

## PLAN DE ACCIÓN COpEQ

### CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EQUIDAD EN MUGARIK GABE

2013 – 2015

#### INDICE

	Pág.
1. UNA NUEVA ETAPA	2
2. NUESTROS MARCOS DE REFERENCIA	5
3. POSICIONAMIENTO Y COHERENCIA CON LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	17
4. METODOLOGÍA	22
5. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	25
6. EJECUCIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	34
7. ANEXOS	38

∩ Proceso previo de MG

∩ Resumen de los elementos clave priorizados en el diagnóstico

∩ Matriz

∩ Cronograma

## 1. UNA NUEVA ETAPA

**Mugarik Gabe** como organización de cooperación internacional en su búsqueda por un mundo mejor, definió desde sus inicios la igualdad entre mujeres y hombres como una apuesta política ineludible para la transformación. En esta apuesta fue clave la participación y el acompañamiento mutuo con el movimiento de mujeres y feminista de América Latina y de nuestra realidad más cercana.

Siempre hemos tenido claro que de nada sirve el trabajo de apoyo a otras organizaciones, o cumplir requisitos de instituciones si no creemos en la igualdad y trabajamos por ella desde todos nuestros ámbitos, en todos nuestros procesos y con el apoyo y colaboración de organizaciones que también trabajan en esta clave. Por ello nuestro trabajo por la equidad de género en América Latina y en la educación, se ha complementado de manera imprescindible con una apuesta política de cambio en las relaciones de género en nuestra propia organización y esto ha convertido a Mugarik Gabe en un referente en el sector.

Es por ello que en esta nueva etapa y a través de este Plan de Acción de la Cultura Organizacional pro Equidad (COpEC) queremos poner en valor la **importancia de los procesos de cambio en la cultura organizacional para la igualdad**. En los últimos años hemos visto un aumento de las políticas de igualdad en instituciones, empresas y organizaciones sociales que en muchos casos no generan cambios en las relaciones desiguales de poder entre mujeres y hombres. Se han dado algunos avances pero también aparece un cierto estancamiento o el quedarse en lo "políticamente correcto" al no abordar los cambios en la complejidad de las organizaciones, ni apostar por procesos a largo plazo.

En esta estrategia nos focalizaremos en el trabajo sobre la **cultura organizacional** ya que en los últimos diagnósticos y por nuestra experiencia previa hemos visto lo ineludible de esta apuesta para que los procesos de cambios sean realmente transformadores.

Nuestro último proceso de **DIAGNOSTICO** desarrollado de manera participativa entre el 2011 y el 2012 visibilizó que contamos con una **cultura fuerte y consolidada** en la que tiene un claro protagonismo el **feminismo**. Este proceso también nos ayudó a comprender y profundizar en un análisis feminista de la cultura organizacional en

general y la de Mugarik Gabe en particular. Para ello profundizamos específicamente en tres elementos determinantes de la Cultura Organizacional:

- Vida vs Trabajo
- Individualismo Heroico
- Los poderes

Todo ello nos ayudó a identificar los elementos clave que debemos seguir profundizando y en los que debemos plantearnos cambios si no queremos reproducir la cultura patriarcal y hegemónica. Los priorizados en este Plan COpEQ pretenden avanzar en los siguientes aspectos detectados en el diagnóstico<sup>1</sup>:



- La necesidad de reflexionar colectivamente sobre la idea de **coherencia y visión global** en contraposición con la división tradicional de nuestra vida en distintas esferas (lo laboral, lo íntimo, la militancia, los cuidados, el ocio...). Así mismo retomar el debate entre lo personal/individual y la equidad/igualitarismo.
- Abordar las implicaciones de un modelo empleocentista y las formas de ir definiendo y concretando un modelo alternativo que ponga la **vida en el centro**. Revisar cómo en nuestras prácticas se dan choques de lógicas: efectividad\_coherencia, público\_privado, entre otras.
- Analizar nuestras formas de trabajo y cómo abordar el **trabajo en equipo** como práctica alternativa a las más tradicionales o individualistas, tanto en la toma de decisiones como en su desarrollo.

Por esta razón, cómo veremos en el desarrollo más específico del Plan COpEQ las dos **líneas estratégicas** de trabajo para estos tres años para seguir avanzando en una transformación feminista de nuestra organización se centran en:

- El desarrollo de un trabajo en equipo no patriarcal (TEnP)
- La apuesta por una coherencia organizativa y visión global impregnada de la apuesta feminista.

---

<sup>1</sup> En los anexos se adjunta un documento del proceso previo de Mugarik Gabe en el trabajo de análisis y cambios organizativos y por otro lado un resumen de los elementos priorizados del diagnóstico para este Plan COpEQ.

Doce años después de comenzar a trabajar la apuesta por la Equidad de Género analizando y cambiando no sólo lo que hacíamos sino **cómo** lo hacíamos, desde lo individual y lo colectivo, tenemos claro que el logro de la igualdad entre mujeres y hombres pasa por la **coherencia** y la **responsabilidad** en la generación de este tipo de procesos en las organizaciones y que no es posible promover alternativas sociales si no se dan reflexiones y cambios profundos en las estructuras, las políticas, los procedimientos y sobre todo en la cultura organizacional.

En toda esta nueva fase que estamos iniciando no queremos olvidarnos de la necesidad de **motivación, apertura, innovación e imaginación** ya que estos procesos además de ser una cuestión de justicia y de ser imprescindibles en la construcción de relaciones más igualitarias a nivel social, nos hacen vivir siendo más conscientes de las posibilidades de generar nuevos modelos más justos y felices, e incluso de acercarnos a ellos.

Seguimos trabajando en ello y somos conscientes de que esto es el **inicio de una nueva etapa** que nos está posibilitando cambiar no sólo la mirada sino a pensar en construir nuevos discursos, prácticas e incluso modelos, con una **visión feminista**.

Como elemento simbólico de compromiso organizativo incluimos la firma de nuestra coordinadora y una de las imágenes de nuestra sesión de la construcción colectiva del Plan como *firma colectiva*.



Puri Perez, Coordinadora de Mugarik Gabe

## 2. NUESTROS MARCOS DE REFERENCIA

### 2.1. Marco normativo para Plan Acción COpEQ

Tal como se ha explicado la ya larga trayectoria de Mugarik Gabe en relación a la eliminación de las desigualdades sociales de género a través del apoyo a la plena realización de los derechos humanos de las mujeres propició que para seguir avanzando, dado que ya contaba con dos diagnósticos de género que abordaban el funcionamiento general de la organización, así como su trabajo de cooperación, se llevase a cabo un diagnóstico focalizado específicamente en la cultura organizacional de cara a identificar posibles sesgos de género que puedan dar pie a desigualdades, aunque pasen en primera instancia desapercibidas.

Mugarik Gabe, en tanto organización de la sociedad civil que asume su titularidad de responsabilidad en el marco de defensa de los derechos humanos contribuye con el presente plan de acción al desmantelamiento de estereotipos, incluso de los más enterrados y menos obvios en el funcionamiento organizacional y es así como se ha propuesto poner en el punto de mira el desarrollo de un modelo de trabajo en equipo que no resulte patriarcal y que supere la tradicional desconexión entre las facetas de vida personal y familiar con la laboral; modelos de trabajo que tienen como referente el modelo de masculinidad hegemónico tal como es el caso del individualismo heroico y las jerarquías basadas en estructuras de poder excluyentes.

A continuación se detallan marcos de derechos humanos y legislativos que tienen un anclaje directo con el trabajo presente de Mugarik Gabe en pro de la equidad de género. Aunque no se mencionen explícitamente, resulta obvio que todas aquellas convenciones, declaraciones, observaciones finales y recomendaciones generales de los órganos de defensa de los derechos humanos internacionales, europeos, estatales y vascos que expresan el carácter vinculante de los principios de igualdad y no discriminación también son asimismo reconocidos por Mugarik Gabe como referencia para su quehacer.

#### **Marco internacional de derechos humanos de las mujeres**

La cultura se ha reconocido desde la crítica feminista en todas las disciplinas en un componente fundamental en la discriminación de las mujeres. Y es así que la Convención Contra la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer

(CEDAW,1979) se distingue de cualquier otra convención del sistema internacional de protección de los derechos humanos en el peso que confiere a los factores culturales en la producción y reproducción de las desigualdades entre mujeres y hombres.

En la **CEDAW** se produce la ampliación de la interpretación del concepto de derechos humanos mediante el reconocimiento formal del papel desempeñado por la cultura y la tradición en la limitación del ejercicio por parte de las mujeres de sus derechos fundamentales. Reconoce que la cultura se manifiesta en forma de estereotipos, hábitos y normas que son origen de las múltiples limitaciones jurídicas, políticas y económicas para las mujeres. En tal sentido en el preámbulo de la convención se manifiesta explícitamente que *"para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar los papeles tradicionales tanto del hombre como de la mujer, en la sociedad y en la familia"*. En consecuencia los Estados Partes están obligados a coadyuvar a la modificación de los patrones socioculturales de conductas de hombres y mujeres para eliminar *"los prejuicios y prácticas y de cualquier otra índole basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos"*.

Además de la CEDAW el presente plan de acción estratégico se alinea y por tanto tiene por referencia asimismo, como no podía ser de otro modo, la **Plataforma de Acción de Beijing** (1995) en todo su articulado y de forma particular en su artículo 290 el cual expresa que: *"la aplicación eficaz de la Plataforma también exigirá la modificación de la estructura interna de las instituciones y organizaciones, incluidos los valores, actitudes, normas y procedimientos que se contrapongan al adelanto de la mujer"*.

De algún modo se podría decir que el camino emprendido por MG para dar contenido al cambio organizacional pro equidad de género resulta concorde con lo que planteó **Eleanor Roosevelt** en con motivo de la presentación de la **Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)**.

Eleanor Roosevelt señaló la interconexión entre las diferentes facetas de vida de las personas y que por tanto la vulneración de los derechos en una de ellas impacta a las demás y también que dicha vulneración y discriminación tiene efecto en cualquier ámbito laboral en el que estén presentes mujeres y hombres, lo que obligaría a las organizaciones a poner en el punto de mira sus estructuras, valores y sistemas de trabajo: *"los derechos humanos empiezan en pequeños lugares, cerca de nosotros. En lugares tan próximos y tan pequeños que no aparecen en ningún mapa del mundo. Esos son los lugares donde cada hombre y cada mujer, cada niño y cada niña buscan*

*ser iguales ante la ley, en las oficinas, las granjas, hogares...en los que buscan la igualdad de oportunidades, la dignidad sin discriminación. Si los derechos humanos no significan nada en esos lugares, tampoco significan nada en cualquier otro lugar".*

### **Marco normativo estatal y europeo**

Tanto a nivel estatal como europeo buscar referencias para el actual trabajo en curso de MG relativo al cambio organizacional pro equidad con especial énfasis en la cultura encaja de algún modo, aunque en cierta manera vaya más allá, con los marcos normativos relativos a las políticas de igualdad y en relación a los derechos laborales de las mujeres. También en las Estrategias de la Cooperación Española se plantean exigencias relativas a las estructuras y formas de trabajo idóneas para el mainstreaming de la igualdad de género.

En el ámbito estatal, señalamos las principales leyes aprobadas en torno a las políticas de igualdad de mujeres y hombres durante la última década:

- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la **Violencia de Género**.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la **igualdad efectiva de mujeres y hombres**, que implica a las administraciones públicas y las empresas.

**Estrategia de género en desarrollo de la cooperación española (2007)**, su elaboración responde a la demanda planteada por la Ley 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, aunque teóricamente expirada, se mantiene vigente. Para MMB puede resultar útil la consulta del marco teórico, del marco metodológico que pauta elementos para una estrategia de mainstreaming y establece la necesidad de que las ONGD cuenten con Unidades de género.

En el ámbito de la Unión Europea, cabe destacar, en primer lugar, el **Convenio Europeo de Derechos Humanos (1950, rat. 1979)**. Posteriormente, comienza a abordarse directamente el desarrollo de las políticas públicas para la igualdad. Si bien en un inicio las políticas de materia de igualdad se centraron en la aprobación de diferentes directivas vinculadas principalmente al ámbito del empleo y del mercado laboral (basándose en el artículo 119 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea en el que la igualdad entre hombres y mujeres se concretaba como un imperativo de igualdad salarial en el desempeño del mismo trabajo), tras la aprobación

del **Tratado de Amsterdam en 1997** se reforzó el trabajo en materia de igualdad con el desarrollo de normas de derecho comunitario y de Planes de Acción que se han desplegado hasta alcanzar materias tales como la igualdad de remuneraciones, la igualdad en la educación, la paridad en los espacios de toma de decisiones y la promoción de la igualdad de oportunidades en el acceso a los Fondos Estructurales europeos

En la actualidad, la Unión Europea está desarrollando la **Estrategia para la Igualdad entre Mujeres y Hombres**, que constituye el programa de trabajo de la Comisión Europea en materia de igualdad de género para el periodo 2010-2015. En el marco global de ésta, la Comisión Europea se compromete a promover la igualdad de género en todas sus políticas en base a las siguientes prioridades temáticas:

- Independencia económica equivalente para las mujeres y los hombres.
- Igualdad de retribución para un trabajo de igual valor.
- Igualdad en la toma de decisiones.
- Dignidad, integridad y fin de la violencia de género.
- Promoción de la igualdad de género en el exterior de la UE.
- Cuestiones horizontales (roles asignados a mujeres y hombres, legislación e instrumentos de gobernanta).

### **Marco referencia en la CAE**

La reflexión y exigencia de cambio organizacional pro equidad de género está aún en importante medida circunscrita al ámbito académico y al debate feminista en el marco de movimientos sociales. Es en este contexto que cobra especial relevancia el **Decreto 197/2008 de 25 de noviembre** para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género que rige como marco de referencia para el presente Plan de acción estratégico de cambio organizacional pro equidad de MG.

La génesis de dicho decreto se produjo en el ámbito de la cooperación para el desarrollo vasca, a instancias del Plan Estratégico y Director de Cooperación para el Desarrollo 2008-2011 que en su directriz III: Fortalecer institucionalmente a los agentes prioritarios de la cooperación se plantea la línea de actuación de fortalecer las capacidades de las ONGD para que desarrollen estrategias de mainstreaming de

género y para ello las acompaña a través del Decreto 197/2008 de 25 de noviembre para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género. Dicho decreto tuvo a su vez como referencia el entonces **IV Plan de igualdad de mujeres y hombres en la CAPV**, aunque el actual plan de acción estratégico de cambio organizacional pro equidad de MMB asuma como marco el **V Plan de igualdad de mujeres y hombres en la CAE**.

El **Decreto 197/2008 de 25 de noviembre** surgió pues del convencimiento por parte de la Dirección de Cooperación al Desarrollo relativo a que la promoción de la equidad de equidad de género, empoderamiento de las mujeres y sus derechos, pasa también necesariamente por el trabajo de cambio interno de las organizaciones. En este sentido el decreto plantea el impulso de un proceso con dos fases diferenciadas: un diagnóstico que aborde las políticas, prácticas, creencias compartidas, comunicación, sistemas de trabajo y de toma de decisiones, actitudes y comportamientos en las organizaciones de desarrollo y una segunda de planificación de los cambios necesarios para convertir a las ONGD en entidades capaces de promover la equidad de género, empoderamiento y derechos de las mujeres.

## 2.2. Marco teórico y conceptual Plan COpEQ MG

En este apartado se abordan algunos de los conceptos básicos que explican y que a la par son fundamento del proceso de cambio organizacional pro equidad que se ha planteado MG. En él se señalan los cambios de enfoque respecto a cómo se venía entendiendo algún concepto en el pasado, tal como es el caso de la noción de género. Asimismo se enuncian las distintas formas posibles de entender algún concepto y se identifica aquella que ha servido de referencia para el trabajo de MG.

Se ha optado por enunciar únicamente aquellos conceptos realmente pilares para el actual estadio de trabajo de MG, obviándose aquellos, tales como los enfoques MEDGED, cuya disyuntiva ya ha sido ampliamente debatida y superada en la organización.

### **Género**

En el curso del proceso diagnóstico de la cultura de MG se ha cuestionado una interpretación del género que había tenido esencialmente vigencia hasta entonces en la organización, en la que tomábamos la presencia cuantitativa de mujeres y hombres en determinados espacios, en el acaparamiento de turnos de palabra, etc. como síntoma de desigualdades. Sin negar la vigencia de tales indicadores nos hemos dado cuenta de que suponen la punta de un iceberg y que para erradicar las causas de las desigualdades, lo que queda bajo el agua del iceberg, necesitábamos ampliar nuestra comprensión de lo que es el género y de cómo se producen las desigualdades de género.

Para ello cuestionamos la interpretación tradicional del sistema sexo-genero que se fundamentaba en varias premisas:

- la nítida separación y contraposición entre biología y cultura, en un caso aludiendo a lo natural e inmutable y en el otro a aquello susceptible de ir evolucionando a lo largo del tiempo o ser distinto en diferentes lugares o momentos históricos.
- el binarismo desigual heteronormativo: dos sexos, dos géneros que se corresponden recíprocamente, si bien dentro de un esquema jerárquico de primacía de lo masculino y consecuente privilegio de los hombres
- la asociación del sexo con el género a través de procesos de asignación social/socialización de forma que los machos son masculinos y las hembras femeninas

Estas premisas se tambalean desde el momento en que se cuestione la delimitación por separado del sexo y el género, al contemplarse el sexo como una construcción social y por tanto culturalmente definida. También se cuestiona la noción de género como un pack de características socialmente moldeadas adquiridas inevitablemente por hombres y mujeres a través procesos de socialización y en su lugar pasa a enfocarse el género como práctica, 'hacer el género', género como performance/actuación, que desata la unión inexorable de lo masculino como propio de los hombres socialmente moldeados como tales y lo femenino con las mujeres exitosamente socializadas en el sistema sexo-género socialmente prevalente. Esto multiplica las combinaciones de conexión y la fluidez de las conexiones entre las nociones de sexo y género que dan pie a paleta no sólo de múltiples identidades de género, sino de identidades de género fluidas, intercambiables para una misma persona.

Ello ha llevado a MG a abrirse a la comprensión del género como práctica social. Se pone en el punto de mira cómo actualizamos (hacemos realidad) a través de nuestras prácticas el binarismo desigual entre lo masculino y lo femenino. 'Hacer el género' significa reproducir o no el sistema sexo-género a través de lo que hacemos, expresamos, pensamos, deseamos o imaginamos .

Nuestras prácticas no parten de cero. El género es simultáneamente una serie de acciones potenciales y un sistema de acción que toma forma a través nuestras prácticas. Cada quien, mujeres y hombres respectivamente, tiene a su disposición un repertorio de prácticas generizantes delimitadas por la consideración social de lo masculino y lo femenino y de lo que corresponde mujeres y a hombres. A través de nuestras prácticas activamos un modelo de relaciones de género, confrontando o reproduciendo la desigualdad. En esta visión se conjugan los significados simbólicos, normativos, relacionales y subjetivos que se otorgan a lo masculino y a lo femenino en un contexto dado, con la experiencia subjetiva de internalización identitaria de los modelos de masculinidad con la experiencia de vida y con los comportamientos de cada quien.

Esta mayor profundización de lo que es el género a través de la noción de las prácticas generizantes ha permitido a MG comprender que sus actuales estructuras organizacionales, sus creencias compartidas y su trabajo son en realidad, en la medida en que no las revisemos, dispositivos por medio de las cuales relaciones de poder de género/prácticas generizantes pasadas han quedado sedimentadas. Y por tanto ha

llevado a MG a atisbar/comprender que sus estructuras, prácticas y creencias son a la par producto de su trayectoria en pos de cuestionar las desigualdades de género, pero aún depósito de concepciones estereotipadas del género. De ahí nuestro compromiso con dar otra vuelta de tuerca y atrevernos a cuestionar modos de trabajo tales como el trabajo en equipo con el objeto de contribuir a crear modelos que se sacudan la primacía de lo masculino.

### **Mainstreaming y cambio organizacional pro equidad de género**

Desde que el mainstreaming fuese catapultado en Beijing como estrategia internacional para la consecución de la igualdad, MG ha estado en línea con ello y ha invertido los esfuerzos necesarios -diagnósticos, estrategias, alianzas con organizaciones feministas, reglamentos de funcionamiento organizacional interno- para integrar la perspectiva de género en todo su quehacer, en todos sus niveles de trabajo y en sus estructuras. En tal sentido se han invertido tiempo, presupuesto, esfuerzo, se ha impartido formación y se han intercambiado experiencias con organizaciones en la misma lucha de cara al aprendizaje mutuo. La interpretación de MG no ha sido la de un mainstreaming conformista o de mínimos sino que siempre se ha sido consciente de que el mainstreaming debía ser transformador y por tanto, cuestionador de modos de hacer y pensar vigentes en la organización. De ahí que la vinculación del este enfoque de mainstreaming transformador con la noción de cambio organizacional pro equidad de género haya resultado 'natural'.

El cambio organizacional por equidad de género plantea que no se debe perder de vista que de lo que se trata es de cambiar las organizaciones para que sean capaces de promover los intereses estratégicos de género, cuestionando el privilegio del referente androcéntrico. Por tanto trasciende los cambios estrictamente intraorganizacionales. Más allá de 'mirarse el ombligo organizacional' y proveer a la organización de una política de conciliación, de controlar el equilibrio de las intervenciones e incidencia de mujeres y hombres en la toma de decisiones, el cambio organizacional pro equidad pretende asimismo que las organizaciones que lo aborden promueven el cambio social, contribuyan a la propuesta de un modelo de sociedad que ponga en el centro la sostenibilidad de la vida, el bienestar de las personas, de mujeres y hombres, niñas y niños de forma equivalente. Para ello el cambio organizacional parte del cuestionamiento de la cultura organizacional y en concreto a su capa más profunda, esto es, de aquellas creencias firmemente arraigadas en los valores de la

organización y que sin embargo, aunque no resulte evidente, pueden estar propiciando desigualdades de género y por tanto la supervivencia de modos de trabajo patriarcales.

### **Organizaciones y género**

Como ya se ha explicado, uno de los componentes del proceso diagnóstico y subsiguiente plan de acción estratégico de MG ha sido el dejar atrás la interpretación del género como un set de atributos dicotómicos de mujeres y hombres que integran las organizaciones y pasar a interpretar el género como una propiedad inherente a las organizaciones que plasma la preferencia o desventaja de lo masculino y lo femenino en ellas.

Esta evolución ha resultado compleja, no sólo en MG, sino también en lo que a su aceptación por parte de la teoría organizacional respecta. Una mirada retrospectiva a dicha teoría deja entrever que hasta bien entrados los 80 la invisibilidad del género en la teoría organizacional era patente. A ello se suma que la teoría feminista no había prestado tampoco mayor atención a las organizaciones. Se concebía que las organizaciones eran patriarcales simple y llanamente por el poder y dominio que ejercían los hombres en ellas, no valía la pena darle más vueltas.

Esta interpretación, inspirada en el feminismo marxista, contemplaba que los procesos organizacionales no eran importantes por sí mismos, en tanto que no dejaban de ser meros reflejos de las relaciones sociales capitalistas. Se defendía la idea del sistema de opresión dual: capitalismo y patriarcado como dos procesos sociales distintos que se articulaban camaleónicamente según las circunstancias. Esta visión se materializó en lo que se conoce como enfoque contingente del género en las organizaciones que contempla que las desigualdades no se deben al funcionamiento organizacional, sino esencialmente a factores externos a las organizaciones. Las organizaciones reproducen las desigualdades de género a nivel social.

Desde el feminismo de la diferencia se plantea que las organizaciones son intrínsecamente masculinas y masculinistas. Las organizaciones actualizan modos masculinos de comportamientos, estilos y de establecer relaciones. Ello se patentiza, por un lado, en la invisibilización y falta de valoración de lo femenino con lo que muchas mujeres se siguen identificando de forma primordial, por otro, en que tanto a nivel discursivo, como los sistemas de valoración organizacional privilegian lo

masculino, lo que sitúa per se a los hombres en una posición de ventaja.

Un tercer enfoque conocido como enfoque inherente del género en las organizaciones es el que ha informado el proceso diagnóstico y por tanto también la presente planificación de MG. Este enfoque sugiere que el diseño de las organizaciones, las prácticas en su seno, sus culturas están contruidos y remiten a procesos sociales, económicos y culturales que están siempre generizados. El planteamiento no es el de que cualquier organización se identifica a priori con lo masculino, sino que se contemplan las relaciones de género en las organizaciones como complejas, dinámicas y potencialmente impredecibles, vinculadas a los procesos y prácticas generizantes que tienen lugar en ellas, que las construyen, las fundamentan, a la par que las transforman. El género no es algo que se añade al funcionamiento de las organizaciones, sino que se constituye en un componente troncal de cualquiera de sus procesos, hasta el punto de que no pueden ser comprendidos correctamente si no se aplica el análisis de género.

La autora de referencia de este enfoque, Joan Acker, identifica cinco tipos de lo que denomina 'procesos generizantes' en las organizaciones, esto es, los modos cómo se va constituyendo una 'subestructura de género' en ellas que, en la medida que no se cuestione, supone la prevalencia de un determinado modelo de masculinidad hegemónica y el privilegio de algunos hombres.

1. Divisiones entre mujeres y hombres: en términos de los trabajos que hacen unas y otros o las expectativas de comportamiento respecto a unas y otros
2. Imágenes y símbolos: que explican, expresan o refuerzan (o raramente, confrontan) dichas divisiones. Por ejemplo el énfasis puesto en la eficiencia por encima de todo, la orientación a resultados, asertividad individual, comportamientos agresivos ventas, pueden ser interpretadas como metáforas de la masculinidad en contraposición a empatía, apoyo y soporte e importancia relaciones de manutención emocional/cuidado
3. Interacciones corporeizadas entre mujeres y hombres, entre mujeres y entre hombres a través de los cuales se materializan las relaciones de dominación y subordinación. Como nos comportamos de acuerdo a no respecto a las expectativas asociadas al sistema sexo-género.
4. Trabajo subjetivo interno llevado a cabo por cada quien orientado a propiciar su participación y/o construirse un espacio propio dentro de la organización.

5. Lógica organizacional: relativa a lo que se valora en la organización y a cómo alcanzarlo. Se presenta a sí misma como neutral sin embargo los supuestos y prácticas subyacentes, las teorías académicas y guías prácticas de funcionamiento remiten a diferentes consideración y valoraciones de lo masculino y lo femenino.

### **Cultura organizacional y género**

Tal como se viene perfilando en los apartados anteriores en el proceso de MG se ha concebido a las organizaciones como multitud de procesos informales y formales, las prácticas y procesos generizantes, a través de los cuales se construyen y reproducen las relaciones de género.

En teoría organizacional la cultura se ha contemplado desde dos puntos de vista principales:

- Cultura como variable/contingente, o sea algo que las organizaciones tienen. Se interpreta como herramienta para la gestión organizacional y que se puede cambiar intencionalmente para mejorar los logros. Las organizaciones construyen sus valores (misión y visión), lenguaje y rituales propios, como parte de su manera de conducir sus actuaciones hacia sus metas. Culturas fuertes y compartidas ayudarían a la consecución de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva se contempla a la cultura como movilización del poder organizacional, la vía para conseguir unos objetivos unitarios a través de consensos colectivos. Es funcional no sólo para aportar a la plantilla un sentido a sus acciones y un sistema de significados compartidos, sino que además confiere una identidad colectiva que difumina diferencias .
- Cultura como raíz/inherente, lo que la cultura es (no se tiene, sino que es la personalidad de la organización).La cultura como metáfora de la organización en sí misma. La cultura se crea a través de las interacciones y prácticas de quienes integran la organización que ha producido/produce un sistema de normas y regulaciones que se construyen y reconstruyen continuamente. Estas creencias son de un nivel más profundo que las aludidas en el otro enfoque y pueden pasar a estar en un plano no siempre inmediatamente consciente, que remite a lo que se da por sentado en la organización y no se cuestiona. Son las creencias compartidas

que se han generado colectivamente y que enmarcan y guían las actuaciones plausibles cotidianas. Por tanto la cultura es tanto el producto de las actuaciones, como el marco regulador de las mismas. Este es el enfoque sobre el que ha pivotado tanto el análisis de la cultura de MG en el proceso diagnóstico, como los resultados y actuaciones previstos en el presente plan de acción para dismantelar sus sesgos desiguales de género.

### 3. POSICIONAMIENTO Y COHERENCIA CON LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

Constatando las desigualdades existentes entre mujeres y hombres en nuestra sociedad desde Mugarik Gabe consideramos que es inviable la construcción de ese “otro mundo posible” si no abordamos nuestro quehacer desde un **enfoque feminista** y ponemos solución a las desigualdades de género.

Nuestro posicionamiento se enmarca en los compromisos internacionales de la CEDAW y Plataforma de Acción de Beijing, citadas en el capítulo anterior, además de trabajar por incorporar el enfoque de **Género en el Desarrollo** en todas nuestras actuaciones. En Mugarik Gabe entendemos la PERSPECTIVA DE GENERO como una propuesta política que exige un compromiso a favor de la construcción de relaciones de género equitativas y justas, siempre basándonos en el análisis de la realidad teniendo en cuenta en todo momento las diferencias entre condiciones, situaciones y necesidades respectivas de las mujeres y de los hombres. Es una propuesta política que implica un cambio estructural en el largo plazo y la definición de apuestas concretas por parte de todos los actores de la cooperación implicados.

En este sentido nos parece importante visibilizar dentro de nuestro posicionamiento la **crítica** tanto a la despolitización e instrumentalización de la perspectiva de género como a las políticas actuales de cooperación por no incorporar los aportes del movimiento feminista ni ser transformadores en la generación de nuevas relaciones entre mujeres y hombres [Ver las críticas actuales planteadas en el marco teórico].

Nuestra apuesta por el enfoque de Género en el Desarrollo es a través de las estrategias tanto de **empoderamiento** de las mujeres como de **transversalidad** antes explicadas, estableciendo una “estrategia dual” imprescindible para que este enfoque pueda generar cambios estructurales.

Es importante destacar que estas estrategias deben aplicarse juntas y no es posible el logro de la equidad de género con acciones para la transversalidad que no incluyan acciones específicas para el empoderamiento de las mujeres, tema que se está denunciando cada vez en más espacios a nivel internacional. Este tema está generando la falsa percepción de que la equidad de género se consigue sólo a través de la transversalización, está reduciendo más aún los fondos específicos para el

empoderamiento de las mujeres y en definitiva está perdiendo el carácter transformador que tiene esta propuesta política.

En Mugarik Gabe apostamos por la equidad de género desde un **enfoque de derechos humanos y feminista**. Esto no supone la generación de un nuevo paradigma o de nuevas herramientas para el logro de la equidad entre mujeres y hombres; lo que nos plantea es la necesidad de visibilizar la equidad de género desde una perspectiva feminista como un derecho humano fundamental y recordar que tanto la igualdad de género como el desarrollo son derechos humanos reconocidos internacionalmente. Plantea una nueva visión que nos proporciona instrumentos para la incidencia política y que visibiliza al movimiento feminista como uno de los elementos clave para el logro de la equidad de género.

La utilización de los instrumentos de derechos humanos y específicamente los relativos a los derechos de las mujeres (CEDAW, Beijing...) nos ayuda a fortalecer la defensa y exigencia de garantía de estos derechos, frente al vaciado de contenido jurídico y político de los mismos en la práctica de la cooperación y el desarrollo internacional. (López, 2005: 6)

Esta apuesta por la equidad de género aparece explícitamente en nuestra misión, visión y valores. En nuestro **PLAN ESTRATÉGICO (2010 – 2015)** hemos incluido la denuncia expresa al sistema patriarcal, que muchas veces queda diluido en algunos discursos de género, y además de Transversalizar la perspectiva de género en todos los objetivos y acciones, hemos incluido las siguientes prioridades en cuanto a acciones específicas (estableciendo medidas e indicadores concretos de cumplimiento):

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS:**

**OE1:** Visibilizar y **DENUNCIAR** los fundamentos y consecuencias del modelo dominante (patriarcado y sistema capitalista) y responsabilidades en los distintos niveles (colectivo e individual), centrándonos en América Latina (AL) y EuskalHerria:

**PATRIARCADO: Violencia de Género:** Violencia estructural hacia las mujeres (incluyendo física, psicológica, económica, institucional...).

**OE2:** Impulsar modelos social-político-económico-cultural **ALTERNATIVOS** al sistema patriarcal capitalista, medioambientalmente sostenibles, que promuevan la justicia social y el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de las personas y los Pueblos.

PATRIARCADO: Fortalecimiento de los procesos por la equidad de género como enfoque alternativo a la visión patriarcal, a través de:

- ∩ Aumentar la **participación, el empoderamiento, individual, colectivo y político, de las mujeres**. Fomentando la distribución, acceso y control de los recursos (económicos, personales, sociales...) de forma equitativa entre mujeres y hombres.
- ∩ Apoyar procesos para la incorporación de la **perspectiva de género en las socias** locales con las que trabajamos y en otras organizaciones aliadas de los movimientos sociales y redes en los que participamos; así como incidir para exigir su incorporación en las instituciones públicas.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INTERNOS**

**B.** Mantener la **coherencia interna institucional** con nuestro discurso, especialmente lo referido a sostenibilidad ambiental y equidad de género, para ello planteamos:

**OI3.** Fortalecer la **institucionalización de la perspectiva de género** en todas las áreas y actividades de nuestra organización, como estrategia de aprendizaje y mejora continua, coherencia interna y transformación.

Además de la vinculación con el Plan Estratégico, Mugarik Gabe sigue contando con una **ESTRATEGIA PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO (2010 – 2015)** vigente a día de hoy en la organización. Esta estrategia pretende concretar los elementos del Plan Estratégico en resultados específicos de cuyo seguimiento se encargará el área de género y la responsable de género, pero cuya ejecución afecta a toda la organización. Aquí presentamos únicamente los resultados internos y externos de la Estrategia:

## RESULTADOS EXTERNOS

**R.1.** Apoyar, coordinarse y generar alianzas con el **movimiento feminista** global y de EuskalHerria para **visibilizar las denuncias globales** e intercambiar **estrategias** y alternativas.

**R.2.Visibilizar** y profundizar la **denuncia** y generación de alternativas sobre las **violencias machistas** con una visión global e internacional (más allá del maltrato físico y profundizando en las causas), que conecte las realidades de distintos lugares del mundo con la situación que también vivimos en EH

**R.3.** Denunciado el impacto de la **crisis** desde una **perspectiva feminista**

**R.4.** Apoyo a la **incorporación de perspectiva de género** en organizaciones **aliadas en EH** con las que tengamos un trabajo más cercano y continuado, así como incidir en las **instituciones** para su incorporación y aplicación. (en vez de: Apoyo a la institucionalización de perspectiva de género en nuestras socias y organizaciones aliadas, así como incidir en las instituciones para su incorporación y aplicación)

**R.5.** Difundir el **feminismo** como paradigma, y corrientes como **ecofeminismo** y **economía feminista**

## RESULTADOS INTERNOS

**R.6.** Profundización en la institucionalización de la perspectiva de género en Mugarik Gabe a través del trabajo de **cultura organizacional**

**R.7.** Asegurar la coherencia institucional mediante la adecuada transversalización y aplicación de la perspectiva de género en las estrategias de Pueblos Indígenas y Soberanía Alimentaria y CCR.

**R.8.** Mantener y fortalecer las apuestas organizativas actuales de empoderamiento de las mujeres.

Como se puede ver el R.6. tiene que ver específicamente con los avances en el proceso que ha sido acompañado por Natalia Navarro y apoyado por la Agencia Vasca de Cooperación y cuyo resultado ha sido este Plan de Acción COpEQ (Cultura Organizacional pro Equidad). Uno de los retos en los próximos años será acompasar este plan con el Plan Estratégico y sobre todo con la Estrategia de Género.

La Estrategia de Género de Mugarik Gabe mantiene la apuesta organizativa por incorporar siempre una perspectiva feminista en aspectos relacionados más directamente con el apoyo a otras organizaciones en América Latina y el desarrollo de iniciativas de educación e incidencia política en nuestra realidad más cercana.

#### 4. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA

El proceso de elaboración del Plan se ha realizado principalmente mediante **grupos de discusión** en dos espacios organizativos:

- **Área de Género:** es un área compuesta por personas representativas de los diferentes espacios organizativos de Mugarik Gabe. Es el espacio de trabajo y avances sobre aquellos temas estratégicos relacionados con el avance de la Estrategia de Género de la organización, así como de coordinar el trabajo que tiene que ver con la apuesta feminista en los diferentes equipos y acciones organizativas. Esta área se ha encargado de dinamizar e impulsar todo el proceso pro\_igualdad.
- **Reuniones Generales:** Las reuniones generales son un espacio organizativo, donde participan todas las personas que componen la organización. Son un espacio dedicado principalmente a la coordinación, formación u organización de temas claves para toda la organización. Generalmente son reuniones mensuales de unas 4 horas de duración.

A estos dos espacios se han llevado propuestas de trabajo en cuanto a la Planificación estratégica Pro\_igualdad de Mugarik Gabe, que se han discutido, completado y mejorado a través de **trabajo en grupos y otras dinámicas participativas** en ambos espacios. Dentro de las dinámicas participativas, más allá del trabajo en grupos pequeños que siempre facilitan la participación de todas las personas, también hemos promovido la incorporación de dinámicas más **creativas** y originales que fomentaran la creatividad y la diversión en el propio proceso (dinámica del puzle, dibujos sobre la organización...). Además a lo largo del proceso hemos ido dando un mayor espacio también a la exposición de las **emociones** en el espacio, no sólo permitiéndolas si surgían (espacios de desahogo, llanto...) sino dando un espacio específico para ello y preguntando en las sesiones que reacciones a nivel más emocional estaba generando en las personas este proceso o su conexión con otras situaciones organizativas y personales.

En la mayoría de los casos ha tenido un mayor protagonismo el Área de Género. Estas sesiones han contado en todos los casos con una parte más expositiva y otra de validación, avance y construcción colectiva.

Además del trabajo en grupos, hemos contado con **espacios de toma de decisiones** en Asamblea, siendo el lugar principal de toma de decisiones en Mugarik Gabe. Estos espacios han contado también con un espacio expositivo y otro de recogida de aportes y validación.

Tanto para la preparación de las sesiones, como para su desarrollo y análisis posterior contamos con el acompañamiento y asesoría de Natalia Navarro. En esta fase, además de las reuniones presenciales hemos realizado bastante **trabajo online y utilizando plataformas virtuales**, tanto con el Área de Género como entre la responsable de género y la asesora.

En todas las sesiones participamos tanto Natalia Navarro como asesora, así como María Viadero como Responsable de Género de Mugarik Gabe.

El **área de género** forma parte del organigrama "oficial" de la organización, es un espacio con funciones fijas más allá de este proceso organizativo pero está jugando un papel clave en su desarrollo. Este espacio también se reúne mensualmente y está compuesto por personas de casi todos los espacios organizativos (equipos y herrialdes) y de la **coordinadora** de la organización. La participación media en este espacio ha sido de 5.3 personas, que implica casi un **90%** de participación de quienes componemos este espacio (incluyendo aquí a la Responsable de Género). En la actualidad está compuesto por un total de 6 personas, todas **mujeres**. Con respecto a la participación de los hombres hasta el 2012 un hombre ha formado parte también de este espacio y de una parte de este proceso, pero ahora forma parte de otra área por un cambio en sus funciones.

Las **reuniones generales** son un espacio organizativo con una periodicidad mensual. Las personas contratadas en MG, somos 14 mujeres y 2 hombres. La participación media en estas reuniones ha sido de 12.5 personas, haciendo un **83%** de las personas de la organización (sin contar a la responsable de género): un 85% de las mujeres y un 75% de los hombres de media. Plantear también que la mayoría de "faltas" en la asistencia ha tenido que ver con vacaciones, bajas u otras situaciones siempre avisadas previamente.

En comparación con la fase anterior más centrada en el análisis y diagnóstico, la participación ha bajado de manera poco significativa en el área de género y ha aumentado en las reuniones generales.

En ambos casos las reuniones son en **horario laboral**. Nos parece importante destacar este punto ya que en Mugarik Gabe todas las actividades de formación, reflexión y debate, a excepción de las decisiones tomadas en asamblea, se han realizado en horario laboral y para todas las personas de la organización, generando así una apuesta y un consenso colectivo con respecto a esta apuesta política.

Estos espacios de trabajo y toma de decisiones presenciales se han combinado con espacios de **trabajo online** en los que la participación del área de género ha sido alta, sabiendo que no estamos tan acostumbradas a estas formas de trabajo. Además en el **Herrialde de Bizkaia** hicimos una sesión de actualización y debate sobre los avances en el proceso para poder enriquecer los debates y además ir compartiendo en otros espacios de manera más gradual.

Como se planteaba previamente un elemento clave para conseguir una participación activa, más allá de una buena asistencia, ha sido la preparación de **metodologías participativas**, tanto para el fomento del pensamiento creativo y las propuestas, como para la priorización y toma de decisiones.

## 5. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

### 5.1. Articulación del Plan de MG con las líneas de acción establecidas en el decreto de cambio organizacional pro equidad

Si bien en el presente plan no son inmediatamente identificables las líneas de acción marcadas por el Decreto 197/2008 de 25 de noviembre, lo cierto es que su desarrollo si se rige por las mismas: mainstreaming, eliminación de desigualdades, empoderamiento de las mujeres. A continuación se explica cómo se abordan dichas líneas de acción en el presente plan.

Tal como se ha explicado, Mugarik Gabe cuenta con una larga trayectoria en lo que a la integración de la perspectiva de género en su quehacer respecta. En esta ocasión MG busca el desmantelamiento del privilegio de lo masculino/referente androcéntrico en la capa más profunda de su cultura, que se manifiesta en los comportamientos y prácticas de quienes la integran. Esta capa o estructura profunda de la cultura incluye los valores y formas de hacer troncales para el funcionamiento de MG. Uno de ellos siempre ha sido la participación, el empoderamiento de las personas que la integran a través de la misma, lo que queda materializado en su estructura asamblearia de toma de decisiones.

A través del análisis de la cultura de MG se identificó que si bien existía flexibilidad para la conexión de las facetas de vida personales y familiares con la laboral, ello no resultaba siempre fácil, dependiendo momento ciclo vital y asunción responsabilidades de cuidado, dado que la pertenencia a MG conllevaba un patrón de vida que se denominó empleocéntrico. Otro aspecto trabajado apuntó que si bien en MG no se promocionan las responsabilidades ni liderazgos individuales, sí se produce lo que se etiquetó como 'organizacionismo heroico', interpretado como que la organización se embarca en propuestas valoradas como 'irrenunciables' de cara al cambio social, pero que pueden ir más allá de la capacidad real de trabajo del equipo de MG. Situación que se ha visto agravada con la crisis. Al trabajarse el tema de los poderes en la organización, quedó nítidamente reflejado el esfuerzo histórico de promover la participación, sin embargo se apuntó que los avances logrados aún quedan matizados principalmente por variables de edad, antigüedad y género (relativo a la identificación o no de las personas, mujeres u hombres, con el modelo de masculinidad hegemónico).

Fue a partir de estos hallazgos que, tras un complejo sistema de priorización de líneas de acción en el que participó toda la organización, se consideró que el cuestionamiento de los sesgos de desigualdad de género inherentes al trabajo en equipo podía ser un modo de comprender las prácticas generizantes (que privilegian lo masculino) que se producen en las rutinas y relaciones cotidianas en la organización.

En este contexto que la línea de acción de 'eliminar desigualdades' se materializa en el trabajo en primera instancia de identificación de las prácticas generizantes en los formatos actuales de trabajo en equipo en MG a través de entrevistas y mediante compilación de información a través ítems plasmados en una ficha.

En segunda instancia se propone la concepción de un modelo de trabajo en equipo que no sea patriarcal, cuestión que se vincula con el empoderamiento de las mujeres, otra de las líneas de acción del decreto, en tanto que se cuestionará la aceptación como 'buen funcionamiento organizacional' de aquello identificado únicamente con el estilo masculino o con la aceptación de comportamientos masculinos, pese a que la apuesta organizacional haya sido explícitamente la contraria. Con ello se avanza en el trabajo largamente desarrollado -y así reconocido unánimemente por quienes la integran- en relación a su empoderamiento personal.

El mainstreaming del trabajo de equipo no patriarcal se asegurará mediante la incorporación de las competencias consideradas necesarias para el mismo en todos los puestos de la organización, a través de la consideración del mismo en la próxima planificación estratégica institucional y en el sistema de seguimiento y evaluación ya establecido, así como en la propuesta ulterior de un nuevo paradigma de coherencia organizativa.

## 5.2. Plan de Acción COpEQ de Mugarik Gabe 2013 – 2015

Como se planteaba en el apartado introductorio a este Plan COpEQ entre en 2012 priorizamos como líneas estratégicas el desarrollo de un trabajo en equipo no patriarcal (TEnP) y la apuesta por una coherencia organizativa y visión global impregnada de la apuesta feminista.

Podríamos decir que una de nuestras apuestas en este Plan COpEQ es **partir de la práctica**, a diferencia de otros momentos organizativos en los que nuestro inicio ha sido desde la reflexión y construcción teórica, para después pasar a la práctica. Este proceso y el mayor conocimiento de las implicaciones de la cultura nos ha hecho valorar no sólo la necesidad sino también el interés estratégico de construir nuevas propuestas teóricas desde la práctica, desde las emociones y lo performativo.

Es por ello que este Plan inicia con el abordaje del **Trabajo en Equipo no Patriarcal**, como elemento transformador desde la acción cotidiana y colectiva de Mugarik Gabe. Los elementos detectados ya en el diagnóstico sobre el trabajo en equipo se profundizarán a través del **análisis de género del trabajo en equipo** en los diferentes espacios de trabajo. Este análisis posibilitará la detección de desigualdades de género y el inicio de definición de mecanismos para su corrección y serán la base para ir **construyendo la propuesta** de Trabajo en Equipo no Patriarcal.

La segunda fase estaría más enfocada en la **institucionalización** del Trabajo en Equipo no patriarcal en toda la estructura organizativa, vinculando las nuevas propuestas no sólo a la planificación estratégica, sino también a los procedimientos y prácticas de toda la organización.

Una tercera fase, que se mantendría de manera continua en todo el proceso, es la sistematización de este proceso, de manera que sus logros y también la respuesta a las resistencias nos ayuden a ir construyendo ese *paradigma* de **Coherencia** que nos posibilite una visión más global de nuestra organización y también del mundo al que aspiramos en los que la propuesta feminista sea claramente uno de sus pilares básicos.

En todo este proceso el trabajo colectivo y la participación activa de todas las personas será una constante que se mantendrá no sólo a lo interno de Mugarik Gabe sino también en el intercambio con otras organizaciones y entidades.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

Construir un nuevo modelo organizativo donde exista coherencia entre las prácticas y el modelo social feminista al que defendemos, en continua construcción, a partir del trabajo en equipo no patriarcal (TEnP).

El objetivo del Plan de Acción pretende combinar los dos elementos estratégicos priorizados para estos tres años. Para ello las acciones más visibles de todo el Plan tienen que ver con el desarrollo conceptual y práctico del TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL como forma de abordar actitudes, prácticas y concepciones que generan desigualdad en Mugarik Gabe, como por ejemplo el organizacionismo heroico y al mismo tiempo ir sistematizando toda la experiencia y revisándola desde una mirada más global que nos ayude a ir construyendo ese modelo organizativo donde la COHERENCIA entre el discurso (feminista, ecologista, decerecentista, solidario...) y la práctica sea palpable y donde se fomente una VISIÓN GLOBAL que supere el continuo "parcelamiento" de nuestras vidas en distintas esferas.

Por todo ello el Trabajo en equipo no Patriarcal será la parte más visible en este plan y al mismo tiempo una de las herramientas transformadoras para seguir construyendo ese discurso alternativo de la Coherencia desde la **práctica**.

## RESULTADOS ESPERADOS

1. Analizadas las practicas de trabajo en equipo de MG en sus diferentes espacios desde una perspectiva feminista.
2. Consensuada una definición de trabajo en equipo no patriarcal (TEnP) para Mugarik Gabe
3. Desarrollo y aplicación del TEnP: establecer prácticas conscientes de género que cuestionen sesgos de género en el TE.
4. Establecidos mecanismos para la institucionalización de las mejoras/ los aprendizajes en la apuesta por el TenP en la dinámica organizativa
5. Retomados los aprendizajes del TEnP para la apuesta de Coherencia Organizativa

La propuesta de resultados de este plan de acción plantea en sus cuatro primeros resultados el desarrollo de la propuesta de **Trabajo en equipo no Patriarcal** (TEnP).

Nuestra apuesta es comenzar desde un mayor conocimiento de nuestra realidad actual en MG en este sentido, ya que el diagnóstico ha visibilizado concepciones y formas de trabajo diversas no sólo en las personas sino también en los diferentes espacios organizativos. Este análisis se realizará de manera participativa con un claro protagonismo del Área de Género, que tiene representación en casi todos los espacios organizativos.

Después de la fase de análisis pasaremos al debate y construcción colectiva de este nuevo concepto, para ser aplicado posteriormente a través de prácticas conscientes que cuestionen las desigualdades detectadas en la práctica del trabajo en equipo. En su última fase trabajaremos mecanismos para la institucionalización de los aprendizajes en el trabajo de Mugarik Gabe.

Como decíamos al inicio entendemos todo este proceso como dinámico y de **construcción desde las prácticas**, pero también desde lo performativo y lo emocional (elementos muchas veces olvidados en nuestras formas de trabajo y de activismo), tanto en la construcción del TEnP como en el paradigma de la Coherencia.

También somos conscientes de la importancia de tener siempre presente el **análisis feminista** de toda esta propuesta, ya que al trabajar elementos que afectan de manera tan clara a toda la organización y en elementos en ocasiones más complejos y subjetivos, corremos el riesgo de perder un análisis feminista y crítico.

## ACTIVIDADES PRO\_EQUIDAD

**Para R1:** Analizadas las practicas de trabajo en equipo de MG en sus diferentes espacios desde una perspectiva feminista.

1.1. Generar un **espacio virtual** colectivo en el que compartir lecturas e información completa de todo este proceso entre los tres herrialdes. Espacio a retroalimentar durante todo el proceso (no sólo en la fase de análisis) para acompañar los cambios propuestos en los equipos con herramientas y refelexiones. Este espacio se

complementará con algunas <b>sesiones presenciales colectivas</b> en espacios organizativos.
1.2. Fortalecer el trabajo del <b>Área de Género</b> en el impulso del proceso pro_ equidad centrado en los ejes definidos en este nuevo plan, manteniendo reunionesperiodicas para el impulso y seguimiento del plan.
1.3. Diseñar, realizar y analizar <b>entrevistas</b> personales para profundizar en la visión de las personas de MG sobre la existencia de prácticas generizantes en las formas de trabajo y los significados de lo masculino y de lo femenino en los actuales modos de trabajo
1.4. Elaborar una <b>ficha</b> de recogida de información retomando las variables definidas en este proceso y en las entrevistas (practicass generizantes, competencias, toma de decisiones, seguimiento, emociones, relaciones...), retomando los elementos clave ya detectados y definiendo los <b>espacios</b> en los que recoger la información.
1.5. <b>Recogida de información</b> en los espacios definidos (áreas, equipos, CP, RG, herrialdes y/o asamblea) promoviendo que se realice por parte de todo el área/equipo... en el propio espacio de reunión.
1.6. Analizar los <b>resultados</b> obtenidos (entrevistas y fichas) en los distintos espacios para identificar significados y prácticas generizantes en los actuales modos de trabajo en equipo y desigualdades de género encontradas. Teniendo en cuenta la dificultad de profundizar en los análisis darnos el tiempo necesarios
1.7. Elaboración de una primer <b>documento</b> (en base al diagnóstico, entrevistas y fichas) sobre desigualdades encontradas y otro sobre "acercándonos al TEnP" (con énfasis en buenas prácticas) que se confirmarán, ampliarán o descartarán con los análisis y prácticas posteriores.
1.8. <b>Priorización</b> de las desigualdades de género encontradas en el trabajo en equipo de MG, abordando al menos: una desde lo performativo, otra desde lo relacional, otra desde lo discursivo y otra desde lo simbólico. Tener siempre en cuenta incorporar lo emocional a lo global.

**Para R2:** Consensuada una definición de trabajo en equipo no patriarcal (TEnP) para Mugarik Gabe

2.1. Definir las <b>competencias</b> que se consideren clave para el despliegue del trabajo en equipo no patriarcal.
--

2.2. Incorporar la <b>experiencia</b> y avances de MG en el proceso pro_ equidad global a el TEnP (horizontalidad, metodologías participativas...).
2.3. Realizar al menos una reflexión específica sobre los debates previos de MG con respecto a los <b>acuerdos laborales desde una perspectiva feminista</b> y cómo encaja con la reflexión del TEnP (flexibilidad, trabajo desde casa...)
2.4. Elaborar una primera <b>propuesta</b> de definición de TEnP
2.5. Realizar los <b>debates</b> necesarios para la presentación de la propuesta en la asamblea (contenido y metodologías) a través del <b>espacio virtual</b>
2.6. Consensuar en asamblea una reflexión/ <b>definición sobre el TEnP</b> como MG.



**Para R.3:** Desarrollo y aplicación del TEnP: establecer prácticas conscientes de género que cuestionen sesgos de género en el TE

3.1. Proponer y priorizar <b>actuaciones</b> -cambios en los modos hasta ahora habituales de trabajar en equipo- que confronten, en su caso, la primacía de lo masculino en los modos de trabajo en MG en los ámbitos: performativo, relacional, simbólico, discursivo.
3.2. Establecer mecanismos de desarrollo de competencias que garanticen el <b>empoderamiento de las mujeres</b> a través del trabajo en equipo no patriarcal.
3.3. Establecer medidas específicas para la <b>eliminación de las desigualdades</b> priorizadas en el trabajo en equipo.
3.4. Definir <b>funciones</b> de las personas de MG en los diferentes espacios organizativos para articular el TEnP, valorando la posibilidad de reforzar su aplicación con la creación de la figura del Agente de TEnP.
3.5. <b>Contrastar y complementar</b> el trabajo avanzado en el área de género sobre actuaciones, mecanismos y funciones del TEnP con todas las áreas, equipos y herrialdes.
3.6. <b>Difundir e intercambiar</b> esta experiencia con otras organizaciones para compartir avances y dificultades nuestras y conocer otras experiencias para el aprendizaje colectivo

**Para R.4:** Establecidos mecanismos para la institucionalización de las mejoras/ los aprendizajes en la apuesta por el TenP en la dinámica organizativa

4.1. Incorporar el TEnP en la <b>planificación estratégica</b> general de MG.
---

4.2. Establecer un **sistema de seguimiento** capaz de capturar las dificultades y los avances en términos de implantación del modelo de trabajo en equipo no patriarcal.

4.3. Adaptar las decisiones tomadas sobre el TEnP al sistema de **seguimiento y evaluación** de la organización (fichas de reuniones, sesiones de seguimiento y evaluación en MG, entrevistas...)

**Para R.5:** Retomados los aprendizajes del TEnP para la apuesta de Coherencia Organizativa

5.1. Incorporar las competencias definidas como igualitarias en la definición de **puestos** (competencias, funciones y responsabilidades) de las personas.

5.2. Retomar los aprendizajes del TEnP para la **estructura** de la organización (areas, equipos y CP), los **flujos** existentes entre los espacios (comunicación, relaciones...) y los procesos de **toma de decisiones**.

5.3. Asegurar la incorporación de aspectos relacionados con el TEnP también en el **universo simbólico** y en las **prácticas** de la organización

5.4. Sistematizar estos avances para nutrir la reflexión y definición posterior de ese **paradigma** con visión global y feminista a seguir construyendo para MG (Revisión de la visión de mundo de MG englobando todos nuestros aspectos clave *sin cajones*: privado/público, líneas estratégicas, interno/externo e individual/colectivo)

En todas las actividades y en el proceso en general se trabajará con metodologías participativas y espacios de debate y **construcción colectiva**. Además se promoverá esta forma de trabajo no sólo a lo interno sino también a través de intercambios con **otras organizaciones** que están trabajando en este ámbito y con las organizaciones y redes con las que ya trabajamos (Coordinadora de ONGD de Euskadi, Red de Decrecimiento...).

## INDICADORES

En anexos se adjunta matriz completa del Plan con los indicadores específicos definidos para el seguimiento del Plan (intentando incorporar tanto indicadores de impacto como de resultado) y el cronograma de ejecución del mismo.

## RECURSOS

Los recursos necesarios para el desarrollo del Plan son principalmente **recursos humanos**, concretamente:

- Área de Género
- Responsable de Género
- Espacios organizativos globales: reuniones generales y asambleas, en las que participan todas las personas de Mugarik Gabe.

En este sentido en la matriz del Plan de Acción están detalladas las **responsabilidades** de las personas y espacios organizativos implicados en el desarrollo y seguimiento de las diferentes actividades.

En este periodo, teniendo en cuenta el contexto actual de recortes de recursos, se espera poder mantener la estructura actual necesaria para continuar con esta apuesta.

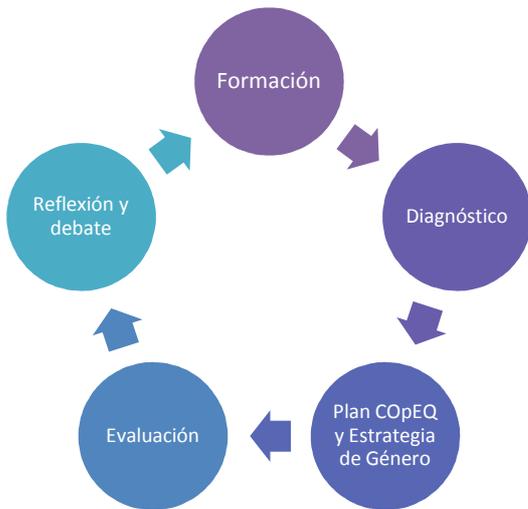
Además de la estructura de personal vinculada a Mugarik Gabe se contará con algunos recursos económicos para el pago de la asesoría de Natalia Navarro que seguirá acompañando este proceso.

Por último utilizaremos recursos materiales de la organización necesarios para el desarrollo de las actividades:

- Papelógrafos, fotocopias, rotuladores...
- Desplazamientos
- Ordenadores para plataforma virtual

Para todo ello se solicitarán algunas subvenciones públicas además de los fondos propios puestos por la organización para continuar con este proceso.

## 6. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Este proceso no es algo puntual, si no un **continuum**, un estar siempre alertas e innovando nuevas formas de relación dentro de la organización, así como tomando decisiones y revisando los avances y resistencias que se vayan produciendo. Por ello un elemento clave es hacer un seguimiento y evaluación adecuado de este Plan.

34

Entendemos que el **seguimiento y evaluación** deben estar presentes en todo el proceso, como forma de aprendizaje, mejora continua y dando respuesta a las resistencias y posibles conflictos.

Así mismo pensamos que este plan debe estar **conectado con los demás procesos organizativos**, por ello en apartados previos hemos planteado ya que en estos tres años además de desarrollar las acciones propuestas se trabajará por el desarrollo de una estrategia única que vincule los avances y dificultades tanto de la Estrategia de Género como del Plan de Acción COpEQ, con la idea de contar con un Plan único para el avance de la perspectiva feminista en la organización a partir de 2016.

En Mugarik Gabe estamos trabajando por afianzar la **cultura evaluativa** y contar con un sistema de evaluación integral y participativo. Por ello el seguimiento y evaluación de este Plan de Acción COpEQ se inserta en un sistema de evaluación integral que abarca también nuestro Plan Estratégico actual. El objetivo de este sistema de evaluación integral a nivel organizativo es la mejora no sólo en los impactos sino también en los procedimientos y procesos organizativos, todo ello para dar continuidad al proceso ya iniciado con el PE anterior (2007 – 2010). Los objetivos de la evaluación serían varios:

- sirve como herramienta de control sobre lo planificado de tal modo que se puede ir verificando el avance del proceso de ejecución como sus resultados posteriores.

- tiene una finalidad de fortalecimiento institucional, dado que las partes implicadas en la misma, pueden salir reforzadas a partir de la evaluación, al potenciar aquellos elementos que funcionan eficaz y pertinentemente,
- reorientar y mejorar aquellos que no lo hacen de la forma adecuada, o no permiten alcanzar los efectos deseados.<sup>2</sup>

Pretendemos que sea un sistema de evaluación **participativo** en el que se recojan las apreciaciones de las distintas personas de la organización y que sirva para el aprendizaje y la incorporación de mejoras por parte de todas las personas que formamos Mugarik Gabe, contando con la dinamización de la Comisión Permanente.

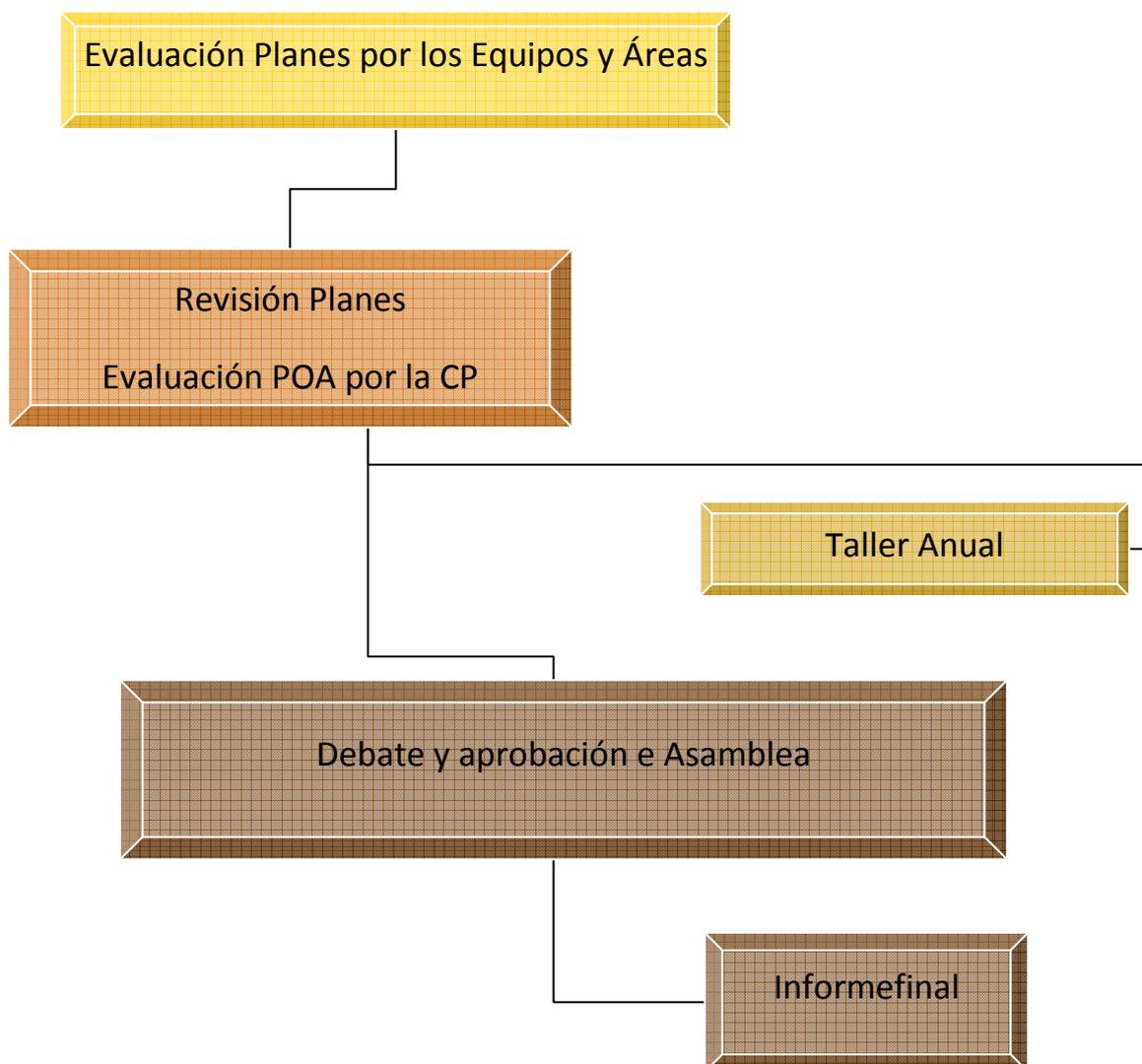
La incorporación del seguimiento y evaluación del **Plan de Acción COpEQ** en el sistema de seguimiento y evaluación organizativo implica:

- El Área de Género asume como una de sus funciones el seguimiento del Plan de Acción COpEQ y al menos:
  - o Punto específico anual para la planificación de las actividades y estrategias del año en coherencia con el Plan de Acción COpEQ, la Estrategia de Género de MG y nuestro PE
  - o Punto específico anual para la revisión de las acciones realizadas durante el año, contrastadas con la planificación prevista. Esta información servirá de insumo para la evaluación anual de la organización.
- La responsable de Género asume:
  - o Incorporación del seguimiento del Plan COpEQ no sólo en las actividades continuas de MG sino también en las reuniones bimensuales del Área de Género.
  - o Elaboración de un informe anual de seguimiento y evaluación, con el cumplimiento de las acciones previstas para la presentación en la asamblea de socias y socios anual.
- La Comisión Permanente incorpora la revisión anual del Plan de Acción COpEQ en los talleres anuales de evaluación del Plan Estratégico.

---

<sup>2</sup> "Pautas para la elaboración del sistema de seguimiento y evaluación organizacional" Lara G., 2007

## Proceso de Evaluación anual



## Ficha de evaluación de los Planes anuales

FICHA EVALUACIÓN							
Línea	Objetivos	Resultados previstos	Actividades previstas	Actividades realizadas	¿Cumplidas? SI/NO/PQ	GRADO DE ALCANCE DEL RESULTADO	APORTES, PROPUESTAS, MEJORAS, ...
1							
2							
3							

Para el diseño del seguimiento y evaluación del COpEQ ha sido imprescindible el desarrollo de indicadores cuantitativos y cualitativos que serán los elementos principales para el análisis así como la definición de un cronograma de trabajo.

En todo el proceso de adaptación del Plan de Acción COpEQ a las demás estrategias y líneas de la organización será necesaria una visión de **análisis global** de parte de Mugarik Gabe.

En los anexos a este Plan de Acción se encuentran:

- **Matriz de evaluación** vinculando los objetivos, resultados y actividades del plan con los indicadores para su seguimiento y evaluación.
- **Cronograma** del Plan.

## 7. ANEXOS

- Anexo 1. Proceso previo de MG
- Anexo 2. Resumen de los elementos clave priorizados en el diagnóstico 2011 - 2012
- Anexo 3. Matriz
- Anexo 4. Cronograma

## Anexo 1.

### Proceso previo de MG

## PROCESO DE TRABAJO ORGANIZATIVO<sup>3</sup>

**Mugarik Gabe** definió desde sus **inicios** la igualdad entre mujeres y hombres como una apuesta política ineludible para la transformación, apuesta se fue desarrollando gracias a la motivación de mujeres feministas de la organización y al acompañamiento mutuo con el movimiento de mujeres y feminista de América Latina.

Tenemos claro que de nada sirve el trabajo de apoyo a otras organizaciones en este ámbito si no creemos en la igualdad y lo trabajamos desde todos los ámbitos, prácticas y procesos organizativos. Por ello nuestro trabajo por la equidad de género en América Latina, a través de la colaboración con otras organizaciones, y en la educación para la transformación, se ha complementado de manera imprescindible con una apuesta política de cambio en las relaciones de género a lo interno de nuestra organización y esto ha convertido a Mugarik Gabe en un referente en el sector.

Uno de los momentos clave para nuestra organización en nuestro proceso de cambio pro-equidad y habiendo dado pasos, fue la definición en el año 2000 de un **proceso de formación colectiva** clave para afianzar la conciencia de las desigualdades de género, avanzar en análisis estructurales de la desigualdad y sus consecuencias y visibilizar la necesidad de análisis de nuestras organizaciones para detectar la reproducción de desigualdades.

Así pasamos de un espacio de formación a un proceso de cambio y fuimos conscientes de la necesidad de contar con apoyo externo para la elaboración del que fue nuestro primer **diagnóstico** sobre el comportamiento organizacional desde la perspectiva de género que fuera la base para elaborar un conjunto de propuestas para promover y mejorar la institucionalización del enfoque de género en el funcionamiento de la organización (Vazquez, 2002).

### 3.2.1. LAS POLÍTICAS Y CONCEPCIONES

Uno de los elementos imprescindibles es contar con claridad y profundidad en la apuesta política por la equidad de género. Desde la creación de Mugarik Gabe hace 25 años la perspectiva de género ha estado presente, siendo uno de los fines de nuestros estatutos

---

<sup>3</sup> A todo este proceso se le suma la apuesta por el apoyo y colaboración con el movimiento feminista aquí y en AL y la incorporación de la PDG en la educación y la incidencia política.

(Capítulo 1º, Artículo 2º). La equidad de género aparece como elemento clave para la transformación social, mostrando una fuerte convicción ideológica de su necesidad en la organización. Las carencias detectadas en el primer diagnóstico tienen que ver con la inexistencia de una política de género, en ese momento sólo se contaba con la Estrategia de Género de 1998, cuyo objetivo era el *empoderamiento de las mujeres para conseguir un desarrollo humano igualitario*, pero era un documento de posicionamiento y descriptivo de las desigualdades sociales a nivel internacional y no incorporaba elementos de análisis, acción y evaluación suficientes. En la organización existía una adhesión teórica a la perspectiva de género. Había, además, claridad en la diferencia entre esta visión y la disposición a trabajar con mujeres. Sin embargo, también aparecían carencias y confusiones como considerar los enfoques MED y GED como parte de un continuo; plantear el empoderamiento como un objetivo de Mugarik Gabe con las socias no como procesos propios; no trasladar los avances con socias feministas ni a otras socias ni al trabajo interno; resistencias con las organizaciones indígenas planteada como miedo a la injerencia cultural y la ausencia de reflexión sobre las relaciones de género al interior de Mugarik Gabe, entre otras.

Se constató la existencia de una brecha entre la asunción del enfoque de género como una "buena idea" para mejorar el funcionamiento del organismo y su concreción en políticas y estrategias institucionales. Según la clasificación que proponen las mujeres de Eurostep<sup>4</sup> Mugarik Gabe estaba un paso más allá de considerar el género como una "buena idea" pero sin llegar a tener el género como una política. Así un elemento de debilidad detectado en nuestro primer diagnóstico era la inexistencia de una política o estrategia de género que concretara la visión más política y al mismo tiempo definiera una hoja de ruta que marcara los pasos para seguir avanzando.

Los avances principales posteriores a este diagnóstico inicial en el ámbito de las políticas se concretaron en la definición de una Política de Género (2003 – 2006)<sup>5</sup>. Su objetivo general planteaba *Erradicación de las desigualdades entre hombres y mujeres, en el logro de un desarrollo humano equitativo* y se estructuraba en torno a un marco teórico, la trayectoria organizativa en este ámbito, la definición de misión, objetivos y actividades y un último

---

<sup>4</sup> Las mujeres de Eurostep proponen tres categorías para ubicar a las ONGD según el desarrollo de sus políticas de género: aquellas que conciben el género como una "buena idea" (pero no desarrollan ni implementan políticas acordes); las que tienen políticas de género sobre el papel (pero no las llevan a la práctica), y las que tienen estructuras y prácticas internas y externas coherentes con una política de género elaborada y asumida por el conjunto del organismo.

<sup>5</sup> Esta política fue revisada y actualizada posteriormente (2005 – 2008)

apartado de seguimiento y evaluación. La política apuesta por la combinación de las estrategias de empoderamiento y transversalidad con un enfoque de Género en el Desarrollo, definiendo acciones específicas en todo el trabajo organizativo incluyendo en ámbito más interno.

Esta política se discutió y elaboró de forma participativa y dinamizada por el Grupo de Género de la organización, generando un espacio de formación y discusión colectiva y asamblearia, así como la visibilización de este proceso en toda la organización. Al mismo tiempo el proceso se dilató demasiado (2 años), no contaba con una planificación operativa, presupuesto específico, ni con un sistema de seguimiento y evaluación adecuado. Estas carencias fueron retomadas en la siguiente actualización de la política de género (2007 – 2011) en la que se hizo un esfuerzo en su operativización y evaluación, vinculándola a la planificación estratégica general como estrategia para un mayor seguimiento y evaluación de la misma. Aún así las carencias en cuanto al presupuesto y a una adecuada evaluación se mantuvieron.

En esa misma época se elaboró una investigación específica sobre equidad de género y pueblos indígenas que pretendía ayudar, tanto a Mugarik Gabe como a nuestras socias de organizaciones indígenas, a entender y eliminar las resistencias que sobre este tema se detectaron en el diagnóstico.

En la actualidad, en lo que a política se refiere contamos con una Planificación Estratégica que apuesta por incorporar un mayor enfoque feminista, denunciando las consecuencias internacionales de un sistema no sólo capitalista sino también patriarcal y proponiendo alternativas que retoman las propuestas del movimiento feminista. Así mismo, definimos la lucha contra las Violencias Machistas como uno de los ejes de trabajo específicos para este periodo. Se mantiene la equidad de género como una de las líneas prioritarias, a reflejarse en todo el trabajo de la organización, manteniendo también un objetivo interno clave de institucionalización de la perspectiva de género en el ámbito intraorganizacional. Todo ello unido a la estrategia específica de género y su seguimiento a través de informes anuales de género.

### **3.2.2. LA ESTRUCTURA**

En nuestro primer diagnóstico aparecía Mugarik Gabe como una organización altamente feminizada que, sin embargo, mantenía algunas desigualdades internas entre hombres y mujeres:

- una sobre-representación masculina entre el personal liberado.
- un mayor peso de los hombres en la discusión, toma de decisiones y autoridad moral (que aunque no se reconoce en primera instancia aparece ligado a la antigüedad del personal).
- una clara identificación de las cualidades masculinas ligadas al liderazgo y las femeninas al cuidado.
- una ausencia de reflexión e intercambio sobre lo personal, la familia, lo privado... que lleva al poco conocimiento de situaciones personales y escasa reflexión sobre la relación de este aspecto con los valores y objetivos comunes del organismo.

Las conclusiones del diagnóstico promovieron una reflexión sobre la división sexual del trabajo en Mugarik Gabe (más hombres como responsables de área, más mujeres en puestos de administración...), que tuvo consecuencias tanto en la discusión de nuestros acuerdos laborales como en la definición de procedimientos.

La aprobación de los **acuerdos laborales** ha sido un espacio de reflejo de algunas de las reflexiones en torno a la equidad de género y también de las medidas de conciliación promovidas a nivel global, que en ocasiones pueden reproducir las desigualdades de género, facilitando a las mujeres el cumplir con *sus responsabilidades* tradicionalmente asignadas.

Las modificaciones aprobadas tienen que ver con: una paternidad responsable, un modelo de trabajo que posibilite la vida personal y no sólo la laboral y el establecimiento de una discriminación positiva hacia las mujeres en contrataciones, según porcentaje de plantilla. Además de mejorar medidas utilizadas en la actualidad (flexibilidad, permisos, diversidad, servicios...) en la revisión de acuerdos planteamos la importancia de contar con imaginación para pensar nuevas medidas, así aprobamos un permiso de soltería que equipara el derecho de 15 días de vacaciones para aquellas personas solteras y sin pareja, intentando romper con modelos que premian el hecho de tener pareja y formalizarlo. En este sentido también aprobamos la semana de 4 días en verano, intentando ir probando nuevas formas de trabajo que nos permitan reducir el protagonismo del empleo en nuestras vidas, en la búsqueda de nuevos modelos.

Con respecto a los **procedimientos**, nos ha sido útil ir reflejando las apuestas más globales de nuestras planificaciones y estrategias en el trabajo más cotidiano. Para ello hemos ido avanzando en incorporar la perspectiva de género en procedimientos como la contratación y evaluación de personal, la comunicación (interna y externa), la toma de decisiones, el seguimiento y la evaluación.

La **formación** relacionada con la equidad de género y el feminismo también ha sido clave para seguir avanzando. Después de la formación colectiva del año 2000 se ha promovido la formación tanto interna como externa de todo el personal de la organización. La toma de decisiones estratégicas de género también se ha convertido en parte del proceso de formación. Además en 2008 realizamos un “test de género” a la organización para ver los avances y necesidades formativas en este tema, teniendo como resultado un nivel adecuado general, además de bastante especialización algunas personas en concreto.

Contar con **recursos y estructuras específicas** para la implementación de las medidas decididas es siempre clave para un cambio real. En el caso de Mugarik Gabe contó con un primer grupo Mujer y Desarrollo ya en 1993, más enfocado a impulsar actividades de sensibilización y educación. Es en 2003 cuando se avanza en la consolidación del **Grupo de Género** de Mugarik Gabe como “alerta permanente” para lograr la equidad de género en la propia organización y en sus actividades. Fue este grupo el que asumió el liderazgo en la realización de la Política de Género. En este proceso también se intentó generar un Grupo de Hombres en la organización, junto con otras organizaciones sociales, para la reflexión sobre masculinidades alternativas pero no se mantuvo.

Este grupo de género ha ido variando su estructura pasando de ser un grupo voluntario y fuera de la estructura a consolidarse como parte del organigrama, así en la actualidad existe un Área de Género compuesta por personas de los distintos espacios organizativos, con responsabilidades relacionadas con el desarrollo y/o seguimiento de los acuerdos prioritarios de la estrategia de género actual.

Todo este proceso ha estado acompañado por la figura de la **responsable de género** que siempre ha sido una mujer. Esta figura se designa organizativamente en el año 2000, centrada principalmente en el seguimiento de los proyectos y unido a otras funciones. En 2003 se define específicamente contar con 1/3 de jornada para la responsabilidad de género, en 2007 con media jornada y en 2010 el puesto pasa a jornada completa, aspecto clave para reforzar e

impulsar las apuestas organizativas en este sentido. Este elemento es fundamental, ya que en muchas organizaciones se definen funciones en relación con la equidad de género sin tiempo para poder desarrollarlas.

En todo este proceso, aún sin contar con un **presupuesto** detallado en la estrategia de género hemos contado con financiación específica tanto de proyectos concretos como de personal que han sido claves para impulsarlo.

El valor del **asamblearismo** es un punto claro de consenso y unidad en Mugarik Gabe, es un elemento que fomenta la horizontalidad, el trabajo y aprendizaje colectivo. Pero en este proceso hemos evidenciado, que al igual que en otros espacios, cuando no tomamos medidas específicas para el análisis y cambio de las desigualdades de género, también con el asamblearismo se da una reproducción del machismo.

A partir de los diagnósticos organizativos se detectó una desigualdad clara en la toma de decisiones, reflejada sobre todo en la participación en las asambleas. Por ello, después de un proceso específico para cambiarlo<sup>6</sup>, establecimos algunos mecanismos que unidos a la continua reflexión están generando en la actualidad una participación más equitativa en las asambleas y otros espacios organizativos: formación en comunicación, intervenciones individuales de mujeres y hombres en las asambleas incorporadas al acta, rotación de responsabilidades y metodologías participativas, entre otras.

### 3.2.3. LA CULTURA

En el primer diagnóstico organizativo comenzamos a ser conscientes de la importancia de abordar la cultura organizacional, de nuestro desconocimiento sobre ella y de su reflejo en toda la organización. Algunas de las conclusiones del primer diagnóstico tenían que ver con:

- ➔ A pesar de las manifestaciones sobre la importancia de la ética del hacer en Mugarik Gabe impera una *cultura del logro* que exige disponibilidad total y que sobredimensiona los intereses laborales del personal en detrimento de sus otras necesidades vitales.
- ➔ Impera también la sensación de no cuidar suficiente los recursos humanos.
- ➔ No se perciben "conflictos de género" en la organización, pero sí se perciben conflictos de difícil abordaje. Esta percepción de los conflictos tiene claras diferencias de sexo

---

<sup>6</sup> Contamos con un apoyo externo para la formación específica en temas de comunicación equitativa partiendo de un análisis de las desigualdades de género en la asamblea.

observándose una mayor adhesión de los hombres a la idea de que hay conflictos subterráneos que no se abordan adecuadamente.

Un primer aspecto de cambio tuvo que ver con empezar a ser conscientes de la importancia de la cultura organizacional para la transformación de las relaciones de género y para ello fue clave ir definiendo nuestra cultura y entenderla. Así comenzamos a definir aquello valorábamos en la organización, nuestros rituales y símbolos, analizar relaciones y roles, la postura ante el liderazgo y la militancia, mirar en los espacios informales, en aquello que parece que no es importante y a plantear un análisis de género de estos ámbitos.

Todo este análisis tiene que ver con un cambio, un compromiso individual, que necesita de la participación activa de las mujeres y de los hombres, puesto que una organización está moldeada por la voluntad de un conjunto de personas que se juntan con un propósito determinado. Precisamente por ello, y para cumplir el cometido de transformar la organización hacia la equidad de género, la demanda no debiera ser tanto por contar con instrumentos como por desarrollar capacidades. Es una apuesta política de alto contenido emocional en la que intervienen puntos sensibles en torno al ejercicio de los poderes, individuales y colectivos.

En este proceso nos encontramos con amplias dificultades, por la complejidad en el abordaje de la cultura específicamente, teniendo clara su importancia en nuestro proceso. Fuimos avanzando en aspectos puntuales pero sin conseguir abordar el tema de manera más global. Por ello desde 2011 no sólo hemos seguido avanzando en este proceso sino que hemos cogido un nuevo impulso en el proceso pro-equidad metiéndonos de lleno en nuestra **cultura organizacional**. Toda la organización y especialmente el área de género nos hemos implicado, con el apoyo y complicidad de Natalia Navarro, en un análisis de género e identificación de estrategias para abordar nuestra cultura organizacional desde un enfoque feminista. Iniciamos este proceso con un análisis de género de la cultura organizacional de Mugarik Gabe y de nuestras prácticas organizativas (intentando ir más allá de lo que hombres y mujeres hacemos). Fruto de todo el trabajo realizado en los dos últimos años de diagnóstico, formación, debate y apuesta política es esta estrategia.

## Anexo 2.

Resumen de los elementos clave  
priorizados en el diagnóstico 2011 – 2012

## A. Conexión

La apuesta por la promoción de la equidad también ha suscitado cuestionamientos respecto a uno de los temas trabajados en formato de taller: la conexión personal-laboral. Dejar de contemplar como ámbitos separados el mundo laboral, regido por los acuerdos laborales, sistemas de trabajo y valores organizacionales encaminados a la mejor consecución de objetivos y resultados versus el mundo personal, regido por valores, conocimientos y propósitos a priori distintos y desvinculados de los propiamente laborales.

Al trabajarse este tema se planteó que el reparto de los tiempos en nuestras vidas no es acorde con lo que consideramos prioridades vitales/sociales y que por tanto más allá de tratarse, tal como suelen interpretar las medidas de conciliación al uso, de un problema de compaginación horaria o de tiempo es un problema de lógica social, de priorización de 'lo importante'. En definitiva, de apuesta por un modelo social alternativo al presente que ponga en el centro a la naturaleza, las personas y su bienestar (en vez del crecimiento económico o la creación de empleo...sic.). Lo que se apunta es a un conflicto profundo que está en los fundamentos de nuestro sistema social y económico. La tensión entre dos objetivos contradictorios (a nivel social y trasladados al funcionamiento organizacional): la búsqueda de la obtención de beneficios (léase orientación a resultados en lenguaje organizacional) versus el cuidado de la vida. Es decir, o bien la sociedad, a través de las organizaciones que la integran, se propone como meta las exigencias del cuidado de las personas y de la naturaleza o bien se rige por las exigencias de la producción capitalista y/o de la especulación financiera.

A este respecto, supone un avance positivo que rompe con pautas reproducidas por otras muchas organizaciones, que en MG mayoritariamente se conciba y viva (se intente vivir) la vida como integrada, sin segmentación o brecha profunda en términos de valores, comportamientos y relaciones. A esta situación se ha llegado a través de la búsqueda de coherencia, que no es otra cosa que el pretender que unos mismos valores rijan todas las dimensiones vitales de las personas, independiente de la convencional separación entre ámbitos público y privado. Hacerlo de esta manera supone un importante paso de deconstrucción y de resignificación, el cual puede orientarse, o no, hacia la materialización de la equidad, esto es, contribuir al desmantelamiento de aquellas desigualdades implícitas que se basaban en la separación laboral/personal.

Sin embargo esta deconstrucción resulta compleja y se ve cuestionada por la irrupción de formas de pensar y lógicas hegemónicas en nuestro contexto sociocultural que hemos internalizado como propias en la identidad de cada quien y que por tanto se funden con elecciones, afectos y preferencias, las cuales aunque puedan parecernos 'personales'tienen como referencia y se fundamentan también en el paradigma que da por supuesta la separación de esferas de vida, modelo de los espacios discontinuos y las vidas segmentadas. Confusión similar entre lo que consideramos como propio o nuestro y 'lo social' resulta también rastreadable en el funcionamiento organizacional, cuando pese a la voluntad política de cambio se cuelan en las argumentaciones, valoraciones y reclamaciones presupuestos asimilables a paradigmas distintos (y en ocasiones contrapuestos).

El paradigma de la continuidad entre vida personal y vida laboral (empleo remunerado) apunta a que hay que cuestionar la acostumbrada separación entre lo que pensamos y

hacemos en lo privado de nuestras vivencias y creencias en el espacio público. Implica por tanto que hay cosas que aún tenemos que aprender en ambos dominios. En el ámbito laboral remunerado, tenemos que aprender a repensar la forma en que el trabajo se hace normalmente, y el tipo de definiciones o supuestos en los que se basa. Por ejemplo, la asunción de que 'el trabajador ideal' es quien siempre está ahí, siempre disponible, y que pasa largas horas en el trabajo, si bien puede no ser vigente en su totalidad, si es rastreado en MG, en esa tendencia a la 'autoexigencia', acrecentada por lo que en MG se ha denominado 'organizacionismo heroico'. La otra cara de la moneda es el burn-out, la fatiga y las bajas por estrés. Hay costos específicos por trabajar demasiado, a pesar de lo cual sobrevive implícitamente a nivel personal y organizacional, también en MG, la valoración positiva de hacerlo (aunque se haya constatado personal y organizacionalmente que no es cierto que más tiempo invertido en el desempeño laboral suponga la realización de un mejor trabajo).

Posiblemente la centralidad del empleo en nuestras vidas suponga una reminiscencia de un modelo en el que se daba por supuesto el papel proveedor del hombre, mientras que las mujeres se hacían cargo de las necesidades personales de la vida (trabajo doméstico y de cuidado). Este modelo pareciera haberse hecho parcialmente añicos en tanto las mujeres están mayoritariamente presentes en la vida laboral (traducido ello en el sector de la cooperación en una evidente feminización de las ONGD), aún cuando las cuentas satélite de la producción doméstica y de usos del tiempo aún siguen reflejando que los hombres no han asumido en la misma medida responsabilidades de cuidado y reproductivas. Esta reflexión está archisabida en MG e incluso se ha abordado cómo contrarrestarla a través acuerdos laborales que dan importancia a la faceta personal de la vida así como a través de la evolución de la noción de militancia a la de coherencia. Sin embargo, pese a ello, la centralidad del empleo sobrevive en el funcionamiento organizacional de MG en supuestos que definen las rutinas, el flujo del trabajo, las relaciones y cómo se valoran diferentes aspectos del funcionamiento organizacional y del rendimiento. Ejemplo de ello es la discusión planteada respecto a si se valora más en MG acompañar a una criatura a una revisión médica, ir a una manifestación, o una excedencia por motivos de cuidado o de desarrollo personal.

Otro aspecto que permite rastrear la lógica de la separación de la vida en compartimentos estancos es su traducción en forma de división del trabajo productivo y reproductivo (cuidado+doméstico) en el seno de la organización. Sus implicaciones de género suponen una devaluación de lo femenino y desventajas para las mujeres en las organizaciones. Algo de ello ha aparecido en MG específicamente cuando se ha hecho mención al 'no reparto' de 'lo no importante', refiriéndose frecuentemente a cuestiones logísticas del cuidado de espacios que redundan en el bienestar colectivo y su incidencia en la sobrecarga de trabajo de aquellas personas que sí le confieren importancia, habiéndose señalado que algunos hombres le dan menos. Otro ejemplo de división entre trabajo productivo y reproductivo en MG se materializa en la menor dedicación otorgada a las reuniones de los herrialdes, asociadas al papel de los mismos en la recepción y 'cuidado' del voluntariado, apuntándose que el hecho de que algunas personas no les den importancia y que la organización lo pase por alto, contradice la apuesta política de MG (que ha sido incluso formalizada en un amplio listado de funciones en el caso del herrialde de Bizkaia).

En esta misma línea, la devaluación de lo femenino en las organizaciones se suele manifestar asimismo en la desconsideración de las 'prácticas relacionales', actuaciones y comportamientos basados en la convicción de que resulta crucial y estratégico para la consecución de los resultados organizacionales el establecimiento de relaciones de

colaboración, apoyo mutuo y de cuidado emocional. En MG se ha prestado gran atención a estas dinámicas y la apuesta organizacional ha sido la de promoverlas y conferirles importancia explícita, formalizando requerimientos respecto al trato idóneo entre personas (saludos matinales) y proporcionando espacios de reflexión y debate. En alusión a ello el equipo manifestó que la mera pertenencia a una organización que sienten que promueve su empoderamiento se traduce en su predisposición hacia el apoyo mutuo entre las personas del equipo.

Ello no quita que en ocasiones se puedan producir posibles contradicciones con esa postura a favor de las prácticas relacionales. Contradicciones que pudieran materializarse en aquello a lo que se otorga valor o aquello a lo que no. Este podría ser el caso de cuando se señala que la proliferación de espacios de discusión colectiva genera sobrecarga de trabajo individual. Que esto efectivamente pueda ser así puede significar dos cosas simultáneamente: por un lado, que no se consigue que las reuniones funcionen de forma que se perciba 'efectiva', por otro, puede apuntar un proceso de generización que reproduce la creencia que lo verdaderamente importante son las tareas consideradas 'productivas' (hacer un informe), mientras que aquellas otras que contribuyen a la creación de equipo y a la construcción colectiva de otras creencias (cuidado/comprensión colectiva), son vistas como un 'apéndice hasta cierto punto inútil' respecto al 'trabajo de verdad', el individual, orientado a resultados visibles.

Sin embargo para la promoción de cambios organizacionales pro equidad de género resulta absolutamente ineludible invertir esfuerzo en ello, lo que requiere un cambio cultural, de cuestionamiento de a qué estamos otorgado valor o no, si se valora lo visible/reconocido como productivo o también procesos y relaciones (prácticas relacionales de colaboración y manutención emocional) aunque sus resultados no resulten inmediatamente visibles, ni cuantificables. Conferir a las prácticas relacionales el estatus de 'trabajo de verdad' y no de 'sobrecarga al trabajo de verdad'.

Otro proceso generizante que muchas veces pasamos por alto es que -casi por definición si nos atenemos a la propuesta weberiana de considerar las organizaciones como entidades burocráticas regidas por la racionalidad, rutinización, mérito, consecución resultados-es la exclusión de las emociones del ámbito laboral. En este sentido se puede identificar como un proceso generizante de la organización -de reproducción o no del binarismo desigual masculino y femenino- el modo en que quienes la integran, construyen y dan sentido a la expresión de las emociones, cuestionando o reproduciendo a través de ello las expectativas de género tradicionales.

Desde este hilo argumental se considera que exclusión de lo femenino -y la desventaja de las mujeres- en las organizaciones incluye además del techo de cristal, suelo de cemento, acoso sexual y de género, brechas salariales..., también la propia concepción de la vida personal y laboral como ámbitos de vida separados, distinción que propicia que se considere adecuado el confinamiento de las emociones en el espacio personal/privado. La expresión de las emociones en las organizaciones en el caso de las mujeres, se convierte de este modo en un mecanismo a través del cual se las sigue asociando a su vinculación con lo privado.

En MG, precisamente en las sesiones centradas en la conexión de la vida laboral y personal, varias mujeres lloraron en algún momento al compartir sus tensiones asociadas a la conciliación. Ello generó preocupación en la organización que se cuestiona acerca de cómo poder dar mejor respuesta a las tensiones vividas por estas

personas. Los lloros no fueron vividos como fuera de lugar o improcedentes, sino como indicador de problemáticas que requieren que se tomen medidas. Ninguno de los hombres expresó del mismo modo sus emociones, si bien uno de ellos, en una situación familiar complicada, manifestó su temor a que los temas tratados en el taller le indujeran a emocionarse. De lo ocurrido podríamos confirmar que las prácticas aludidas reprodujeron el modelo de feminidad y masculinidad dominantes según el cual a las mujeres expresan sus emociones y los hombres se contienen. Si bien lo 'novedoso' de lo ocurrido es que ello no suponga en el caso de MG un argumento para el encasillamiento de esas mujeres –aunque fuera implícitamente- como 'trabajadoras de segundo orden' –de las que no se puede esperar lo mismo que del resto- sino que ha generado un cuestionamiento acerca de las exigencias de disponibilidad que impone trabajar en MG.

Aparte del aprendizaje y cambio organizacional, la promoción de la equidad de género requiere asimismo que cambiemos a nivel personal. Quienes integran MG coincidieron en dar mucha importancia a sus actividades de ocio y/o familiares como vía para materializar la continuidad de valores en las diferentes facetas de vida. Este es un paso muy significativo pues implica que ya no se vive 'lo personal' como todo aquello que resta oportunidades al desempeño laboral, sino como contribución al cambio social, a través de todas las facetas de la vida de cada quien.

## **B. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo supone probablemente el cambio más sustancial respecto a formas de organización tradicional del trabajo basadas en el desempeño individual.

Depende de cómo se conciba, la puesta en práctica del trabajo en equipo puede implicar un desafío a las estructuras jerárquicas verticales, a las divisiones funcionales estancas (responsabilidad estrictamente individual sobre resultados de las funciones de cada puesto), así como un ejercicio de descentralización de la toma de decisiones a través de la creación y mantenimiento de unidades de trabajo que involucran a un grupo diverso de personas.

Aunque existan concepciones diversas de lo que constituye un equipo, una posible aproximación refiere a grupos de personas con capacidades diversas que interactúan cuyas tareas se entrecruzan, que se implican en la asignación/reparto de las tareas entre ellas, en la determinación de los ritmos y flujos del trabajo y en las metodologías de trabajo a aplicar. Habitualmente los equipos asumen una responsabilidad colectiva sobre los resultados de su trabajo, hacen colectivamente evaluación de su desempeño y buscan las maneras de impulsar mejoras, sin que ello signifique que están al margen del resto de la organización.

A pesar de las variantes algunos rasgos de los equipos (rastreables en MG) serían:

- 'Están empoderados' para asumir su autocoordinación.
- Planifican, controlan y buscan mejoras para el desarrollo de sus tareas
- Establecen sus propios objetivos de equipo

- Asumen responsabilidad por la 'calidad' de sus sistemas de trabajo y resultados.

En definitiva sus *leitmotifs* vendrían a ser: participación, implicación y empoderamiento, como vías para la consecución de objetivos.

El trabajo en equipo supone per se que quienes lo integran deben trabajar conjuntamente, 'autodirigiéndose', lo que implica que a la asignación y desempeño de las tareas asignadas se suman las labores de coordinación. Esto es, la toma de decisiones sobre aspectos, dependiendo modelo, operativos y/o estratégicos y de desarrollar/aplicar/ejecutar las decisiones tomadas.

Esta dimensión adicional inherente a la coordinación del trabajo colectivo implica a su vez varias tareas, tales como la creación de consenso, la ejecución de las decisiones de mutuo acuerdo y, en algunos casos, la evaluación del propio desempeño colectivo. Todas ellas forman parte de un "proceso de construcción- del equipo" que es una parte integral del trabajo de un equipo. Y ello supone dinámicas complejas que en MG han llevado a cierta desorientación acerca de cuáles son los ámbitos de decisión y respecto a cuál es el margen de autonomía (de decisión) que conlleva la asunción de responsabilidades operativas determinadas.

Esta falta de claridad ha da pie, curiosamente, a procesos de generización cuando se le buscan explicaciones. Así, a pesar de tratarse de dinámicas constitutivas de los procesos de equipo, en ocasiones se ha planteado la cuestión, sin duda ligada a la presencia mayoritaria de mujeres en la organización, de si pudieran interpretarse en clave de inseguridad personal. En ese caso se interpreta que 'se cargan las tintas' en las decisiones colectivas, por falta de autonomía y de capacidad de tomarlas autónomamente. Se buscaría –léase algunas mujeres buscarían- el apoyo colectivo, no por convicción estratégica, sino por falta de seguridad personal. Lo que evidencia el proceso de generización presente es que cuando se tiene en mente a los hombres de MG tal reflexión no resulta igualmente procedente.

Estas tensiones o desorientación no debieran vivirse sino como parte de la 'normalidad' de lo que supone trabajar en equipo, que no es otra cosa que la construcción de procesos de equipo, los cuales pueden resultar en algún momento incómodos en tanto que en ausencia de un control jerárquico, quienes integran el equipo tienen que desarrollar algún tipo de control colectivo. La autonomía frente al control jerárquico supone el establecimiento implícito o explícito de 'otras formas de control' protagonizadas por las personas que constituyen el equipo.

Así pues, una de cal y otra de arena: si bien el trabajo en equipo ofrece mayores oportunidades para participar en las decisiones colectivas y consiguientemente mayor apropiación e identificación con el trabajo, conlleva, el desarrollo de capacidades de comunicación y de relación, sin embargo requiere el establecimiento de 'límites'. Supone una oportunidad para redefinir las formas de trabajo, pero no debemos perder de vista que ello implica a personas que difieren en términos de sexo, edad, clase., conocimientos, lo que da pie a disparidades de poder. Y aquí está el quid de la cuestión, al menos en lo que a este diagnóstico se refiere, pues habría que observar si en esta redefinición de las formas de trabajo y relación se producen desigualdades de género y ver si se está reproduciendo el binarismo desigual de género, portador implícito de la predominancia de lo masculino.

Por ello resulta crucial que la reflexión de los dilemas y preocupaciones endémicas de MG respecto al trabajo en equipo no dejen en un segundo plano la consideración de sus implicaciones de género.

Dilucidarlo exige la reflexión por parte de quienes integran el equipo acerca de cómo afecta el género el desarrollo de las tareas y los procesos de trabajo de dicho equipo, observando por ejemplo en un primer término, cómo se produce el reparto de las tareas y cómo se llevan a cabo las actividades de coordinación internas y, en segundo término, si el género está facilitando o dificultando la consecución de los objetivos del equipo.

Para analizar lo que ocurre en los equipos en términos género una posible opción (más fácil, más cercana a la experiencia de MG, pero incompleta, tal como he venido insistiendo y que explicaré más adelante) sería fijarse en los comportamientos de mujeres y hombres en los equipos. Según la teoría de las generalizaciones-expectativas el sexo sirve como marca/indicador del estatus de una persona a nivel social y sirve de base para la generación de expectativas respecto al comportamiento y desempeño laboral de los hombres y de las mujeres. A resultas de ello, los hombres en grupos pequeños son diana de expectativas respecto a una mayor asunción de tareas y sus esfuerzos serán más visibles y serán reconocidos en mayor medida que los de las mujeres. A este respecto se me ocurre un ejemplo que podría ser indicador de un proceso de generización. Lo que no tengo tan claro es si la generización cabe achacarla a mi memoria selectiva, que significaría que estoy confiriendo mayor protagonismo en mi recuerdo al hombre que mayor presencia ha tenido en el proceso puesto que no ha faltado a las sesiones y además estuvo durante cierto tiempo en el Equipo de Género. Lo cierto es que recuerdo que Xabi ha sido con mayor frecuencia que otras personas portavoz del trabajo en grupos más pequeños. Las preguntas que esta memoria me suscita, sea selectiva o no, sea sesgada en cuanto al género o no, son relativas a si por ser hombre se 'empuja' a Xabi a ejercer de portavoz, porque el resto del grupo se sienten menos cómodas que él si les toca hacerlo o, simplemente porque se valora cómo él lo hace. Si este segundo fuera el caso también detectaríamos un proceso generizante bien conocido que remite a que se valora de forma especial a aquellos hombres que se apartan del modelo masculino en las formas de hablar y comportamientos y en cambio no son tan bien recibidas prácticas por parte de mujeres que sean catalogadas como 'directivas' o de 'ejercicio de control'. ¿Resulta este patrón reconocible en cómo se asumen y distribuyen responsabilidades en los distintos equipos de MG?

Seguir esta misma línea de argumentación podría llevar a observar y cuestionar (son muchos los estudios basados en estadísticas que así lo confirmarían) si las mujeres muestran más conformidad con las decisiones grupales, si siguen siendo los hombres quienes interrumpen más a las mujeres que viceversa, si los hombres interrumpen a mujeres más que a otros hombres o si las mujeres interrumpen a mujeres y hombres por igual. En la misma línea este enfoque nos llevaría a poner en el punto de mira si las mujeres son más proactivas a la hora de intentar mitigar las tensiones grupales y más abiertas a la expresión de emociones.

Este es un tipo de análisis bien conocido por MG en base al cual hace tiempo que se han tomado medidas para contrarrestar sus efectos de desigualdad entre mujeres y hombres.

Sin embargo a este respecto es necesario introducir un matiz importante. Una cosa es fijarnos en los comportamientos de mujeres y de hombres dando por sentado, presuponiendo, que existen diferencias en los comportamientos de unas y otros e interpretando que tales diferencias pueden constituirse en obstáculos potenciales para la cooperación en equipo. Esto significaría que estamos identificando las diferencias de género con los comportamientos individuales de mujeres y hombres que son a su vez fruto de la socialización diferenciada, de la presión social acerca de lo que resulta apropiado para unos y otras. Y otra cosa es que nos fijemos en cómo las prácticas de mujeres y hombres contribuyen a reproducir o subvertir la prevalencia `indiscutida y per se' de lo masculino.

Mejor será no interpretar los comportamientos del primero de los modos mencionados por varios motivos. En primer lugar para evitar incurrir en deslizamientos esencialistas que nos lleven a deducir que de los hombres emanan comportamientos masculinos y de las mujeres femeninos o, lo que es lo mismo a decodificar lo masculino directamente a partir de lo que los hombres hacen y lo femenino a partir de lo que hacen las mujeres. Así expresado queda meridianamente claro, sin embargo la cuestión se complica porque al pretender hacer el análisis de género de lo que ocurre en una organización no podemos dejar de tener como referencias las prácticas de mujeres y hombres (y trans) si bien lo haremos para analizar en qué medida están reforzando o cuestionando el sistema sexo-género tradicional, por tanto, dando espacio en nuestro análisis al cambio (versus el determinismo inherente a la presunción de que los hombres son masculinos y las mujeres femeninas), a través de la consideración de las prácticas conscientes de género<sup>2</sup>.

En segundo lugar porque fijarnos exclusivamente en los comportamientos nos lleve a dejar fuera de foco el hecho de que las estructuras y modelos de trabajo también están influenciando las prácticas de las mujeres y de los hombres en la organización. Lo que esto quiere decir es que los comportamientos de las personas no se producen en un vacío, sino que tienen unas referencias y están delimitados subjetiva y materialmente, por entramados simbólicos, los continuos procesos individuales de construcción del significado acerca de la estructura (generizada) de oportunidades y limitaciones en cada contexto organizacional dado, las interacciones entre personas (mujeres con mujeres, hombres con hombres, mujeres con hombres), por sistemas normativos<sup>3</sup>, de sanciones e incentivos, sean éstos implícitos o explícitos, que se dan en la organización, así como por rutinas no cuestionadas que enmarcan el propio quehacer.

Por otro lado tampoco deberíamos esencializar las estructuras, reglamentos o procedimientos de una organización como masculinos o femeninos. Resultaría erróneo considerar el trabajo en equipo a priori, en sí mismo como femenino, por ejemplo, aunque sí podemos observar si propicia un tipo de relaciones e interpretaciones entre quienes participan en el mismo que remiten a diferentes valoraciones y tolerancia respecto a estilos de comunicación, de expresión de emociones y de relación, dinámicas que conllevan ciertas `negociaciones' acerca de lo que se considera apropiado o no por ejemplo en términos de expresión emocional y cómo se valora a quienes la protagonizan.

Lo que quiero decir es que a cualquier modelo de trabajo le son inherentes ciertas negociaciones (de género), sin embargo que éstas son distintas, dependiendo del modelo de trabajo. Mientras el trabajo en equipo implica unas resonancias/significados/expectativas para quienes toman parte en él relativas a la

participación, horizontalidad, autogestión, apertura a la expresión emocional, etc., el individualismo heroico es portador de presupuestos relativos al esfuerzo, entrega y éxito individual, de sacrificio contrapuesto al autocuidado y a la expresión de emociones.

Investigando los significados que atribuye cada quien, mujeres y hombres, a lo que viven cuando en su organización se despliega alguno de estos modelos y cómo ello les impele a actuar (expresar sus opiniones o emociones, por ejemplo) podremos atisbar cómo se están configurando las relaciones de género en dicho modelo de trabajo particular.

No se trata de indagar de forma directa si tal o cual procedimiento les parece masculino o femenino sino que se trataría de plantear preguntas centradas en los significados y explicaciones/argumentaciones que cada quien atribuye a lo que acontece en el devenir del trabajo del equipo y que le impele a actuar de una manera u otra. Sería a partir de las respuestas obtenidas que habría que deducir de qué manera nociones acerca de lo que es masculino y femenino y de lo que es natural o normal para mujeres y hombres guían, influyen y enmarcan las actuaciones de las personas, de las mujeres y hombres, participantes en un equipo.

### **C. Individualismo heroico, poderes**

Cuando se habla de poder en las organizaciones con frecuencia se identifica con el poder jerárquico, cantidad alícuota que corresponde a cada puesto, considerada legítima per se, sin mayores cuestionamientos. O se identifica el poder con la persona portadora de unos atributos, o que despliega unas prácticas que le capacitan para ser 'líder'.

Pese a que el trabajo relativo a los poderes en la organización no se planteó desde el prisma de los liderazgos, sino de los diferentes modelos de gestión de las organizaciones, el tema del liderazgo y los posibles estilos diferenciados de mujeres y hombres al ejercerlo fue identificado como uno de los temas que había que seguir profundizando.

Para evitar incurrir en confusiones habituales puede resultar útil señalar que hablar de personas líderes nos lleva a enfocar los atributos de quienes consideramos como tales, mientras que al hablar de liderazgo nos referimos más bien al proceso y a las prácticas de gestión.

También con respecto a este tema, al igual que el resto de los trabajados, hay que tener cuidado en no esencializar y dar pie a estereotipos, por ejemplo al hacer generalizaciones y presuponer ímpetu testosterónico en los estilos masculinos de liderazgo o suavidad y actitud dialogante en los femeninos, asociándolos además inequívocamente a hombres y mujeres respectivamente. Lo que no quiere decir que sí podamos reconocer rasgos del estilo masculino en hombres y del femenino en mujeres pero en este caso como indicadores indirectos de procesos de construcción de género, procesos generizantes que resultan de la negociación interpersonal y colectiva del margen de maniobra de cada quien en la organización.

En la sesión centrada en el individualismo heroico se buscó identificar la pervivencia de este modelo en MG. Curiosamente la apreciación más generalizada fue la de que en MG la consecución de los resultados se concibe que depende menos de los esfuerzos individuales y heroicos y más del trabajo en equipo, si bien cada quien fue capaz de reconocer cierta dosis de individualismo heroico en su desempeño, que era mayor o menor según áreas. Pese a ello se reconocía de forma unánime la apuesta de MG como organización por un nuevo modelo de trabajo (por tanto de gestión y de liderazgo) que ponga el peso en las relaciones, en la participación, en el achatamiento de la estructura jerárquica y en el trabajo en equipos en importante medida autodirigidos (que tengan como referencia las decisiones de la asamblea).

Ya en la sesión de la 'cebolla' algunos de los hallazgos respecto a la cultura de MG permiten interpretar que el modelo de gestión organizacional de MG se distancia del basado propiamente en el individualismo heroico. En dicha sesión, a pesar de la diversidad de visiones manifestadas, se produjeron ciertas coincidencias cuando se identificaron como referentes heroicos a las copartes feministas con las que se trabaja en Centroamérica y dentro de la organización a Puri, la actual coordinadora. La coincidencia fue casi unánime cuando se señalaron como rasgos de tal estatus de heroicidad: la coherencia personal, el respeto, la capacidad conciliadora y el don de palabra. Curiosamente se trata todos ellos de rasgos que apuntan competencias que resultan necesarias para la construcción de un modelo de gestión colectiva/postheroica, en contraposición a otro basado en el individualismo heroico. En la misma línea, también la crisis que se vivió hace un tiempo en el área de educación podría ser interpretada como un hito más en la progresión de MG hacia dicho modelo postheroico, ya que en ella se puso en evidencia la tensión entre liderazgos individuales y la apuesta organizacional por el trabajo en equipo.

Pese a estos avances, el paso de un modelo basado en el individualismo heroico a otro postheroico o de gestión/liderazgo colectivo, no resulta fácil y ello no se debe exclusivamente a las resistencias que cabe esperar respecto a cualquier cambio de calado en las organizaciones, sino también a cuestiones relativas al género y al poder.

El modelo de gestión colectiva o postheroica cuestiona al modelo del individualismo heroico en varios aspectos fundamentales:

- Desvela que la noción de logro individual es un mito y la figura de 'héroes' sólo la punta del iceberg de la confluencia, invisibilizada, de aportaciones múltiples.
- La noción de gestión fundamentada en el control del desempeño individual se ve sustituida por la noción de contribución de cada quien a unas metas comunes a través de la interdependencia y de trabajo en equipo.
- Se abandona la idea de que las personas heroicas son las proveedoras de las soluciones y que ello les insufla de carisma para servir de referencia a otras y en vez de eso la organización se responsabiliza de crear las condiciones para que se produzca el aprendizaje organizacional colectivo y el empoderamiento de cada integrante del equipo.
- A la 'entrega' y 'sacrificio' individuales se antepone la preferencia por la capacidad de establecer relaciones ('inteligencia relacional') que incluye competencias tales como el saber escuchar, empatía, apertura para aprender de las demás personas y

contribuir a su empoderamiento, etc., sobre la expertise técnica (que se supone cada quien irá adquiriendo progresivamente).

Resulta bastante obvio que la transición de un modelo a otro no es ni mucho menos neutral en términos de género. Los rasgos comúnmente asociados al modelo del individualismo heroico resultan en importante medida coincidentes con imágenes estereotípicas de la masculinidad/lo masculino. Mujeres u hombres las pueden desplegar en sus prácticas, pero rasgos tales como el individualismo, asertividad y dominación son socialmente adscritos en nuestra cultura a los hombres y son interpretados como masculinos. En contraposición, los rasgos asociados al modelo de gestión colectiva o postheroica tales como empatía, capacidad de escucha y las habilidades relacionales son socialmente asignados a las mujeres y, generalmente, interpretados como femeninos.

Las implicaciones de género inherentes a esta transición entre modelos son mucho más complejas que esta interpretación simplista de que mayor peso de lo femenino podría llegar a suponer la ventaja de las mujeres y/o la desventaja de los hombres. Y tal complejidad reside en que no estamos hablando de diferencias entre mujeres y hombres, sino de una evolución generizada de modelo (sesgada en cuanto al género) de gestión organizacional.

¿Pero cómo y por qué asociamos un modelo de gestión con lo masculino y el otro con lo femenino?, ¿estamos simplemente reproduciendo estereotipos? Probablemente cuando identificamos con un género u otro determinados rasgos se asocia a la 'separación de esferas' como principio de estructuración social. Socialmente se contempla el mundo dividido en dos ámbitos de actividad: ámbito público que entre otras cosas incluye el trabajo remunerado, esfera en la que se producen cosas y el ámbito privado o familiar en el que se 'producen/cuidan/críen personas. Esta división tiene importantes resonancias simbólicas.

Esta separación nos resulta tan 'natural' que no nos solemos parar a pensar en su influencia como referencia de nuestras prácticas, de nuestras formas de interpretar la realidad, etc.

Tres aspectos de esta visión dicotómica influyen de forma cuasi-inconsciente nuestra forma de ver el mundo:

- El ámbito de lo público y el de lo privado se comprenden como separados y los significados de efectividad en cada uno de ellos son distintos. En el primero, prima la orientación a resultados y en el segundo el altruismo u orientación a las personas.
- Los trabajos en uno y otro ámbito no son igualmente valorados: en la esfera pública se asume que el trabajo requiere capacidades complejas que se adquieren a través de la formación, mientras que el trabajo en el ámbito privado se contempla como innato y que depende de rasgos de la personalidad de cada quien.
- Los ámbitos están asociados con el sexo, en tanto cuanto se asociaba y asocia el público con los hombres y con imágenes idealizadas de la masculinidad, y el privado con las mujeres y la feminidad.

Las implicaciones en los modelos de gestión/liderazgo de esta separación de esferas de vida resultan significativas y nos ayuda a comprender porqué atribuimos a determinados rasgos connotaciones masculinas o femeninas, además de darnos pistas de porqué la mayoría de las personas compartimos una lógica de la eficiencia/efectividad distinta en nuestras diferentes esferas de vida.

Es importante que nos quede claro que en realidad esta separación anclada al sexo es más un mito que una realidad. Tanto mujeres como hombres participamos activamente en ambas esferas, sin embargo, que no resulte real no le resta potencia simbólica, ni le impide alimentar expectativas colectivas que enmarcan nuestro margen de maniobra y que, por tanto, hace que esta separación siga constituyéndose de facto en una referencia –siquiera implícita- para nuestras prácticas.

El modelo de gestión colectiva rompe con algunos de los principios básicos relativos al género, poder, logro individual que en nuestra sociedad resultan pilares. Por tanto que MG, que cualquier organización, apueste por este modelo no resulta trivial y tiene clara relevancia en términos de género. A medida que nuestra comprensión de la organización evoluciona y empezamos a dar mayor peso a los aspectos relacionales y a la consecución colectiva del logro en nuestro modelo de organización, estamos contribuyendo a erosionar la preeminencia de lo masculino.

Sin embargo la transición del modelo a otro se complica en tanto que el nuevo modelo de organización demanda el despliegue de otras competencias en nuestro desempeño. Ello resulta problemático, en primer término porque requiere dar peso a las prácticas relacionales que tradicionalmente han sido asociadas como propias de esferas familiares-domésticas y han sido consideradas inapropiadas para el mundo laboral en el que se suponía debía primar la razón instrumental y, en segundo término, porque estas prácticas relacionales, que se consideraban propias de la esfera familiar-doméstica, no son entendidas como competencias o saberes, sino que las solemos interpretar en términos de 'rasgos de la personalidad de cada quien', lo que hace difícil que les confirmemos el rango de competencias laborales/estratégicas.

Tener en cuenta aspectos relativos a las identidades da una vuelta más a la complejidad de la transición del individualismo al trabajo colectivo postheroico el cual, como ya se ha mencionado, se sustenta en habilidades relacionales, tales como la reciprocidad y en el reconocimiento de la naturaleza colectiva de los resultados conseguidos. Ocurre que la apuesta por el modelo de gestión colectiva basada en las relaciones puede tropezarse con fuertes convicciones, socialmente inducidas, relativas a que el logro es individual y a que debemos merecer nuestro progreso (meritocracia). Frente a estas la mera idea de 'necesitar apoyo' nos aboca a la inseguridad. De ahí que el modelo de gestión/liderazgo colectivo conducente a desplegar prácticas asociadas a lo femenino puede colisionar con nuestra (auto)imagen de eficacia (cómo hasta ahora nos veíamos presentando como personas eficaces y competentes en nuestro desempeño a través de prácticas que reproducían la prevalencia de lo masculino).

La evolución de modelo organizacional tiene implicaciones de género y por tanto indefectiblemente también las tiene en términos de poder.

Lo que aquí se ha denominado individualismo heroico se sustenta en importante medida en la noción de 'poder sobre' o poder de control, ya que supone una transacción entre la persona empleada y la organización que da pie al reconocimiento

o recompensa individual (o sanciones) por los desempeños cumplidos adecuada o inadecuadamente.

El modelo de gestión/liderazgo colectivo o postheroico responde más al 'poder para' y 'poder con', ya que se interpreta la responsabilidad organizacional y/o de liderazgo a la provisión de unas condiciones de trabajo que permitan el logro compartido de los objetivos. El poder no es vivido como contrapeso, que unas personas tengan más supone que otras tienen menos, sino como un apoyo mutuo para el logro común, a través de una identificación/coherencia ética que da fuerza a cada quien como integrante del colectivo.

La progresión de MG hacia la prevalencia de formas de poder con, tiene como indicadores algunas percepciones manifestadas por quienes integran MG en los talleres del diagnóstico de su cultura. Por ejemplo, que el seguimiento del desempeño tenga en MG un sentido de valoración de la satisfacción de las personas con el funcionamiento organizacional, en vez de un sentido de control propiamente dicho o, que resulte muy fácil identificar a las personas integrantes de MG las formas en que su organización propicia su empoderamiento y que resulte generalizado el sentimiento de que MG les acompaña –incentiva- en su proceso de crecimiento como personas y en su forma de 'estar' en el mundo.

Este modelo de gestión postheroico/transformativo también exige coherencia en la forma en que se estructura el poder visible en la organización. En ese sentido MG se ha mantenido fiel a su planteamiento fundacional asambleario, el cual a su vez ha ido evolucionando en su operatividad. Respecto al poder invisible, el acompañamiento por parte de MG en los procesos de empoderamiento de quienes la integran, puede ser leído como que ha ejercido una influencia positiva en la desactivación del poder invisible social que devalúa la posición y capacidad de agencia de las mujeres y sitúa a los hombres en una posición de privilegio (no exenta de costos específicos).

El tema quizá en MG resulte más difícil hincar el diente es al poder escondido, aquel que supone la capacidad de delimitar la agenda de prioridades fuera de los canales oficiales. En MG ello significaría apuntar la reflexión hacia en qué medida se consiguen 'sortear' las decisiones colectivas para dar preeminencia a lo que cada quien le parezca 'importante de verdad', esto es, hacia la agenda propia de cada quien. Quizá en esta línea valiese tirar del hilo de varias insinuaciones vertidas en las sesiones, en las que no se ha profundizado, relativas a porqué las reuniones de herrialdé siguen siendo tomándose como de 'segunda categoría' y también en relación a porqué algunas personas han conseguido evitar su asistencia a las sesiones del diagnóstico de cultura, más allá de lo debido a una causa puntual justificada .

El hecho de que se vivan contradicciones y que el modelo de gestión colectiva se viva como un proceso inacabado, no es sino señal de lo arraigado que tenemos todas y todos los modelos de liderazgo y funcionamiento organizacional que remiten al ejercicio del poder sobre. Pese a ello quizá resulte de interés buscar las coincidencias del modelo de gestión y liderazgo en MG con algunas definiciones de liderazgo feminista:

*La sociedad ha tendido a mistificar las capacidades de liderazgo como elementos que muy pocas personas poseen, que por tanto son contempladas como mejores o*

*sobresalientes entre las demás personas. Pero si contemplamos el liderazgo como capacidades que muchas personas tienen en diferentes dosis –capacidades que pueden adquirirse, construirse, que pueden ser apoyadas y que se crecen porque son necesarias para el mundo, no para hacer sobresalir a una persona como superior, entonces tenemos una más acertada manera de contemplar el liderazgo. No nos interesa el liderazgo per se, sino que pretendemos aflorar los talentos de las mujeres, a la par que los de los hombres, para poder confrontar las más acuciantes problemas sociales, políticos y económicos.*

*La cuestión no es la de si deberíamos tener o no líderes, sino como hacer de las mujeres líderes. Liderazgo como un elemento constituyente del crecimiento, de construcción de confianza, no para que otras personas te sigan, sino para que lo intenten por sí mismas. Liderazgo entendido como acompañamiento.*

*El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que pretende provocar el cambio social, el liderazgo transformacional feminista se ocupa de conseguir la justicia de género. Para que el liderazgo transformacional sea posible las personas implicadas deben experimentar un proceso de transformación personal, de concientización y de internalización del feminismo.*

1De hecho se manifestó una unánime satisfacción del equipo respecto a las opciones de flexibilidad en MG y que ello permitía dar también importancia a otras facetas de vida (ocio y familiares). Si bien a este respecto se planteó la disyuntiva de 'la flexibilidad de la flexibilidad', en el sentido de que las responsabilidades de cuidado suelen ser escasamente flexibles (a las criaturas no les puedes dar todos los desayunos de la semana el lunes), mientras que las actividades de ocio suelen poder adaptarse más a los huecos dejados por las demandas del empleo (ir a yoga por lo menos una vez a la semana).

2Aquellas que nacen de la apreciación de las expectativas, limitaciones y oportunidades que conlleva el ser considerada como mujer u hombre en un contexto dado.

3Entendiendo por sistemas normativos las prácticas a través de las cuales las organizaciones establecen 'lo que se espera', 'lo considerado como legítimo' (y lo que no), materializadas en forma de regulaciones expresas o expectativas implícitas.

4También conocido como modelo transaccional de gestión/liderazgo

5Citas extraídas (hay muchas más) de Feminist Leadership for social transformation. Shirlatha Batliwala. CREA, 2011

## Anexo 3.

### Matriz

**Plan de Acción estratégico de cambio organizacional pro equidad centrado en la cultura organizacional de MG 2013 - 2015**

Objetivo general	Resultados	Actividades	Quien/es	Plazos
<p>Construir un nuevo modelo organizativo donde exista <b>coherencia</b> entre las prácticas y el modelo social feminista al que defendemos, en continua construcción, a partir del <b>trabajo en equipo no patriarcal (TEnP)</b></p>	<p><b>1. Analizadas</b> las practicas de trabajo en equipo de MG en sus diferentes espacios desde una perspectiva feminista.</p>	<p>1.1. Generar un <b>espacio virtual</b> colectivo en el que compartir lecturas e información completa de todo este proceso entre los tres herrialdes. Espacio a retroalimentar durante todo el proceso (no sólo en la fase de análisis) para acompañar los cambios propuestos en los equipos con herramientas y reflexiones. Este espacio se complementará con algunas <b>sesiones presenciales colectivas</b> en espacios organizativos.</p>	<p>RG (Responsable Género)</p>	<p>Desde abril 2013</p>
		<p>1.2. Fortalecer el trabajo del <b>Area de Género</b> en el impulso del proceso pro_ equidad centrado en los ejes definidos en este nuevo plan, manteniendo reuniones periódicas para el impulso y seguimiento del plan.</p>	<p>RG y AG (Área de Género)</p>	<p>Enero 2013 - Dic 2015</p>
		<p>1.3. Diseñar, realizar y analizar <b>entrevistas</b> personales para profundizar en la visión de las personas de MG sobre la existencia de prácticas generizantes en las formas de trabajo y los significados de lo masculino y de lo femenino en los actuales modos de trabajo</p>	<p>Natalia</p>	<p>Marzo - Junio 2013</p>
		<p>1.4. Elaborar una <b>ficha</b> de recogida de información retomando las variables definidas en este proceso y en las entrevistas (practicas generizantes, competencias, toma de decisiones, seguimiento, emociones, relaciones...), retomando los elementos clave ya detectados y definiendo los <b>espacios</b> en los que recoger la información.</p>	<p>Natalia y RG</p>	<p>Sept - Oct 2013</p>
		<p>1.5. <b>Recogida de información</b> en los espacios definidos (áreas, equipos, CP, RG, herrialdes y/o asamblea) promoviendo que se realice por parte de todo el área/equipo... en el propio espacio de reunión.</p>	<p>AG</p>	<p>Nov - Dic 2013</p>

	1.6. Analizar los <b>resultados</b> obtenidos (entrevistas y fichas) en los distintos espacios para identificar significados y prácticas generizantes en los actuales modos de trabajo en equipo y desigualdades de género encontradas. Teniendo en cuenta la dificultad de profundizar en los análisis darnos el tiempo necesarios	AG , RG y Natalia	Nov - Dic 2013
	1.7. Elaboración de una primer <b>documento</b> (en base al diagnóstico, entrevistas y fichas) sobre desigualdades encontradas y otro sobre "acercándonos al TEnP" (con énfasis en buenas prácticas) que se confirmarán, ampliarán o descartarán con los análisis y prácticas posteriores.	RG y AG	Enero - Feb 14
	1.8. <b>Priorización</b> de las desigualdades de género encontradas en el trabajo en equipo de MG, abordando al menos: una desde lo performativo, otra desde lo relacional, otra desde lo discursivo y otra desde lo simbólico. Tener siempre en cuenta incorporar lo emocional a lo global.	AG y Reunión general	Enero - Feb 14
2. Consensuada una <b>definición</b> de trabajo en equipo no patriarcal (TEnP) para Mugarik Gabe	2.1. Definir las <b>competencias</b> que se consideren clave para el despliegue del trabajo en equipo no patriarcal.	AG	Marzo - mayo 14
	2.2. Incorporar la <b>experiencia</b> y avances de MG en el proceso pro_ equidad global a el TEnP (horizontalidad, metodologías participativas...).	AG	Enero - Mayo 14
	2.3. Realizar al menos una reflexión específica sobre los debates previos de MG con respecto a los <b>acuerdos laborales desde una perspectiva feminista</b> y cómo encaja con la reflexión del TEnP (flexibilidad, trabajo desde casa...)	AG y/o Reunión General	Mayo - junio 14
	2.4. Elaborar una primera <b>propuesta</b> de definición de TEnP	AG y RG	Sept - oct 2014
	2.5. Realizar los <b>debates</b> necesarios para la presentación de la propuesta en la asamblea (contenido y metodologías) a través del <b>espacio virtual</b>	MG	oct-14

	2.6. Consensuar en asamblea una reflexión/ <b>definición sobre el TEnP</b> como MG.	ASAMBLEA	nov-14
3. <b>Desarrollo y aplicación</b> del TEnP: establecer prácticas conscientes de género que cuestionen sesgos de género en el TE.	3.1. Proponer y priorizar <b>actuaciones</b> -cambios en los modos hasta ahora habituales de trabajar en equipo- que confronten, en su caso, la primacía de lo masculino en los modos de trabajo en MG en los ámbitos: performativo, relacional, simbólico, discursivo.	RG y Natalia	Sept - dic 14
	3.2. Establecer mecanismos de desarrollo de competencias que garanticen el <b>empoderamiento de las mujeres</b> a través del trabajo en equipo no patriarcal.	AG	ene-15
	3.3. Establecer medidas específicas para la <b>eliminación de las desigualdades</b> priorizadas en el trabajo en equipo.	AG	ene-15
	3.4. Definir <b>funciones</b> de las personas de MG en los diferentes espacios organizativos para articular el TEnP, valorando la posibilidad de reforzar su aplicación con la creación de la figura del Agente de TEnP.	AG	ene-15
	3.5. <b>Contrastar y complementar</b> el trabajo avanzado en el área de género sobre actuaciones, mecanismos y funciones del TEnP con todas las áreas, equipos y herrialdes.	AG + Áreas, equipos y herrialdes	Feb - marzo 15
	3.6. <b>Difundir e intercambiar</b> esta experiencia con otras organizaciones para compartir avances y dificultades nuestras y conocer otras experiencias para el aprendizaje colectivo	RG y AG	2013 - 2015
4. Establecidos mecanismos para la <b>institucionalización</b> de las	4.1. Incorporar el TEnP en la <b>planificación estratégica</b> general de MG.	RG y CP	Enero - marzo 15

mejoras/ los aprendizajes en la apuesta por el TenP en la dinámica organizativa	4.2. Establecer un <b>sistema de seguimiento</b> capaz de capturar las dificultades y los avances en términos de implantación del modelo de trabajo en equipo no patriarcal.	Natalia y RG	Enero - marzo 2015
	4.3. Adaptar las decisiones tomadas sobre el TenP al sistema de <b>seguimiento y evaluación</b> de la organización (fichas de reuniones, sesiones de seguimiento y evaluación en MG, entrevistas...)	RG y CP	Abril - mayo 2015
5. Retomados los aprendizajes del TenP para la apuesta de <b>Coherencia Organizativa</b>	5.1. Incorporar las competencias definidas como igualitarias en la definición de <b>puestos</b> (competencias, funciones y responsabilidades) de las personas.	CP y RG	Sept - Oct 2015
	5.2. Retomar los aprendizajes del TenP para la <b>estructura</b> de la organización (áreas, equipos y CP), los <b>flujos</b> existentes entre los espacios (comunicación, relaciones...) y los procesos de <b>toma de decisiones</b> .	Propuesta RG y Nat. Debate en asamblea.	Nov - dic 15
	5.3. Asegurar la incorporación de aspectos relacionados con el TenP también en el <b>universo simbólico</b> y en las <b>prácticas</b> de la organización	AG y RG	2015
	5.4. Sistematizar estos avances para nutrir la reflexión y definición posterior de ese <b>paradigma</b> con visión global y feminista a seguir construyendo para MG (Revisión de la visión de mundo de MG englobando todos nuestros aspectos clave <i>sin cajones</i> : privado/público, líneas estratégicas, interno/externo e individual/colectivo)	RG y Asamblea	2015

**Plan de Acción estratégico de cambio organizacional pro equidad centrado en la cultura organizacional de MG 2013 - 2015**

		<b>Indicadores</b>
<b>Objetivo específico</b>	Construir un nuevo modelo organizativo donde exista coherencia entre las prácticas y el modelo social feminista al que defendemos, en continua construcción, a partir del trabajo en equipo no patriarcal (TEnP)	OE.1. En 2016 contamos con una Planificación estratégica y una Estrategia de Género que incorporan los aprendizajes de este proceso.
		OE.2. La evaluación del Plan de Acción COpEQ visibiliza cambios no sólo de visión organizativa sino también personales en quienes componen MG
		OE.3. Los intercambios con organizaciones aliadas en la CAPV y en AL generan debates sobre este tema en otras organizaciones.
<b>Resultados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1. Analizadas</b> las practicas de trabajo en equipo de MG en sus diferentes espacios desde una perspectiva feminista.	1.1. Generar un <b>espacio virtual</b> colectivo en el que compartir lecturas e información completa de todo este proceso entre los tres herrialdes. Espacio a retroalimentar durante todo el proceso (no sólo en la fase de análisis) para acompañar los cambios propuestos en los equipos con herramientas y reflexiones. Este espacio se complementará con algunas <b>sesiones presenciales colectivas</b> en espacios organizativos.	I.1. Un espacio online creado y actualizado con acceso para al menos el AG de MG centrado en el proceso pro_equidad de MG.
		I.2. Volumen de descarga de documentos y uso por parte de las personas de MG
	1.2. Fortalecer el trabajo del <b>Área de Género</b> en el impulso del proceso pro_equidad centrado en los ejes definidos en este nuevo plan, manteniendo reuniones periódicas para el impulso y seguimiento del plan.	I.3. Al menos una reunión trimestral del AG abordando elementos del proceso pro_equidad

	<p>1.3. Diseñar, realizar y analizar <b>entrevistas</b> personales para profundizar en la visión de las personas de MG sobre la existencia de prácticas generizantes en las formas de trabajo y los significados de lo masculino y de lo femenino en los actuales modos de trabajo</p>	<p>I.4. Entrevistas realizadas al menos a un 70% de personas de MG.</p>
<p>1.4. Elaborar una <b>ficha</b> de recogida de información retomando las variables definidas en este proceso y en las entrevistas (prácticas generizantes, competencias, toma de decisiones, seguimiento, emociones, relaciones...), retomando los elementos clave ya detectados y definiendo los <b>espacios</b> en los que recoger la información.</p>	<p>I.5. Completada la ficha en al menos el 80% (total = 12) de los espacios de MG (equipos, áreas y herrialdes)</p>	
<p>1.5. <b>Recogida de información</b> en los espacios definidos (áreas, equipos, CP, RG, herrialdes y/o asamblea) promoviendo que se realice por parte de todo el área/equipo... en el propio espacio de reunión.</p>		
<p>1.6. Analizar los <b>resultados</b> obtenidos (entrevistas y fichas) en los distintos espacios para identificar significados y prácticas generizantes en los actuales modos de trabajo en equipo y desigualdades de género encontradas. Teniendo en cuenta la dificultad de profundizar en los análisis darnos el tiempo necesarios</p>	<p>I.6. Realizado al menos un taller de análisis feminista en colectivo del AG con el apoyo de Natalia Navarro</p>	
<p>1.7. Elaboración de una primer <b>documento</b> (en base al diagnóstico, entrevistas y fichas) sobre desigualdades encontradas y otro sobre "acercándonos al TEnP" (con énfasis en buenas prácticas) que se confirmarán, ampliarán o descartarán con los análisis y prácticas posteriores.</p>	<p>I.7. Al menos un 80% de las personas de MG participan en la asamblea de trabajo sobre TEnP, aportando en los contenidos y priorización</p>	
<p>1.8. <b>Priorización</b> de las desigualdades de género encontradas en el trabajo en equipo de MG, abordando al menos: una desde lo performativo, otra desde lo relacional, otra desde lo discursivo y otra desde lo simbólico. Tener siempre en cuenta incorporar lo emocional a lo global.</p>	<p>I.8. MG detecta y visibiliza en un documento las desigualdades de género reproducidas o generadas en relación con el trabajo en equipo</p>	

2. Consensuada una <b>definición</b> de trabajo en equipo no patriarcal (TEnP) para Mugarik Gabe	2.1. Definir las <b>competencias</b> que se consideren clave para el despliegue del trabajo en equipo no patriarcal.	II.1. Las reflexiones sobre el TEnP se reflejan en un documento sobre competencias transformadoras y feministas de las personas y equipos de MG
	2.2. Incorporar la <b>experiencia</b> y avances de MG en el proceso pro_ equidad global a el TEnP (horizontalidad, metodologías participativas...).	II.2. Al menos dos documentos estratégicos y dos de gestión (protocolos...) han cambiado para junio de 2014 incorporando lo aprendido en el proceso de TEnP
	2.3. Realizar al menos una reflexión específica sobre los debates previos de MG con respecto a los <b>acuerdos laborales desde una perspectiva feminista</b> y cómo encaja con la reflexión del TEnP (flexibilidad, trabajo desde casa...)	II.3. Al menos 2 aspectos relacionados con acuerdos laborales se revisan y cambian como consecuencia de este proceso (flexibilidad, trabajo desde casa...)
	2.4. Elaborar una primera <b>propuesta</b> de definición de TEnP	II.4. MG cuenta con una definición consensuada en asamblea sobre el TEnP para finales del 2014
	2.5. Realizar los <b>debates</b> necesarios para la presentación de la propuesta en la asamblea (contenido y metodologías) a través del <b>espacio virtual</b>	
	2.6. Consensuar en asamblea una reflexión/ <b>definición sobre el TEnP</b> como MG.	
3. <b>Desarrollo y aplicación</b> del TEnP: establecer prácticas conscientes de género que cuestionen sesgos de género en el TE.	3.1. Proponer y priorizar <b>actuaciones</b> -cambios en los modos hasta ahora habituales de trabajar en equipo- que confronten, en su caso, la primacía de lo masculino en los modos de trabajo en MG en los ámbitos: performativo, relacional, simbólico, discursivo.	III.1. MG concreta su apuesta por el TEnP en al menos 4 actuaciones de distinta índole a desarrollar en 2015
	3.2. Establecer mecanismos de desarrollo de competencias que garanticen el <b>empoderamiento de las mujeres</b> a través del trabajo en equipo no patriarcal.	III.2. Las actuaciones definidas abordan las diferentes líneas marcadas en el decreto pro_ equidad: empoderamiento de mujeres,

4. Establecidos mecanismos para la <b>institucionalización</b> de las mejoras/ los aprendizajes en la apuesta por el TenP en la dinámica organizativa	3.3. Establecer medidas específicas para la <b>eliminación de las desigualdades</b> priorizadas en el trabajo en equipo.	eliminación de desigualdades de género y mainstreaming de género
	3.4. Definir <b>funciones</b> de las personas de MG en los diferentes espacios organizativos para articular el TEnP, valorando la posibilidad de reforzar su aplicación con la creación de la figura del Agente de TEnP.	III.3. Las competencias transformadoras y feministas definidas se concretan en las funciones y formas de trabajo individuales de las personas de MG y de funcionamiento de los equipos y áreas
	3.5. <b>Contrastar y complementar</b> el trabajo avanzado en el área de género sobre actuaciones, mecanismos y funciones del TEnP con todas las áreas, equipos y herrialdes.	
	3.6. <b>Difundir e intercambiar</b> esta experiencia con otras organizaciones para compartir avances y dificultades nuestras y conocer otras experiencias para el aprendizaje colectivo	III.4. Al menos un espacio de intercambio al año sobre los avances y dificultades encontrados en este proceso
	4.1. Incorporar el TEnP en la <b>planificación estratégica</b> general de MG.	IV. El nuevo Plan Estratégico de Mugarik Gabe y su Estrategia de Género (2016 - 2018) incorporan los aprendizajes y compromisos con respecto al TEnP (con acciones y recursos específicos)
	4.2. Establecer un <b>sistema de seguimiento</b> capaz de capturar las dificultades y los avances en términos de implantación del modelo de trabajo en equipo no patriarcal.	
4.3. Adaptar las decisiones tomadas sobre el TEnP al sistema de <b>seguimiento y evaluación</b> de la organización (fichas de reuniones, sesiones de seguimiento y evaluación en MG, entrevistas...)		
5. Retomados los aprendizajes del TEnP para la apuesta de <b>Coherencia Organizativa</b>	5.1. Incorporar las competencias definidas como igualitarias en la definición de <b>puestos</b> (competencias, funciones y responsabilidades) de las personas.	V.1. Al menos la definición de puestos, funciones y la revisión del organigrama (con sus flujos de tomas de decisiones y

<p>5.2. Retomar los aprendizajes del TEnP para la <b>estructura</b> de la organización (áreas, equipos y CP), los <b>flujos</b> existentes entre los espacios (comunicación, relaciones...) y los procesos de <b>toma de decisiones</b>.</p>	<p>comunicación) reflejan los aprendizajes y compromisos con respecto al TEnP</p>
<p>5.3. Asegurar la incorporación de aspectos relacionados con el TEnP también en el <b>universo simbólico</b> y en las <b>prácticas</b> de la organización</p>	<p>V.2. Al menos una acción/práctica realizada en el ámbito simbólico de la organización que refleje los aprendizajes y compromisos con respecto al TEnP</p>
<p>5.4. Sistematizar estos avances para nutrir la reflexión y definición posterior de ese <b>paradigma</b> con visión global y feminista a seguir construyendo para MG (Revisión de la visión de mundo de MG englobando todos nuestros aspectos clave <i>sin cajones</i>: privado/público, líneas estratégicas, interno/externo e individual/colectivo)</p>	<p>V.3. Para finales del 2015 elaborado y compartido en asamblea un documento sobre la conexión de un nuevo paradigma sobre la coherencia y los cambios logrados en este proceso</p>

Anexo 4.

Cronograma



Actividades	Plazos											
	2013				2014				2015			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
2.4. Elaborar una primera <b>propuesta</b> de definición de TEnP												
2.5. Realizar los <b>debates</b> necesarios para la presentación de la propuesta en la asamblea (contenido y metodologías) a través del <b>espacio virtual</b>												
2.6. Consensuar en asamblea una reflexión/ <b>definición sobre el TEnP</b> en MG												
3.1. Proponer y priorizar <b>actuaciones</b> que confronten, en su caso, la primacía de lo masculino en los modos de trabajo en MG en los ámbitos: performativo, relacional, simbólico, discursivo.												
3.2. Establecer mecanismos de desarrollo de competencias que garanticen el <b>empoderamiento de las mujeres</b> a través del trabajo en equipo no patriarcal.												
3.3. Establecer medidas específicas para la <b>eliminación de las desigualdades</b> priorizadas en el trabajo en equipo.												
3.4. Definir <b>funciones</b> de las personas de MG en los diferentes espacios organizativos para articular el TEnP, valorando la posibilidad de reforzar su aplicación con la creación de la figura del Agente de TEnP.												
3.5. <b>Contrastar y complementar</b> el trabajo avanzado en el área de género sobre actuaciones, mecanismos y funciones del TEnP con todas las áreas, equipos y herrialdes.												
3.6. <b>Difundir e intercambiar</b> esta experiencia con otras organizaciones para compartir avances y dificultades nuestras y conocer otras experiencias para el aprendizaje colectivo												
4.1. Incorporar el TEnP en la <b>planificación estratégica</b> general de MG.												
4.2. Establecer un <b>sistema de seguimiento</b> capaz de capturar las dificultades y los avances en términos de implantación del modelo de trabajo en equipo no patriarcal.												
4.3. Adaptar las decisiones tomadas sobre el TEnP al sistema de <b>seguimiento y evaluación</b> de la organización (fichas de reuniones, sesiones de seguimiento y evaluación en MG, entrevistas...)												

Actividades	Plazos											
	2013				2014				2015			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
5.1. Incorporar las competencias definidas como igualitarias en la definición de <b>puestos</b> (competencias, funciones y responsabilidades) de las personas.												
5.2. Retomar los aprendizajes del TEnP para la <b>estructura</b> de la organización (áreas, equipos y CP), los <b>flujos</b> existentes entre los espacios (comunicación, relaciones...) y los procesos de <b>toma de decisiones</b> .												
5.3. Asegurar la incorporación de aspectos relacionados con el TEnP también en el <b>universo simbólico</b> y en las <b>prácticas</b> de la organización												
5.4. Sistematizar estos avances para nutrir la reflexión y definición posterior de ese <b>paradigma</b> con visión global y feminista a seguir construyendo para MG												