

# Diseño de evaluación del proyecto: “Mujeres y Participación. Vivencias de un Proceso. Fomento del empoderamiento de las mujeres mayores en los Centros Municipales de Mayores del Distrito de Villaverde”

Dirección General de Mayores y Atención Social del Ayuntamiento de Madrid  
(DGMAS)

Autora: Clara Couso Martínez  
Tutora: Sonia Franco Alonso

Curso 2014-2016

## **Normas de estilo:**

1. Con la intención de utilizar un lenguaje inclusivo y que al mismo tiempo no dificulte la lectura, hemos optado por la convención del genérico refiriéndonos a las lideresas y las Técnicas cuando todas sus miembros son mujeres. A excepción de dichos casos, se empleará el genérico masculino.

## 2. Estilo para la elaboración de citas y referencias bibliográficas: ISO 690.

### **Lista de acrónimos y siglas**

- **CAD**: Comité de Ayuda al Desarrollo.
- **CMM**: Centros Municipales de Mayores
- **DGIO**: Dirección General de Igualdad de Oportunidades

- **DGMAS**: Dirección General de Mayores y Atención Social del Ayuntamiento de Madrid
- **EyR**: Estatutos y Reglamento de los Centros Municipales de Mayores -
- EBDH**: Enfoque Basado en Derechos Humanos (para el desarrollo). -
- GED**: perspectiva de Género en Desarrollo.
- **PID**: Programas de Igualdad Distrital
- **POA**: Programa Operativo Anual

## Índice

	2
INTRODUCCIÓN .....	4
2. DEFINICIÓN INICIAL DEL PROYECTO .....	6
3. ORIGEN Y OBJETO DEL PROYECTO.....	8
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	9
Límites previos al inicio del proceso evaluativo:.....	10
<b>CONTEXTO GENÉRICO Y ENTORNO CONCEPTUAL</b> .....	11
Marco teórico.....	11
Contexto Socio-Histórico.....	13
Contextualización sociodemográfica del territorio .....	15

Contexto jurídico .....	16
Contexto político.....	18 6.
CONTEXTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN GESTORA.....	19 7.
EVALUACIÓN .....	20
Tipo de evaluación.....	20
Equipo de evaluación .....	21
Hipótesis .....	21
Proceso evaluativo.....	21 7.1
ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	22
7.2. FASES Y CRONOGRAMA.....	23
Fase 1. Identificación de fuentes y actores clave.....	24
Fase 2. Divergente: Extracción de necesidades informativas .....	26
Fase 3. Acotación y definición del objeto de evaluación .....	27
Fase 4. Convergente: Construcción, reconstrucción o identificación de la teoría del programa o modelo lógico.....	28
8. DEFINICIÓN DE LAS PREGUNTAS, CRITERIOS E INDICADORES.....	36
Fase 5: Operacionalización, diseño de indicadores y sistemas de medida .....	36
Fase 6. Elección de técnicas de recogida de información .....	41
9. CONCLUSIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ÍNDICE DE IMÁGENES, CUADROS Y TABLAS .....	51
ANEXOS .....	52

## INTRODUCCIÓN

Las políticas de igualdad de género en España tratan de alcanzar más justicia y equidad en la situación de la mujer incidiendo sobre las condiciones socioeconómicas y culturales que rigen la desigualdad. En la redacción de estas políticas de género, los poderes públicos acuden al feminismo pero normalmente no son capaces de acceder a los movimientos de mujeres donde se originan las necesidades que éstas políticas han de cubrir.

De las políticas públicas surgen los planes, y de los planes, los programas y los proyectos. Esta memoria recoge la experiencia de un diseño de evaluación sobre el proyecto “Mujeres y Participación. Vivencias de un Proceso. Fomento del empoderamiento de las mujeres mayores en los Centros Municipales de Mayores del Distrito de Villaverde”, que da respuesta a uno de los objetivos de los Programas Operativos Anuales 2014 y 2015 diseñados a partir de la Estrategia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la ciudad de Madrid (2011-2015).

Lo que la Dirección General de Mayores y Atención Social del Ayuntamiento de Madrid (DGMAS) espera conseguir -como organismo que encarga la evaluación- es hacer visible cómo funciona el proyecto piloto, sin fijarse únicamente en sus logros. El propósito evaluativo es por tanto de carácter formativo o *enlightenment*<sup>1</sup>, también llamado "de autoaprendizaje". La DGMAS quiere que la evaluación dote de nuevos significados sobre la realidad de la intervención, lo que normalmente suele producir un cambio en la estructura y planificación de planes y proyectos.

Al ser ésta una evaluación de proceso, se podrán producir cambios y corregir tendencias durante el desarrollo del proyecto, si así se cree pertinente por parte del organismo que lo ha diseñado.

En esta memoria se ha considerado importante la definición de los criterios de evaluación que hayan de emplearse, dado que no es común verlos definidos en los informes finales y se considera imprescindible conocer el significado de los conceptos que se están trabajando en el proyecto.

Como producto final se desea obtener un modelo metodológico, elaborado a través de una serie de indicadores, que pueda servir para aplicar el proyecto en otros distritos municipales.

La centralidad ha sido inherente a lo largo de todo el proceso de diseño evaluativo, enfocada siempre a la validez final del informe con objeto de ser utilizado por las instituciones públicas.

Para que esta evaluación sea útil, es importante que se realice una buena comunicación del informe y del proceso evaluativo, principalmente para cumplir con su propósito formativo de aportar algo valioso que suponga una guía para los responsables implicados. Todos los grupos de interés participantes del proceso y el conjunto de la población afectada por los resultados del proyecto han de ser informados al menos de las recomendaciones en las que concluya el proceso evaluativo.

<sup>1</sup> Dar luz, ilustrar, aclarar, comprender.

Como autora de esta memoria, mi interés en la calidad de los servicios públicos y concretamente los enfocados al sector de la población mayor, me ha satisfecho cumplir con este encargo del Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo del Área Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo del Ayuntamiento de Madrid, dado que es el organismo de referencia de la política pública social a nivel municipal, que trabaja por la consecución de los objetivos que me motivan profesionalmente.

Al ser la primera vez que la DGMAS ejecuta una evaluación con este tipo de diseño, en un momento de cambio institucional, es un privilegio poder formar parte de este primer atisbo de cambio que se pretende implantar como ejemplo de desempeño en otros distritos.

El plazo de ejecución del diseño de evaluación comprende desde el mes de octubre de 2015 hasta mayo del 2016. Se adjunta un cronograma como Anexo 01 que detalla los periodos de trabajo en función de las fases de diseño.

Esta memoria se divide en dos partes, una inicial de contextualización y marco teórico en el ámbito de actuación del proyecto, y otra que relata las fases del proceso evaluativo; finalizando con un capítulo de conclusiones de mi primera experiencia evaluativa donde se recogen las recomendaciones de cara a la continuidad de la evaluación.

## 2. DEFINICIÓN INICIAL DEL PROYECTO

*“La estrategia de lucha para la transformación es la constitución de un “nosotras” capaz de movilizar a las mujeres como agente colectivo que define su situación, la traslada a la discusión pública y racional y establece los cambios y objetivos necesarios para su solución”*

-Ana de Miguel

Miembro del Instituto de Investigaciones Feministas de la UCM

El interés previo al diseño del proyecto surge en 2012, cuando el Consejo Sectorial de Mayores de la ciudad de Madrid llevó a cabo un estudio para analizar la composición de las Juntas Directivas de los Centros Municipales de Mayores (CMM) del municipio. Los resultados sacaron a la luz que de las 82 juntas analizadas, tan solo el 36,87% de sus miembros eran mujeres, una representación muy baja en los órganos de gobierno, y aún más notoria cuanto mayor es el cargo ocupado (discriminación vertical). Además de estos datos, el Estudio de Salud de la Ciudad de Madrid amplía esta información aportando como conclusiones que las características socio económicas de los distritos se distribuyen de forma inversamente proporcional a la presencia de mujeres en cargos directivos.

La realidad existente evidencia la necesidad de plantear un plan de actuación con el fin de modificar las relaciones de poder basadas en razones de género que se establecen en dichos órganos de poder.

Este proyecto se enmarca dentro de la Estrategia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la ciudad de Madrid 2011-2015 que se implementa a través de Programas Operativos Anuales (POA) con actuaciones de las que son responsables las distintas direcciones generales de las áreas de gobierno municipal y a través de Programas de Igualdad Distrital (PID) por parte de los distritos. En este momento, la Dirección General de Mayores y Atención Social es llamada a comprometerse a actuar en esta línea, con ayuda de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades y el Distrito de Villaverde, para trabajar por la importancia de que las mujeres participen y de que estén representadas en los órganos de dirección de los CMM, al mismo tiempo que dan a conocer la diversidad de espacios de participación de los que no se hace uso.

Así, en noviembre de 2014, a partir de un taller sobre empoderamiento para fomentar la participación de las mujeres en el ámbito público (que ya se venía realizando en los Centros de Mayores del Distrito de Villaverde), un grupo de mujeres participantes aceptaron ser protagonistas de un proyecto piloto. El propósito fue cambiar la situación de la representación femenina en los órganos de participación de los CMM en respuesta a varios de los objetivos que recoge el POA 2014 y 2015 y el PID de Villaverde 2015:

6

<b>PROGRAMA OPERATIVO ANUAL</b>
<u>Objetivo Específico 2</u> : Alcanzar la igualdad real entre hombre y mujeres en la ciudad de Madrid a través de la sensibilización a la población y el empoderamiento de las mujeres
Ámbito 2.2 Empoderamiento. Objetivo operativo: impulsar la plena participación política, social, económica y cultural de las mujeres en todos los espacios de decisión
Ámbito 2.3. Participación de las mujeres en la vida de la ciudad. Objetivo operativo: fomentar la presencia y participación de las mujeres en los procesos de diseño y aplicación de las políticas públicas. (Acciones concretas recogidas en el Anexo 02)

<b>PROGRAMA DE IGUALDAD DISTRITO DE VILLAVERDE 2015</b>
Actuación 2.2.2: Desarrollar actividades que promuevan la participación social y en espacios de toma de decisiones de las mujeres en los CMM del distrito.

7

La escasa participación femenina en los CMM provocó la necesidad de plantear en ellos la importancia de la representación paritaria en la toma de decisiones sobre las respuestas de actividades y buen funcionamiento del centro.

Se destina a personal técnico procedente de los organismos intervinientes para diseñar el proyecto piloto que, un grupo de mujeres socias de los propios centros trasladen la reflexión sobre la situación (las potencialidades y las dificultades) de la participación femenina en los órganos de representación de los CMM.

El grupo motor del proyecto es conformado tan sólo por mujeres ya que la idea inicial es formarlas en liderazgo. Se trata de crear un grupo de entre cinco y diez mujeres, lo más heterogéneo y representativo posible, al que pueden pertenecer las mujeres miembros de cualquiera de los CMM sean voluntarias o no o pertenecientes o no de las Juntas Directivas. El único requisito es que hayan mostrado ciertas dotes o cierto interés en liderar. Es el propio grupo motor el que decide sobre el ámbito de actuación, que finalmente comprende todos los centros de mayores del Distrito. Este grupo es bautizado como **“LIDERESAS de Villaverde”** en Diciembre de 2015.

Implicando a las “Lideresas” en la gestión del proyecto como método para que interioricen formas de trabajo y sus propias capacidades, las líneas de trabajo a seguir en el proyecto son:

- Directa, con ellas a través de actividades específicas:

1. Empoderarlas y facilitar un papel más activo de liderazgo en los centros.
2. El trabajo práctico y vivencial que ellas hagan con el resto de socios y socias para la toma de conciencia y reflexión (Como ellas dicen: “De la experiencia a la reflexión y de ésta a las soluciones”).

- Indirecta, que a través del contenido que las Lideresas trabajen con las técnicas, las beneficiarias a su vez impliquen a otras potenciales en los CMM para detener la perpetuación de situaciones estructurales de desigualdad y crear oportunidades.

Secuencialmente se da nacimiento a los grupos que desarrollan y realizan el seguimiento del proyecto:

1. Creación del grupo de Técnicas (De enero a octubre de 2014). A partir del cual se inicia el desarrollo del proyecto.
2. Creación del grupo lideresas (de noviembre a diciembre 2014). Inicialmente lo conforman 12 mujeres de 5 centros.
3. Grupo lideresas, grupo de Técnicas, grupo conjunto (a partir de enero 2015). Las lideresas empiezan a trabajar por su cuenta y el grupo de Técnicas sirve de apoyo, siguiendo el proceso a través de reuniones mensuales de coordinación.

Y como momentos clave previos a la configuración final del grupo motor “Lideresas” en diciembre de 2015, se destacan:

- El taller de igualdad y presentación del proyecto en Noviembre 2014 - Las Sesiones de Coaching grupal de Enero a Septiembre 2014
- La presentación a las Juntas Directivas de los CMM de todo el Distrito de Villaverde de Enero a junio 2015
- Charla coloquio sobre Igualdad de Género online en Marzo de 2015 - Talleres de Empoderamiento con Olivia Acosta en Abril 2015 - Reunión con Onda Merlín Mayo 2015
- Participación en las jornadas técnicas del Ayuntamiento (2015)

#### 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El **objetivo general** del proyecto es *“lograr la igualdad entre hombres y mujeres para el pleno ejercicio de sus derechos, centrándose en el derecho a la participación en los espacios públicos”*.<sup>2</sup>

Se asume como **objetivo específico** incrementar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los Centros Municipales de Mayores.

Los **resultados** planteados que se esperan generar a través del proyecto son:

- Obtener un grupo piloto de al menos 5 mujeres capacitadas para una participación activa y el ejercicio del liderazgo en los CMM.
- Que los socios y socias de al menos dos CMM del distrito sean enfrentados a la importancia de la participación de las mujeres y a la necesidad de eliminar barreras.
- Que entre los socios y socias de al menos dos CMM se identifiquen al menos cinco acciones a llevar a cabo en el centro para promover una mayor participación de las mujeres.
- Presentación de un mayor número de mujeres a las elecciones de las Juntas Directivas de los centros (2013).

<sup>2</sup> Información extraída de forma literal del boceto de proyecto que facilita Carmen Mormeneo en octubre 2015.

#### Límites previos al inicio del proceso evaluativo:

En el proceso evaluativo se han percibido inicialmente los siguientes límites:

### Plazos de cumplimiento no reales:

El Programa Operativo plantea unos objetivos que hay que cumplir en un plazo determinado, bajo los cuales cada organismo implicado ha de dar respuesta a los objetivos que se le asignan. Los Planes, por norma general no son elaborados en términos de resultados esperados y no marcan la asignación de recursos económicos para el cumplimiento de los objetivos, por lo que no es tarea fácil el dar respuesta.

La responsabilidad de este proyecto recae en el Área, quien ha de dar ejemplo y responder sí o sí a los objetivos que se le encargan. Las dificultades como la disponibilidad de las Lideresas y las cargas de trabajo que asume el Distrito de Villaverde, han hecho que los plazos establecidos en el POA no se cumplan.

Normalmente la evaluación se inicia alrededor del último año de vigencia del Plan, y ya es una costumbre que se produzcan retrasos de manera sistemática en la entrega de informes finales sobre el calendario inicial y el periodo de vigencia del plan. No pensar en la evaluación a tiempo es consecuencia de la falta de normalización de su función. Es necesario conocer la duración de los procesos de evaluación -desde su inicio hasta la entrega del informe final- y tener en cuenta es el periodo de vigencia del Plan para poder establecer plazos reales para los objetivos que marca.

### Falta de cultura previa de evaluación:

Como bien es conocido, el desarrollo del diseño de evaluaciones con perspectiva de género y basadas en EDBH de políticas y programas públicos en España es escaso, y en la administración pública está aun iniciándose esta cultura evaluativa. Es importante que desde la gestión política municipal se promueva la práctica de este diseño de evaluación con perspectiva de género y basado en EDBH como método para la mejora en la toma de decisiones, y el control de responsabilidades en política pública.

Con esta evaluación se quiere apostar por la innovación proponiendo una nueva metodología valiosa como herramienta para que entidades públicas como la DGMAS, puedan empaparse de aprendizajes sobre el proceso evaluativo y sean capaces de afrontarlo en un futuro.

## **5. CONTEXTO GENÉRICO Y ENTORNO CONCEPTUAL**

### **Marco teórico**

En el contexto de la Estrategia para la Igualdad como pauta de actuación sobre las políticas públicas de igualdad de género, la labor pendiente es una

reflexión crítica sobre la participación, y su vinculación con los derechos de las mujeres.

Partiendo de una realidad social que presenta un déficit en cuanto a la presencia y participación de las mujeres en los procesos de diseño y aplicación de las políticas públicas, proyectos como “Lideresas” se llevan a cabo para trabajar y difundir materiales formativos para contribuir al fin último de sensibilizar en materia de igualdad de género <sup>3</sup>y conseguir así superar la desigualdad. Considerando esencial para conseguir esta igualdad la participación de todos los actores a todos los niveles, se ha diseñado una evaluación de estilo participativo.

Las mujeres como *sujetas políticas* carecen de una posición igualitaria real en la práctica: “*Las barreras existentes en la accesibilidad a los espacios de toma de decisiones y a los cargos de elección popular, está directamente relacionada con el sistema patriarcal de dominación masculina*” (ACSUR-Las Segovias y Hegoa, 2007:4) que se hace visible en los espacios. Al estar los órganos de poder y representación en nuestra sociedad atravesados por la desigualdad de género, es importante tener presente la relevancia de la reproducción de estereotipos en la participación y en el control del acceso a los recursos a través de un entorno conceptual que relacione los conceptos de: espacio, la participación, género y empoderamiento, para poder entender el motivo y la razón de ser del proyecto.

Julio Alguacil (2003) entiende la participación como un concepto complejo que significa: ser parte de un sistema, de una red. Estar en un lugar, entorno físico o entorno social. Sentirse parte de una comunidad o grupo. Tomar parte en las decisiones y tener parte de poder.

La participación ciudadana significa por tanto, tomar parte como componente activo, intervenir en algún asunto de manera individual o colectiva y en un entorno tanto público como privado. El ejercicio del derecho de los ciudadanos y las ciudadanas a tomar parte en las decisiones que les afectan de forma común, la participación en los asuntos públicos para la redistribución o socialización del poder, conlleva la corresponsabilidad y la acción en común.

Las pautas culturales en nuestra sociedad han provocado que la posibilidad de participar en acciones colectivas e implicarse en procesos participativos, tenga relación directa con el acceso a los recursos instrumentales, alentando así a los ciudadanos y las ciudadanas a apropiarse de actividades y espacios. Por ello, es desde la política desde donde se puede motivar la participación, en este sentido de profundidad y transversalidad, y hacer que esto se proyecte sobre las políticas públicas locales.

<sup>3</sup> \_ Género: diferencias entre hombres y mujeres que han sido construidas socialmente

Al significado de participación, se vinculan directamente otros conceptos tales como: poder y espacio, que definimos a continuación.

Considerando el concepto de **poder** como sinónimo de fuerza ejercida sin violencia, como influencia o autoridad que se posee por razones de tradición, carisma, ascendencia moral, cargo público u otras causas, entendemos que siempre se ejerce sobre o contra alguien. Max Weber define el poder como la “*probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en condiciones de hacer prevalecer su voluntad incluso contra su resistencia, al margen de la base sobre la que descansa dicha probabilidad*”.

De poder procede **empoderar** “*hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido*” (RAE) y **empoderamiento** entendido como proceso de empoderar a cierto individuo o colectivo que para cumplir sus objetivos hace uso de su propia influencia y liderazgo.

Numerosas definiciones sociológicas de empoderamiento van unidas a la idea de captación, de toma de conciencia del valor personal y de grupo, y es que el empoderamiento no se otorga, sino que se alcanza. El empoderamiento de la ciudadanía ha de servirse de tres medios fundamentales para hacerse real: la formación, la movilización social y la exigencia de nuevos espacios y procedimientos de participación en las decisiones públicas esenciales.

Es por esto que trabajar el empoderamiento ha sido considerado en la evaluación como un proceso crítico en la intervención. Proceso en el cual interviene una entidad facilitadora externa, en este caso la DGMAS, que va desapareciendo a medida que las lideresas (de manera individual y en grupo) se empoderan.

Como bien define Sánchez Casas (1987): “el **espacio** se entiende como una relación entre los elementos del medio físico, totalizada de manera directa en los procesos de producción y de habitación e, indirectamente, en los procesos de comunicación y socialización”. Es concretamente el “espacio comunicativo” el que compete a esta problemática, entendido como “dinámica sociocultural donde la cultura y la comunicación se articulan inseparablemente y son aspectos de un único proceso: la formación simbólico-significativa de la sociedad en su conjunto”.

Existen dos tipos de espacios (como bien aboga Sánchez Casas):

- El **espacio privado**: donde se establecen las relaciones familiares y se desarrolla el trabajo reproductivo; por tanto es el que utilizan preferentemente las mujeres.
- El **espacio público o exterior**: donde se desarrolla el trabajo productivo, las actividades de ocio, los intercambios sociales, y el espacio del poder político, es el espacio utilizado por los hombres.

La realidad es que sigue existiendo un uso del espacio distinto según el género, y en relación a los roles socialmente asignados. El desequilibrio de género aparece con en la Revolución Industrial, cuando se inicia la diferenciación entre el lugar de trabajo y de residencia, más conocido como división sexual del trabajo “Esta división toma connotaciones de género cuando

12

se adscribe al hombre al espacio-tiempo productivo y a la mujer al espacio tiempo reproductivo” (María Ángeles Díaz, 1995:277).

Desde una perspectiva de género, el trabajo femenino en general es más precario y las mujeres (una vez son madres sobre todo) se ven forzadas a aceptar salarios muy bajos e incorporarse al mercado para trabajar de forma más irregular (trabajo sumergido, a tiempo parcial, estacional, sin contratos) y por tanto constituyen una mano de obra barata y flexible que satisface todas las necesidades del sistema.

Para trabajar por la eliminación de esta desigualdad, es clave fortalecer el empoderamiento de las mujeres desde una dimensión estratégica, tal y como lo plantea el Plan Operativo de Igualdad y desde otra práctica, objetivos que

persiguen proyectos como el de “Lideresas”.

## Contexto Socio-Histórico

Fundación Pilares ha estudiado el papel de la participación en las personas mayores de ámbito nacional, partiendo de que la sociedad española arrastra un déficit en cuanto a participación ciudadana con origen en la dictadura franquista, que no llegó a subsanarse con la llegada de la democracia. El sistema basado en un Estado de bienestar poco desarrollado donde la población contaba con escasa capacidad para organizarse de cara a satisfacer ciertas necesidades sociales –las que el Estado no pudiera abarcar-, derivaba en una sobrecarga familiar para asumir la atención a dichas demandas.

Como consecuencia de esta herencia, se disocia el plano político y social por un lado del de la participación e integración (la política institucional regía sobre bienestar social y mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos). La participación social y el ámbito de lo civil, pasó a ser parte del ámbito de la satisfacción personal, mientras que en el campo de trabajo, el consumo y lo doméstico consumaban la integración básica de los ciudadanos.

La realidad social existente hasta el momento podemos conocerla gracias a los datos más recientes recogidos en las encuestas de empleo del tiempo y condiciones de vida de 2014. La mujer es la trabajadora doméstica por excelencia siendo la que mayor número de tareas realiza en el hogar y la que mayor tiempo invierte en el hogar y la familia. Esta situación repercute directamente en su movilidad espacial (ocupación del espacio público) frente a la del hombre, sobretodo viviendo en pareja. La organización espacio-temporal de la vida cotidiana está determinada en gran parte por los horarios laborales y escolares. La mayoría de las mujeres combina la atención a otros miembros de la familia con las actividades realizadas fuera del hogar.

13

Actividades	Varones 2002-03	Varones 2009-10	Mujeres 2002-03	Mujeres 2009-10
Cuidados personales	11:24	11:35	11:21	11:29
Trabajo remunerado	3:37	3:03	1:44	1:53
Estudios	0:42	0:47	0:43	0:47
Hogar y familia	1:30	1:50	4:24	4:04
Trabajo voluntario y reuniones	0:11	0:11	0:16	0:15
<b>Vida social y diversión</b>	<b>1:32</b>	<b>1:01</b>	<b>1:27</b>	<b>0:57</b>
Deportes y actividades al aire libre	0:56	0:49	0:39	0:33

Aficiones e Informática	0:27	0:44	0:12	0:23
Medios de comunicación	2:25	2:45	2:08	2:33
Trayectos y tiempo no especificado	1:15	1:14	1:05	1:07

*Tabla1. Distribución de actividades en un día promedio (en horas y minutos)*

Fuente: INE. Encuesta de Empleo del Tiempo (2010)

Si bien es cierto que en los mismos datos podemos contemplar pequeños cambios que se están produciendo como el de que los hombres cada vez van ocupándose más de tareas del hogar, el sistema no facilita estos cambios sociales sobre todo en el caso de la maternidad, agravándose la reducción del tiempo femenino destinado a la vida social y diversión.

La realidad de la integración segregada en el mundo laboral, como pauta que convive junto a la no presencia del colectivo femenino en ámbitos de participación, decisión e iniciativa, ha sido hasta ahora reservados a los hombres. Como consecuencia, el espacio característico en el que se desenvuelve la cotidianidad es el privado, quedando la mujer asignada “socialmente” como la responsable organizativa del orden doméstico, velando por la atención y el cuidado de los “otros” en un conjunto de prácticas materiales e inmateriales.

La avanzada edad y el bajo estatus socioeconómico de las mujeres son características que agravan el reducido uso del tiempo personal y la presencia en el espacio público. Cuanto más mayores son las mujeres o cuanto más escaso es su nivel de instrucción o renta, su espacio de actividad se convierte en realmente limitado. Para trabajar por la igualdad en este aspecto, las intervenciones con perspectiva de género que se plantean, tratan la disponibilidad de tiempo para la autonomía personal dado que es un derecho imprescindible en la vida cotidiana de toda persona.

A medida que pasan los años, la adopción de roles sociales entre hombres y mujeres se va agudizando. En esa madurez, liberada de muchas de sus pesadas cargas como puede ser el cuidado de los hijos, la mujer amplía su ámbito de actuación en los campos de la formación, trabajo, deporte o su participación en la oferta cultural y social. La oportunidad que plantea esta intervención para que las mujeres mayores desarrollen y desenvuelvan su cotidianidad en el espacio público es actuar en los Centros de Mayores.

## **Contextualización sociodemográfica del territorio**

El proyecto piloto “lideresas” se desarrolla en las inmediaciones del Distrito de Villaverde, del Municipio de Madrid, cuyas características sociodemográficas son las siguientes:

El distrito de Villaverde, situado en el sur del área central de Madrid, está organizado administrativamente en cinco barrios: San Andrés, San Cristóbal, Butarque, Los Rosales y Los Ángeles.

La población total del distrito es de 142.373 habitantes según el Padrón Municipal de Habitantes de Madrid a 1 de abril de 2016 (48,05% hombres y 51,94% mujeres), lo que supone el 4,47% de la población de la ciudad de Madrid. Villaverde continúa siendo de los distritos donde más crece la

población con un 2,47 de tasa de crecimiento en 2015, dado que las tasas de natalidad (cada vez más bajas) siguen siendo superiores a las de mortalidad (cada vez más altas).

Con un índice de juventud de 92,47, y un 16,96% de habitantes con edad por debajo de los 14 años, es uno de los distritos más jóvenes donde tan solo un 18,34% de su población es mayor de 65 años, del que tan solo un 33,67% son mayores de 85. Con estos datos tan positivos, encontramos que la tasa de dependencia en el distrito (relación entre la población inactiva y activa) se encuentra en torno a la media con un 54,57.

La población extranjera supone el 16,12%, aumentando las tasas de migración neta hasta 6,94 y siendo su mayoría procedentes de Rumanía y Marruecos. La edad promedio de los extranjeros en el distrito es de 33,56 años, 10 años más joven que la autóctona (43,67 años), lo que vislumbra que la mayoría de los extranjeros vienen en edades jóvenes, en busca de trabajo y estabilidad.

A pesar de la presencia de población extranjera joven, las tasas de natalidad en el distrito siguen descendiendo (hasta alcanzar el 9,58) y las de mortalidad siguen creciendo poco a poco (7,11). Por lo tanto, la población está en un decrecimiento mantenido con una tasa de crecimiento de -1,02.

Si nos adentramos en los rasgos económicos del Distrito, tradicionalmente obreros industrial, encontramos una de las tasas más dramáticas de desempleo de la ciudad, que a pesar de haberse visto rápidamente reducida en los dos últimos años, actualmente alcanza el 18,87% de la población activa residente (enero de 2016), considerablemente más positiva a las cifras del conjunto del municipio (12,59).

Si atendemos a la estructura de la población conoceremos que en términos absolutos existe una mayor cantidad de mujeres que de hombres a todas las edades, pero especialmente notoria desde los 70 años en adelante, consecuencia de una mayor esperanza de vida en las mujeres.

La significativa feminización del envejecimiento, muy acentuada a partir de los 70 años de edad (lo que implica también una mayor presencia de situaciones de fragilidad y dependencia entre las mujeres), es un rasgo estructural que define de manera global el envejecimiento demográfico en el distrito, en línea con lo que evidencian los datos provenientes de la mayoría de

15

los restantes distritos del municipio de Madrid. Aun así, el Distrito de Retiro posee, de por sí, un importante desequilibrio demográfico entre hombres y mujeres de edad avanzada, donde el porcentaje de mujeres mayores de 60 llega a suponer el 54,80% de la población mayor.

Teniendo esta realidad que rodea a las “lideresas” como destinatarias del proyecto, lo que se proponen como objetivo para la intervención es precisamente incorporar la perspectiva de género en los Centros de Mayores, lo que permite abordar este desequilibrio dentro de la población mayor residente en Villaverde.

Forma parte ya de la realidad española, el que las personas mayores de 65 años se hayan convertido en un importante sostén de las economías familiares de sus hijos, hijas, nietos y nietas. Esto determina, por una parte, una mayor restricción de sus posibilidades de ocupación del tiempo de ocio y, por otra, una mayor dedicación al cuidado de los nietos. De cara al fomento de la participación social prevista en este proyecto, hay que considerar que

numerosas personas mayores del distrito apenas disponen de tiempo libre debido a estas cargas familiares.

## Contexto jurídico

En el año 2007, se aprueba la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Esta Ley Orgánica radica en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de Igualdad.

- Su artículo 14 de nuestra Constitución proclama el derecho a la igualdad como derecho universal y a la no discriminación por razón de sexo.
- El artículo 17 de esta Ley establece que *“El Gobierno, en las materias que sean competencia del Estado, aprobará periódicamente un Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades, que incluirá medidas para alcanzar el objetivo de igualdad entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razón de sexo”*.

<p><b>Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2008-2011</b></p>	<p><b>Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2014-2016</b> (Aprobado por el Consejo de Ministros del 7 de marzo del año 2014)</p>
<p><b>EJES TEMÁTICOS</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación Política y Social.</li> <li>2. Participación Económica.</li> <li>3. Corresponsabilidad.</li> <li>4. Educación.</li> <li>5. Innovación.</li> <li>6. Conocimiento.</li> <li>7. Salud.</li> <li>8. Imagen.</li> <li>9. Atención a la Diversidad e Inclusión Social. Violencia.</li> <li>10. Política Exterior y de Cooperación y Tutela del Derecho a la Igualdad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial</li> <li>2. Conciliación de la vida personal, laboral y familiar y corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares</li> <li>3. Erradicación de la violencia contra la mujer.</li> <li>4. Participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social</li> <li>5. Educación</li> <li>6. Desarrollo de acciones en el marco de otras políticas sectoriales</li> <li>7. Instrumentos para integrar el principio de igualdad en las distintas políticas y acciones del Gobierno.</li> </ol>

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición de un modelo de ciudadanía: no entender a las mujeres como un “colectivo” y a lo masculino como referencia universal y medida de la experiencia humana.</li> <li>• El empoderamiento de las mujeres, favoreciendo el acceso de mujeres a los puestos donde se toman decisiones y revalorizando las aportaciones de las mujeres.</li> <li>• La transversalidad de género para integrarla en todos los poderes públicos.</li> <li>• El reconocimiento de la innovación científica y tecnológica como fuerza de cambio social para la eliminación de las barreras que excluyen a las mujeres en estos ámbitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la pervivencia de las “políticas específicas de igualdad”, concebidas como medidas correctoras para reducir desigualdades.</li>   <li>• la “estrategia transversal” orientada a la introducción de cambios estructurales.</li> </ul>

*Tabla2. Distribución de actividades en un día promedio (en horas y minutos)*  
Fuente: INE. Encuesta de Empleo del Tiempo (2010)

Respecto al marco jurídico del proyecto a más pequeña escala, encontramos los *Estatutos y el Reglamento de los Centros Municipales de Mayores* que establecen como órganos de participación y representación de los socios de los mismos a la Asamblea General y a la Junta Directiva. Éste texto, a pesar de haber sido generado a partir de un proceso participativo con la aportación de varios grupos de trabajo, lleva desde 2010 sin ser modificado, por lo que comienza a quedarse obsoleto.

Los derechos y deberes relativos al contenido del proyecto que se recogen en los Estatutos y el Reglamento, son:

#### Artículo 4. Derechos

- Asistir a la Asamblea General con voz y voto.

17

- Elegir ser elegido miembro del órgano de representación del centro.
- Formular propuestas y sugerencias ante los órganos directivos del centro.
- Participar en las actividades que se desarrollen en el centro y utilizar los servicios de conformidad con las condiciones que en su caso se establezcan.

#### Artículo 5. Deberes

- Respetar y cumplir los estatutos, Reglamento de Régimen Interior y demás normas que rigen el funcionamiento del centro, así como los acuerdos de la Asamblea General de la Junta Directiva.
- Colaborar en el cumplimiento de los fines del centro.
- Poner en conocimiento de la Junta Directiva o de la Dirección del centro las deficiencias que observen en el funcionamiento del mismo.

- Hacer buen uso de las instalaciones del centro.

## Contexto político

Como representantes políticos en el contexto del proyecto en Villaverde encontramos inicialmente a Joaquín Martínez, como concejal del Partido Popular desde 2011 hasta 2015.

En las elecciones municipales celebradas el 24 de mayo de 2015, Ahora Madrid, el partido fundado apenas unos meses antes (6 marzo 2015), gana las elecciones municipales. A pesar de haber sido la segunda fuerza más votada tras el Partido Popular, el apoyo del PSOE hace que Manuela Carmena se convierta en la alcaldesa, respaldada por sus 20 concejales de Ahora Madrid en el Pleno municipal de Madrid. Uno de estos nuevos concejales de Distrito será el de Villaverde; Guillermo Zapata.

El gobierno de la nueva corporación promueve la expansión de la teoría y la práctica de los procesos participativos, y la verdadera integración de la perspectiva de género en los mismos con el fin de, en la medida de lo posible, despejar obstáculos para la autonomía económica de las mujeres, el incremento de su representación social y política, y la seguridad de las mujeres en todos los ámbitos. Por primera vez en la historia el Gobierno municipal de Madrid ha introducido la perspectiva de género en los Presupuestos de 2016, con el objetivo de hacer real la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres promovéndola transversalmente en cada distrito, área o política municipal.

La perspectiva de género implica que las políticas públicas sean neutrales respecto al género, ya que éstas reproducen las estructuras sociales en cuya base se encuentra la desigualdad. Puesto que el principio de igualdad debe estar presente de forma horizontal, en todas las políticas generales y sectoriales. Pero la meta, es conseguir que todas las políticas públicas sean

18

formuladas, ejecutadas y evaluadas con perspectiva de género. Por todo ello, aplicar una perspectiva de género implica a todos los organismos públicos.

La falta de precedentes en la historia de la política española sobre procesos participativos con perspectiva de género, aumenta la dificultad de llevarlo a cabo partiendo de cero.

Como nuevo espacio de participación ciudadana donde todos los colectivos se vean representados libremente, Ahora Madrid crea una web como plataforma de discusión y elaboración de propuestas con el objetivo de mejorar la ciudad y que la ciudadanía de Madrid pueda contribuir al programa de Ahora Madrid.

En esta plataforma ya se ha votado precisamente “Incorporar la perspectiva de género y el enfoque de derechos humanos en todas las políticas municipales.”, donde los 191 ciudadanos que han votado han reunido un 95,29% de votos positivos.

## 6. CONTEXTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN GESTORA

Tal y como se recoge en la parte introductoria de esta memoria, es importante contextualizar a la entidad que encarga la evaluación conociendo que los planes de igualdad son diseñados por los organismos de igualdad, pero la ejecución recae en los departamentos que designe el gobierno local.

Desde un inicio se cuenta con los siguientes recursos humanos para diseñar y ejecutar esta evaluación: por parte del departamento de Servicios Sociales del distrito de Villaverde: una agente de igualdad; la coordinadora de centros de mayores); una coordinadora de Animación Sociocultural y Animadora de referencia del CMM Eduardo Minguito y por parte de la Dirección General de Mayores y Atención Social Primaria, una técnica de la Sección de Centros Municipales de Mayores y dos personas del Dpto. de Programación, Evaluación y Desarrollo.

El Organismo responsable de la realización de la evaluación es la Dirección General de Mayores, Atención Social, Inclusión Social y Atención a la Emergencia, perteneciente la reciente Área Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo del Ayuntamiento de Madrid. Ésta nace a fecha de 13 de junio de 2015, cuando la nueva corporación nombra como primera teniente de alcalde será Marta María Higuera Garrobo, quien asumirá además dicha Área de Gobierno.

En relación al proyecto, será concretamente el Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo (dentro del Área) quien asume finalmente la función evaluativa. El nuevo Ayuntamiento de Madrid ha hecho especial hincapié en la participación, creando un ambiente propicio para el desarrollo de diseños de evaluación como el que se está planteando.

## 7. EVALUACIÓN

### Tipo de evaluación

Para analizar la tipología de la presente evaluación, se parte de las distinciones que Sonia Franco Alonso emplea en sus diseños:

- En función de su dimensión temporal, esta evaluación es **intermedia**, ya que se ha encargado e iniciado durante el desarrollo del proyecto.
- En cuanto al foco de análisis, esta evaluación ha analizado todo el proyecto como un conjunto, incluyendo todas sus fases (desde el diseño hasta el desarrollo); así como la racionalidad y la coherencia del planteamiento de la intervención. Por esta razón se trata de una evaluación de **diseño**.
- Es de **proceso** porque se centra en la puesta en práctica de la intervención, es decir, el cómo se implementa el proyecto; trabajando tanto en el diseño, como en el proceso, sin olvidar los resultados que ya se vislumbran como efectos de la intervención en la población beneficiaria e incluso algún cambio en la población.

- Según su finalidad, puede catalogarse como una evaluación **formativa**, ya que su objetivo es el aprendizaje a través de este proyecto piloto para poder hacer un análisis del modelo y poder complementarlo con propuestas de mejora.
- En cuanto al origen del agente evaluador, esta evaluación ha sido de carácter **mixto** dado que una evaluadora externa ha estado trabajando mano a mano con un miembro interno del organismo que encarga la evaluación, vinculada a la gestión y ejecución del proyecto.
- En cuanto al método, al igual que lo promueve el propio proyecto, se ha empleado el **participativo**, contando con la colaboración de los principales actores del programa desde el inicio a lo largo de toda la evaluación, aumentando de este modo su implicación.
- Se ha empleado una evaluación basada en la **teoría del cambio** dado que se ha construido un modelo teórico en base al contenido y funcionamiento del proyecto.
- Esta evaluación ha trabajado sobre un proyecto de intervención concreto, por lo que se considera centrada en un objeto de evaluación **específico**.
- En cuanto a la gestión y la responsabilidad técnica de las evaluaciones recae sobre el equipo interno del Ayuntamiento, pero la realidad es que la toma de decisiones ha sido **combinada** entre distintos actores, ya que

20

la evaluadora ha trabajado incorporando de las necesidades de los distintos actores.

## Equipo de evaluación

Para evaluar proyectos de igualdad (Bustelo, 2004), suelen ser equipos internos los que se coordinan con el organismo de igualdad y con un equipo externo que desarrolle el proceso evaluativo (cuanto más externo, mejor). Con este mismo criterio se planteó la previa “evaluación del pilotaje” diseñada por la DGMAS junto con la DGIO.

En el caso de este encargo, la responsabilidad técnica de la evaluación recae en Carmen Mormeneo como miembro del Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo del Ayuntamiento de Madrid. A partir de este momento se considera la posibilidad de contar con un equipo de evaluación externo para liberar a la entidad gestora del proyecto (equipo interno) del diseño y ejecución de la evaluación, porque aparte de convertirse en una carga extra dentro de sus funciones que no eran capaces de asumir por falta de tiempo, Carmen quiere aplicar el método instruido en el Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

Así, se solicitó la presencia de una persona en prácticas al máster, con el fin de encargarse del diseño que Carmen tenía en mente a alguien capaz de aplicar una mirada externa. Dado que el proceso evaluativo es considerablemente técnico, Sonia Franco orientó como tutora externa y

Carmen como responsable del encargo y figura de referencia interna. Junto con la alumna de prácticas, forman el “equipo de evaluación”, reuniéndose en varias ocasiones y permaneciendo en contacto a lo largo de todo el proceso de evaluación.

## Hipótesis

“¿Puede el proyecto “lideresas” servir como ejemplo para su aplicación en otros distritos y así lograr el objetivo final, fomentar la participación de las mujeres en los centros de mayores?”

## Proceso evaluativo

La evaluación ha seguido un sendero guiado por las indicaciones del Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo del Ayuntamiento como solicitante del encargo.

En una primera reunión con Carmen en el Área, se emitieron los requerimientos a partir de los cuales se daría inicio a la evaluación. El objetivo estaba claro, quedaba diseñar el camino, por lo que se descartó así la

21

posibilidad de un modelo preordenado, sin existir una definición previa de las cuestiones a evaluar.

La entidad evaluadora necesita demostrar a través de la evaluación si el proyecto “lideresas” es aplicable a otros distritos. Al no haber hecho uso de un método evaluativo parecido en las evaluaciones llevadas a cabo hasta el momento, se quiso aplicar los pasos que recoge el manual “Dos métodos: criterios y teoría del programa” (Ligero, 2011). Esta evaluación debía ser sensible a las necesidades de los actores implicados (modelo ad hoc), ya que al tratarse de un proyecto que trabaja el modelo participativo, se consideraba esencial contar con la implicación de los actores intervinientes desde un inicio.

## 7.1 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

### Situación evaluativa (qué)

En el caso de este trabajo, se evalúan las acciones implementadas del proyecto “Lideresas” en base a su coherencia y pertinencia para futuras intervenciones.

### Objetivo de la evaluación (para qué)

La intención que transmite la DGMAS con la evaluación es:

“Elaborar una propuesta de evaluación con el objetivo de dar a conocer los

resultados del programa y de éste modo (que) pueda ser aplicable a otros distritos”.

## Enfoque o modelo de evaluación y aproximación evaluativa (cómo)

En el ámbito de la administración pública existe una amplia diversidad de actores con condiciones y posiciones muy heterogéneas, por lo que es importante que la evaluación contemple las necesidades de esta pluralidad, dado que esta diversidad de perspectivas sobre el programa o sobre lo que debe ser evaluado, es lo que al fin y al cabo enriquece y fortalece la validez de una evaluación participativa.

La aproximación evaluativa que ha seguido el proceso ha sido la orientada a los *stakeholders*, también conocido como “modelo *ad hoc* sensible a los diferentes actores” o modelo pluralista, centrada especialmente en responder a las necesidades de aprendizaje de todas las personas que han intervenido en el proyecto (Stake, 2006).

22

Otros autores como Rossi y Chen (1990) defienden un enfoque más objetivista a la hora de orientar la evaluación, pero siempre integrando los requerimientos de los *stakeholders*. Es en el propio proceso evaluativo donde emergen los criterios o las preguntas clave a evaluar, por lo que en este caso desde el inicio se ha querido implicar a los principales grupos de interés, acudiendo en primer lugar a las beneficiarias del proyecto y en segundo lugar a las Técnicas.

La información extraída de estos encuentros se recoge en un listado de las necesidades que muestran tanto las lideresas y las Técnicas como principales grupos de interés de cara a la evaluación del proyecto desde su puesta en marcha. Una vez expresadas y plasmadas las necesidades, se inicia la fase de análisis sobre su correspondencia con los supuestos procesos, elementos estructurales y resultados diagnosticados a partir de los trabajos de campo y toda la documentación facilitada.

## 7.2. FASES Y CRONOGRAMA

Siguiendo con el proceso de las fases de evaluación trabajado en el Máster, y siguiendo el Manual de Juan Andrés Ligeró (2011) “Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa”, la evaluación presentada ha seguido el siguiente sendero de creación:

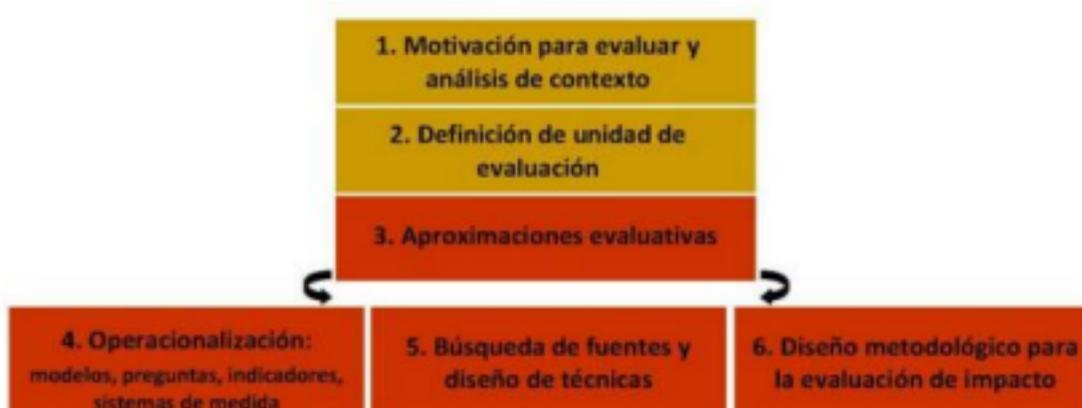


Imagen 3. Extracto de las fases de evaluación. Fuente: Programa del Máster en Evaluación de Políticas Públicas de la UCM (<https://www.ucm.es/cseg/programa>)

El cronograma se ha ido estableciendo a medida que avanzaba el propio proceso de evaluación, ya que al tratarse de una evaluación intermedia y de proceso, de momento no está previsto que el proyecto vaya a llegar a su fin. Los tiempos no habían sido previamente definidos por el Ayuntamiento, adaptándose de esta manera a la disponibilidad de la evaluadora en primer lugar, y en segundo a la fecha de entrega y a las contingencias que fuesen surgiendo. Los tiempos empleados para la realización de esta evaluación no sirven de referencia para otros casos, donde y cuando –esperemos- se destinen más recursos para su realización.

Con el fin de describir más detalladamente cómo ha sido el proceso evaluativo, a continuación se expone la secuencia de fases evaluativas,

23

concretando los periodos de tiempo reales que han supuesto cada una de ellas (ver el cronograma general de la evaluación en el Anexo 01):

### Fase 1. Identificación de fuentes y actores clave

Desde un primer momento se tuvo en cuenta la teoría de Stake (2006) de que ante pluralidad de stakeholders existe una gran diversidad de valores y percepciones sobre el programa. Así, a partir de la consulta en fuentes documentales como los Programas Operativo de Igualdad y los Planes

Estratégicos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres; le planteé a Carmen una primera matriz donde coloqué a los actores en función de su implicación en el programa y su nivel de poder (institucional):



Imagen 4. Primera versión diagnóstico grupos de interés

A partir del esquema de la primera matriz sobre la posición que ocupaban los actores en relación al programa, se trabajó un análisis en función de los tres subsistemas (legitimación, acción y reacción) que utiliza Monnier (1992), obteniendo así el siguiente resultado:

#### ACTORES SEGÚN SUBSISTEMAS

<b>LEGITIMACIÓN</b> Responsables legítimos (jurídica y política) de la decisión	<b>ACCIÓN</b> Implementan el programa (técnicos, colaboradores)	<b>REACCIÓN</b> Actores sociales heterogéneos que reaccionan ante el programa-beneficiarios
Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo	-Dpto. de Programación, Evaluación y Desarrollo -Dpto. Centros de Día y Residencias -Agente de Igualdad DGIOHM	Mujeres usuarias de los centros municipales de mayores
Dirección general para la Igualdad de Oportunidades (del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad)	Dirección General de Mayores y Atención Social	Coordinadoras de los distritos de Madrid
Dirección General de Igualdad de Oportunidades	Junta de Distrito de Villaverde	
	Lideresas	

*Imagen 5. Segunda versión diagnóstico grupos de interés*

Tras esta primera visión externa a partir de las fuentes documentales facilitadas, se convoca un trabajo en grupo con las beneficiarias del programa (las lideresas) para tratar de sacar en claro el mapa de actores real, desde una mirada interna del programa.

Empleando la matriz original, se fueron detectando las figuras y organismos intervinientes, y se fueron situando en función de su poder de decisión y/o influencia y su implicación en el programa.

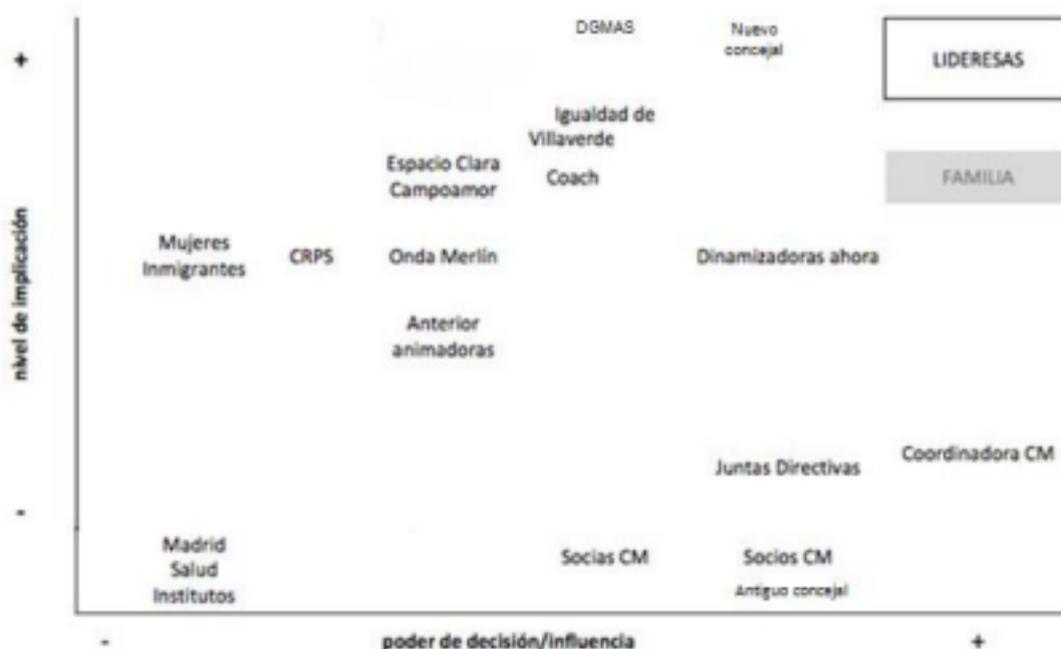


Imagen 6. Diagnóstico de los grupos de interés según las lideresas

Como se aprecia en la *Imagen 4* en el trabajo grupal con las lideresas se obtuvieron muchos más actores implicados de los que se detectaron en un primer momento, lo que demuestra que siempre se conoce mejor el programa desde dentro.

Los procesos participativos pueden llegar a conseguir la implicación de amplios sectores de la ciudadanía. Para ello, han de ser lo suficientemente atractivos e inclusivos, demostrando utilidad y eficacia, y generando compromiso y satisfacción en el proceso mismo y en los resultados. Esta evaluación ha tratado de hacer partícipes en todo momento tanto a los stakeholders como a las audiencias en todas las fases del proceso de la siguiente manera:

	<b>Primaria: AUDIENCIAS</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Subtotal por</b>
<b>etapa del proceso (alcance de la implicación)</b>	<b>Fase 1. Identificación de Equipo técnico Responsables,</b>	diseñadores de políticas y <u>gestores</u> Beneficiarios directos e indirectos, terceros	<u>afectados</u> <b>Terciaria</b> Sociedad civil y ciudadanos
<b>Fase 2. Divergente: Extracción de necesidades informativas (primer trabajo de</b>		<i>fuentes y actores clave</i> X x X	
<b>Fase 3. Acotación y definición del objeto de evaluación</b>			

**Fase 4. Convergente:** Construcción, reconstrucción o identificación de la teoría del programa o modelo lógico

**Fase 5.** Operacionalización, diseño de indicadores y sistemas de medida

X	

X	

Tabla 7. Implicación de los stakeholders y audiencias en la evaluación por fases

## Fase 2. Divergente: Extracción de necesidades informativas (primer trabajo de campo)

En una segunda reunión con las lideresas, ya con el método de grupo de discusión (servicio contratado por el Ayuntamiento a una empresa externa), tratamos de identificar las necesidades endógenas que presentaban las lideresas como **audiencia secundaria** de cara a la futura evaluación. (Anexo 04)

Para partir desde un enfoque participativo y una evaluación orientada a los actores intervinientes, se quiso extraer la necesidad de evaluar en la segunda reunión con las lideresas. A través de un servicio contratado por el Ayuntamiento, una empresa externa realizó un grupo de discusión basado en las preguntas que la evaluadora necesitaba para extraer las necesidades informativas, junto a un listado de criterios de posible aparición en el discurso (Anexo 04).

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Queremos evaluar? ¿Por qué? ¿Para qué?</li> <li>2. ¿Qué es lo que se quiere saber?</li> <li>3. ¿Qué es lo que se desconoce?</li> <li>4. ¿Qué elementos se quieren evaluar?</li> <li>5. ¿Cuáles son los problemas o contradicciones?</li> <li>6. ¿Y las preocupaciones?</li> </ol> |
|--|

Cuadro 8. Guión inicial de sesión para la extracción de necesidades informativas

Pero finalmente, en la reunión previa se decidió que el contenido a trabajar iría más orientado a las claves para aplicar el proyecto en otros distritos, tratando con las propias participantes y beneficiarias cómo vivieron su propio proceso de incorporación al grupo “lideresas”, los obstáculos iniciales y diarios con los que se encuentran, las dificultades que encuentran a la hora de incorporar a nuevas mujeres al proyecto, y los factores imprescindibles que consideran no podrían faltar en otros grupos.

A partir del discurso creado entre las cuatro lideresas a partir de este guión, salieron a la luz los criterios/indicadores: “**eficacia**” y “**participación**” cuya aparición se vislumbrará en la teoría del programa.

### Fase 3. Acotación y definición del objeto de evaluación

Cuando la evaluación fue encargada, el programa ya estaba en funcionamiento, por lo que la siguiente fase una vez analizado el contexto de actores intervinientes y las necesidades informativas, consistió en tratar de identificar cómo estaba funcionando dicha intervención y qué resultados intermedios (tanto esperados como no esperados) se estaban obteniendo.

Para ello, se realiza un **segundo trabajo de campo** consistente en cuatro preguntas abiertas dirigidas a las Técnicas responsables del desarrollo y ejecución del proyecto, una **audiencia primaria** que nos aporta la mejor información acerca de las demandas endógenas de cara a la evaluación. Las preguntas se realizaron a través de un cuestionario online (Google Form) de acceso a través de un link de invitación.

1. ¿Qué queremos conseguir con el proyecto?
2. ¿Cuáles consideras que son los aspectos clave necesarios para que este proyecto consiga sus objetivos?, ¿qué procesos (actividades, actuaciones...) han sido clave en su desarrollo?
3. ¿Qué medios (actores clave, presupuesto, tiempo...) consideras imprescindibles y básicos para el desarrollo del proyecto?

*Cuadro 9. Guión inicial de sesión para la extracción de necesidades informativas*

Al haber contado con una baja participación en este segundo trabajo de campo, la información no pudo ser tratada como una representación de las profesionales (Técnicas), pero sí ayudó a la formulación de un modelo teórico del programa, dado que los procesos clave insinuados por las lideresas fueron ratificados por las ejecutoras del proyecto (ver resultados en Anexo 06).

Los datos que se recogen a partir de esta técnica y la información anteriormente recogida, es muy variada ya que de ella se extraen conceptos válidos para las preguntas de evaluación, para detectar criterios o indicadores, y hasta elementos estructurales junto a diferentes valoraciones del programa. Para empezar a construir la teoría *subyacente* del programa hay que depurar y ordenar toda esta información tratando de detectar las secuencias causales

27

que se dan en el programa, evitando plasmar juicios de valor, ya que el objetivo es hacer comprender y mostrar cómo está funcionando el programa.

El modelo razonable y sensible que se obtenga acerca de cómo se supone que funciona la intervención es la **teoría del programa**, cuyo propósito es identificar los recursos del programa, las actividades y los resultados previstos y especificar las cadenas de asunciones causales vinculando recursos, actividades, resultados intermedios y objetivo. Para Weiss, esta “cadena de asunciones que explican cómo las actividades conducen paso por paso a los resultados esperados” (1998:2) se denomina teoría del cambio.

### Fase 4. Convergente: Construcción, reconstrucción o identificación de la

Paralelamente la entidad encargada de la evaluación, desarrolla su propia teorización del programa desde una visión interna, ya que la entidad es partícipe del proyecto (*stakeholder*). Una vez formulada esta teoría, él se compara con la formulada por la evaluadora externa, dando así lugar a un único modelo lógico válido.

MODELO LÓGICO DEL PROYECTO "LIDERESAS"

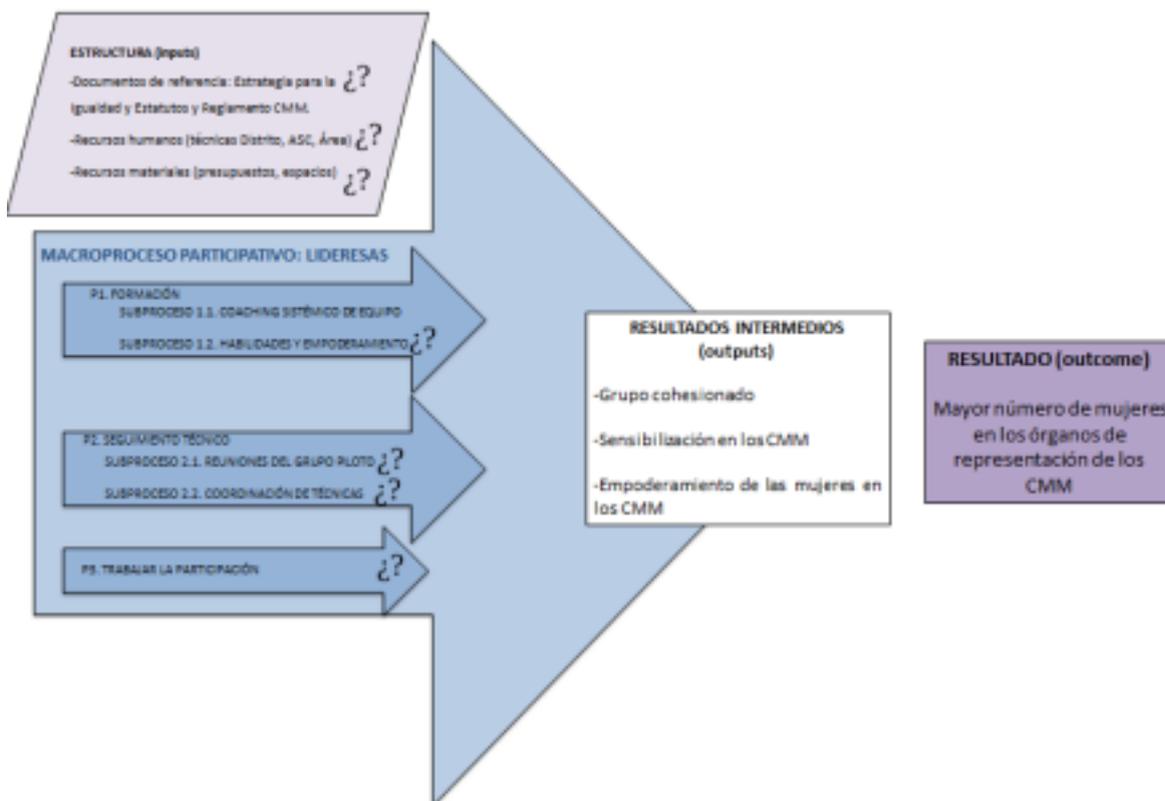


Imagen 10. Gráfico de la teoría del programa o lógica de la intervención (Fase convergente)

De este modelo lógico de intervención previamente identificado a través de consenso, se inicia el proceso de identificación de los aspectos clave que se quieren evaluar, por lo que se convierte en la guía para la identificación de las preguntas de evaluación. Para poder elaborar dichas preguntas, se acude a la información obtenida en el **segundo trabajo de campo** (preguntas abiertas a

Técnicas).

Las respuestas a las preguntas de evaluación serán las que nos ayuden a verificar o negar la relación causal del modelo lógico propuesto, sabiendo así si los resultados del programa son atribuibles o no a la cadena de procesos que se presupone, y si los medios son adecuados o no de cara a la implementación. El objetivo es conseguir una interpretación que establezca una relación causal entre los elementos estructurales, la implementación y los resultados para que la teoría sea congruente.

La perspectiva sistémica entiende el proyecto como este conjunto de elementos interdependientes al que se vinculan los procesos y resultados -en este caso- intermedios, conformando un sistema.

Los resultados son los cambios en la realidad producidos o atribuibles a la intervención. Al estar diseñando la evaluación durante el desarrollo del proyecto, los resultados tanto intermedios como finales, se presuponen partiendo de los objetivos del programa.

### **Resultados intermedios**

#### **-Grupo cohesionado**

La cohesión grupal ha sido considerada como el resultado del proceso crítico de formación (*coaching* y habilidades), que refleja en la tendencia del grupo "lideresas" a "mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros" (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998:213).

La participación social también contribuye a la cohesión de grupo, y es que, según Valverde (2001) los factores que colaboran en la creación de los grupos son, entre otros: la frecuencia de las interacciones, la exclusividad de pertenecer al grupo, la homogeneidad del grupo, su madurez del grupo, y su claridad respecto a los objetivos del grupo. Las personas que lo conforman han de sentirse atraídas por el grupo para conseguir la cohesión (Shaw, 1983), por ello se debe trabajar la atracción interpersonal entre los miembros del grupo la atracción hacia las actividades que el grupo realiza, la atracción hacia los objetivos del grupo y la atracción de la pertenencia grupal. Cuantas más de estas atracciones se den simultáneamente, mayor será la cohesión existente en el grupo.

Para Carron y Dennis (2001) la cohesión proporciona un mayor aprendizaje, una mayor satisfacción con la marcha del proyecto y con el grupo, mejor comunicación, y un aumento de la sensación de seguridad ante el desconocimiento del programa.

#### **-Sensibilización en los CMM sobre el contenido del programa.**

29

La sensibilización es un conjunto de acciones que pretende influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y de los grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas. Para trabajar la sensibilización es importante que se escuche la voz de todos los grupos intervinientes, fundamentalmente la de las beneficiarias del programa. Esta línea de acciones es un proceso de trabajo, pero en la teorización de este proyecto se considera resultado dado que es uno de los objetivos de la intervención.

El resultado que se quiere lograr es una toma de conciencia en la población que pueda verse afectada respecto a la problemática de la participación de las mujeres en los CMM. Si esto se consigue, estaría asegurada la eficacia de la intervención, haciendo visible los elementos clave que están funcionando para la consecución de los objetivos del proyecto.

La DGMAS es la encargada de diseñar una estrategia para provocar este cambio de actitudes en las prácticas que se llevan a cabo en los CMM y de la percepción de los/as usuarios/as sobre el tema que se quiere trabajar. Esto no es tarea fácil y requiere de acciones constantes, continuadas en el

tiempo que vayan fijando el itinerario a corto, medio y largo plazo.

### *-Empoderamiento de las mujeres en los CMM*

Se entiende empoderamiento como “el proceso de toma de conciencia individual y colectiva de las mujeres que les permite aumentar su participación en los procesos de toma de decisiones y de acceso al ejercicio de poder y a la capacidad de influir” (Emakunde, 2006: 44; 2010: 80). A través del trabajo de ciertas habilidades como el aumento de la autoestima y el desarrollo de la autogestión, trata de conseguir que las personas asuman el control sobre sus vidas, en este caso las mujeres mayores.

El empoderamiento es un proceso que se inicia en lo individual y trasciende hasta lo colectivo dado que está vinculado a la necesidad de potenciar la participación de las mujeres no solo en la construcción de la identidad individual sino también en todos los ámbitos de la vida social.

La manera en la que se ha trabajado el empoderamiento en este proyecto ha sido tanto directamente con las lideresas -a través de actividades específicas- como de manera indirecta -formando a profesionales para que con una perspectiva de género estén más atentos a cambiar situaciones estructurales de desigualdad y crear oportunidades-. Por tanto, y en consonancia con el enfoque evaluativo basado en derechos humanos para tratar de empoderar al grupo “lideresas” se ha potenciado la autonomía personal de las beneficiarias, entendida como el ejercicio del derecho de una persona para determinar y/o elegir sus normas propias de vida personal y de convivencia social.

Teniendo como marco de actuación el objetivo nº 2 del POA 2014 “Alcanzar la igualdad real entre mujeres y hombres en la ciudad de Madrid a través de la sensibilización a la población y el empoderamiento de las mujeres” y la “participación de las mujeres en la vida de la ciudad”; la línea de trabajo sobre empoderamiento de mujeres es clave para que el proyecto “lideresas”

30

tenga impacto en el fomento de la participación de las mujeres en el ámbito público.

### **Resultado final**

“Mayor número de mujeres en los órganos de representación de los CMM”

Tal y como se recoge en el marco teórico de esta memoria, es en el espacio público donde se decide la distribución de los recursos materiales, simbólicos, y de poder. Precisamente en el espacio público es donde la presencia de las mujeres no se da en condiciones de plena igualdad debido a barreras que impiden su movilización sobretodo vertical hacia las cúpulas de poder.

Desde la perspectiva de género se propone eliminar las jerarquías basadas en el género y modificar las relaciones de poder, planteando un nuevo reparto de éste entre los sexos, con el propósito de transformar las actuales democracias patriarcales en democracias más equilibradas y representativas. La sistemática discriminación hacia las mujeres se da de manera más notoria

hacia las mujeres adultas mayores, segmento dentro del cual encontramos los mayores déficits democráticos.

## **PROCESOS**

Un “proceso es una secuencia de actividades que genera un valor para los beneficiarios” (Ligero, 2011:25), ya sea un producto, un servicio o un cambio en la población que antes no existía. Los procesos tienen un carácter secuencial dado que suponen la realización de una serie de actividades hasta la consecución de un fin.

El proyecto “Mujeres y Participación. Vivencias de un Proceso. Fomento del empoderamiento de las mujeres mayores en los Centros Municipales de Mayores del Distrito de Villaverde”, es un proceso en sí, por lo que ha sido tratado como un gran macro proceso dentro del cual se encuentran los procesos que se llevan a cabo en el proyecto.

### **MACROPROCESO “LIDERESAS”**

#### ***P1. Formación (proceso crítico)***

La formación es considerada como uno de los instrumentos más importantes para el desarrollo social, el empoderamiento personal y el liderazgo. Por ello, se considera un proceso crítico en la teoría porque incide

31

directamente en los resultados, en que las lideresas elegidas se sientan capaces de liderar y participar en las decisiones políticas y órganos de poder.

Además, es imprescindible que la formación la imparta personal especializado para su desarrollo. Sin formación especializada para la creación de un grupo cohesionado, para la adquisición de empoderamiento y de otras habilidades, este proyecto no tendría éxito.

Dentro del proceso “Formación”, se identifican dos subprocesos:

#### **SUBPROCESO 1.1. Coaching sistémico de equipo**

En el *coaching* de equipos, se entiende al equipo como un sistema dinámico que construye su propio ser a través del trabajo compartido. Para llegar a conformar un “sistema-equipo”, las miembros han de funcionar como un todo, es decir, existiendo relaciones de interdependencia positivas entre ellas.

Un equipo que funciona de forma comprometida con los objetivos y alineado con ellos, puede tener un efecto sinérgico tan potente que multiplica la suma de las capacidades de cada uno de sus miembros por separado.

Las miembros del equipo también tienen que aprender a hacerse responsables de su propia dinámica como equipo. El grupo “lideresas” cuenta con los recursos suficientes como para identificar sus limitaciones y encontrar

sus estrategias más efectivas para conseguir sus objetivos.

### SUBPROCESO 1.2. Habilidades y empoderamiento

En esta línea formativa se abordan cuestiones de autoestima y capacidades no solo de cara a asumir las acciones planteadas para el grupo “lideresas” en el proyecto, sino válidos también para el día a día de las mujeres.

Tal y como se ha recogido en el marco teórico, el empoderamiento va unido a la idea de captación, de toma de conciencia del valor personal y de grupo. Comprende un cambio interno y personal, cuando las lideresas pierdan el miedo a hablar en público, a exponerse, arriesgarse a emitir una opinión política contraria al sistema o a lo establecido. Se trata de integrar internamente el convencimiento de que valen tal y como son: como personas, como mujeres.

Junto al compromiso para alcanzar el empoderamiento, se trabajan habilidades sociales para que las “lideresas” estén capacitadas para ejercer el liderazgo, de cara a procesos de negociación y otras diversas funciones que tendrán que afrontar si quieren liderar su propio proyecto. Para ello es fundamental perder el miedo que es el freno interno que les impide expresarse y crecer, lo cual solo se puede conseguir con ayuda profesionales que dominen métodos y técnicas que les ayuden a conectarse con ellas mismas.

### P2.Seguimiento Técnico (proceso de apoyo)

Los procesos de apoyo facilitan el desarrollo de actividades que integran los procesos clave y generan valor añadido al organismo que gestiona el

32

proyecto interno en término de recursos humanos especializados (profesionales y Técnicas).

En todo proyecto, el proceso de seguimiento y control es considerado el método principal para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades establecidas en la planificación del mismo. El seguimiento se realizará a través de reuniones periódicas de solo Técnicas –si se trata la parte técnica- o conjunta de Técnicas y lideresas (reuniones piloto) –si se trata la parte práctica- , en las que se elabora un acta que recoge los asuntos tratados que será archivada para poder ser posteriormente comunicada a todas las personas implicadas.

Sin el apoyo de las Técnicas en éste sentido, no sería posible potenciar la visibilización del proyecto, la realización de ciertas actividades y por supuesto el mantenimiento del grupo en sí. Al no haber un presupuesto destinado al proyecto, tan solo existe el compromiso de la DGMAS para ofrecer los recursos que sean necesarios para su desarrollo.

Dentro del proceso “Seguimiento técnico”, se identifican dos subprocesos:

### SUBPROCESO 2.1. Reuniones del grupo piloto

Estas reuniones con contenido práctico unen a Técnicas y lideresas para recapitular las acciones que va realizando el grupo de lideresas en su proceso de desarrollo. El propósito es hacer un seguimiento del progreso del proyecto de forma que las Técnicas puedan asesorar a la horade tomar las acciones correctivas pertinentes cuando la ejecución del proyecto se desvíe

significativamente de su planificación.

Estas reuniones tuvieron su origen con el nacimiento del proyecto en julio de 2014, cuando una vez que las Técnicas identifican a las miembros beneficiarias del proyecto, la agente de igualdad del distrito y un miembro de la DG de Mayores programan “reuniones con el grupo motor de mujeres”. Esta convocatoria durará un tiempo determinado, y llegará a su fin cuando las “líderesas” estén preparadas para liderar su propio proceso, cuando ya no tenga más sentido la presencia de las Técnicas en la asesoría para la toma de decisiones.

### SUBPROCESO 2.2. Coordinación de las Técnicas

Las Técnicas son quienes acompañan en el proceso de diseño y ejecución del proyecto. Parten de acciones como la identificación de mujeres para formar parte del grupo motor de cara al inicio del proyecto, que dejarán de convocarse cuando el proyecto llegue a su fin.

En estas reuniones donde tan solo se convocan las Técnicas, se partirá de la recapitulación de las acciones que están desarrollando el grupo de “líderesas” para establecer acuerdos acerca del alcance del proyecto, la planificación de posibles acciones, la evolución del grupo motor y los posibles riesgos y problemas que vayan surgiendo en la ejecución.

33

### *P3. Trabajar la participación* (proceso estratégico)

Los procesos estratégicos están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia que ha seguido la organización gestora para el desarrollo del proyecto. Por ello, se trata de procesos transversales, que afectan a todas las dimensiones del proyecto.

“Trabajar la participación” es un trabajo complejo que implica la realización de actividades secuenciales, que requiere una serie de recursos, y tiempo para el desarrollo de la línea de trabajo.

Todos los procesos identificados para la teoría del programa son transversales (tal y como se hace visible en la *Imagen 5*), trabajando todos para el alcance de todos objetivos.

### **ELEMENTOS ESTRUCTURALES**

Los elementos estructurales suponen múltiples aspectos: *inputs*, recursos y entorno del programa (Weiss, 1998). Son las condiciones previas, organizadas de manera relativamente estable (Cohen y Franco, 1993), necesarias para que la ejecución de los procesos del proyecto.

Siguiendo el modelo EFQM, en relación a la gestión de la calidad en los servicios públicos, los elementos estructurales reciben el nombre de *agentes facilitadores*. Este modelo identifica entre otros agentes a las personas y los recursos como condicionantes previos a la ejecución del proyecto.

En la teoría del programa a evaluar, se han identificado como elementos estructurales, inputs y agentes facilitadores:

• *Documentos de referencia:*

### *Estrategia para la Igualdad*

Estrategia para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de la Ciudad de Madrid (2011- 2015) se publica en 2011 para establecer unas competencias para que las Administraciones actúen para combatir la reproducción de desigualdades. Algunos de los ámbitos de actuación que se recoge en la estrategia son fomentar el empoderamiento y la participación de las mujeres en la vida de la ciudad, a partir de los cuales tienen origen proyectos como el de “lideresas”.

### *Estatutos y Reglamento CMM*

Los *Estatutos y el Reglamento de los Centros Municipales de Mayores* son los documentos que regulan los CMM establecen como órganos de participación y representación de los socios de los mismos a la Asamblea

34

General y a la Junta Directiva. Éste texto, a pesar de haber sido generado a partir de un proceso participativo con la aportación de varios grupos de trabajo, lleva desde 2010 sin ser modificado

### *-Recursos humanos (Técnicas Distrito, ASC, Área)*

Los recursos humanos vinculados a este proyecto son, tal y como se detallan en el apartado 6: “Contexto interno de la organización gestora” (pág. 17):

Procedentes del Dpto. de Servicios Sociales del Distrito de Villaverde: una agente de igualdad, la coordinadora de centros de mayores, una coordinadora de Animación Sociocultural y la Técnica de animación sociocultural del C.M.M Eduardo Minguito.

Por parte de la Dirección General de Mayores y Atención Social, se destina la presencia de una técnica de la Sección de Centros Municipales de Mayores y dos personas del Dpto. de Programación, Evaluación y Desarrollo.

### *-Recursos materiales (presupuestos, espacios)*

No existe una partida presupuestaria destinada al desarrollo del proyecto, por lo que no se ha podido incluir ninguna actividad que conlleve gasto.

En el caso de espacios para realizar las reuniones relativas al proyecto, y el material necesario para (por ejemplo) la difusión de las actividades, ha sido facilitado por el servicio de Animación Sociocultural de los CMM de Villaverde, dado que al fin y al cabo se trata como una nueva actividad gestionada por el

## **8. DEFINICIÓN DE LAS PREGUNTAS, CRITERIOS E INDICADORES**

En base a la situación evaluativa (qué se evalúa), se concreta la definición de las preguntas, los criterios y sus correspondientes indicadores, en este caso orientados a la coherencia y la pertinencia del proyecto con el objetivo de llevar a cabo intervenciones similares en el futuro.

### **Fase 5: Operacionalización, diseño de indicadores y sistemas de medida**

Basada en el modelo lógico alcanzado, se da forma a una matriz de intervención donde hallar la correspondencia entre las dimensiones del programa (resultados procesos y estructura), las preguntas, los indicadores y las técnicas/fuentes que se emplearán para dar respuesta a dichas preguntas.

Para la elaboración de las preguntas, (recogidas en la Matriz de la pág.33) se trata el logro de objetivos, los resultados intermedios, las metas que se han podido alcanzar a corto/largo plazo, los efectos no previstos del proyecto, el cumplimiento de los procedimientos, y los cambios que se han originado con el proyecto.

Las preguntas de evaluación suponen indagaciones sobre todos los elementos conformantes de la lógica propuesta -resultados intermedios, procesos y elementos estructurales-, siempre implicando una valoración, para que sea posible comprobar la congruencia de la teoría. Además, deben transmitir las cuestiones que preocupan a los actores implicados.

Tal y como se aprecia en la matriz, la formulación de las preguntas de evaluación van de la mano de los indicadores. Un indicador es un aproximador, un sistema de medida que va a permitir responder a las preguntas y/o criterios de evaluación. Los indicadores siempre deben suponer una variable medible, observable, registrable que aporte una información que sea capaz de contestar a las preguntas, y deben de estar redactados como condiciones lógicas de tal manera al cumplirse -o no- contestan a la pregunta de evaluación.

Al no seguir esta evaluación una aproximación de juicios sumativos, los criterios van surgiendo en el discurso de los actores implicados. En la segunda

sesión evaluativa con las lideresas (recogida en la Fase 2), se originó un discurso a partir de las necesidades informativas en el que se suponía que fuesen a surgir varios criterios de evaluación. Tal y como se esperaba, en el discurso de las lideresas aparecieron los criterios de “participación” y “cohesión”. A pesar de que los criterios corresponden al contenido de cada pregunta, se considera imprescindible definir estos conceptos para llegar a comprender el sentido de su aparición y su recogida en la matriz.

- **Participación:** *“estar presente en, ser parte de, ser tomado en cuenta por y para, involucrarse, intervenir en, etc. Participar es influir, responsabilizarse. La participación es un proceso que enlaza necesariamente a los sujetos y los grupos; la participación de alguien en algo, relaciona a ese uno con los otros también involucrados. Ser participante implica ser coagente, cooperante, coautor, corresponsable...”* (Giménez, 2002:25).

36

El enfoque basado en los derechos humanos parte en este criterio de que toda persona y todos los pueblos tienen derecho a una participación activa, libre, así como a contribuir y disfrutar del desarrollo civil, económico, social y político, donde pueden verse realizados los derechos humanos y las libertades fundamentales.

- **Cohesión:** Sentido de pertenencia a un espacio común o el grado de consenso de los integrantes de una comunidad. Se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran sus miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes (Shaw, 1983).

Según se va desarrollando la matriz, aparecen otros criterios que son ya de uso convencional a causa de su aparición en las evaluaciones del CAD, UN Women y/o Naciones Unidas (2006:36):

- **Sostenibilidad de los resultados:** La probabilidad de que los resultados relativos a la igualdad de género persistan una vez finalizada la acción de desarrollo; a los factores del contexto que presentan mayores riesgos para esta sostenibilidad; y a cómo minimizarlos.
- **Coherencia:** Necesidad de evaluar las políticas para asegurar que haya consistencia y, en concreto, que todas las políticas tengan en cuenta las cuestiones humanitarias y los derechos humanos.
- **Pertinencia/adecuación:** La pertinencia trata de averiguar si el proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades locales.
- **Adecuación de los recursos:** Cómo afecta la inclusión o ausencia de especialistas de género en la gestión
- **Eficiencia:** Valoración de si los resultados intermedios (y en un futuro los finales) vinculados a la igualdad de género están lográndose a un coste razonable.

- **Empoderamiento:** Grado de conciencia que las mujeres toman sobre su posición de subordinación y en qué modo se incrementan sus capacidades para retar a la misma.
- **Cobertura:** La necesidad de llegar a la mayor población posible con los resultados intermedios.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN

### PREGUNTA DE EVALUACIÓN DIMENSIÓN GENERAL

**ESPECÍFICA CRITERIO/S INDICADOR/ES TÉCNICA/FUENTE COMENTARIOS Nivel de**  
**P1.** ¿El proyecto es pertinente con los requisitos que marca el Plan Operativo de Igualdad?  
 Estructura  
 Plan  
 Estratégico Marco  
**PERTINENCIA ADECUACIÓN**  
 correspondencia de los objetivos del proyecto con los requisitos del plan  
 Análisis documental

<b>P2.</b> ¿Es conocido el contenido de los EyR de los CMM por los principales agentes intervinientes en el proyecto?	Estructura	Marco normativo	-	Nivel de conocimiento que tienen los principales agentes acerca del contenido de los EyR de los CMM	Cue los grup inter (lide Téc
<b>P3.</b> ¿El contenido del proyecto se adecúa al marco normativo que establecen los EyR en los CMM?			PERTINENCIA ADECUACIÓN	Nivel de inclusión de los EyR de los CMM en el proyecto	Anál docu
<b>P4.</b> ¿Es "lideresas" un grupo cohesionado?	Resultados intermedios (outputs)/ Proceso crítico P.1 FORMACIÓN	SUBPROCESO 1.1 COACHING SISTEMICO DE EQUIPO	COHESIÓN	Nivel de vínculo de cada miembro con el grupo "lideresas"	Entr pers mien Lide
				Nivel de resistencia a abandonar el grupo.	
<b>P5.</b> ¿Tienen todas las Técnicas formación específica y/o conocimientos previos en género?	Proceso crítico P1.FORMACIÓN	SUBPROCESO 1.2. HABILIDADES Y EMPODERAMIENTO	ADECUACIÓN	Grado de sensibilidad respecto a la igualdad de oportunidades y de género	Anál disci reun las
				Nivel de necesidades de formación en género de las Técnicas	

<b>P6.</b> ¿Qué nivel de empoderamiento han adquirido las lideresas en el proceso formativo?	Resultados intermedios (outputs)/ Proceso crítico P.1 FORMACIÓN	SUBPROCESO 1.2. HABILIDADES Y EMPODERAMIENTO	EMPODERAMIENTO	Aumento de la percepción de los/as usuarios/as de los centros	Cuestionario usuarios centros
				Nivel de empoderamiento de las lideresas	Entrevista lideresas

38

**PREGUNTA DE EVALUACIÓN DIMENSIÓN GENERAL DIMENSIÓN**

**ESPECÍFICA CRITERIO/S INDICADOR/ES TÉCNICA/FUENTE COMENTARIOS** Valoración del

**P7.** ¿Ha sido eficaz el acompañamiento realizado por las Técnicas del grupo de pilotaje?

Proceso de apoyo

P2.

SEGUIMIENTO

SUBPROCESO 2.2.

COORDINACIÓN DE TÉCNICAS

EFICACIA

acompañamiento de las Técnicas a lideresas para la consecución de los objetivos

Cuestionario/ Entrevista a lideresas

<b>P8.</b> ¿Son eficaces las sesiones de pilotaje?	TÉCNICO	P2. SEGUIMIENTO TÉCNICO	EFICACIA	Percepción de la evolución en las lideresas	Entrevista lideresas
<b>P9.</b> ¿Se emplea el método participativo de manera transversal como principal herramienta de actuación? / ¿Es la participación concebida como un derecho?	Proceso estratégico	P3. TRABAJAR LA PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	Incremento de la participación .../Qué se entiende por el concepto participación	Cuestionario usuarios centros
<b>P10.</b> ¿Es el proceso participativo congruente con la legislación que regula los CMM?	Proceso estratégico	P3. TRABAJAR LA PARTICIPACIÓN	COHERENCIA	Desarrollo integral del proceso participativo en la toma de decisiones	Observación reuniones seguimiento pilotaje coordinación
	Estructura	Marco normativo		Nivel de inclusión de la ejecución de procesos participativos en los EyR de los CMM	Análisis documental
<b>P11.</b> ¿Es necesaria una partida presupuestaria para que el proyecto logre alcanzar sus objetivos?	Estructura	RECURSOS	EFICIENCIA	Nivel de necesidad de recursos para el desarrollo del proyecto	Cuestionario usuarios centros a las Técnicas lideresas
<b>P12.</b> ¿Es el espacio destinado óptimo para el desarrollo de las actividades?	Estructura	INFRAESTRUCTURA	ADECUACIÓN	Adecuación del espacio a las actividades de las lideresas	Cuestionario usuarios centros

<b>P13.</b> ¿Los medios de los que disponen son suficientes para poder desarrollar las actividades eficazmente?	Estructura		ADECUACIÓN	Nivel de necesidad de medios y recursos para continuar con el programa	Grup discu lider
<b>P14.</b> ¿Permanecen los efectos del programa en los CMM?	Resultado		SOSTENIBILIDAD	Presencia de efectos del programa en los	Entr coor

39

**PREGUNTA DE EVALUACIÓN DIMENSIÓN GENERAL  
DIMENSIÓN**

**ESPECÍFICA CRITERIO/S INDICADOR/ES TÉCNICA/FUENTE COMENTARIOS** CMM de Villaverde los CMM de Villaverde

<b>P15.</b> ¿Está sensibilizada la población potencialmente lideresa?	Resultados intermedios (outputs)		SENSIBILIZACIÓN/ COBERTURA	Percepción sobre los procesos de representación femenina en los órganos de participación	Encu usua y Ju Dire
<b>P16.</b> ¿Existe un aumento de la representación femenina en los órganos de los 8 CMM del Distrito?	Resultado			Aumento del número de miembros mujeres en JD y/o presentes en la Asamblea de los 8 CMM de Villaverde	e
<b>P17.</b> ¿Se ha incrementado el número de mujeres con intención de presentarse como candidatas a las próximas elecciones de las JD?	Resultado		EFICACIA	Aumento del número de mujeres con intención de presentarse como candidatas	Cue toda mujer de lo Villar
<b>P18.</b> ¿Es mayor la visibilidad de la mujer como participe activa en los CMM?	Resultados intermedios (outputs)		SENSIBILIZACIÓN	Percepción de la visibilización que ha logrado el grupo motor de mujeres lideresas	Anál discu grup discu usua usua CMM
<b>P19.</b> ¿Se ha conseguido la implicación de los actores de quienes se necesita vinculación?	Proceso estratégico	P3. TRABAJAR LA PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	Nivel de implicación de ambos concejales	Obs parti po discu vist a conc coor los C
<b>P20.</b> ¿Está siendo eficaz la captación de las lideresas hacia potenciales participantes?	Resultados		COBERTURA	Aumento del número de miembros del grupo lideresas	e

40

El enfoque empleado en este diseño de la evaluación se hace visible a partir de la teorización del programa y es a través de la formulación de las preguntas de evaluación donde se puede hacer práctica su transversalidad, pero normalmente el Enfoque Basado en los Derechos Humanos se puede incorporar en todas las fases del proceso.

“Incorporar el EBDH y el GED en evaluación es analizar el alcance y el desarrollo de los derechos humanos y de la igualdad de género tanto en el programa como en la realidad que éste pretende modificar con respeto a todos los colectivos, especialmente hacia los más vulnerables y comprender las situaciones estructurales que generan desigualdad” (Ligero; Espinosa; Mormeneo; Bustelo, 2014: 19).

El motivo de emplear este enfoque en la evaluación para sensibilizar en la materia, es porque el reconocimiento de los derechos humanos y la perspectiva de género están presentes en el propio diseño y desarrollo del proyecto: “*participar no se reduce a ser miembro de una junta directiva, es mucho más*” (declaración recogida del borrador del Proyecto). “Lideresas” toma como protagonistas beneficiarias tan solo a mujeres como colectivo más vulnerable a las situaciones que generan desigualdad, y utiliza la estrategia participativa como derecho humano a ejercer.

Para analizar la situación del derecho a participar - en relación al proyecto “lideresas”- se ha aplicado el sistema de análisis de los titulares del derecho que utiliza Jonsson (2004). Lo curioso es que a la hora de analizar los titulares, se ha observado que éstos guardan cierto paralelismo con el diagnóstico de las audiencias (Torres et al., 2005) realizado en la *Fase 1. Identificación de fuentes y actores clave* (pág. 24), tal y como se puede contemplar en la siguiente tabla:

Titulares	Audiencias
De <b>Deberes</b> (respetar, proteger y promocionar): del gobierno	<b>Primaria</b> Equipo técnico: Responsables, diseñadores de políticas y gestores
De <b>derechos</b> : usuarios/clientes	<b>Secundaria</b> Beneficiarios directos e indirectos, terceros afectados
De <b>responsabilidades</b> : sociedad	<b>Terciaria</b> Sociedad civil y ciudadanos

Tabla11: Titulares del derecho y audiencias del proceso evaluativo. Fuente: Elaboración propia

## Fase 6. Elección de Técnicas de recogida de información

Las Técnicas propuestas recogidas a lo largo de la matriz son tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Intentando recurrir a la amortización de las mismas, la aplicación una sola técnica puede cubrir varias de las preguntas de evaluación.

### **Técnicas cualitativas:**

- Entrevista
  - Al concejal del Distrito de Villaverde
  - A la coordinadora de los CMM de Villaverde
  - A las lideresas
  - A las técnicas
- Análisis documental
  - Plan Operativo de Igualdad
  - Estatutos y Reglamento de los CMM
- Grupo de discusión
  - Lideresas
  - Usuarios y usuarias de los CMM
  - Técnicas
- Observación participante
- Observación no participante
  - En reuniones de pilotaje y coordinación

### **Técnicas cuantitativas:**

- Cuestionarios
  - A lideresas
  - A técnicas
  - A usuarios y usuarias de los CMM
  - A los y las miembros de las Juntas Directivas
- Análisis estadístico

## **9. CONCLUSIONES**

en la fase de “operacionalización” donde, a través de una matriz, se recogen las preguntas de evaluación que responden a la teoría subyacente propuesta acerca del funcionamiento del programa.

### 1. Sobre el modelo evaluativo:

Para impulsar, desarrollar y mantener las evaluaciones en nuestro sistema siempre hay que tomar en consideración el trabajar la relación con el poder político, y para este proyecto de manera directa con la administración municipal.

Partiendo de la petición inicial de evaluar bajo un modelo participativo en el que contar en todas las fases con la participación activa de todos los agentes críticos, se ha realizado un diseño orientado a stakeholders, concretamente dirigido a las Técnicas que han ejecutado el proyecto y a las beneficiarias del programa. Este enfoque participativo que se ha aplicado al diseño será la pieza clave en el proceso de evaluación, y por ello a la DGMAS le corresponde facilitar el vínculo con aquellos actores con responsabilidad administrativa y política como es el concejal del Distrito de Villaverde Guillermo Zapata, pero también las coordinadoras de los CMM de los Distritos. Esta labor puede contribuir a superar una de las dificultades de cara a los tiempos del proceso evaluativo como es el complicado acceso a este tipo de actores.

### 2. Sobre el diseño:

El diseño que en esta memoria ha tratado de aportar información sobre cómo se inicia una evaluación participativa, y sobre el funcionamiento del proyecto, construyendo una teoría que hasta este momento no había sido definida. Además se ha pretendido instaurar el método de la evaluación como herramienta valiosa para el (auto)aprendizaje organizativo, la toma de decisiones para la mejora, la corrección de tendencias y el control de responsabilidades y recursos de una determinada política, de cara a futuras evaluaciones de programas o proyectos públicos.

El modelo que se propone a través de las técnicas sugeridas en la matriz para responder a las preguntas de evaluación, se ha de poner en práctica para confirmar si da lugar a un modelo ejemplar con el que aplicar el proyecto “Lideresas” en otros distritos y conseguir así un efecto multiplicador para el fomento de la participación de las mujeres en los CMM.

De ser así, se corroborará la hipótesis en la que tiene origen la evaluación: “¿Puede el proyecto “Lideresas” servir como ejemplo para su aplicación en otros distritos y así lograr el objetivo final, fomentar la participación de las mujeres en los centros de mayores?”

### 3. Sobre los plazos:

La complejidad que supone un Programa Operativo de Igualdad de escala municipal, es que -como ya se ha señalado en los límites del proceso evaluativo- se estructura con unos tiempos de ejecución que la realidad a menudo desmiente.

Para poder establecer plazos de forma realista se debería tener en cuenta la duración de los procesos de evaluación desde su inicio hasta la entrega del informe final. En la práctica esto no viene siendo así, lo que añadido a la falta de experiencia evaluativa, produce retrasos de manera sistemática en la entrega del informe final dentro el calendario inicialmente previsto y del periodo de vigencia del plan. El ámbito administrativo y político exige fechas a término y plazos de conclusión de los asuntos para la toma de decisiones y/o la realización de modificaciones. Así, la evaluación de este proyecto perderá su utilidad si no está completa antes de esa toma de decisiones.

El encargo actual para evaluar un proyecto de estas características, tiene su base en la idea de que alguien externo ha de ayudar a las entidades directamente implicadas a saber qué es lo que hay que evaluar. Dada la sobrecarga, no existen puestos de trabajo de técnicos cualificados especialmente para realizar estas tareas de evaluación dentro de los servicios públicos. Por ello la solución es por el momento, contratar servicios de consultoría externos. En uno u otro caso, la administración municipal debe destinar recursos a la evaluación de sus proyectos, más en los casos de perspectiva de género si se quiere demostrar un impacto sobre la desigualdad.

#### 4. Sobre la utilidad:

Como es conocido, un uso conceptual del rol de la evaluación es generar conocimientos para mejorar la estructura de los programas, a fin de conseguir su óptima planificación. Pero además la evaluación tiene un uso instrumental consistente en que sus resultados contribuyan eficazmente a la toma de decisiones políticas.

En este caso, y para producir recomendaciones para los distritos, la DGMAS se ha comprometido a elaborar un plan de difusión del informe de evaluación. Con la producción de un buen material de aprendizaje que permita compartir con otras personas lo asimilado, se pretende iluminar acciones futuras a través de un informe de evaluación influyente y útil para que las coordinadoras de los distritos estén interesadas en implantar el proyecto en sus CMM. A pesar de la falta de experiencia en procesos evaluativos por parte de los cargos responsables de los CMM, éste es un factor previo a modificar para asegurar el valor añadido de éste proyecto.

Para poder planificar un plan de recomendaciones ajustado será imprescindible contar con dichas coordinadoras teniendo en cuenta sus niveles de conocimiento previo acerca del proyecto "lideresas" a fin de decidir qué incluir en la comunicación de resultados y si éste deberá tratar más o menos información metodológica.

Una de los efectos deseables sería que las recomendaciones surgidas a partir de esta evaluación se comunicasen a una audiencia –no solo las coordinadoras de los CMM, si no técnicos responsables e incluso las propias Lideresas-, habituada a tener sesiones de trabajo donde se presentasen y debatiesen los hallazgos de la evaluación y se tratase el contenido de las mismas.

Aunque aún no haya formuladas recomendaciones justificadas con el proceso evaluativo, en el diseño ya se observan ciertos trazos de cómo podría

ser la revisión de los Estatutos y el Reglamento que regulan el funcionamiento de los CMM, ya que simplemente por la formulación de proyectos como el de “Lideresas” se atisba su obsolescencia con respecto al tratamiento de la “transversalidad de género”.

#### 5. Sobre la participación como innovación:

Ante la necesidad de reforzar la calidad del sistema democrático y mejorar la eficacia de sus administraciones, van apareciendo nuevos compromisos políticos con la transparencia pública, la rendición de cuentas y la promoción de la acción pública a los ciudadanos.

El proyecto “Lideresas” surge a raíz de un déficit detectado en la sociedad. Para su evaluación, se decide aplicar un modelo participativo que garantice la colaboración y el apoyo de todos aquellos que participan en el programa, asegurando así el éxito en la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Un programa o política pública existe gracias a un consenso político previo entre los agentes sociales afectados. El proceso evaluativo necesita, tras haber facilitado la extracción de conclusiones sobre la viabilidad de los procesos y su contribución a los objetivos, que se produzca consenso en las recomendaciones y réplicas a esos programas y políticas. Como fruto de esto, se obtendría una mejora de las buenas prácticas en la guía municipal en la que confluirían todos los agentes participantes en el programa.

La aplicación del método participativo en la evaluación de políticas públicas no cuenta con experiencias previas cercanas en las que basarse, lo cual se convierte en un desafío innovador que decide afrontar la entidad que encarga el diseño –en este caso la DGMAS del Ayuntamiento de Madrid-.

En conclusión, la cultura evaluativa sólo puede potenciarse desde la motivación de los agentes implicados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACSUR; HEGOA (2007). *Incidencia política y participación ciudadana de las mujeres: Reflexiones en clave feminista*. Disponible en: <[http://www.bantaba.ehu.es/obs/files/view/incidencia\\_cast.pdf?revision\\_id=71606&package\\_id=71590](http://www.bantaba.ehu.es/obs/files/view/incidencia_cast.pdf?revision_id=71606&package_id=71590)> [Consulta: 5 de noviembre de 2015].
- AGUIRRE, R., LARREA, C., HEIKEL, V., PROVOSTE, P., RAINERO, L., SEGOVIA, O., VALDÉS A. (2002). *Ciudades Equitativas para varones y mujeres. Herramientas para la acción*. M y M Impresiones, Argentina.

- ÁNGELES DÍAZ, M. (1995). "Mujeres y espacio cotidiano". En TOBÍO, C. y DENICHE, C. (Eds.) (1995). *El espacio según el género, ¿un uso diferencial?*, la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y la Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
- ALGUACIL, J. (2003): *Implantación de sistemas de gestión de la calidad en los servicios sociales*. Disponible en: <<https://www.uclm.es/bits/sumario/20.asp>> [Consulta: 10 de noviembre de 2015].
- BENDIX, R.; LIPSET, S (comps) (1972), *Clases, status y poder*. Editora Euroamericana, Madrid.
- BUSTELO, M. (2004). *La evaluación de las políticas públicas de género en España*. Asociación los libros de La Catarata, Madrid.
- CARRON, A.V.; DENNIS, P.W. (2001). The sport team as an effective group. En J.M. Williams (ed.): *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (pp. 120-134). Mountain View, CA: Mayfield
- CARRON. A. V.; BRAWLEY. L. R.; y WIDMEYER. W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- CHEN, H-T (1990). *Theory-Driven Evaluations*. Sage Publications, California.
- COHEN, E.; FRANCO, R. (1993). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Madrid: Siglo.
- DGIOA (2015) Estrategia para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la Ciudad de Madrid. Disponible en: <<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/IgualdadDeOportunidades/Publicaciones/Estrategia/POA%202015%20DEFINITIVO.pdf>> [Consulta: 10 de octubre de 2015].

46

- DGIOA (2014) Estrategia para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la Ciudad de Madrid. Disponible en: <<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/IgualdadDeOportunidades/Publicaciones/Estrategia/POA%202014.pdf>> [Consulta: 10 de octubre de 2015].
- DÍAZ, M. A. (1995). "Género y estructura urbana en los países occidentales". *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, nº 15, pp. 267-279. Disponible en: <<https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwidv8P4ov3MAhUFExoKHVPOD8wQFggoMAE&url=http%3A%2F%2Frevistas.ucm.es%2Findex.php%2FAGUC%2Farticle%2Fdownload%2FAGUC9595220267A%2F31541&usq=AFQjCN Esg8xQAJb7V5FoJZDlyejG8Qpmfw>> [Consulta: 10 de noviembre de 2015].

2015].

- EMAKUNDE (2013). Los procesos de empoderamiento de las mujeres adultas en el País Vasco, Vitoria- Gasteiz.
- EMAKUNDE (2010). Cifras sobre la situación de mujeres y hombres en Euskadi, 2010, Vitoria- Gasteiz.
- EMAKUNDE (2006) IV Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la C.A.P.V. Directrices de la VIII Legislatura, Vitoria-Gasteiz.
- ESPIAU, Mireia, SAILLARD, Dominique y AJANGIZ, Rafael (2005). *Género en la participación. Un camino por recorrer*. Cuadernos Bakeaz, nº 67, febrero 2005.
- GIMÉNEZ ROMERO, C. (2002) Las críticas al multiculturalismo. Temas para el debate, Nº. 89 de abril 2002 (págs.24-27). Fundación Sistema, Madrid
- GINER, S.; LAMO DE ESPINOSA, E.; TORRES ALBERO, C. (2006). *Diccionario Sociología Salvador*. Alianza editorial, Madrid.
  - GUBA, E. G. (1990). *The Parafigm Dialog*. Sage Publications, Londres.
- HENRICH, I. F.; SÁNCHEZ, M. C.; CASTRO MANTILLA, M. D. (2012). *La participación política y el liderazgo de las mujeres adultas mayores*. HelpAge International en alianza con el Instituto de Sociedades en Transformación, ISET. Disponible en:<<http://www.helpage.org/silo/files/political-participation-and-leadership-of-older-women.pdf>> [Consulta: 23 de abril de 2016].
- INE (2010). Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010. Disponible en: <<http://www.ine.es/prensa/np606.pdf>> [Consulta: 11 de noviembre de 2015].

47

- INE (2015). Tiempo medio diario dedicado a las distintas actividades. Actividades de hogar y familia. Disponible en: <[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925472448&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param3=1259924822888](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925472448&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param3=1259924822888)> [Consulta: 11 de noviembre de 2015].
- JIMCUE´09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: “Riesgos y obstáculos del coaching sistémico de equipos” (23, 24 y 25 noviembre,) (Págs. 307 – 315). Universidad – Empresa, Madrid. Disponible en: <[http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_09/comunicaciones/27\\_307-315\\_Riesgos.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/27_307-315_Riesgos.pdf)> [Consulta: 23 de abril de 2016].
- JONSSON, U. (2004). *A human rights approach to programming*. Book Chapter. Revised by UJ-9 October 2004.
- LAPARRA, M. y MARTÍNEZ DE LIZARRONDO, A. (coord.) (2012). *La*

*discriminación étnica hacia la población inmigrante: un reto para la cohesión social*. Documentación Social; 162. Cáritas Española. Disponible en: [http://www.caritas.es/publicaciones\\_compra.aspx?ld=4311&Idioma=1&Diocesis=1](http://www.caritas.es/publicaciones_compra.aspx?ld=4311&Idioma=1&Diocesis=1) [Consulta: 10 de octubre de 2015].

- LIGERO, J.A.; ESPINOSA, J.; MORMENEO, C.; BUSTELO, M. (2014). Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid.
  - LIGERO, J. A. (2011). *Dos métodos: criterios y teoría del programa*. CEU Ediciones, Madrid.
  - MANERO, M. (2010) “Mujer y espacio urbano: Dimensión y operatividad de la perspectiva de género de las políticas locales en el contexto de la unión europea”. *Mujer y ciudad*, nº 88 de la Revista Ciudades. Red Internacional de Investigación Urbana de la Universidad Nacional de Puebla, México.
  - MONNIER, E. (1992). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
  - MORENO, M. J., AGIRREGOMEZKORTA, R. B, CUADRADO, M. (1999). “Cómo sistematizar una experiencia”. Manual para la introducción de la perspectiva de género y juventud al desarrollo rural. Consejería de Agricultura y Pesca de Andalucía, Sevilla.
  - MURGUIALDAY, C.; VÁZQUEZ, N.; y GONZÁLEZ, L. (2008). *Un paso más: Evaluación del impacto de género*. Cooperació y AECID, Barcelona.
- 48
- MSSSI (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad). (2014). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*.
  - MSSSI (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) (2007). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011*.
  - MTAS (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) (2014). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*.
  - MTAS (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) (2007). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011*.
  - NN.UU. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Naciones Unidas, Ginebra.
  - ORSINI VARGAS, M.(2014): *Prensa femenina: “¿Herramienta de empoderamiento de las mujeres?”*. Barcelona: Tesis doctoral para la UAB. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/285037/mlov1de1.pdf?se>

quence=1> [Consulta: 28 de octubre de 2016].

- PATTON, M.Q. (2002). Feminist, Yes, but is it evaluation? New directions for evaluation, 96, Winter 2002 (pág. 97-108), Honolulu.
  - PRIETO SANCHO, D.; HERRANZ ANDÚJAR, D.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, P. (2015). “Envejecer sin ser mayor. Nuevos roles en la participación social en la edad de la jubilación”. Estudios de la Fundación Pilares para la autonomía personal nº2. Fundación Pilares para la autonomía personal, Madrid.
  - RODRIGUEZ CABRERO, G; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, P.; CASTEJÓN VILLAREJO, P.; MMORÁN ALÁEZ, E. (2013). “Las personas mayores que vienen. Autonomía, solidaridad y participación social”. Estudios de la Fundación Pilares para la autonomía personal nº1. Fundación Pilares para la autonomía personal, Madrid.
  - SABATÉ, A., RODRIGUEZ MOYA, J.M., ÁNGELES DÍAZ, M. (1995) “Mujeres, espacio y sociedad. Hacia una geografía del género”. Síntesis, Madrid.
  - SABATÉ, A. (1995). “Diferencias territoriales y análisis de género: un enfoque global”. En TOBÍO, C. y DENCHE, C. (Eds.) (1995). *El espacio según el género, ¿un uso diferencial?*, la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y la Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
  - SÁNCHEZ CASAS, C. (1987). *La construcción del espacio social*. S.A. MENDEZ & MOLINA EDITORES, Madrid.
- 49
- SHAW, M. (1983) Dinámica de Grupo. Psicología de la Conducta de los Pequeños Grupos. Edit. Herder, Barcelona.
  - STAKE, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Graó, Barcelona.
  - SUSO MENDOZA, A. (2008). “Las mujeres en los procesos participativos: reflexiones iniciales para un debate necesario”. Poder Político y participación Demokrazia: ogi gogorrari hagin zorrotza. Servicio Central de Publicaciones Gobierno Vasco, Bilbao (págs. 99-108).
  - TOBÍO, C. y DENCHE, C. (Eds.) (1995). *El espacio según el género, ¿un uso diferencial?*, la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y la Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
  - TORRES, R., PRESKILL H.y PIONTEK, M. (2005) “Evaluation Strategies for Communicating and Reporting”, 2º edition, Sage Publications, California.
  - UN WOMEN (2011). *Principios para el empoderamiento de las mujeres*. Disponible en:  
<<http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2011/10/women-s-empowerment>

principles\_2011\_es%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121842> [Consulta: 5 de noviembre de 2015].

- WEISS, C. (1998). *Evaluation*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Web de Ahora Madrid “*Incorporar la perspectiva de género y el enfoque de derechos humanos en todas las políticas municipales*”. Disponible en: <<http://programa.ahoramadrid.org/propuesta.php?id=96>> [Consulta: 15 de noviembre de 2015].
- Web del Ayuntamiento de Madrid “*Presupuestos con perspectiva de género*”. Disponible en: <<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/Presupuestos-con-perspectiva-de-genero?vgnextfmt=default&vgnextoid=344367ceb7740510VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>> [Consulta: 15 de noviembre de 2015].

50

## ÍNDICE DE IMÁGENES, CUADROS Y TABLAS

- *Tabla 1. Distribución de actividades en un día promedio (en horas y minutos). Fuente: INE. Encuesta de Empleo del Tiempo (2010). (pág. 13-14)*
- *Tabla 2. Distribución de actividades en un día promedio (en horas y minutos). Fuente: INE. Encuesta de Empleo del Tiempo (2010) (pág. 16-17)*
- *Imagen 3. Extracto de las fases de evaluación. Fuente: Programa del Máster en Evaluación de Políticas Públicas de la UCM (<https://www.ucm.es/cseg/programa>). (pág. 23)*
- *Imagen 4. Primera versión diagnóstico grupos de interés. (pág. 24)*
- *Imagen 5. Segunda versión diagnóstico grupos de interés. (pág. 25)*
- *Imagen 6. Diagnóstico de los grupos de interés según las lideresas (pág. 25)*
- *Tabla 7. Implicación de los stakeholders y audiencias en la evaluación por fases. (pág. 26)*
- *Cuadro 8. Guión inicial de sesión para la extracción de necesidades informativas. (pág. 27)*







**Objetivo operativo:** Fomentar la presencia y participación de las mujeres en los procesos de diseño y aplicación de las políticas públicas.

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>2.3.10.</b> Pilotaje de un taller de igualdad para los socios de un Centro Municipal de Mayores, en el que se tengan en cuenta tanto los resultados del grupo de mayores como los del grupo de los profesionales. ●●</p> <p><b>Indicadores:</b> Realización del taller. Nº de participantes por sexo. Evaluación del pilotaje.</p>                          | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> julio-diciembre</p> |
| <p><b>2.3.11.</b> Evaluar el pilotaje del taller de igualdad para las socias de los Centros Municipales de Mayores. ●</p> <p><b>Indicadores:</b> Realización del informe de evaluación.</p>   | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> enero-marzo</p>     |
| <p><b>2.3.12.</b> Crear un grupo de discusión de igualdad con los Coordinadores de los Centros Municipales de Mayores de los distritos para la implantación de talleres de igualdad en los centros. ●</p> <p><b>Indicadores:</b> Reunión de trabajo. Elaboración del informe final.</p>   | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> enero-marzo</p>     |
| <p><b>2.3.13.</b> Difundir el informe sobre talleres de igualdad en los Centros Municipales de Mayores. ●</p> <p><b>Indicadores:</b> ¿Se ha presentado el informe en el plenario del Consejo Sectorial de Personas Mayores de la Ciudad de Madrid? Si/no. ¿Se ha presentado el informe a los trabajadores sociales municipales? Si/no. Principales resultados</p> | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> enero-junio</p>     |

**(POA 2015)**

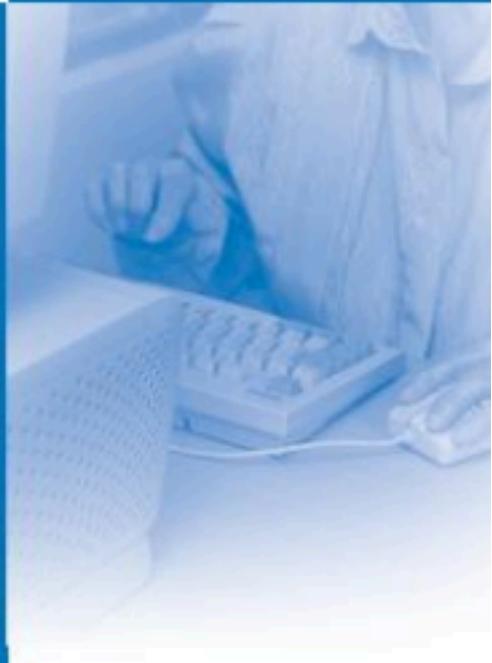
**Objetivo Operativo.** Fomentar la presencia y participación de las mujeres en los procesos de diseño y aplicación de las políticas públicas.

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>2.3.7.</b> Evaluar el pilotaje del taller de igualdad para las socias de los Centros Municipales de Mayores. ●●</p> <p><b>Indicadores:</b> Realización del informe de evaluación, Si/NO. Resultados.</p>   | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> abril-junio</p>       |
| <p><b>2.3.8.</b> Crear un grupo de discusión de igualdad con los Coordinadores de los Centros Municipales de Mayores de los distritos para la implantación de talleres de igualdad en los centros. ●●●</p> <p><b>Indicadores:</b> Reunión de trabajo. Elaboración del informe final.</p>   | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> abril-junio</p>       |
| <p><b>2.3.9.</b> Llevar a cabo el seguimiento del proceso de implementación del plan de trabajo del grupo de líderes creado en el distrito de Villaverde para hacer reflexionar a las mujeres socias de los centros de mayores del distrito sobre la importancia de su participación en los mismos. ●</p> <p><b>Indicadores:</b> Nº de actividades que lleva a cabo el grupo de mujeres en los centros municipales. Nº de participantes en las actividades.</p>  | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> enero-marzo</p>       |
| <p><b>2.3.10.</b> Difundir el informe sobre talleres de igualdad en los Centros Municipales de Mayores. ●●</p> <p><b>Indicadores:</b> Presentación del informe en el plenario del Consejo Sectorial de Personas Mayores de la Ciudad de Madrid. Presentación del informe a los trabajadores sociales municipales en su reunión periódica. Difusión del informe al personal del Ayuntamiento través de Ayro y de la página web <a href="http://www.lavozdelaexperiencia.es">www.lavozdelaexperiencia.es</a></p> | <p><b>Organismo implicado:</b><br/>Dirección General de Mayores y Atención Social</p> <p><b>Temporalidad:</b> octubre-diciembre</p> |



**Estatuto  
y Reglamento  
de Régimen  
Interior**

**de los Centros  
Municipales  
de Mayores**



# Estatutos

## de los Centros Municipales de Mayo

Aprobados por el Pleno de la Corporación Municipal el 25 de Febrero de 2011  
(B.O.C.M de 18 de marzo de 2011)

### Anexo 04

#### **PROPUESTA PARA LA PRIMERA SESIÓN CON LIDERESAS (7 de Diciembre) PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES INFORMATIVAS**

Modelo de evaluación ad hoc=orientada a los diferentes actores. Por ello debemos extraer los criterios y preguntas de evaluación de los diferentes actores.

#### **Preguntas para orientar las demandas informativas:**

(esto es lo que traté de preguntar antes de la detección de actores implicados con las lideresas, pero estas preguntas tienen más sentido que sean respondidas por la DGMAS)

- ¿Qué es lo que se quiere saber?

- ¿Qué es lo que se desconoce?
- ¿Qué elementos o aspectos se quieren evaluar?
- ¿Cuáles son los problemas o contradicciones?
- ¿Cuáles son las preocupaciones?

[Relacionar la información extraída de estas respuestas hacia:

->Estructura operativa del proyecto  
(recursos, medios, instalaciones...)

->Procesos

->Resultados

(de aquí ya subyacen preguntas)]

### **Preguntas para extraer criterios:**

- ¿Qué cuestiones le parecen más importantes evaluar?
- ¿Qué es lo que debe valorarse de este programa?
- ¿Está funcionando el programa? ¿Por qué si? O ¿Por qué no? •
- ¿Qué necesitamos para que esto funcione?
- ¿Qué nos lo impide?

Identificación de preguntas relacionadas con los criterios de valor mencionados por ellos mismos.

### **Listado de criterios de evaluación de posible aparición:**

- Participación
- Acceso y control de los recursos
- Desarrollo personal
- Condición, posición social y necesidades
- Uso del tiempo
- Universalidad e inalienabilidad
- Igualdad y no discriminación
- Empoderamiento
- Rendición de cuentas, responsabilización
- Transformación social
- Indivisibilidad
- Progresividad
- Responsabilidad e imperio de la ley
- Paridad
- Equidad
- Coherencia
- Cobertura
- Conectividad

**GUIÓN FINAL DE LA PRIMERA SESIÓN CON LIDERESAS (7 de Diciembre) PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES**

## INFORMATIVAS

Mis necesidades informativas (DG de mayores)

-Participación ¿qué ha dificultado la participación? Es vuestro concepto de participación diferente ahora del que tenáis ¿podrías identificar qué habéis aprendido sobre la participación? ¿Qué diferencias encontraréis entre un centro donde hay participación verdadera y un centro donde no la hay? ¿Tenéis claro qué implica que la participación sea un derecho?

Proceso identificar el proceso por el que habéis pasado para ser lideresas y que pensáis es imprescindible pasar. (Cada mujer es un mundo, cada grupo también... pero tienen que identificar el núcleo duro del proceso)

Insumos imprescindibles: Si empiezan en otro distrito el mismo proceso desde el principio, con qué querrían contar desde el principio.

Necesidades informativas de las lideresas

Eficacia: ser conscientes de los resultados obtenidos (más allá de la satisfacción y sin confundir resultados con actividades)

Debilidades: actores cuyo apoyo era importante y no han tenido; ¿cómo hacer para tenerlo?

Ellas en el taller dijeron que “algunas ya estábamos empoderadas pero otras se han empoderado”: es importante que internalicen qué implica empoderar, cómo pueden ayudar a otras personas a empoderarse porque es lo que van a tener que hacer a partir de ahora en los diferentes centros.

¿Tienen el acceso a los recursos que necesitan? ¿Cómo lograrlo si no se tiene?

Principales obstáculos a salvar de cara al futuro

Acceso y control de los recursos

- Desarrollo personal
- Condición, posición social y necesidades
- Uso del tiempo
- Universalidad e inalienabilidad
- Igualdad y no discriminación
- Empoderamiento
- Rendición de cuentas, responsabilización
- Transformación social
- Indivisibilidad
- Progresividad
- Responsabilidad e imperio de la ley
- Paridad
- Equidad
- Coherencia
- Cobertura
- Conectividad

## Anexo 05

### **EVALUACION DE LA PRIMERA FASE DEL TRABAJO SOBRE PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN LOS CENTROS MUNICIPALES DE MAYORES**

(Cuestionario realizado por cinco de las mujeres del grupo de lideresas, el 14 de enero de 2015)

1. Por qué te interesaste y decidiste implicarte en el trabajo para intentar que las mujeres participen más en los centros de mujeres.
2. ¿Qué dificultades estás encontrando tú para poder trabajar en este grupo?
3. ¿Qué apoyos crees que son necesarios para que el grupo de lideresas pueda conseguir lo que se proponga?
4. ¿Qué crees que este grupo si sigue trabajando juntas puede conseguir?
5. Di todo lo que te parece que es importante que tengamos en cuenta y no has podido decir hasta ahora.

#### Respuestas y análisis

#### **Por qué te interesaste y decidiste implicarte en el trabajo para intentar que las mujeres participen más en los centros de mujeres.**

Para que las mujeres sean más visibles en los centros  
Para que cuenten más con las mujeres  
Para conseguir más mejoras en relación a la igualdad con los hombres  
Para conseguir que las mujeres participen más  
Para conseguir más unión entre las mujeres y poder hacer más cosas

Análisis: Existe conciencia del déficit de participación y visibilización de las mujeres. Igualmente existe conciencia de que es posible cambiar las cosas.

#### **Qué dificultades estás encontrando tú para poder trabajar en este grupo**

Ninguna  
Tiempo (3)

Análisis: la falta de tiempo es la única que se señala

#### **¿Qué apoyos crees que son necesarios para que el grupo de lideresas pueda conseguir lo que se proponga?**

No especifica pero quiere apoyo Ayuntamiento (2) sin ayuda lo ven difícil  
Acompañamiento de personas que les preparen un poco  
Más gente interesada que trabaje con ellas  
Ayuda especializada de mujeres de organismos y monitoras  
Más motivación

Análisis: Todas expresan necesitar apoyo, ya sea en forma de acompañamiento, de

asesoramiento por parte de personas que ellas consideran saben más como a través de formación. También parece haber una sensación de que es mucha la tarea para tan pocas y una persona habla de poca motivación (sentimiento de tener que tirar del carro).

### **¿Qué crees que este grupo si sigue trabajando juntas puede conseguir?**

Que se escuche más a las mujeres

No sabe, cree que la gente no cambia, porque convocaron una reunión en el centro y solo acudieron 5 personas

¡Mucho! Animar a las mujeres para que participen y trabajen más en los centros  
Más cosas que si no estuvieran juntas

Análisis: Importante transmitir la idea de proceso (se puede empezar con 5 y terminar siendo muchas). Sí creen que se puedan conseguir los objetivos planteados.

### **Di todo lo que te parece que es importante que tengamos en cuenta y no has podido decir hasta ahora.**

Que nos escuchen cuando hagamos una petición para los centros Lo más importante es contar con ayuda de alguien que esté más preparada que nosotras y además necesitamos medios.

Necesito más empuje y ánimo porque me cuesta mucho sacar tiempo para esto  
Creo que mucha unión haría la fuerza

Análisis: Necesidad de contar con apoyo pero sin dejar de ser escuchadas. Necesidad de ser más y más unidas porque se ve como una tarea que requiere dedicación y medios y tiempo... y sienten que la carga es grande.

## **Anexo 06**

### **Necesidades informativas de las Técnicas**

1. **¿Qué queremos conseguir con el proyecto?** (3 respuestas) Una participación más activa de las mujeres en los centros de mayores en todas las esferas, teniendo más visibilidad, reconocimiento y protagonismo.

Promover una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones de los Centros Municipales de Mayores e introducir un modelo de gestión desde la mirada de género partiendo de las capacidades y las reflexiones de mujeres que forman parte de ellos. Captar las claves para llevar a cabo procesos que fomenten un mayor grado del derecho a la participación por parte de las mujeres en los centros municipales de mayores.

2. **¿Cuáles consideras que son los aspectos clave necesarios para que este proyecto consiga sus objetivos?, ¿qué procesos (actividades, actuaciones...) han sido clave en su desarrollo?** (3 respuestas)

Que sean las propias mujeres las que se hagan protagonistas del proceso, marcando ellas sus propios objetivos dentro del marco del objetivo general que se les propuso en la presentación. Ellas son las que tienen que ver el propio beneficio de participar en un proyecto así, descubriendo los intereses individuales y colectivos y haciendo las aportaciones propias según sus saberes y experiencia. Es fundamental que ellas mismas se sientan protagonistas del proyecto y lo hagan propio. Creo que la figura de coaching sistémico de equipo ha sido clave para unir al grupo y canalizar los intereses y propuestas de todas, y para suplir aquellas carencias de visión común y coordinación que hemos tenido el grupo de técnicas en algunos momentos del proceso. Otro aspecto fundamental es que en los centros de mayores se llevaba trabajando con actividades de promoción de igualdad de género desde hacía muchos años y el equipo de animación que estaba en el momento de iniciar el proyecto conocía muy bien a las

socias de los mismos, lo que permitió hacer una convocatoria inicial de mujeres acertada. La participación e interrelación de las mujeres con otras entidades del distrito también ha sido un refuerzo al proyecto y a que ellas mismas tuvieran una visión más amplia y un incentivo mayor para mejorar la participación de las mujeres y en general de las personas mayores en los centros.

Creo que es ineludible la promoción desde el ámbito público para que las mujeres se apropien de sus procesos. Una actitud de apertura y apoyo es indispensable para la promoción del empoderamiento de las mujeres tanto desde la estructura municipal más inmediata y cercana como desde una estrategia más global propia del Ayuntamiento. Creo que la presencia de la Agente de Igualdad es un referente muy interesante tanto para el acompañamiento e intermediación en la realización de actividades dentro de los CMM como su visibilización en el entramado asociativo que de algún modo se vinculan a la "universalización" de la igualdad. Las reuniones entre técnicas del Área, profesionales de CMM y las componentes del Grupo de Lideresas han sido muy enriquecedoras para ir reflexionando sobre género y participación así como de la necesidad de un cambio en el modelo de los CMMS. El acompañamiento de coaching creo que ha facilitado la resolución de conflictos y el afianzamiento del Grupo de Mujeres, pienso que ha fortalecido su identidad y han desarrollado capacidades propias de comunicación, habilidades, organización, etc...

Todas las personas implicadas deben comprender qué implica el derecho a participar así como los costes/beneficios que tiene para unos/as y otros/as la no participación. Ser capaces de poder trabajar con procesos de manera que el proyecto se vaya construyendo en la medida de que los participantes van acordando los siguientes pasos. Que desde un principio, sean las mujeres las que vayan tomando conciencia de que el proyecto será lo que ellas decidan que sea. Me ha parecido muy interesante trabajar con un grupo más reducido de mujeres y prepararlas para su salida al ámbito de los centros municipales y del distrito. También me ha parecido importante diferenciar los diferentes niveles y roles de trabajo entre mujeres, técnicas, directivos y concejal. Trabajar desde fuera los cambios que se quieren llevar a cabo dentro en los CMM. Aclarar el rol de los profesionales de los centros de mayores y las mujeres. Contar con las juntas directivas de los CMM desde el principio (no implica dirigirse a ellos el primer día sino en sus análisis y estrategias contar con actuar con las juntas)

### 3. ¿Qué medios (actores clave, presupuesto, tiempo...) consideras imprescindibles y básicos para el desarrollo del proyecto? (3 respuestas)

Se necesitan apoyos técnicos específicos para acompañamiento (una coach) y formativos específicos (talleres de empoderamiento de mujeres, de nuevas tecnologías, etc.). Necesitan de infraestructura básica para reuniones y organización de actividades propias. Imprescindible una buena coordinación del personal municipal implicado (Distrito, DGM, DGIMH,...) Mínimo un año para dar forma al proyecto.

Como actores clave la Agente de Igualdad, el Departamento de Servicios Sociales y la Junta Municipal de Distrito son indispensables para la continuidad del proyecto con el "paraguas", apoyo y seguimiento del AG Familia, Servicios Sociales y Participación Ciudadana. La implicación de la DG de Mayores es indispensable como organización canalizadora de los resultados y la réplica para trasladar a otros distritos y/o para promover cambios o resultados en cuanto a la organización de centros, cambios en el modelo, etc. En cuanto a los tiempos creo que la implicación de todos los promotores ha sido clave y, por supuesto, el grupo de mujeres ha sido el protagonista indispensable para el desarrollo de la acción. Creo que los profesionales de los CMM son muy importantes y es posible que en algún momento se hayan dado ciertas dificultades en cuanto a los objetivos del proyecto que se han ido progresivamente integrando y consensuando, la jornada de diciembre ha sido clave en los procesos de visibilización del grupo y sus objetivos. Es importante que el grupo cuente con un espacio y unos medios propios para la realización de sus tareas (fotocopias, uso de ordenadores, etc.). Las actividades que se planteen el grupo de lideresas han de ir acompañadas de presupuesto para ir desarrollando dichas actividades e implementando otras futuras que se verán ampliadas en la medida en la que colaboren otras personas mayores con el Grupo y sus actividades. - Acompañamiento técnico al principio del proceso - Apoyo emocional y de gestión del grupo ( el coaching recibido ha sido calificado por las mujeres como imprescindible en varias reuniones) - que las mujeres hayan podido sentir a las funcionarias como personas que sí se lo creían y que creían en ellas. - Apoyo institucional político además de técnico - Técnicas y medios de

comunicación entre las mujeres - Un lugar para las reuniones y crear un buen ambiente entre todos ( café... ) - No presión de tiempo por parte de la institución - Presupuesto para coaching si no lo puede ofrecer el distrito; para material divulgativo del grupo de mujeres y para alguna actividad que quieran llevar a cabo tanto de propia visibilización como para captar más personas