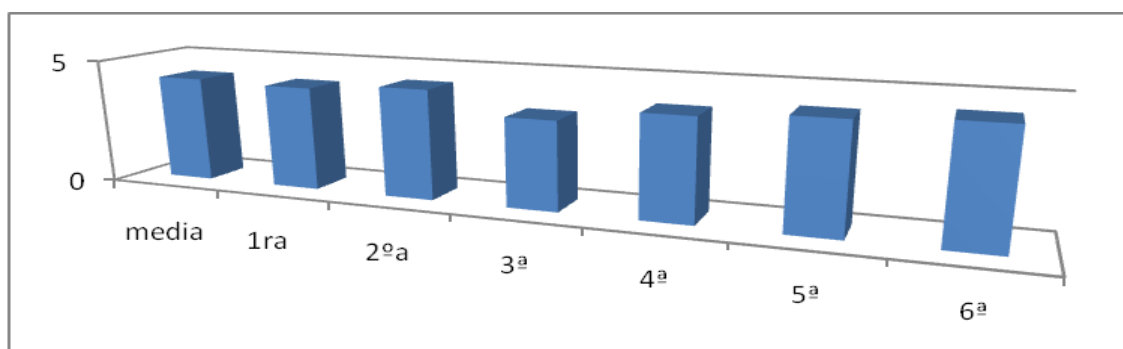


Tabla 12: Aprovechamiento de el CLEC según edición de el CLEC. Fuente elaboración propia

La edad es un factor importante relacionado con los PE operativos. La mayoría de los PE son liderados por profesionales de más de 40 años, formación.

Los municipios de Songo y Cacocum son los dos municipios que más planes de empresa operativos tienen.

En cuanto a ediciones del CLEC parece que las ediciones 4^o, 5^a y 6^a son las ediciones que más han conseguido que el alumnado tenga los planes de empresa operativos, frente a las 2^a y 3^a edición donde apenas se observa este tipo de impactos.

Por último, la encuesta afirma que el nivel de estudios de los/as participantes- sea medio o superior- no ha incidido de forma general en el hecho de que los planes estén o no operativos, no pareciendo ser este un facto relevante en la puesta en marcha de los planes de negocio.

Tanto mujeres como hombres afirman que sus empresas han incorporado los instrumentos y conocimientos en gestión que aprendieron en el CLEC, siendo uno de los mayores impacto del CLEC y del proyecto en sí mismo.

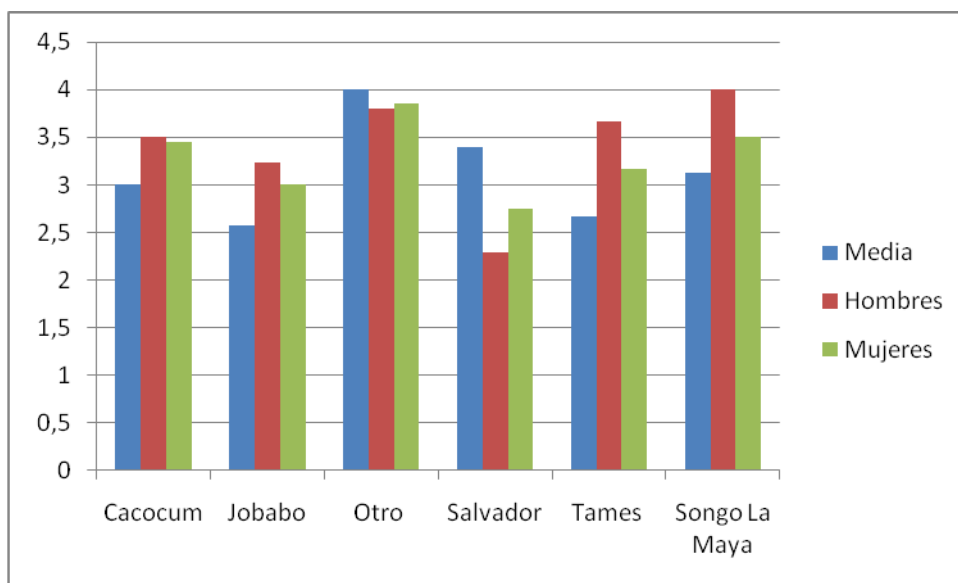


Tabla 13: pregunta 80 del cuestionario Mi empresa ha incorporado instrumentos o conocimientos de gestión que conocí en el CLEC

En este punto existen diferencias entre municipios, siendo Salvador el municipio en el que más se habrían incorporado los instrumentos y/o conocimientos frente a Jobabo que sería el que menos. En cuanto al tipo de empresas no se observan diferencias sustanciales en el aprovechamiento de los instrumentos y conocimientos adquiridos, habiéndose incorporado de forma suficiente-3.04- en todas ellas, destacando las universidades que afirman haberlos utilizados bastante frente a las UBPC en la cola que afirman haberlos utilizado menos que suficiente. Las mujeres, en general

afirman haber incorporado algo mejor los conocimientos de gestión aprendida durante el CLEC en sus empresas que los hombres.

Municipio	F	M	Media Total	
Cacocum		4,00	4,11	4,10
Jobabo		4,83	4,08	4,32
Salvador		4,00	4,00	4,00
Tames		3,00	3,33	3,17
Songo La Maya		4,25	4,29	4,27

Tabla 14: Pregunta 81 del cuestionario 81 Después de la formación veo la gestión de empresa de una manera diferente

Todas las personas entrevistadas ven la gestión de sus empresas de una forma bastante-3.97- diferente después de haber participado en el CLEC, sin encontrar grandes diferencias entre hombres y mujeres pero si entre municipios. Las personas del municipio de Jobabo-4,83- ven la gestión muy diferente frente aquellas de Tames3.00-.que la ven suficientemente diferente-Esta diferencia en el impacto del CLEC en la gestión de las empresas se debe a la gran variación en las respuestas en el cuestionario del municipio de Tames, con un desvío en las respuestas de 1.72 lo que ha derivado en una bajada importante de la media.

La incorporación de instrumentos en las empresas de los/as participantes del CLEC es fundamental desde el momento que se transforma en una mejora de los resultados de las empresas de las que provienen. Inicialmente se había apostado porque el mayor impacto de la colaboración se centrara en la puesta en marcha de planes de negocio que impulsaran la economía de los municipios beneficiarios pero, la realidad es que el mayor impacto del CLEC se encuentra en la interiorización y utilización de las herramientas y conocimientos adquiridos en las empresas de las que provienen el alumnado.

Salvo en el caso de Tames, como y ha sido mencionado la mayoría de las personas afirmar haber introducido de forma muy satisfactoria "una nueva forma de hacer empresa" en sus puestos de trabajo.

Esto varía en cada persona, el puesto de trabajo que ocupe, su capacidad innata de incidencia y sobre todo de la predisposición de las cooperativas a

adaptar sus formas de trabajo a estos "nuevas formas" sugeridas por los líderes emprendedores.

En mi trabajo se ve la diferencia...se me tiene en cuenta...aplico los conocimientos de el CLEC...se ve la diferencia...en la disciplina...aprendimos en el CLEC...mas tenido en cuenta y he logrado mas resultados en todo...

E.7.Ed.5ª.hombre

Me siento más valorado por lo aprendido en el CLEC (...) nos expresamos distinto

E.8.ed.6ª.hombre

La mayoría de las cooperativas han aceptado de buen grado los aportes de los/as líderes emprendedores pero siempre existe una minoría que presentan resistencias y no aprecian la utilidad y deciden no aplicarlo o lo aplican de forma parcial.

Profesionalmente he mejorado...la forma de conducirte, las relaciones personales, el rigor, la disciplina...fui promovido director de una empresa...creo que el CLEC influyó para ello...

E.10.ed.6ª.hombre

Las formaciones me han servido muchísimo. Ampliamos horizontes...me sirvió enormemente para comprender el mundo empresarial (...) Aprendí que antes de poner en marcha un negocio tienes que hacer todo un proceso previo: analizar el entorno, competidores, dimensión social...lo aprendido lo aplico en mi trabajo actual coordinando el grupo de perfeccionamiento institucional...me sirve de mucho.E.12.ed1ªhombre

En el cuestionario no queda claro si mujeres y hombres han podido incorporar por igual los instrumentos y/o conocimientos de gestión adquiridos en el CLEC pero durante el proceso de entrevistas si aprecia que algunas mujeres podrían haber tenido más dificultades. Si bien parecería ser de forma excepcional y también nos encontramos con información contradictoria en el caso de otras mujeres que no solo afirman haber introducido la nueva forma de hacer, sino que también han sido promocionadas a nuevos cargos. De ello vemos que tiene que ser analizado con cautela sin realizar afirmaciones categóricas por encontrar situaciones contradictorias.

No he sentido la acogida que esperaba después de el CLEC para poder implementar las mejoras (...) Taller Guantánamo

Yo aplico lo aprendido en mi trabajo... (...) Volvemos al trabajo y tenemos que negociar con mucha gente para aplicar lo aprendido...el CLEC me sirvió de mucho pero no me lo dejaron fácil...las ideas que traje de el CLEC se fueron sistematizando en plan de empresa...en la medida... ..muchas de las cosas las hemos utilizados...

Taller de Jobago

Se puede concluir que una gran parte del alumnado ha incorporado/está incorporando los nuevos conocimientos en sus empresas, si bien se encuentran diferentes niveles dependiendo de la posición inicial que ocuparan en la empresa, de la buena disposición de las personas responsables y de sus capacidad de incidir.

En algunos casos estos instrumentos son incorporados rápidamente mientras que en otros casos residuales generan resistencias porque implican un cambio profundo de la forma de hacer y se percibe como una amenaza.

El nivel de utilización de los conocimientos está directamente relacionado con el compromiso de la empresa con la idea de cambiar la forma de hacer empresa. Este facto es fundamental para que las personas formadas puedan introducir los instrumentos y/conocimientos de gestión y aplicarlos.

En cuanto al tipo de empresa sería en las UBPC donde más y mejor se estaría incorporando los conocimientos adquiridos.

Por último destacar que la inmensa mayoría del alumnado después de pasar por el CLEC ve su empresa de una forma muy diferente según lo expresado en el cuestionario, siendo las personas de entre 45-50 las que aprecian una mayor diferencia, sin apreciarse diferencias significativas entre hombres y mujeres (Pregunta 81 del cuestionario). Sin embargo un porcentaje significativamente considera que el CLEC ha tenido un efecto grande en sus empresas con aumento de utilidades. En este aspecto una, vez más, el municipio de Tames es en el que se aprecia menos el efecto positivo, frente a Jobabo que sería donde se estaría disfrutando de un efecto mayor en los resultados de las empresas.

Municipio	F	M	Media Total	
Cacocum		5,00	3,38	3,56
Jobabo		3,40	3,92	3,78
Salvador		3,20	2,43	2,75
Tames		2,00	2,33	2,17
Songo La Maya		3,67	4,43	4,08
Media Total		3,30	3,50	3,43

Tabla 15: Pregunta 83 del cuestionario Mi participación en el CLEC ha tenido un efecto grande en mi empresa u otras (con aumento en las utilidades)

A la mayoría de las personas – un 87.81% de las personas encuestadas la capacitación que recibieron llevó a emprender una nueva actividad-3.43-, destacando los hombres por encima de las mujeres en casi todos los municipios. En todos los municipios existen grandes diferencias en las respuestas tanto de mujeres como de hombres dejando ver que hay una variación grande entre persona que han emprendido “mucho” una nueva actividad y aquellas que no aun no han emprendido poco o nada. Estas últimas aun siendo una minoría bajan la media, por haber una desviación de entre un 1,86 en Tames a un 0,88 en Cacocum.

	Mujeres	Hombres	Media
Cacocum	3,00	4,11	4,00
Jobabo	4,17	4,15	4,16
Salvador	4,00	4,40	4,20
Tames	3,00	3,67	3,33

Tabla 16: Pregunta 84 cuestionarios: La capacitación que recibí me ha llevado a emprender una nueva actividad

La actividad fomentada por los planes de empresa ha creado empleo en todos los municipios, habiendo diferencias sustanciales entre los municipios. Se habría creado poco empleo en Salvador-2,00- frente a bastante en Tames-3,00-. Una vez más las desviaciones en las respuestas del cuestionario son grandes-1,30 de media- habiendo planes de empresa que han creado mucho empleo frente a otros que habrían creado nada. Estas desviaciones en la generación de empleo se incrementan en el análisis por municipios, siendo mucho más notables en Salvador-1,58- y Tames -1,83 que en otros municipios.

La siguiente tabla nos ofrece los datos del número de empleo generado por municipio y sexo.

Empleo Creado Municipio	Género		Media Total	
	F	M		
Cacocum		6,00	36,00	42,00
Jobabo	25,00	23,00		48,00
Otro (escribir)	18,00	5,00		23,00
Salvador	3,00	11,00		14,00
Tames	5,00	2,00		7,00
Songo La Maya	5,00	48,00		53,00
Media Total		62,00	125,00	187,00

Tabla 18: Pregunta 85 La actividad fomentada por mi plan de empresa ha creado empleo

En la tabla se aprecian las diferencias en la generación de empleo por municipio destacando Songo La Maya donde se ha creado la práctica totalidad del empleo mediante las actividades fomentadas por los planes de empresa derivados del CLEC. En estos municipios se ha creado aproximadamente el 30% del empleo total.

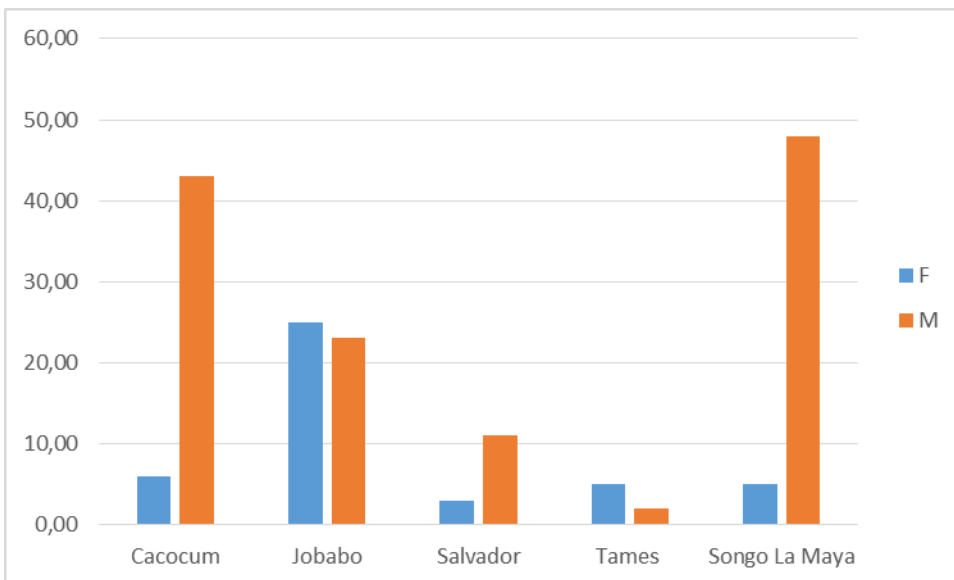


Tabla 19: Generación de empleo por municipio

La generación de empleo ha sido liderada mayormente por los hombres que por las mujeres, siendo el 64% de los nuevos puestos de trabajo creado por los PE de hombres. En el municipio de Songo La Maya que es el municipio donde más puestos de trabajo se han generado.

En el Municipio de Jobago es preciso destacar que la estadística se invierte a favor de las mujeres siendo más de un 50% del nuevo empleo generado por la puesta en marcha de los planes de empresa llevados a cabo por mujeres.

Existan diferencias sustanciales entre el empleo generado por los/as participantes siendo la segunda edición del CLEC la que ha apoyado la creación de casi un tercio del empleo total generado por las actividades del CLEC.

A continuación se ofrece una síntesis de conclusiones relacionadas con el impacto del aprovechamiento del curso

Los/as cursistas, tanto mujeres como hombres, han aprovechado entre bastante y mucho el curso. La 4ª edición tuvo un bajón de aprovechamiento que se recuperó en la 5ª.

El 24% de los planes de empresa trabajados en el curso están en marcha y ellos han creado empleo. Cada participante de la muestra ha creado 2,63 puestos de trabajo nuevos. En total extrapolando a todos los participantes inferimos que se han creado 402 puestos de trabajo. Ha habido en la 4ª y 5ª edición un bajón. En el caso de las mujeres los puestos creados son un poco inferiores (2,38 por cursistas).

Incorporación de conceptos importante habiendo la mitad de las empresas incorporado bastante o mucho de lo aprendido por los emprendedores. La incorporación en el caso de las mujeres es ligeramente inferior. Esta incorporación ha tenido un impacto positivo en la misma medida en ambos casos.

Recomendarían mucho el curso a sus allegados. Las mujeres un poco más. 51 cursistas de 71 (71%) han iniciado nuevas actividades tanto en la empresa como fuera de ella. En el caso de las mujeres es el 73%. Más allá del plan de empresa trabajado en el curso y de la propia empresa los cursistas emprenden nuevas actividades tanto formales como informales en casa.

Bloque I.6.-.Recomendaciones

A continuación a modo de cierre del informe del diagnóstico en la parte relativa al proyecto se exponen una serie de recomendaciones para poder "mejorar" la intervención. Las recomendaciones tienen que analizarse con la cautela necesaria, desde la lógica que, primero, realizar recomendaciones desde la óptica de una consultoría externa es mucho más fácil que aplicarlas realmente y, segundo, gran parte de las recomendaciones no suponen una novedad y son reflexiones que las partes integrantes ya han realizado y, por diferentes motivos han decidido no llevarlas a cabo

Las recomendaciones se realizan por orden de importancia no siguiendo por tanto el orden metodológico del informe

Recomendaciones derivadas de las principales conclusiones del diagnóstico

1.- La primera recomendación está dirigida a introducir la perspectiva de género en aquellos aspectos que resulten fáciles para el proyecto y que consideramos que pueden ser realistas y rápidas. El profesorado del CLEC esta aun muy masculinizado y sería conveniente incorporar paulatinamente a más mujeres en el profesorado

2.- Se recomienda aprovechar los conocimientos de género de parte del profesorado, y ofrecer formaciones específicas de género a aquellas personas que aun no se hayan beneficiado de ninguna. Estas formaciones se pueden realizar mediante alianzas con la universidad de Holguín u otras entidades especializadas en género

3.- Se recomienda revisar la maya curricular del CLEC de forma de integrar la perspectiva de género, sobre todo en los materiales del curso

4.- se recomienda tener presente que en el proceso de socialización, las cooperativas aparecen en el diagnostico como las potenciales limitantes de la partición de mujeres en el CLEC. Con la metodología de socialización del CLEC el proyecto no llega al interior de las cooperativas, siendo prácticamente imposible socializar el CLEC cooperativa por cooperativa. Se recomienda por tanto reforzar la idea de la conveniencia de que participen más mujeres durante el proceso de socialización establecido. Por ejemplo, se podría sugerir a una cooperativa que haya enviado algún hombre en alguna edición del curso que si quiere volver a enviar a otra persona sea una mujer. Todo esto dentro del marco de proponer y no de obligar

5.-Se recomienda continuar con el sistema de beca/internado, desde el momento que se concluye que es la única manera de que mujeres y

hombres asistan al CLEC. El sistema de beca es especialmente difícil para las mujeres pero ellas mismas afirman que sin beca/internado la participación en el curso hubiera sido imposible. Por otro lado durante el diagnóstico se ha visto claro que algunas mujeres no participan en el curso por el sistema de beca pero que tampoco lo harían con otros sistemas. El diagnóstico no ha sido capaz de llegar a cuantificar esta realidad por lo que la recomendación para próximos proyectos es tratar saber cuántas mujeres y hombres no se presentan a la socialización del curso por no poder asumir el internado.

6.- Se recomienda continuar realizando una discriminación positiva hacia las mujeres durante el proceso de selección y analizar cuál hubiera sido el porcentaje de mujeres en el CLEC sin esta discriminación positiva no hubiera existido

7.- Se recomienda revisar la forma de ofrecer las tutorías desde el momento que suponen una enorme carga de trabajo, largos viajes y jornadas interminables que hacen que la conciliación entre la vida profesional y familiar de todo el equipo sea imposible. Esta situación afecta tanto a mujeres y hombres, incluido el personal expatriado de Mundukide.

8.- Es necesario ser consciente de que el público objetivo del diagnóstico parte del paradigma de la igualdad y que presentan resistencias, además de manejar, casi a la perfección el discurso de género, en el plano teórico. Se recomienda tener esto presente porque va a suponer una ventaja y una gran limitación durante todo el proceso de transversalización de género

9.- Se recomienda contar con el voluntariado de Mundukide y hacer llegar a la corporación Mondragón la reflexión de que el hecho de que sean dos voluntarios hombres responde a la evolución histórica de la corporación, siendo prácticamente imposible encontrar profesionales jubiladas con la misma formación y disponibilidad en el seno de la corporación

10.- El diagnóstico muestra que tanto CNCA como ACPA son instituciones masculinizadas y aunque, el proyecto no tenga ninguna capacidad de incidir sobre esta realidad se recomienda que este ha sido uno de los resultados del diagnóstico

11.- Se recomienda tener presente la perspectiva de género en la formulación del proyecto. Solo de esta manera se podrá transversalizar en el mismo. Para ello, como mínimo, se debería de tener presente en sus objetivos, resultados, indicadores, actividades y resultados. Se observa una introducción parcial que no alcanza al profesorado, ni a las tutorías ni a la formación de los núcleos entre otros...

7- Mujeres y hombres, sobre todo mujeres reconocen una sobrecarga en sus hogares cuando regresan del curso, y están en la fase de elaboración del Plan de Negocio. Para el proyecto es muy difícil llegar al ámbito familiar del alumnado pero sería interesante pensar en una estrategia para que el mensaje de no sobrecargar al alumnado, por estar inmersas en un proceso de alta exigencia profesional y personal. Quizá se podría elaborar una estrategia de la mano de las cooperativas. Se reconoce que es difícil pero sin intentarlo es claramente imposible.

A continuación se exponen una serie de recomendaciones de naturaleza técnica aplicables a todo tipo de proyecto de desarrollo. Estas recomendaciones no han sido extraídas exclusivamente del diagnóstico de género del proyecto sino que se ha acudido, a su vez, a trabajos previos elaborados en base a referencias bibliográficas

Recomendaciones relativas a la formulación del proyecto

- A lo largo del formulario, aportar datos sobre cómo las problemáticas que quiere abordar el proyecto afectan también a las mujeres.
- Cuidar la coherencia del planteamiento del proyecto en cuanto a la equidad de género: si en la matriz se planifican resultados y/o acciones de género, en los diferentes apartados del formulario se tienen que visualizar datos sobre desigualdades, empoderamiento, etc.
- Incorporar el análisis de género en la planificación y visibilizarlo en la matriz.
- Formular objetivos y/o resultados orientados a trabajar la equidad.
- Incorporar indicadores que sirvan para medir los avances del proyecto en materia de equidad.
- Planificar actividades específicas orientadas a trabajar la equidad de género y asignarles recursos.
- Integrar la visión de género en todas las actividades, no sólo en las específicas.

Para aplicar las anteriores recomendaciones se ofrecen las siguientes herramientas que servirán para comprobar si efectivamente se está aplicando la perspectiva de género en el programa

	Preguntas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Responde el proyecto a las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres? ◦ ¿Son coherentes los objetivos con las necesidades detectadas en la identificación? ◦ ¿Especifica el objetivo específico quién se va a beneficiar del proyecto,

	<p>haciendo distinción entre hombres y mujeres?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Se orientan los objetivos a facilitar el empoderamiento de las mujeres? ◦ ¿A qué necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres responde el proyecto?
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Los resultados se orientan a satisfacer necesidades estratégicas de las mujeres? ◦ ¿Los resultados se orientan a favorecer procesos de cambio en los hombres en relación a su identidad masculina y sus intereses estratégicos de género? ◦ ¿Algún resultado se relaciona con cambios en la relación de poder entre hombres y mujeres?
Indicadores y fuentes de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Los indicadores formulados sirven para medir los cambios que producirán tanto en los hombres como en las mujeres? ◦ ¿Se han formulado indicadores tanto cuantitativos como cualitativos? ◦ ¿Con los indicadores formulados se podrá valorar el avance en el nivel de empoderamiento de las mujeres? ◦ ¿Los indicadores formulados servirán para medir los cambios de comportamiento de los hombres en cuanto a su percepción sobre su identidad masculina y sus intereses estratégicos de género? ◦ ¿Las fuentes de verificación previstas aportan información sobre los avances específicos de las mujeres y permiten hacer un análisis de género? ◦ ¿En las fases de seguimiento y evaluación están previstas herramientas concretas para medir los avances de género?
Hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Existen factores externos que puedan influir en la consecución de los objetivos y resultados de género?
Actividades y recursos	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Se plantean actividades suficientes para cada uno de los resultados? ¿Son coherentes y realistas? ◦ ¿Se han planificado actividades específicas para las mujeres? ◦ ¿Las actividades se orientan a fortalecer el empoderamiento de las

	<p>mujeres?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Se han planificado actividades con hombres para favorecer procesos de reflexión de género? ◦ ¿Todas las actividades relacionadas con necesidades estratégicas de las mujeres tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes?
--	--

En los apartados Antecedentes, Contexto y Justificación es necesario incluir información sobre los siguientes aspectos:

Antecedentes

- Explicar cómo ha sido el proceso de identificación de necesidades y prioridades, detallando qué datos se han obtenido respecto a la desigual condición y posición de hombres y mujeres.
- Explicar de qué manera se han obtenido los datos relativos a desigualdades, y cuáles han sido las fuentes de información
- Detallar cuáles han sido las necesidades y prioridades identificadas y cuáles responden a intereses estratégicos y a necesidades prácticas de las mujeres.

Contexto

- Además de la información general de contexto, añadir datos sobre cómo la problemática que pretende abordar el proyecto afecta de manera específica a las mujeres
- Argumentar cómo la problemática que pretende abordar el proyecto impacta en las relaciones de género
- Aportar datos sobre las características de la población sujeto, diferenciando entre las características y la realidad de mujeres y de hombres

Justificación

- Especificar la manera en que los objetivos del proyecto van a contribuir a, entre otras problemáticas, abordar las desigualdades de género
- Remarcar qué objetivos y resultados se orientan a trabajar la equidad de género
- Recordar qué indicadores contribuirán a medir los avances en equidad de género

- Explicar cómo los objetivos y resultados orientados a trabajar la equidad de género se han traducido en acciones concretas, con recursos asignados.
- Explicar la estrategia que adopta el proyecto para contribuir al empoderamiento de las mujeres, aportando datos sobre:
 - En qué consiste la estrategia, cuál es su objetivo fundamental y qué desigualdades y desequilibrios pretende afrontar.
 - En qué acciones se concreta: concienciación, formación, capacitación, etc. y cuáles son las estrategias/metodologías para cada una de ellas.
 - Cómo se garantiza la participación de las mujeres, qué medidas se han contemplado para lograr una participación real y efectiva.
 - Qué cambios se espera obtener en cuanto a la condición de las mujeres.
 - Qué cambios se espera obtener en cuanto a la posición de las mujeres.
 - Si se ha involucrado a los hombres y cómo se plantea su participación.
 - Si se contemplan medidas para crear alianzas estratégicas con otras mujeres.

Bloque II.- Diagnostico de género de los núcleos

B.II.1.-Enfoque metodológico del proceso

El enfoque metodológico utilizado para realizar este diagnóstico organizacional ha incluido dinámicas, preguntas generadoras de reflexiones, discusiones en plenario y ejercicios de análisis individuales y en grupos.

El planteamiento de trabajo se ha centrado en impulsar la participación activa y la reflexión crítica, buscando siempre integrar la mirada de género en cada uno de los análisis y debates que se han promovido. Uno de los objetivos fundamentales del diagnóstico es descubrir que todo se puede y se debe analizar desde la visión de género, y que si integramos ese enfoque en nuestra manera de mirar, observar y analizar, se revelarán situaciones y realidades a las que antes éramos ciegas.

La entidad facilitadora externa ha dinamizado los espacios, proponiendo claves de análisis y conduciendo las reflexiones y debates.

La dinámica de trabajo se ha desarrollado dividiendo las conclusiones por bloques a analizar: políticas, estructura, cultura organizacional y productos.

Se ha trabajado con los dos núcleos las mismas temáticas pero por limitaciones metodológicas y logísticas el diagnóstico se ha profundizado más en el núcleo de Holguín.

El diagnóstico de género de los núcleos de Holguín y de Guantánamo cuenta con las mismas limitaciones metodológicas que arrastra todo el diagnóstico del proyecto: Dificultad de ajustar unos "tiempos muy limitados" y el discurso políticamente correcto de los/as integrantes del núcleo respecto a la priorización de la igualdad de género, que como veremos difiere en parte de la realidad del día a día de los núcleos. Estas diferencias entre los discursos suponen una limitación que hace que en algunos momentos en vez de hablar en clave de conclusión, tengamos que considerar que algunas de las afirmaciones no serán concluyentes sino que nos proporcionan "pinceladas" sobre el posicionamiento de género de ambos núcleos.

El diagnóstico de género de los núcleos cuenta con una dificultad-limitación metodológica adicional- por el hecho de estar compuesto exclusivamente por profesionales hombres, contando con dos voluntarias.

B.II.2.-Herramientas metodológicas

Las herramientas utilizadas durante el proceso facilitar el análisis han sido las siguientes:

- Análisis documental: Más que un análisis documental en sí mismo se ha reflexionado sobre el contenido de los documentos internos con los que cuentan los núcleos, así como los documentos que elabora para las asistencias que ofrecen.
- Análisis grupal: en las sesiones de trabajo se han llevado a cabo discusiones abiertas sobre cuestiones relativas a las políticas definidas por los núcleos, la manera de estructurarse y organizar el modelo de gestión, la forma en que las asistencias integran la perspectiva de género y los valores que subyacen en la cultura organizacional.
- Entrevistas individuales: mediante las entrevistas individuales se han reforzado los contenidos abordados en el análisis grupal con el objetivo de buscar la coherencia en el discurso y analizar más en profundidad las diferencias entre lo teórico y lo real. Nos hemos encontrado con cierta tendencia a la incoherencia entre lo manifestado en los grupos y lo manifestado de forma individual, tanto por las mujeres como los hombres.

Como se indica el diagnóstico se concentra en 4 bloques pero como paso previo se abordaron las siguientes cuestiones que nos sirven como punto de partida. En concreto, analizaron con lo/as miembros de los núcleos los siguientes temas:

a) ¿Qué es y cómo se define el núcleo?

¿Cómo definirías al Núcleo?

¿Cuál es su propósito institucional?

¿Por qué órganos está conformada?

¿Por qué entraste en esta organización, que te atrajo de ella?

¿Qué es lo que más te gusta del núcleo, lo que la hace distintivo y mejor que otras organizaciones de su entorno?

¿Hay algo que eches en falta o que crees que se podría mejorar?

¿Cuál crees que va a ser la evolución a futuro de núcleo?

b) Definición compartida de la visión de género organizacional

¿Qué entiendo por género y cómo lo aplico en mi ámbito de trabajo?

¿Me llevo mis aprendizajes de género a mi vida personal?

¿Crees que existe una visión de género específica de Núcleo, compartida por toda la organización?

¿Esa visión responde a un planteamiento ideológico-político, a un compromiso personal o a una estrategia práctica?

¿Responde a necesidades e intereses de las mujeres de núcleo? ¿y de los hombres?

Todas estas preguntas sirven para conocer más la organización, para analizar las diferentes respuestas entre hombres y mujeres del grupo de género y para aplicar un análisis de género a las respuestas. Algunas conclusiones relevantes fueron las siguientes:

En ambos núcleos existe una definición compartida sobre lo qué son los núcleos y su propósito institucional. No se observan diferencias entre mujeres y hombres. Ambos núcleos son de bastante reciente creación y todas las personas que forman parte de los mismos han sido parte del proceso fundacional de los mismos. Este factor facilita que este concepto compartido y aceptado sobre qué son los núcleos y cuáles son sus objetivos.

No se observan diferencias sobre los motivos por los que mujeres y hombres deciden ser parte de los núcleos. Si se observan diferencias sustanciales sobre cómo orientar el núcleo y cómo lo visualizan en el futuro pero no consideramos que sean diferentes entre mujeres y hombres, sino más bien entre algunos los integrantes del núcleo de Holguín pero no motivados por cuestiones relativas al género.

Tanto mujeres como hombres están fuertemente motivados. En este caso se observa diferentes niveles de motivación entre las personas integrantes del núcleo de Holguín y del Núcleo de Guantánamo pero sin poder extraer argumentos concluyentes de que sean diferentes entre las mujeres y los hombres. La diferencia de motivación de ambos núcleos radicaría en que se encuentran en diferentes niveles de consolidación y que, las expectativas de sus integrantes son diferentes. El núcleo de Holguín- recordemos formado exclusivamente por hombres- aunque está muy motivado se ha encontrado con dificultades por superar durante su andadura que hace que el nivel de motivación sea desigual en sus integrantes. Por el contrario el núcleo de

Guantánamo es un núcleo de muy reciente creación, muy motivados/as por la novedad y por la apuesta vital y profesional que supone haber decidido ser parte del núcleo. En el núcleo de Guantánamo tanto las 2 mujeres como el hombre que lo integran manifiestan niveles de motivación similares.

No hay mujeres en el núcleo...pocas y se van...es un problema para la filosofía del núcleo...siempre abogamos para tener mujeres...pero se puso una clausula de personas que hubieran pasado el curso..y no se terminan de incorporar...otras que curso no cumplen lo suficiente intelectualmente...no tenemos una estrategia pero deberían de haber mujeres...el enfoque ACPA es muy hipócrita...tenemos que dar un enfoque de género en el desarrollo te doy la oportunidad y las posibilidades para que las desarrolles...esto no se da...no se dan las posibilidades...no somos atractivos para las mujeres...por matriz de prioridades eligen los roles familiares...es un problema porque lo quisimos y nos conseguimos...Miriam se fue y las otras dos no llegaron nunca...al nivel estratégico queríamos solucionarlo porque creíamos en ello pero a nivel operativo se fue disolviendo....

E. Hombre. Holguín

El núcleo de Holguín es consciente de que tanto su estructura como su trabajo es prácticamente ciego al género. Manifiestan que esto es una preocupación para sus integrantes pero, no tienen una estrategia clara para superar la limitación y estructurarse y trabajar desde la perspectiva de género. Sorprende la posible contradicción entre el discurso y los hechos porque durante el diagnóstico se ha constatado que el núcleo de Holguín cuenta con estrategias/reflexiones para todos aquellos aspectos que les suponen una limitación; Entonces ¿Por qué no cuentan con una estrategia específica para crear una estructura igualitaria donde haya presencia de mujeres y hombres trabajando en igualdad? ¿Por qué no elaboran una estrategia para ofrecer asistencias desde la perspectiva de género? Estas preguntas cobran especial importancia desde el momento que los integrantes del núcleo de Holguín en el futuro ven el núcleo compuesto por mujeres y hombres pero sin adoptar una actitud proactiva para atraer a las mujeres a formar parte del mismo.

Existe cierta confusión entre ser una organización que se organiza y trabaja desde la perspectiva de género y ser una organización que cuenta con un porcentaje importante de mujeres. El núcleo de Guantánamo cuenta con una proporción mayor de mujeres que de hombres, y además estas ocupan la coordinación del núcleo. El hecho de contar con más mujeres y en puestos de decisión no significa que, por este hecho, se estructure y trabaje desde la perspectiva de género.

No existe una visión compartida del significado de género por parte de los/as integrantes de los núcleos, si bien, en ambos una gran parte de los mismos afirman conocer los parámetros teóricos del género y en cierta medida aplicarlos en su trabajo y en sus vidas personales.

Se observan niveles fuertes de resistencia a admitir que abordar el género es necesario. Estas resistencias son compartidas tanto, por algunas mujeres como hombres que se obcecan en el paradigma de la igualdad afirmando que en Cuba no hay ningún tipo de discriminación entre mujeres y hombres.

Existe un compromiso ideológico diferente entre las personas que integran los núcleos sobre la importancia de transversalizar el género en su estructura y trabajo habiendo tanto mujeres como hombres sensibilizado/as y "comprometidos/as pero sin poder afirmar de forma concluyente que las mujeres estén más comprometidas que aquellos hombres comprometidos, por el mero hecho de ser mujeres.

En ambos núcleos no existe una visión compartida sobre la mejor forma de abordar las cuestiones de género y elaborar una estrategia para la transversalización de género.

Analizadas las cuestiones de base se comenzó el trabajo de análisis organizacional, a partir de las categorías, Sub-categorías y claves de análisis. El trabajo se estructuró en 4 bloques--políticas, estructura, cultura y productos-.

En concreto, los elementos analizados dentro de cada uno de los bloques han sido los siguientes:

1.-Políticas

- ✓ Autodefinición:
- ✓ Definición
- ✓ Imagen
- ✓ Historia
- ✓ Modelo de gestión:
- ✓ Decisiones en materia de equidad de género
- ✓ Trabajo por departamentos o áreas
- ✓ Financiación para la transversalización de género

2.-Estructura

Recursos Humanos:

- ✓ Ubicación en el organigrama

- ✓ Política de recursos humanos
- ✓ Tipos de contrato
- ✓ Acuerdos Laborales
- ✓ Selección de personal
- ✓ Distribución de funciones:
- ✓ Asignación de funciones
- ✓ Funciones no asignadas
- ✓ Presencia y funciones del voluntariado
- ✓ Formación
- ✓ Plan de formación
- ✓ Formación en equidad de género
- ✓ Toma de decisiones: formal e informal

3.-Productos

- ✓ Asistencias técnicas:
- ✓ Clientes
- ✓ Tipo de asistencia
- ✓ Integración de la perspectiva de género en las asistencias

4.-Cultura Organizacional

- ✓ Lenguaje oral y visual
- ✓ Estructura profunda:
- ✓ Militancia
- ✓ Valoración
- ✓ Liderazgo
- ✓ Símbolos: entorno físico y material
- ✓ Resolución de conflictos

B.II-3.- Conclusiones

Estas conclusiones generales se ofrecen divididas según los siguientes apartados: a) políticas, c) cultura organizacional, d) procesos internos de trabajo y aprendizaje, e) toma de decisiones y f) productos.

a)Políticas

Los núcleos son entidades dirigidas a prestar a asistencias técnicas en el ámbito del emprendedurismo, con clara vocación de apoyar el Desarrollo Local. Se definen como centros de excelencia y se encuentran en un esfuerzo continuo para ofrecer servicios de alta calidad.

Los núcleos son entidades que surgen del CLEC, mediante la selección de los/as mejores alumnos/as a los que se les propone entrar a formar parte de los mismos.

En principio, la idea de formar los núcleos, ni de pertenecer a los mismos, no fue de las personas que lo forman sino que fueron inducidos por el proyecto. Pese a haber sido inducidos, no tiene que entenderse como algo negativo del proyecto porque las personas que lo forman afirman estar encantadas.

No tenía ni la más remota idea que andaban buscando en mi...otro tampoco sabe porque...hicimos un formulario y varias entrevistas y fuimos seleccionados después de presentar una idea de proyecto...no lo sabemos claro pero quizá el elemento fundamental que teníamos era que teníamos alguna característica emprendedora...algo que nunca he dicho...hemos hecho 6 ediciones del curso y ninguna llevo tanto rigor como la que nos hicieron a nosotros...pese a que ha habido personas con más calidad que nosotros.. pero el rigor no...cuando terminan los formaciones se nos asigna una responsabilidad/formación sin elegir...

E. Hombre. Holguín

Me seleccionaron y acepte encantada...aprendo mucho...atiendo la parte de personas...soy parte del núcleo desde el 2009...

E. mujer. Núcleo. Holguín

En principio no se aplica una política de paridad en la propuesta de selección pero desde un inicio ambos núcleos han contado con profesionales mujeres y hombres, cuyas características iniciales eran las mismas: Profesionales destacados en el CLEC y altas dotes de liderazgo.

Ambos núcleos relacionan la capacidad de liderazgo con características como dotes de mando, organización, capacidad de organización, elocuencia, seguridad en sí mismo/a, siendo estas características tradicionalmente relacionadas con roles masculinos.

El núcleo de Holguín comienza su andadura de forma voluntaria, constituido por un equipo mixto aunque de mayoría masculina, y es en el momento que decide profesionalizarse cuando las mujeres optan por dar ese paso, sino continuar como voluntarias.

Los núcleos dependen de ACPA por la imposibilidad legal y administrativa de ser estructuras autónomas, si bien, tienen una clara vocación de ser independientes y se encuentran en el marco de un proceso de análisis para lograrlo.

ACPA es una estructura masculinizada y ciertamente jerárquica, si bien los núcleos han optado por ser una estructura democrática mediante la elección de un líder/esa que los coordina y representa. En el caso del núcleo de Holguín el líder es un hombre, mientras que en el de Guantánamo es una mujer.

La primera imagen del núcleo de Holguín es de una organización de hombres porque carecen de mujeres en la plantilla, mientras que el del Guantánamo es mixto.

Ninguno de los núcleos tiene entre sus objetivos integrar la perspectiva de género, ni en su estructura, ni en su trabajo diario y se observan posiciones, muy diferentes entre sus miembros, sin ver grandes diferencias entre las mujeres y hombres. Existe una sensación general de que es necesario que entre mujeres al núcleo de Holguín, pero como se mencionará más específicamente en el siguiente apartado, sin existir una estrategia clara de cómo conseguirlo. Existe la sensación, en alguno de sus miembros, de que con el mero hecho de entrar mujeres en el núcleo, la perspectiva de género ya estaría integrada, por sí sola. Que mujeres entren a formar parte del núcleo de Holguín sin duda es muy deseable, pero ni de lejos, garantiza que por sí sola integre la perspectiva de género. De hecho, el núcleo de Guantánamo está compuesto por una mayoría de mujeres, pero no integran más que parcialmente la perspectiva de género en su día a día, estando compuesto además por mujeres que pueden llegar a tener las mismas resistencias o más, anti género que los hombres.

En ambos núcleos se utiliza de forma corriente el masculino como genérico, tanto el documentos como en el día a día.

b) La estructura

La estructura de ambos núcleos es diferente: el núcleo de Holguín se encuentra totalmente masculinizado, al no contar con mujeres contratadas mientras que el núcleo de Guantánamo estaría feminizado por contar con más mujeres que hombres: en consecuencia en el organigrama de Holguín encontramos solamente hombres.

Ambos núcleos se organizan de forma democrática, eligiendo de forma periódica la persona que lidera/coordina. En el núcleo de Guantánamo la labor de coordinar/presidir/representar al núcleo recae sobre una mujer.

En ambos núcleos las decisiones se toman de forma democrática, tendiendo a tomar decisiones consensuadas por todos/as sus integrantes.

No existe una política clara de recursos humanos, más allá del acuerdo de ambos núcleos de la necesidad de integrar más participantes en su estructura. En el núcleo de Holguín se manifiesta de forma recurrente la falta de una estrategia para intentar que parte de los mejores alumnos/as del CLEC entren a formar parte del núcleo. Existe la predisposición de ofrecer a mujeres que entren a formar parte del núcleo de Holguín pero no está definida una estrategia, ni mucho menos, una política de discriminación positiva para atraer a profesionales mujeres. Parte de los integrantes del núcleo de Holguín reconocen que crecer en número de personas es interesante pero reconoce que existe ciertas resistencias frente a la idea de invitar a más personas-con independencia de ser mujeres u hombres- por encontrarse en una situación en la cual la organización se siente cómoda y con un gran nivel de confianza entre sus integrantes. Otra parte del núcleo, por el contrario, ve clara la necesidad de crecer y, en lo posible, mediante la integración de mujeres en igualdad de condiciones.

Nos interesaría que entrase más mujeres pero no las encontramos a través de los cursos...E.Hombre.Núcleo.Holguín

La situación del núcleo de Guantánamo es ligeramente diferente por el hecho de estar un diferente grado de consolidación organizacional. Ven deseable integrar más personas en un futuro, pero no lo ven inmediatamente necesario por el volumen de trabajo con el que cuentan en la actualidad.

Es importante dejar constancia que ambos núcleos, si bien, se considera que son independientes del programa de Mundukide, son parte de ACPA, la cual es una estructura bastante masculinizada.

Existe una única modalidad de contrato para todos/as los/as integrantes de los núcleos, sometida al reglamento de ACPA y en consecuencia un mismo salario y condiciones contractuales. El salario y las condiciones contractuales escapa de la voluntad de los/as integrantes, existiendo una disconformidad generalizada con el salario percibido.

Ambos núcleos han distribuido las funciones de cada integrante. Se ha tratado siempre que la distribución de funciones se haga de forma equitativa sin sobrecargar a ninguno/a de sus integrantes, más allá de la sensación de estar sobrecargados/as de todos/as sus integrantes.

En relación a las "tareas no asignadas", es decir aquellas tareas no encuadradas en los contratos se observa cierta tendencia recurrente a reproducir los roles de género tradicionales en ambos núcleos. Por tareas no asignadas no referimos por ejemplo a servir el café, poner y recoger la mesa etc...En el núcleo de Holguín de forma habitual estas tareas son realizadas por los hombres pero se ha detectado que ante la presencia de alguna mujer de CENCA o de las dos voluntarias del núcleo, estas tareas pasan inmediatamente, y de forma inconsciente, a ser asumidas por las mujeres.

En el núcleo de Guantánamo no se dispone de suficiente información para aseverar nada concluyente sobre la asignación de las tareas no asignadas.

El núcleo de Holguín cuenta con 2 profesionales mujeres voluntarias que, sobre todo apoyan en el CLEC. Estas dos mujeres inicialmente formaron parte del núcleo en igualdad de condiciones y de participación pero, cuando el núcleo deja de ser voluntario y se constituye como organismo con la necesidad de un compromiso laboral, ambas mujeres deciden no formar parte del mismo. Las razones principales que exponen son que las condiciones laborales que ofrece el núcleo son peores que las que tienen en sus trabajos actuales, y la más importante la imposibilidad de conciliar su vida profesional y personal/familiar, por el alto nivel de exigencia del núcleo. Sobre el tema de conciliación se hará mención más adelante.

Mi participación en el núcleo...no estamos directamente..estamos parcial porque tenemos otros trabajos se nos hace difícil ...en ocasiones no se nos libera..En mi caso el trabajo de nosotras es bueno, nos gusta y dedicarnos totalmente al núcleo se nos hace difícil porque se viaja mucho...tenemos otras dificultades...la responsabilidad familiar es imposible es delegarla total...conciliación para ellos es más fácil por el machismo...igualdad total no la tenemos...nosotras contamos con los maridos pero parcial..las esposas no están contentas...sabemos que están hartas...nosotras las mujeres el hombre no le gusta mucho que las mujeres salgamos de la casa...los hombres asumen pero no de buena de gana...

E.mujer.1.núcleo Holguín

Tenemos una participación menos...tenemos un trabajo mejor y no nos permite todo el trabajo que el núcleo requiere...nuestro trabajo es necesario en la empresa...nuestra colaboración es parcial..no nos hemos decidido a pasar para el núcleo como tal...el trabajo nuestro es muy bueno en cuestiones de salarios...y los compañeros del núcleo viajan

mucho..de 30 días del mes se pasan 15 días viajando...eso es complicado para las mujeres...y mas para mí que el padre mis niños esta en ecuador...estamos dispuestas en nuestro municipio y en el curso...aportamos lo que podemos...nos pedimos días libres para el curso y nos merece la pena..en nuestro trabajo conocen esto..

E.mujer.2.núcleo Holguín

No existe un plan de formación propiamente dicho en los núcleos pero entienden que cada asistencia que ofrecen es un proceso de formación para los/as integrantes. Perciben que su trabajo como una formación continua .Muchas de las personas que integran ambos núcleos reconocen haber recibido algún tipo de formación en género durante su trayectoria profesional, si bien la aplicación de "lo aprendido" es desigual y ciertamente ambiguo. El núcleo de Holguín-algunos de sus integrantes- afirman trabajar desde la perspectiva de género pero esta opinión no es compartida por sus clientes quienes afirman que en las asistencias no se hizo mención a la cuestión de género- o sí se hizo no de forma suficiente.

El impacto productivo es muy bueno..No vemos la necesidad de realizar un plan de negocio por el momento (...) Genero no se ha trabajado:

CSC de Cuello

Ambos núcleos reconocen tener dos sistemas de toma de decisiones, el primero el formal a través de reuniones previamente convocadas donde se trabaja de forma democrática y donde se toman las decisiones de forma tendencialmente consensuada. La segunda forma de decidir sería la informal a través de pequeñas reuniones fuera del trabajo entre algunos/as de los/as integrantes. Esta forma de decisión informal, en palabras de las dos voluntarias del grupo de Holguín dificultaría la participación de las mujeres por no disponer de la misma disponibilidad de tiempo libre que sus pares hombres.

En el núcleo de Guantánamo la toma de decisión informal es menor, por ser un grupo mucho más pequeño y con más presencia de mujeres que hombres. Las reuniones se supeditan a los tiempos de las personas con una mayor tendencia a reunirse en horas de trabajo.

c)Productos

Los núcleos trabajan bajo pedido de diferentes organizaciones, sobre todo, asistencia técnica en la elaboración de planes de negocios y planes estratégicos.

No tienen un perfil fijo de cliente y están abiertos a todo tipo de clientes, tanto en la zona oriental de Cuba como en todo el país.

Existe una diferencia importante de opinión al respecto de si aplican la perspectiva de género en su trabajo. Algunos miembros del núcleo de Holguín afirman que efectivamente lo hacen o "lo intentan", mientras que otros directamente afirman no aplicarlo. El núcleo de Guantánamo no lo tiene muy claro. Nuestra impresión es que la ceguera de género que se arrastra desde el CLEC incide directamente en el trabajo de los núcleos pese a contar con profesionales con conocimientos teóricos de género. Esto se confirma, contrastando la visión que los clientes del núcleo tienen de las asistencias del mismo que las califican como excelentes y de gran calidad pero alejadas de la perspectiva de género.

Una característica común de los/as clientes del núcleo es que sean, cooperativas o handicap internacional, están fuertemente masculinizadas.

La inmensa mayoría de nuestros/as interlocutores/as de entre los/as clientes del núcleo han sido hombres.

El núcleo de Holguín no disponen aun entre su clientela organizaciones de mujeres, o con estrategias potentes de género, mientras que el núcleo de Guantánamo afirma tener entre sus clientas muchas cooperativas lideradas por mujeres.

Estamos hablando las planificaciones y continuamente introducimos el género...trabajamos con muchas cooperativas lideradas por mujeres...E. Mujer Núcleo Guantánamo

d) Cultura organizacional

A continuación se exponen las conclusiones sobre la cultura organizacional de los núcleos.

Para comenzar se analiza el uso del lenguaje, la forma de comunicarse entre las personas que los integran, relacionado una vez más con la imagen.

Para ello se propone analizar lo siguiente:

- ✓ Si existe un *look* prototipo de la ONGD que quiera transmitir unos valores concretos, o una obligación de tener "buena presencia"
- ✓ Si se hace un uso sexista o no sexista del lenguaje oral y escrito (es decir, si se visibilizan tanto el masculino como el femenino y se

tiende a utilizar términos genéricos como personas o ciudadanía): , las comunicaciones, y también en las conversaciones informales.

- ✓ Si está extendido en la organización el uso de comentarios sobre la manera de vestir, roles o estereotipos, chistes sexistas...etc.

No existe un look propio que sea prototípico de los/as participantes del núcleo pero sí el "mandato interno" de ofrecer un servicio de excelencia lo que también se relaciona con la imagen física que muestren sus integrantes. No se observan exigencias especiales de buena presencia dirigidas especialmente a las mujeres y a los hombres, sino que se considera que es una exigencia extensible a todos/as los/as integrantes de los dos núcleos.

Es notable el uso sexista del lenguaje tanto por mujeres como por hombres. Aunque la integración en el trabajo de equipo de mujeres y hombres es buena, se tiende de manera habitual a hacer la separación entre nosotros los hombres y nosotras las mujeres.

No existe el hábito de utilizar en el día a día un lenguaje inclusivo y se tiende a utilizar el masculino como genérico, tanto por mujeres como por hombres, aunque en ambos casos conocen perfectamente cómo utilizarlo pero lo reservan para los espacios más formales; la forma de expresarse respecto a la utilización del lenguaje inclusivo es diferente a nivel interno que externo. Desde el momento que dominan la teorías de género frente a potenciales clientes son capaces de utilizar un lenguaje inclusivo tanto en documentos como en presentaciones para posibles contrataciones.

Los hombres hablan diferente en grupos de solo hombres que en grupos mixtos. En grupos solo de hombres el lenguaje machista es recurrente en sentido jocoso mostrando una imagen de machismo mayor que se cree es la real.

La broma sexista es continuamente utilizada estableciendo siempre una diferencia entre "nosotros los hombres", "ellas las mujeres". En el caso de las mujeres las bromas sexistas pero a la inversa, son igualmente recurrentes. Un chiste recurrentes es bromear sobre el aspecto físico de las mujeres, sea por la forma vestir, bailar etc....esta broma también se da a la inversa pero más como consecuencia y respuesta a los comentarios de los hombres.

➤ La estructura profunda

El trabajo en los núcleos es altamente exigente superando muchas veces la dedicación y esfuerzo establecido en los contratos. El trabajo exige largas jornadas laborales y de preparación y estudio que van más allá de la jornada laboral, viajes y largas estancias fuera de casa.

Las personas que forman los núcleos, son parte de los mismos por una apuesta personal y profesional; creen en lo que hacen, consideran que es importante para el Desarrollo Local y consideran que puede ser un trabajo para ellos/as de muy larga duración .

Las personas que integran los núcleos se asumen así mismas en doble rol; por una parte, el rol lógico de trabajadores/as contratados/as y por otro, un cierto rol de "militancia" para sacar adelante un proyecto común.

Pertenecer a los núcleos es parte de una apuesta personal y profesional tanto para las mujeres como para los hombres pero tiene un alto precio desde la visión de la conciliación entre la vida profesional y la vida personal/familiar/privada.

Mucho apoyo familiar, hijo y esposo fuera..Impacto negativo...falta de tiempo para temas personales...estresa un poco..Uno tiene que auto regularse...somos capaces...el curso lo enseñó... Ahora poco tiempo para nada diferente al núcleo....pero con el tiempo podremos tener tiempo...vamos poco a poco....E.Mujer.Núcleo Guantánamo

La conciliación, sobre todo las dificultades de conciliación suponen uno de los hitos del diagnóstico, desde el momento que afecta seriamente tanto a mujeres como a hombres.

Los integrantes del núcleo de Holguín- recordemos todo hombres- expresan tener que hacer difíciles ejercicios de equilibrio entre sus dos vidas; la profesional y personal. Según los mandatos tradicionales de género, en cuanto que hombres son los responsables del sustento de la familia pero manifiestan que la pertenencia al núcleo les limita de forma importante, la dedicación a "otras actividades generadoras de ingresos" que previamente realizaban. La forma de abordar esta limitación es diferente: algunos hombres simplemente han renunciado a dedicarse a otras actividades(por ejemplo pequeños trabajos de albañilería), mientras que otros cuentan con el apoyo de sus parejas mujeres que se han hecho responsables de continuar con estas actividades- por ejemplo cria y engorde de cerdos-.

Conciliación...muy difícil...no tenemos tiempo...de una vez todo el mundo esté dispuesto a dar el máximo y recargarse el uno al otro...lo que queremos hacer es esto y hacerlo...tomar decisiones de cuanto trabajar y cuanto librar... tenemos un acuerdo....E.Núcleo.Holguín

Los miembros del núcleo de Holguín manifiestan de forma mayoritaria no tener el tiempo que les gustaría para dedicar a su familia o al mundo de los afectos. Por mundo de los afectos nos referimos a la familia, novios/as amantes, amigos/as etc....Son conscientes de la enorme limitación que les supone la conciliación pero manifiestan que aún así les merece la pena aunque alguno de ellos afirma tener la sensación de tener su "otra vida de lado" y estar sobrecargando a sus parejas que responsabilidades que previamente eran asumidas por ellos. Los miembros hombres entrevistados afirman que pertenecer al núcleo les aporta felicidad pese a ser totalmente conscientes de que están dejando de lado otros aspectos importantes de su vida.

¿Conciliación? peor para las mujeres...para los hombres está siendo tb difícil pero menos traumática...nos ayudamos entre los compañeros para dejarnos conciliar lo mejor posible...en mi caso para que yo atención...conciliación complicada con otras responsabilidades productivas obligatorias y cuidadoras....esto no se ha hablando en el núcleo para elaborar una estrategia...creo que sería importante hablarlo...sistemas de recompensa a través del salario y un grupo de recompensas de este tipo que te reporten felicidad y seguridad...incorporarlo...en lo personal lo pensado a través de una estrategia en la que de forma más natural posible...se cree un sistema de respaldo para hacer feliz a los compañeros...hay que re-organizar la carga de trabajo, hacer valer el trabajo del consultor en la casa, tiene que mejorar el tema de ingresos, hay que organizar ingresos/oportunidad..fomentar la mancomunidad, el sentimiento de equipo más allá de lo laboral...nos vamos robotizando de una manera que no nos vemos...como regla conocemos debilidades y no potencialidades del ser humano que somos. E.hombre. Núcleo Holguín

En el caso de las mujeres voluntarias del núcleo de Holguín, la imposibilidad de conciliar su vida privada con la profesional, es la primera razón por la que decidieron no ser parte del núcleo como profesionales. Expresan con gran honestidad que aunque núcleo pudiera mejorar las condiciones económicas de sus trabajos actuales, no serían parte del mismo por ser para ellas muy importante el hecho de disponer de tiempo para sus hijos/as. Relacionan claramente su felicidad con el mundo de los afectos más allá que el profesional.

Si me mejora el salario...creo que tampoco me apuntaría

E.mujer.2.núcleo Holguín

No disponemos del mismo nivel ni calidad de información de los/as integrantes del núcleo de Guantánamo pero, en principio ni mujeres ni el hombre que forman parte del mismo manifiestan problemas graves de conciliación. Suponemos que la tendencia pueda ser parecida a la del núcleo de Holguín pero no podemos ofrecer argumentos concluyentes por ser un núcleo de muy reciente creación.

El trabajo es igualmente valorado en las mujeres que en los hombres siendo igualmente reconocidas las capacidades intelectuales y profesionales de todos/as los/as integrantes.

Ambos núcleos provienen del CLEC, estando formados por personas con evidentes aptitudes de liderazgo.

Hay una percepción del Líder/esa como diferente de la figura de jefe/a porque surge espontáneamente, la gente lo coloca en ese rol, esté asignado formalmente o no. En el caso de ambos núcleos se cuenta con una persona que formalmente tiene asignada la responsabilidad de la coordinación pero además tiene atribuida por el equipo la cualidad de liderazgo.

Se asocian al liderazgo bastantes más rasgos masculinos (autoridad, resolución...) que femeninos (cuidado, escucha., emotividad) pero se observa que las mujeres tienen potencialmente su propia forma de liderazgo-sobre todo en el núcleo de Guantánamo- aceptada y respetada por todos/as los/as integrantes.

Se aprecia el interés del equipo por cuidar que el espacio de trabajo sea agradable y por mejorar el acondicionamiento del local. En la medida de las posibilidades, se busca crear un espacio que facilite la comunicación entre el equipo.

No existe una separación de espacios más allá de los baños por lo que no se observa ninguna diferencia en el espacio que ocupan los/as integrantes.

Bloque II-3.- Recomendaciones

.

Respecto a las recomendaciones dirigidas a los núcleos somos especialmente cautelosos porque, sin bien, han nacido como parte del proyecto, en la actualidad son entidades independientes que no han solicitado directamente ser parte del diagnóstico, sino que lo han sido como efecto colateral de provenir del proyecto. En suma se intentará no ser demasiado invasivo en los comentarios

1.- Se recomienda al núcleo de Holguín si para ellos el no contar con mujeres profesionales en el núcleo es un problema o no. En caso de que sí lo consideren es conveniente elaborar una estrategia activa para buscar mujeres que accedan a formar parte del núcleo. Las estrategias han de ser activas porque de forma pasiva se duda mucho que las mujeres, por sí solas vayan a llegar al núcleo

2.- Se recomienda a los dos núcleos analizar exactamente qué formación en género tienen sus integrantes y hasta qué punto se está utilizando esta formación, tanto a nivel organizacional, como en las asistencias que ofrecen

3.- Se recomienda a todas las personas una formación en género, ya sea está inicial o de refuerzo de una formación anterior y comenzar a transversalizarlo en el trabajo de los núcleos, por ejemplo en los materiales, tipo de asistencia, en la formación del CLEC etc.

4.- Se recomienda especialmente a los dos núcleos que la conciliación entre el ámbito personal/privado/doméstico y el ámbito laboral constituye la principal dificultad para ser parte del núcleo. Es necesaria y urgente buscar estrategias de conciliación, diferenciadas para mujeres y hombres, para que ambos tengan tiempo para dar respuesta "a las otras responsabilidades"

Bloque III: Anexos

1.- TRS

Términos de Referencia
Diagnóstico Inicial sobre Género en el Programa Cuba
Mundukide - CNCA
Oriente Cubano

Introducción

El Programa Cuba se inició con la petición del Gobierno Vasco de acompañar la cooperación al desarrollo dirigido a Cuba aportando el saber hacer en gestión empresarial e emprendedurismo. Desde que se iniciaron los primeros contactos de preparación de los trabajos en el 2006 ya han transcurrido siete años desde que Mundukide está trabajando en Cuba. La mayor parte de este tiempo, desde 2007 con personal propio de la propia fundación. La cooperación vasca como la de Mundukide se ha centrado siguiendo los acuerdos Cuba-Euskadi en el oriente Cuba y más específicamente en los cinco municipios priorizados. En ese contexto Mundukide junto con AZCUBA como socio oficial –o MINAZ anteriormente- y el CNCA (Centro Nacional de Capacitación Azucarera) como socio ejecutor han impulsado una nueva cultura de emprendizaje y han fomentado el desarrollo de nuevas actividades que incorporaran esa nueva mentalidad. Para tal fin la labor el Programa se ha centrado en la capacitación de emprendedores y la creación de semilleros de empresas (Núcleos), siendo el primero el Núcleo piloto de Holguín.

El programa no ha tenido ninguna estrategia propia de género ni presupuesto dedicado a actividades específicas de género (se exceptúa un presupuesto para un estudio de género en el proyecto actualmente en vigor) estando el género considerado a través de la discriminación positiva en la selección de las formaciones y en el propio contenido (lenguaje y mensaje en gestión de personas) de las formaciones.

El presente trabajo tiene la pretensión de analizar la incorporación la perspectiva de género en el Programa Cuba. Se utilizaran los resultados y recomendaciones de este diagnóstico para el fortalecimiento del programa.

El presente Término de Referencia es para:

1) El diagnóstico inicial sobre género en el Programa Cuba.

El objetivo primero de este diagnóstico es analizar los siguientes aspectos:

- e) Contexto de Formulación y definición del programa: Analizar la formulación del programa y la estrategia de intervención con respecto a la perspectiva de género. Analizando los siguientes aspectos:
 - i) Sujetos involucrados.
 - ii) Estrategias o marcos en el que se integraba y la implicación sobre género.
 - (1) Con referencia a la estrategia Euskadi Cuba.
 - (2) Con referencia al marco del Convenio y de los TRs firmados en Cuba.
 - (3) Con referencia a la estrategia de Mundukide Fundazioa.
 - iii) Normativas de funcionamiento de las formaciones y de la asistencia (normativas de ACPA, CNCA y Mundukide).

- f) Capacitación:
 - i) Perfiles de estudiantes y selección.
 - ii) Expectativas de los estudiantes según su sexo.
 - iii) Modelo de curso y su implicación para las cursistas en relación a su sexo.
 - iv) Impacto del curso en el desarrollo profesional y personal de los cursistas según su sexo.
 - v) Material que se utiliza.

- g) Núcleo y Asistencia:
 - i) Perfil de las personas del Núcleo y la selección (auto selección).
 - ii) Actividad del Núcleo. Implicaciones del modelo de asistencia del Núcleo y su impacto en la vida de las personas según su sexo.
 - iii) Material que se utiliza.

- 2) El objetivo segundo es generar un grupo de recomendaciones de integración de la perspectiva de género dentro del programa. En este sentido hay que tener en cuenta:
 - a) Que el programa es un programa de capacitación y asistencia en el cual se pretende integrar el género de manera transversal.
 - b) Que tiene que responder a las estrategias en el que se integra el programa: Las estrategias de Género y cooperación de la República de Cuba y las Estrategias de cooperación Vasca y Española.

El programa

De manera general desde una visión interna y no sistematizada se hace una valoración del programa es positiva con matices. A través de la evaluación que se plantea en estos TRs Mundukide Fundazioa quiere contrastar a través de una valoración externa y sistematizada si las percepciones tenemos reflejan la realidad o no y en qué medida.

El programa ha servido para crear un núcleo, se han impartido seis cursos de emprendizaje y hay nuevas actividades en proceso de desarrollo. Antes de pasar a detallar más por diferentes categorías (Formación, Núcleo, actividades económicas y otros trabajos) vale la pena ver los claros y enfocar los oscuros.

Lo más positivo es sin duda la introducción de unas formas nuevas de hacer en empresa nuevas a través de las capacitaciones y el acompañamiento a las empresas. Nuestro mensaje y nuestros valores los estamos transmitiendo en nuestra práctica. Los cursos de emprendizaje incorporan no solo una metodología de emprendizaje nueva sino también unas formas de hacer, unos valores vivos en la práctica con una gran capacidad de transmisión e incidencia. Los cursos por su metodología, profesorado, material están siendo una referencia para una gran cantidad de instituciones y agentes económicos en Cuba de calidad, de enfoque de empresa y por la experiencia cooperativa exitosa de Mondragón que incorporan.

Después de cinco años el arraigo del Programa en Cuba es una evidencia positiva a señalar. La situación institucional actual del programa en Cuba es buena. Estamos bien: somos reconocidos y respetados no solo por los agentes y socios cubanos sino también por el Gobierno Vasco y otras instituciones de desarrollo que trabajan en Cuba (citar como ejemplo AECID y PALMA).

Formación y asistencia

La formación en emprendizaje que Mundukide está impartiendo en Cuba está siendo apreciada por su calidad, contenido y novedad. Los seis cursos para emprendedores que se han desarrollado durante estos años están siendo una referencia en Cuba. El profesorado con participación mixta de profesores de Mundukide y de profesores cubanos, aunque todavía insuficiente en cantidad y calidad, es de calidad habiendo sido muy positivamente valorado tanto por los asistentes a los cursos como por los diferentes instituciones que han participado como observadores. La experiencia que se ha acumulado durante este tiempo ha pulido y mejorado los diferentes aspectos de los cursos (selección de participantes, composición de equipos, facilitadores,...) y su potencial impacto a través de planes de empresa de mayor calidad.

Los participantes que han ido asistiendo a los cursos han tenido una evolución positiva, estimando que un tercio de los que han pasado han tenido una evaluación positiva. Se ve el gran acierto de la última edición. Dos por unidad con gente pegada a la actividad y miembro de la cooperativa. La parte de la selección de los facilitadores queda por mejorar un poco.

La valoración del proceso de selección, tutoría y evaluación es muy positiva. Dinámica de aulas muy rica, práctica, exigente. El proceso es muestra de los valores y mensajes que se transmiten. La duración y separación de los cursos es el adecuado.

La formación centrada en los cursos de emprendedores no ha tenido una continuación equivalente en la asistencia a las empresas. La falta de tiempo

del personal de Mundukide y el poco desarrollo del Núcleo han imposibilitado hacer una asistencia continuada a los planes de empresa salidos de los cursos.

La formación incorpora el género en dos aspectos. El primero es en la discriminación positiva que se hace para que las mujeres emprendedoras participen en la misma. La segunda se tiene un discurso constante de no discriminación de género dentro de la gestión de cooperativas. Este discurso se da sobre todo en la asignatura de Gestión de Personas.

Núcleo de Apoyo a la Generación de Actividades Económicas

La formación del Núcleo de Holguín junto con las capacitaciones han sido las piezas centrales para potenciar la labor de transformación en las personas emprendedoras que tiene el Programa. La creación y la consolidación de los Núcleos es pieza central para que el cambio de cultura emprendedora que propulsa Mundukide Fundazioa arraigüe y se institucionalice en Cuba.

Hasta hoy siendo la creación y existencia una cosa positiva se hace una valoración negativa del funcionamiento del núcleo. No se tiene claro cuáles son las motivaciones de los participantes del Núcleo y su compatibilidad con la consolidación de un Núcleo con valores cooperativos.

Se valora la falta de actividad propia del Núcleo como elemento negativo en su desarrollo. La actividad y algunos logros, que hasta la actualidad no hay, son la clave para el crecimiento del Núcleo. Es la tensión de Mundukide la que sostiene al núcleo pero a día de hoy no sería auto sostenible.

El Núcleo en la actualidad tiene personas que participan pero no tiene un equipo. La falta de dedicación de sus miembros es un gran lastre que arrastra el Núcleo. Tampoco tiene una cabeza visible: un líder.

El núcleo está integrado en la Asociación Cubana de Producción Animal el cual tiene normativas de funcionamiento que incorporan el enfoque de género.

Actividades económicas

Las referencias a la visualización de resultados positivos es una constante dentro del programa. Respecto a actividades económicas no los hay o no son visibles.

A nivel general en las actividades económicas podemos distinguir entre diferentes grupos según el grado de desarrollo. Ninguna ha empezado con la actividad comercializadora. La incidencia de diferentes tipos de problemas ha afectado a los proyectos: Burocracia, falta de "empresarios", falta de

insumos e equipamientos y no ser prioridad para los que deciden en Cuba. La realidad más allá de los problemas es que no tenemos ninguna actividad económica surgida de los cursos que podamos apreciar y mostrar (Ver en anexo los planes de empresa salidos de los cursos).

Hemos visto que los proyectos de cooperación como fuentes de financiación no han funcionado hasta el momento por el tiempo que necesitan para su tramitación administrativa.

Otros trabajos

Definimos otros trabajos lo hechos, principalmente este último año, que han salido del ámbito de actuación del programa (geográfico, socios,...) aún estando muy relacionados con la naturaleza y es ser de Mundukide Fundazioa que es el desarrollo social a través de fomento de empresas de tipo cooperativo.

Se hizo un acuerdo con el PALMA a principios del 2010 para asistir con formaciones a formadores en el desarrollo de planes de empresa que propio proyecto PALMA está fomentando. La experiencia fue muy positiva como actividad de relaciones públicas y por la implicación del Núcleo. En la actualidad desde el 2012 el Núcleo tiene un nuevo contrato con el PALMA para asesorar a diferentes empresas estando el Núcleo por primera vez facturando por sus servicios.

Ámbito del estudio y actores principales

El trabajo de campo de la evaluación se hará en los cinco municipios priorizados de Oriente aprovechando la infraestructura legal y logística de la evaluación del programa.

Además de entrevistas y talleres que se materializan dentro del estudio se recomienda la utilización de encuestas estructuradas que sean respondidas por el mayor número de personas. El objetivo es que las recomendaciones y las conclusiones de las entrevistas, talleres se complementen con estas encuestas para poder contar con una base de conocimiento lo más amplia posible.

Los sujetos beneficiarios del Programa son los participantes en los cursos y sus unidades económicas de trabajo (empresas, cooperativas,...). Los miembros del Núcleo como receptores y proyectores de la capacitación.

Los documentos relevantes para facilitar una visión inicial son los ordenados en la siguiente matriz:

Tabla 1 Matriz de Documentos

Documentos estratégicos	Plan Estratégico 2011-2013 Proyecto de cooperación: 2006 FOCAD CONV M011 Cuba GV-MDKD 2007 FOCAD PRO M021 Cuba formación 2008 FOCAD PRO M031 Cuba bambú Maceo 2008 FOCAD PRO M032 Cuba formación II 2008 MUNDUZABAL M0XX Cuba Cabras
Material producido	Metodología de plan de empresa Material formativo
Planos de Gestión	Planes de Gestión
Otros	Archivos digitales de seguimiento de los trabajos del programa

Metodología, Plan de trabajo y Estructura del informe

El idioma en el que se hará todo el trabajo será el castellano.

La propiedad de los productos derivados de la evaluación será de Mundukide Fundazioa. La autoría será del equipo evaluador. El equipo facilitará dos copias digitales del informe final (una en PDF –firmada y abierta- y la otra en un documento de texto editable). La distribución de la evaluación es responsabilidad de Mundukide Fundazioa.

La estructura del informe final es libre y adaptable tomando como base los siguientes puntos: Resumen ejecutivo, antecedentes, resultados, conclusiones, recomendaciones y anexos.

La extensión del informe final es libre, pero el documento tendrá que tener al inicio un resumen ejecutivo de un máximo de 10 hojas (25.000 caracteres sin espacios). El documento tiene vocación modular. No se tiene que entender que por sí pueda dar una fotografía de todo el programa. Es la pieza evaluativa externa que complementa los informes y documentos descriptivos que ya tiene Mundukide Fundazioa. Se desaconseja no transcribir información poco relevante entregado por Mundukide a los evaluadores si no es en los anexos (historia, marcos,...).

Perfil solicitado del equipo de evaluación

El estudio será realizado por evaluadores externos. Habrá un evaluador no-local cuya misión principal será la de garantizar que el proceso sea coherente y que las diferentes evaluaciones de Mundukide son realizadas de forma comparable en los estándares utilizados por los agentes de cooperación en Europa.

Mundukide realizará la selección de los evaluadores externos. El CNCA realizara la selección del evaluador Cubano.

Mundukide y CNCA por razones prácticas realizará dos contratos uno con el evaluador local (CNCA) y otra con el evaluador no local (MDKD).

Mundukide Fundazioa y CNCA buscan evaluadores con las siguientes características:

Esenciales (dos de tres):

- 1- Amplia experiencia en análisis de género. .
- 2- Experiencia en estudios o diagnósticos de género anteriores.
- 3- Conocimiento de la realidad Cubana.

Deseables:

- 1- Evaluadores que incorpore formación y experiencia en género.

Presupuesto

Las propuestas presupuestarias tendrán que incluir tanto los honorarios de los servicios del evaluador y el viaje internacional hasta Cuba. Los gastos de estancia, viajes y comidas correrán a cargo de CNCA.

Presentación de propuestas

Las propuestas se tendrán que presentar antes del 1 de Setiembre.

Persona de contacto MDKD:

Unax Zabala, Gestor de Proyecto, Mundukide Fundazioa

coord.cuba@mundukide.org

Persona de contacto CNCA:

Sergey Arnold, Director de Proyecto

proyecto@cnca.azcuba.cu

Organización de trabajo

	Cuba	PV	Notas
ANALISIS			
a) Contexto de formación y diagnóstico inicial			
i) Sujetos involucrados.		PV CV, Entrevistas, Emial	Mik eo, Am aia, Un ax, Mik el
ii) Estrategias o marcos en el que se integraba y la implicación sobre género.		Todo. TR documentos definidos	
(1) Con referencia a la estrategia Euskadi Cuba.			
(2) Con referencia al marco del Convenio y de los TRs firmados en Cuba.			
(3) Con referencia a la estrategia de Mundukide Fundazioa.			
iii) Normativas de funcionamiento de las formaciones y de la asistencia (normativas de ACPA, CNCA y Mundukide).	Recogida datos.	Analisis	CN CA ten dri am os que ver
b) Capacitación:			
i) Perfiles de estudiantes y selección.	Listas, docs UZ entregar	Documentos	
ii) Expectativas de los estudiantes según su sexo.	Encuesta, entrevista		
iii) Modelo de curso y su implicación para las cursistas en relación a su sexo.	Encuesta, entrevista	Documentos	
iv) Impacto del curso en el desarrollo profesional y personal de los cursistas según su sexo.	Encuesta, entrevista		
v) Material que se utiliza.		Documentos	
c) Núcleo y Asistencia:			
i) Perfil de las personas del Núcleo y la selección (auto selección).	Entrevistas.		
ii) Actividad del Núcleo. Implicaciones del modelo de asistencia del Núcleo y su impacto en la vida de las personas según su sexo.	Entrevistas.		
iii) Material que se utiliza.	Manual, estatutos,...	Documentos	
RECOMENDACIONES			

ONES

a) Que el programa es un programa de capacitación y asistencia en el cual se pretende integrar el género de manera transversal.	Desarrollo
b) Que tiene que responder a las estrategias en el que se integra el programa: Las estrategias de Género y cooperación de la República de Cuba y las Estrategias de cooperación Vasca y Española.	Desarrollo

2.-PROCESO CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO NÚCLEO

TABLA DE ANÁLISIS BLOQUE POLÍTICAS

Categoría	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Autodefinición	Definición	<p>Observar si se hace un uso no sexista del lenguaje: visibilización del femenino, utilización de términos genéricos (ciudadanía, población...)</p> <p>Mención específica al trabajo por la equidad de género de la organización: objetivos, acciones, recursos...etc.</p>

	<p>Imagen</p>	<p>Presencia equitativa de hombres y mujeres</p> <p>Reproducción de roles tradicionales</p> <p>Visibilización de las realidades de mujeres y de hombres</p> <p>Visibilización del trabajo que NÚCLEO realiza con organizaciones de mujeres y con objetivos de equidad de género</p>
	<p>Historia</p>	<p>Repasar:</p> <p>Hitos en la historia de la organización respecto de la equidad de género.</p> <p>Sostenibilidad de los avances en materia de equidad de género.</p>

Modelo de gestión	Decisiones específicas en materia de equidad de género: inicio del trabajo con organizaciones feministas, integración de la perspectiva de género en la formulación, inicio de proceso de cambio organizacional...etc.	<p>Observar:</p> <p>Quién las ha propuesto</p> <p>Cómo se ha tomado la decisión</p> <p>Cómo se ha trasladado al resto de la organización, cómo se ha hecho político</p> <p>Resistencias y alianzas ante esas decisiones</p> <p>Valorar el itinerario de esas decisiones, su éxito o su fracaso.</p>
	Trabajo por departamentos o áreas	Analizar la transversalización de la perspectiva de género en el trabajo de cada uno de los dpto. o áreas
Alianzas y convenios	En qué redes estamos y/o qué alianzas tenemos	<p>Observar si:</p> <p>1) alguna de ellas es un organización comprometida con la equidad de género</p> <p>2) Qué porcentaje suponen estas en relación al total</p>

Financiación	Financiación específica para la transversalización del género a nivel institucional	Porcentaje del presupuesto de la organización destinado a ese fin en los próximos años
--------------	---	--

Explicación diagnóstico Estructura

Categorías	Sub-categorías	Herramientas
Recursos Humanos	Ubicación en el organigrama	Organigrama
	Política de recursos humanos	Análisis documental
	Tipos de contrato	
	Acuerdos Laborales	
	Selección de personal	
Distribución de funciones	Asignación de funciones	
	Funciones no asignadas	
	Presencia y funciones del voluntariado	
Formación	Plan de formación	
	Formación en equidad de género	
Toma de decisiones	Formal	
	Informal	

Recursos Humanos

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de trabajadoras/es y voluntariado de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a las personas de la organización.

Categorías	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Recursos Humanos	Ubicación del personal en el organigrama	Personal por sexo: -Voluntariado/personas liberadas -Por puestos de responsabilidad -Tipos de contrato (fijo/temporal) -Áreas de trabajo -Despacho propio

		<p>Acceso al vehículo</p> <p>-Responsabilidad en materia de género</p> <p>-Ubicación del personal sensible al género</p>
	<p>Política de recursos humanos</p> <p>Tipo de contrato</p> <p>Acuerdos laborales propios o adhesión a convenios</p> <p>Procedimiento de selección de personal</p>	<p>Incorporación del género en asuntos laborales:</p> <p>Si hay convenio propio</p> <p>Si hay alguna medida de acción positiva hacia mujeres u hombres</p> <p>Medidas de conciliación adoptadas (¿se enfocan más hacia los cuidados? ¿se orientan más a las mujeres o a los hombres?)</p> <p>Si recoge algún acuerdo de flexibilidad laboral - formal o informal-</p> <p>Qué tipos de contratos se priorizan</p> <p>Cuál es la política salarial</p> <p>Si existen criterios (escritos o no) de promoción interna y si incorporan la perspectiva de género</p> <p>Lectura de género que se hace del pacto laboral por parte del grupo que lo analiza</p> <p>Cómo se incorpora el género en la selección de personal:</p> <p>Si hay un proceso de selección establecido</p> <p>Quién elabora los perfiles y hace las entrevistas</p> <p>Si se han establecido medidas como cuotas mínimas de contratación de mujeres o de hombres</p> <p>Si en los perfiles se incluyen requisitos relacionados con formación en materia de equidad de género, etc.</p> <p>Qué capacidades, conocimientos y habilidades se priorizan en las convocatorias de selección</p>

Distribución de funciones

Categorías	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Distribución de funciones	<p data-bbox="427 855 708 949">Asignación de funciones y responsabilidades</p> <p data-bbox="427 1339 708 1402">Presencia y funciones del voluntariado</p> <p data-bbox="427 1554 708 1585">Tareas no asignadas</p>	<p data-bbox="721 855 1370 887">Analizar desigualdades de género en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="721 972 1145 1003">-Salario. Brecha salarial de género <li data-bbox="721 1034 1034 1066">-Cara pública de la ONGD <li data-bbox="721 1097 1370 1160">-Funciones consideradas centrales o secundarias en la ONGD <li data-bbox="721 1245 1184 1276">- Funciones asignadas al voluntariado <li data-bbox="721 1308 1370 1370">- Reflexión sobre funciones y obligaciones del voluntariado <li data-bbox="721 1456 1370 1626">-Tareas no asignadas ¿quién las hace?. Las mujeres tienden a hacer trabajos no reconocidos y/o no asignados a nadie en la organización (cambiar el papel, recoger la mesa de reuniones, comprar regalos de cumpleaños...) <li data-bbox="721 1657 1370 1720">-Responsable de género. ¿quién es? ¿con qué tiempo? ¿recursos? <li data-bbox="721 1751 1370 1814">-Hay un grupo de género ¿dónde esta en el organigrama? ¿quién lo compone?

Formación

Categorías	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Formación	<p>Plan de formación (voluntariado y personal contratado)</p> <p>Formación en temas relacionados con la equidad de género</p>	<p>¿Hay plan de formación?</p> <p>Si se cuenta con ese plan de formación:</p> <p>-¿Es para voluntariado y/o personal contratado? ¿tiene en cuenta diferencias de acceso por sexo y grupo?</p> <p>-¿Se exige a todas las personas una formación mínima en temas de género? ¿también se ofrece esa formación? ¿quién la da? ¿es interna o externa? ¿qué contenidos incluye? ¿va más orientada hacia los productos o hacia la organización interna?</p> <p>- ¿Existe un fondo documental con recursos de género? ¿Se utiliza? ¿Es útil?</p> <p>Las personas formadas en equidad de género ¿dónde están en el organigrama? ¿en voluntariado o en puestos de decisión? ¿la formación en género sigue siendo un tema de mujeres?</p> <p>¿Qué formación en equidad de género de las personas que forman parte de los espacios de toma de decisión?</p> <p>¿Cuál es la formación y experiencia de las personas que forman parte del grupo de género de la organización?.</p>

Toma de decisiones

Categorías	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Toma de decisiones	Formal	<p>¿Cuáles son los espacios formales de toma de decisiones?</p> <p>Número de hombres y mujeres que participan en los espacios de toma de decisión establecidos</p> <p>¿Se facilita la participación de las mujeres en esos espacios (metodologías, horarios...)?</p> <p>Coherencia entre la definición política de la toma de decisiones y su puesta en práctica</p> <p>INTERESANTE: Comprobar la relación entre presencia de mujeres y hombres en la organización con la proporción en los puestos de dirección. Interesante también compararlo con la base social de la organización (voluntariado, socias y socios...)</p>
	Informal	<p>Analizar la existencia de espacios informales: quienes participan en ellos y qué decisiones se toman</p> <p>Cuál es la forma de relacionarse en estos espacios y cómo influye eso en el poder real de hombres y mujeres</p> <p>Entre las personas del grupo de género, quiénes sienten que forman parte de ese espacio informal</p> <p>Participación de voluntariado en la toma de decisiones informal: qué voluntarios/as tienen acceso a esos espacios, qué poder tienen, etc.</p>

PROCESO CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO

TABLA DE ANÁLISIS BLOQUE PRODUCTOS

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	CLAVES PARA EL ANÁLISIS
Asistencias técnicas	Clientes	Número de organizaciones respecto del total de clientes que tengan estrategias en materia de género. Número de organizaciones de mujeres y grado de integración de la perspectiva de género.
	Incorporación de la perspectiva de género	Número de asistencias de los últimos años relacionadas con la equidad de género o con el trabajo específico con mujeres (diferenciar un caso u otro)

PROCESO CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO FBF

TABLA DE ANÁLISIS BLOQUE CULTURA ORGANIZACIONAL

Categoría	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Lenguaje	Lenguaje visual	Se propone analizar lo siguiente:
	Lenguaje oral y comunicación no verbal	<p>Si existe un look prototipo de la ONGD que quiera transmitir unos valores concretos, o una obligación de tener "buena presencia"</p> <p>Si se hace un uso sexista o no sexista del lenguaje oral y escrito (es decir, si se visibilizan tanto el masculino como el femenino y se tiende a utilizar términos genéricos como personas o ciudadanía): en los documentos, las comunicaciones, y también en las conversaciones informales.</p> <p>Si está extendido en la organización el uso de comentarios sobre la manera de vestir, roles o estereotipos, chistes sexistas...etc.</p>

Categoría	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
-----------	----------------	---

Estructura profunda	Militancia- disponibilidad- conciliación	<p>Para analizar la estructura profunda de la organización se propone observar lo siguiente:</p> <p>Si existe diferencia entre los valores formales de la organización y los valores que están en el imaginario de las personas de la organización</p> <p>Analizar cuáles son los valores que asociamos a las personas identificadas como líderes en la organización</p> <p>Identificar cuáles son las actitudes, habilidades y comportamientos que generan prestigio dentro de la organización</p>
	Logros-valoración	
	Liderazgo	

Categoría	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Estructura profunda	Tabúes	<p>Si existen temas sobre los que se evita hablar porque se percibe que pueden provocar conflictos</p> <p>Descubrir cuál es la posible amenaza para que no se hable del tema tabú, las consecuencias que esto puede traer, y analizar los tipos de poderes que se asocian a cada uno de los tabúes.</p>

Categoría	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
Símbolos	Entorno material y físico	<p>Se propone analizar las siguientes cuestiones:</p> <p>Distribución de los espacios en la oficina: despachos, salas de reuniones, espacios comunes...etc.</p> <p>Decoración de los diferentes espacios: colores, carteles, fotos...etc.</p> <p>Características de los diferentes espacios: para qué se utilizan, quién los utiliza más y quién menos...etc.</p> <p>Cuidado y mantenimiento: quiénes se ocupan de cuidar los diferentes espacios (en cuanto a mantenimiento, a provisión de material necesario, a decoración...etc.)</p>

Categoría	Sub-categorías	Claves de análisis de las desigualdades de género
-----------	----------------	---

Resolución de conflictos	Canales y procedimientos	<p>En este apartado, se trata de fijarse en los siguientes elementos:</p> <p>Si existen personas concretas que se esfuerzan en propiciar el buen ambiente en la organización</p> <p>Qué tipo de conflictos han surgido en la organización y qué personas han estado implicadas</p> <p>Qué mecanismos se han utilizado para solucionar esos conflictos</p> <p>Si ha habido personas que han asumido el papel de conciliadoras y resolutoras de los conflictos y, en caso de que sí, qué métodos han utilizado</p>
--------------------------	--------------------------	--