



AVANZANDO EN ESPIRAL HACIA UNA ORGANIZACION FEMINISTA

CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD
DE GENERO DE MUGARIK GABE 2000 – 2019

Una publicación de:



www.mugarikgabe.org

 Mugarik Gabe

 @mugarikgabe

BIZKAIA

Mugarik Gabe
Grupo Vicente Garamendi 5, lonja - 48006 Bilbao
94.415.43.07 | bilbao@mugarikgabe.org

GIPUZKOA

Mugarik Gabe
Katalina Elizegi 46, bajo Puerta 3 – 20009 Donostia
943.445.977 | gipuzkoa@mugarikgabe.org

ARABA

Mugarik Gabe
Casa de asociaciones "Itziar" Pza. Zalburu s/n
01003 Vitoria-Gasteiz
945.277.385 | araba@mugarikgabe.org

Financiado por:



Septiembre de 2019

Ilustración de portada: Higinia Garay.

Ilustraciones: Patirke Belaza.

Maquetación: Binari Comunicación.



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente **compartir** - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato siempre que se reconozca la autoría, No puede utilizar el material para una finalidad comercial, si se remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado, no puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinja realizar aquello que la licencia permite.

Licencia completa: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES

AVANZANDO EN ESPIRAL HACIA UNA ORGANIZACIÓN FEMINISTA

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO DE MUGARIK GABE 2000-2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ÁMBITOS ORGANIZATIVOS CLAVE.....	9
POLÍTICAS.....	10
ESTRUCTURA	22
CULTURA.....	41
3. ALGUNOS APRENDIZAJES.....	62

1. INTRODUCCIÓN

En Mugarik Gabe¹ llevamos años apostando por impulsar **procesos transformadores**, a nivel global y también en nuestra realidad más cercana. Esta transformación debe pasar por la incorporación de una perspectiva **feminista**, no sólo en la agenda de trabajo sino también en las prácticas y procesos organizativos. Como parte de este compromiso llevamos casi dos décadas revisando la reproducción de prácticas patriarcales en la organización e investigando y experimentando nuevas formas que fomenten relaciones y modelos organizativos más equitativos.

El **objetivo** de esta sistematización es recoger el proceso seguido por Mugarik Gabe, pero sobre todo, recoger nuestros aprendizajes para que tanto nosotras como otras organizaciones podamos hacer uso de ellos. Intentaremos compartir algunos elementos concretos de los avances y experimentos realizados, con la idea de que este documento tenga un formato práctico. También pretendemos analizar los avances y dificultades del mismo, tanto para la mejora de nuestro proceso y la definición de nuevas estrategias, como para compartirla con otros grupos. Partimos de la importancia de contar con tiempo para aprender y la sistematización de nuestra experiencia como herramienta para profundizar en nuestras propias prácticas, así como de seguir construyendo conocimiento.

¿DE DÓNDE VENIMOS?

Un grupo de mujeres feministas
Una organización abierta al cambio
Aliadas y socias feministas

Mugarik Gabe, como organización de cooperación internacional en su búsqueda por un mundo más justo y equitativo, definió desde sus inicios la igualdad entre mujeres y hombres como una apuesta política ineludible para la transformación social.

Esta apuesta se refleja desde nuestra constitución, hace 32 años, en los estatutos de la organización y 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. Primero más enfocada al trabajo con organizaciones de mujeres y feministas, posteriormente incorporando la perspectiva de género en todas nuestras acciones con organizaciones mixtas de América Latina y en nuestros procesos de educación para la transformación social.

Tenemos claro que de nada sirve el trabajo de apoyo a otras organizaciones en este ámbito si no contamos con una clara apuesta feminista y la aplicamos también desde nuestras prácticas organizativas cotidianas. Por ello, nuestro trabajo por la equidad de

¹ Mugarik Gabe, es una ONG de cooperación internacional que trabaja en la CAPV y en América Latina desde 1987. Para más información www.mugarikgabe.org



género en América Latina, a través de la colaboración con otras organizaciones, y en la educación para la transformación social, se ha complementado de manera imprescindible con una apuesta política de cambio en las relaciones de género, en las prácticas y en los procedimientos en nuestra organización.

En este documento nos vamos a centrar en el **proceso de cambio organizacional pro equidad de género**, en lo que tiene que ver con los elementos de cambio de nuestras propias prácticas, relaciones, procedimientos y cultura organizacional y cómo todo ello ha ido transformando lo que somos y lo que hacemos, en la pretensión de convertirnos en una organización que posibilite cambios hacia una sociedad más feminista.

Fue en el año 2000 cuando comenzamos a promover cambios desde la **estrategia de cambio organizacional pro equidad de género** y 19 años después es momento de tomarnos un tiempo para escribir y recoger los avances, las dificultades, las resistencias y los logros en este proceso. Queremos poner en valor la importancia de esta estrategia ya que en los últimos años hemos visto un aumento de las políticas de igualdad que en muchos casos no generan cambios estructurales en las relaciones desiguales de poder. Se han dado algunos avances pero también aparece un cierto estancamiento, la búsqueda de lo “políticamente correcto” o incluso la instrumentalización de estos procesos. Apostamos por procesos que planteen cambios profundos teniendo en cuenta la complejidad de las organizaciones, procesos a largo plazo que generen transformaciones reales.

Años después de comenzar esta transformación individual y colectiva, 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 esta línea también queremos compartir la apuesta por los feminismos como enfoque político y transformador que debe materializarse en todos los ámbitos organizativos y fortalecer otros procesos y discursos. En estos años, también hemos ido avanzando en marcos conectados como: la apuesta por una cooperación transformadora y desde un enfoque de derechos humanos, la apuesta por la incorporación de sujetos emancipadores en los procesos de cooperación internacional, el conocimiento de procesos de descolonización y despatriarcalización de nuestras aliadas en América Latina, la comprensión de las violencias machistas y la apuesta por procesos de verdad, justicia y reparación, la profundización en alternativas desde el ecofeminismo crítico en la apuesta por las Vidas Sostenibles, entre otros procesos.

La estrategia de cambio organizacional pro equidad de género y las propuestas feministas, nos colocan también ante nuevos retos, donde las categorías binarias de mujer/hombre comienzan a cuestionarse, gracias a conceptos como las prácticas generizantes, las aportaciones de los colectivos LGTBI y transfeministas. Estos elementos también han ido haciéndose presentes en nuestro proceso de cambio.

Hemos dividido este documento en dos partes. Un primer apartado sobre los ámbitos organizativos: políticas, estructura y cultura. En este apartado hemos ido narrando nuestro proceso desde un análisis temporal, para poder hacer visibles algunos de nuestros cambios. Incluimos elementos clave en cada uno de estos ámbitos, siendo conscientes de que están conectados y deben darse cambios en todos los ámbitos, así como una visión global de la organización. El segundo apartado pretende resumir algunos de aprendizajes de los que vamos tomando conciencia y nos han acompañado en todo este camino.



2. ÁMBITOS ORGANIZATIVOS CLAVE

2.2 POLÍTICAS

NUESTRAS POLÍTICAS

Presente desde los inicios
Diagnósticos participativos
Construcción colectiva del marco político
Estrategia de cambio organizacional pro equidad de género

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 32 años la incorporación de la perspectiva de género ha estado presente, siendo uno de los fines de nuestros **estatutos** (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.

En lo que tiene que ver con nuestros inicios y con el impulso que nuestras **socias feministas** han supuesto, queremos destacar cómo en 1998 Las Dignas, una de nuestras socias en El Salvador, nos envió una carta pidiéndonos rellenar una encuesta con el objetivo de *“fomentar la discusión sobre el enfoque de género en las políticas de cooperación de nuestras contrapartes”*. En esta encuesta se marcaba el interés de nuestra aliada de conocer más de cerca si sus socias contaban con una política de género y de ser así, cómo la estaban aplicando. Este cuestionario es muy interesante ya que implica un cambio de las dinámicas habituales en las que son las ONGD europeas quienes solicitan información a sus socias, en este caso en América Latina. En este primer cuestionario vemos cómo desde Mugarik Gabe planteábamos que no se contaba con una política institucional de género: *“a nivel externo se ha planteado como línea de trabajo prioritaria, el apoyo a proyectos de género, pero a nivel de organización interna no se han planteado una política interna de género. Aunque sí se ha considerado necesario elaborarla”* (1998).

Una de las apuestas que ha ido nutriendo la construcción de políticas organizativas desde una perspectiva de género, ha sido la elaboración de **diagnósticos**, tanto internos como externos, siempre con carácter participativo. Los entendemos como una manera de pararnos a mirar cómo estamos, celebrar los logros y revisar aquellos elementos en los que necesitamos seguir mejorando, pensar nuevas estrategias o abordar dificultades concretas.

En 2001 realizamos nuestro primer diagnóstico de género externo, donde analizamos desde una perspectiva feminista nuestras políticas y concepciones, estructura y procedimientos y nuestra cultura organizacional. Constituyó el paso inicial para el cambio organizativo ya que se constató nuestra disposición para revisarnos y mejorar mediante la aplicación de la perspectiva de género. Sin embargo, también se detectaron carencias significativas en la profundización y reflexión en torno a conceptos como las relaciones de género o las estrategias de empoderamiento, así como en las desigualdades en la participación y toma de decisiones y aspectos clave a trabajar en la cultura organizacional.

En lo que tiene que ver con las políticas de la organización, este primer diagnóstico detectó como carencia clara la inexistencia de una política de género. En ese momento contábamos con la Estrategia de Género de 1998, cuyo objetivo era el **empoderamiento de las mujeres para conseguir un desarrollo humano igualitario**. Un documento de posicionamiento y descriptivo de las desigualdades sociales a nivel internacional que no incorporaba elementos de análisis, acción y evaluación suficientes.

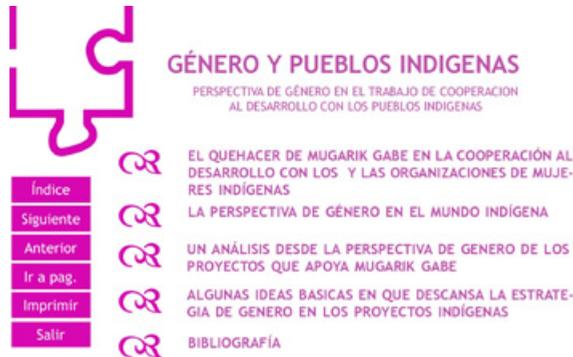
También destacaba que en el plano teórico la organización contaba con una adhesión a la perspectiva de género. Había, además, claridad en la diferencia entre esta visión y la disposición a trabajar con mujeres. Sin embargo, también aparecían carencias y confusiones como considerar los enfoques Mujer en el Desarrollo (MED) y Género en el Desarrollo (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 a otras socias, ni incorporarlos al trabajo interno; resistencias para profundizar en el tema 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.



Ilustración 1: Categorías para ubicar a las ONGD según sus políticas de género (Mujeres Eurostep)

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 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.

Como consecuencia de las conclusiones del diagnóstico, que mostraban un miedo a la injerencia cultural con nuestras socias indígenas, entre 2002 y 2003 con la colaboración de Norma Vázquez, se desarrolló el documento **“Perspectiva de Género e Identidad Cultural en el mundo indígena”**.



Fue un informe estratégico para el trabajo de la organización con pueblos indígenas. Sirvió para revisar el trabajo realizado hasta el momento así como las características de nuestras socias locales. También fue referencia para definir nuevas líneas estratégicas y elaborar metodologías e instrumentos útiles para integrar la perspectiva de género en el trabajo con pueblos indígenas.

Algunas ideas básicas en las que se sustenta la estrategia de género en los proyectos con Pueblos Indígenas acompañados por Mugarik Gabe (2003)

- La no injerencia no existe
- Realizar proyectos con perspectiva de género con Pueblos Indígenas requiere de personas con convicción y formación
- La construcción de la perspectiva de género requiere compromisos claros de Mugarik Gabe
- La perspectiva de género no es una particularidad, es una visión más completa de la realidad
- Todas las intervenciones, aún las realizadas desde la visión de la complementariedad, crean conflictos de poder
- El fomento del diálogo y el rechazo a la violencia son métodos que debemos promover en todos los proyectos con perspectiva de género
- Crear una cultura del derecho de las mujeres indígenas a tener derechos
- Empoderar para decidir, decidir para empoderar
- Del ser para otros al Ser con otras/os
- La perspectiva de género es un instrumento válido para trabajar con los hombres
- El feminismo indígena es una realidad
- La resistencia masculina a los conflictos de género es parte de la historia del feminismo indígena.

Los avances principales posteriores a este diagnóstico inicial en el ámbito de las políticas se concretaron en la definición de nuestra primera **Política de Género (2003 – 2006)**². Su objetivo general planteaba la *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 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 un ámbito más interno.

Una apuesta estratégica que se reflejaba ya en esta primera política fue el fortalecimiento del movimiento de mujeres y feminista como un indicador de cambio y de apuesta política por parte de la organización.

El proceso de elaboración de la política de género de forma participativa y asamblearia, dinamizada por el Grupo de Género, constata un logro fundamental que se reflejó en nuestro quehacer diario: la interiorización y sensibilización por parte de toda la organización de la equidad de género como objetivo fundamental en todos nuestros campos de actuación tanto de puertas afuera como a lo interno. Fue un proceso largo y complejo que alargó mucho el logro de la construcción de la política, pero sirvió para que el proceso de formación y discusión colectiva fuera lo importante, más allá del documento. Es necesario destacar también, que este proceso se dilató demasiado (2 años), no contaba con una planificación operativa, presupuesto específico, ni con un sistema de seguimiento y evaluación adecuado.

En el desarrollo de esta primera política de género, también se avanzó en la construcción de otros documentos estratégicos de la organización, donde se hizo visible la influencia de la Política de Género y de los procesos participativos construidos en torno a ella. Entre ellos desatacamos:

- * Entre 2003 y 2005 se planteó una **Estrategia de Sensibilización y Educación** para la transformación social centrada exclusivamente en la equidad de género que sirvió para la formación y reflexión interna, al mismo tiempo que lanzaba el discurso a la calle.
- * Durante los años 2004 y 2005 se elaboraron las **estrategias de los 6 países** en las que Mugarik Gabe trabajaba. En todas ellas se intentó transversalizar la perspectiva de género, tanto en el apartado de contexto del país (incluyendo información sobre las relaciones de género desiguales entre hombres y mujeres), así como en los objetivos a alcanzar y actores con los que trabajar.

En 2007 el Grupo de Género de Mugarik Gabe realizó un segundo diagnóstico de género, en este caso un autodiagnóstico, vinculado a todo un proceso de acompañamiento

2 Esta política fue revisada y actualizada posteriormente (2005 – 2008)

liderado por el Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi en el que participamos (ver cuadro). Este autodiagnóstico retomó los mismos componentes de análisis que el primero (políticas, estructura y cultura) añadiendo los productos. El diagnóstico evidenció, en el plano positivo que en Mugarik Gabe existía una coherencia general por la apuesta por la equidad de género, concretándose en acciones, compromisos y política de género. Sin embargo existían diferencias sustanciales en cuanto al grado de formación, motivación y visiones de las diferentes personas, que van constituyendo la organización y que van cambiando. Así mismo se detectaron algunas resistencias y nudos en la aprobación de la política de género. Desde el Grupo de Género en este diagnóstico se plantearon varias razones por las que creían que el proceso de aprobación de la política se había dilatado en el tiempo, relacionadas con posibles resistencias, la metodología de trabajo, la toma de decisiones en Mugarik Gabe, exceso de trabajo y/o las prioridades organizativas.



The cover features a large stylized 'G' logo with the text 'GÉNERO EN LAS ONGD VASCAS' overlaid. At the top, it reads 'SISTEMA-EVALUACIÓN DEL PROCESO PARA LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE'. Logos for 'Euzkoaren Garapena' and 'bbk' are at the bottom.

El Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi, ha recogido en esta publicación el proceso seguido junto con diez ONG de Desarrollo para incorporar la igualdad entre hombres y mujeres en sus propias organizaciones. A lo largo de 14 meses estas ONGD trabajaron voluntariamente y, con compromisos claros, en un proceso para alcanzar estos fines. Cada uno de los pasos seguidos durante estos meses de trabajo, así como las principales conclusiones alcanzadas se detallan en esta nueva publicación.



The cover includes the Mugarik Gabe logo at the top, a silhouette of a group of people, and a colorful graphic with the words 'giza', 'garapena', 'desarrollo', and 'humano'. The title 'POLÍTICA DE GÉNERO 2007-2011' is prominently displayed in red, with 'MUGARIK GABE' at the bottom.

Las carencias de la primera política fueron retomadas en su actualización: **Política de género (2007 – 2011)**. En ella 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. Aun así las carencias en cuanto al presupuesto y a una adecuada evaluación se mantuvieron.

Fueron muchas las propuestas de cambio pero destacamos entre ellas el compromiso de dedicar un porcentaje importante del **presupuesto** asignado a los proyectos al fortalecimiento del movimiento de mujeres y feminista:

Al menos un 40% del monto anual de proyectos dedicado a organizaciones de mujeres con equidad de género en 3 años. (Política género 2007 – 2011)

Como vemos, en 2007 se definió el compromiso de llegar a este 40%, apuesta estratégica, si la comparamos con el 9% de fondos dedicados específicamente al movimiento de mujeres en 1998 (según encuesta enviada a Las Dignas). Una carencia ha sido el seguimiento sistematizado de los compromisos, hecho que también sucede con el presupuesto.

En cualquier caso, un indicador de avance es que en el año 2010 se decide aumentar este porcentaje hasta el “50% a aquellos proyectos que subvencionen a organizaciones de mujeres con equidad de género”. Con respecto al cumplimiento, en 2009 se llegó al 49%, no así en 2010 donde se quedó en un 39%.

Identificamos las carencias en el seguimiento y la evaluación de las políticas de género de la organización como un elemento de debilidad de la política, considerando que los instrumentos o los procedimientos para su uso quizá no han sido los adecuados. Durante los años de puesta en marcha de esta política se realizaron planes operativos anuales a los que se hacía seguimiento de parte del Grupo de Género (se cuenta con los documentos al menos de 2009 a 2012). Posteriormente se pasó a realizar informes anuales del Grupo para la asamblea, en este caso sin indicadores concretos vinculados a los objetivos y resultados definidos. Además la elaboración de las políticas de manera adecuada también es otro elemento a mejorar, a partir de los documentos previos que hemos ido elaborando, para que verdaderamente sean útiles, sencillos y con mirada estratégica.

En base al Plan operativo anual (POA) de género muchas actividades no se han cumplido. En este sentido pensamos que ha influido el proceso de planificación pero también que no siempre tenemos el POA en la cabeza. También se plantean las carencias de la propia política de género, que está desactualizada y en algunos aspectos las actividades que se plantean no son tan transformadoras. Por ejemplo, se plantea que hagamos una base de datos informática sobre todo el material de género que tenemos o un nuevo diagnóstico sobre participación y análisis de conflictos con enfoque de género, estas son actividades que en estos momentos no tenemos clara su utilidad o que estemos preparadas para hacerlas. Otras como incorporar la perspectiva de género en el plan de formación o de comunicación no se han hecho por no haber cerrado estos documentos todavía. (Extracto evaluación Agentes de Cambio 2009)

En 2010 elaboramos una Planificación Estratégica (2010 – 2015) que apostó por incorporar un mayor enfoque feminista, denunciando las consecuencias internacionales de un sistema capitalista y patriarcal, proponiendo alternativas que retoman las propuestas del movimiento feminista. Fue la primera estrategia en la que además de hablar de la Equidad de Género, apostamos por incorporar la lucha contra el patriarcado para denunciar causas estructurales de esta desigualdad global y también del movimiento feminista como sujeto político clave en la lucha contra estas desigualdades y en la construcción de alternativas.



En esta misma estrategia definimos la **Lucha contra las Violencias Machistas** como uno de los ejes de trabajo específicos para este periodo. En años previos habíamos detectado la necesidad de unir a la transversalización de la equidad de género, apuestas más concretas, también en nuestro trabajo de educación para la Transformación social. Elegimos esta temática por conectarnos con nuestras socias de América Latina, por ser un tema clave también en las plataformas feministas en las que estábamos participando y por tocarnos a todas y todos, entendiendo que era un tema urgente y prioritario donde las organizaciones

sociales debíamos posicionarnos. Uno de los primeros insumos de esta línea de trabajo fue la formación, posterior construcción colectiva y la difusión pública de nuestro posicionamiento en este sentido. Después de este inicio, diseñamos un proceso de educación para la transformación social para los siguientes 4 años, que se ha ido prolongando hasta hoy.

En esta planificación estratégica mantenemos la equidad de género como una de las líneas prioritarias a reflejarse en todo el trabajo de la organización, así como un objetivo clave de institucionalización de la perspectiva de género en el ámbito intraorganizacional.

Desde 2011 y en base a los aprendizajes organizativos, valoramos la importancia de que las apuestas por la equidad de género coincidieran en su periodicidad con la planificación estratégica general, para transversalizar la perspectiva de género de manera más coherente y para vincular la evaluación de los procesos de género a la evaluación general de la organización. Por ello en 2011 aprobamos la **Estrategia de Género 2011 – 2015**, vinculada al Plan Estratégico de Mugarik Gabe 2010 – 2015. Esta estrategia se evaluaba anualmente a través de los informes realizados por el Área de Género y presentados en asamblea.

Sin embargo, como en estrategias anteriores, el seguimiento y la evaluación de las estrategias ha sido una dificultad ya que esta estrategia no contaba: con actividades concretas, ni indicadores de seguimiento y evaluación, ni cronograma de trabajo, responsabilidades asignadas... Elementos que mantenían demasiado difuminados y sin posibilidad de medir los compromisos adquiridos.

Durante esta estrategia de género 2011 – 2015 comenzamos a impulsar específicamente la estrategia de cambio organizacional pro equidad de género. Como se ve en este documento, previamente trabajamos en esta línea de abordar la equidad de género en nuestras prácticas organizativas, y es en el 2013, acompañadas por Natalia Navarro, cuando comprendemos con mayor profundidad esta estrategia para embarcarnos en el conocimiento y cambio de nuestra **cultura organizacional**.

Ya en procesos previos habíamos trabajado más específicamente sobre nuestras políticas y estructura, sin haber conseguido trabajar suficientemente la cultura organizacional aunque éramos conscientes de su importancia. Los contenidos principales que abordamos en este proceso fueron: el individualismo heroico, la gestión de los poderes y la conexión de los distintos ámbitos de nuestra vida. Todo ello sobre los conceptos de las prácticas y organizaciones generizantes, que revolviéron nuestra forma de analizar desde una perspectiva feminista nuestras organizaciones³.

ESTRATEGIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Es un tipo de investigación-acción que propicia que se revise el funcionamiento organizacional y se identifiquen aquellos aspectos que se quieren cambiar, al considerarse que propician inequidades. Este enfoque considera que una organización desigual va a reproducir dinámicas desiguales. Las organizaciones son reflejo de la realidad social y hacen propios los roles, estereotipos y dinámicas de relaciones condicionadas por la desigualdad de poder entre hombres y mujeres. La metodología COPEG facilita que se visibilicen cuáles son las dinámicas, rutinas y formas de funcionamiento que están produciendo desigualdades de género dentro de las organizaciones para, a partir de ahí, diseñar medidas concretas orientadas a eliminarlas. La visión es **integral**, ya que se analizan todos los ámbitos de la organización – también los valores y la cultura – y la clave es impulsar procesos participativos de aprendizaje colectivo.

En la estrategia de cambio organizacional pro equidad de género son las **organizaciones** quienes se encuentran en el punto de mira: apuesta por crear organizaciones que sean capaces de impulsar cambios transformadores de las relaciones desiguales de género. No es posible implementar una nueva política que implica un cambio tan radical de paradigma, sin generar un cambio en tus prácticas y procedimientos. (Natalia Navarro)

Para el abordaje de la cultura organizacional realizamos un Diagnóstico participativo y después construimos colectivamente el **Plan COPEQ 2013 – 2015**

Este proceso (diagnóstico – plan) se ha ido repitiendo de manera cíclica en Mugarik Gabe y lo entendemos de manera circular. Intentamos que cada proceso de reflexión/formación/debate se concrete en una serie de decisiones sobre posicionamientos y/o estrategias que deben incluir herramientas de evaluación (diagnósticos, evaluaciones...) para revisar el logro de compromisos, aprendizajes, dificultades y actualización de nuestras políticas. Así, los diagnósticos, han sido en muchos momentos, procesos de reflexión y evaluación. Aunque no siempre se han concretado suficientemente en compromisos concretos de futuro. Aun así, la participación de todas las personas de

3

Estos contenidos los abordamos en mayor profundidad en el ámbito de cultura.

la organización en estos procesos de diagnóstico y la difusión de sus conclusiones en espacios colectivos, han ayudado a fortalecer la apuesta feminista en la política organizativa, generando un **poso**, a veces más difícil de medir, que ha ido generando cambios en la cultura organizacional y en consecuencia en las estructuras y prácticas organizativas.

En este caso, centramos el diagnóstico y Plan en la cultura organizacional, con el compromiso de mantener por parte de la organización otros avances ya dados en el ámbito de las políticas y la estructura organizativa. Esta estrategia se concretaba en dos ámbitos clave de la cultura organizacional: el trabajo en equipo no patriarcal y la construcción de un posicionamiento organizativo coherente en esa línea⁴

Posteriormente y con los aprendizajes previos construimos la **Estrategia de Género actual 2016 - 2020**, vinculada al Plan Estratégico de Mugarik Gabe 2016-2020. Este plan marca una línea de continuidad con la estrategia previa, valorando que muchas de las estrategias iniciadas tenían aún continuidad en todos los ámbitos: cooperación, educación y proceso de cambio organizacional pro equidad.

Dando continuidad a nuestra estrategia de elaboración de Diagnósticos que nos ayuden a evolucionar y avanzar, en 2012, después de haber participado en el proceso Nahia junto con CEAR, Ingeniería Sin Fronteras (ISF) y Aldarte, contamos con la participación de Fernando Altamira en Mugarik Gabe para elaborar un diagnóstico sobre la **Diversidad Sexual y de Género** en la organización. Este diagnóstico estaba más centrado en los procesos que Mugarik Gabe apoyaba en América Latina y en base a qué concepciones y estrategias. En cualquier caso, este proceso sirvió para empezar a profundizar en este enfoque y buscar conexiones con las reflexiones realizadas en el proceso de cultura organizacional, específicamente con las prácticas y organizaciones generizadas y generizantes. Este año, daremos continuidad a este diagnóstico, abordando nuevos elementos de análisis.

En este tiempo, los aprendizajes en la incorporación de una perspectiva feminista en todo nuestro quehacer se han ido reflejando en otras decisiones estratégicas: identificar elementos de agenda feminista en todas nuestras líneas de trabajo (violencias, cuidados, territorio cuerpo-tierra...), mantener el fortalecimiento del movimiento feminista y de mujeres y sus redes como apuesta organizativa, establecer alianzas y procesos conjuntos con el movimiento feminista en Euskal Herria, en el Estado y en América Latina, incorporación de la perspectiva de género en otras áreas organizativas (posicionamientos y estrategias de pueblos indígenas y vidas sostenibles), promover el proceso Viajando por lo Invisible para generar aprendizajes con respecto al cambio organizacional pro equidad de género, acompañamiento a nuestras socias y aliadas en estos procesos de cambio organizacional, entre otras.

Además la evolución de nuestra apuesta feminista también se nutre y retroalimenta con otras discusiones estratégicas de la organización: apuesta por cooperación transfor-

4 Se explican más en detalle en el apartado de cultura.

madora y de sujetos emancipadores, enfoque de derechos humanos e interseccional, procesos de descolonización y despatriarcalización, entre otros.

En la actualidad, estamos definiendo un proceso de evaluación de la estrategia actual, en base al enfoque de cambio organizacional pro equidad, a través de una evaluación externa. Su objetivo es que los resultados nos sirvan para la elaboración de la nueva estrategia, adaptada no sólo a este marco de análisis, sino también a nuestro proceso y al contexto actual.

EVOLUCIÓN DE LOS OBJETIVOS EN LAS POLÍTICAS DE GÉNERO DE MUGARIK GABE	
1999	<p>OBJETIVO: empoderamiento de las mujeres para conseguir un desarrollo humano igualitario.</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y señalar las necesidades prácticas de las mujeres para mejorar sus condiciones de vida. - Al mismo tiempo, identificar y señalar los intereses estratégicos de las mujeres - Aumentar la autoestima de las mujeres. - Aumentar la autonomía económica de las mujeres.
2003 - 2006	<p>Esta estrategia no cuenta con objetivos, resultados o actividades claras. Propone una primera fase de empoderamiento a través de organizaciones de mujeres y de incorporación de un enfoque GED a organizaciones mixtas. También se incluye estrategia en ED y en la propia organización (esto último de manera mínima).</p>
2007 - 2010	<p>OBJETIVO GENERAL: Erradicación de las desigualdades entre hombres y mujeres, en el logro de un desarrollo humano equitativo.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Lograr la Institucionalización de la perspectiva de género en todas las áreas y actividades de nuestra organización, y de aquellas con las que trabajamos de forma directa e indirecta (organizaciones locales, instituciones, empresas,...), respetando procesos y tiempos. 2- Lograr la distribución, acceso y control de los recursos (económicos, personales, sociales,...) de forma equitativa. 3- Aumentar la participación y el empoderamiento, individual y colectivo, de las mujeres para asegurar un beneficio equitativo para hombres y mujeres. 4- Recrear un nuevo modelo de masculinidad-feminidad que asegure un beneficio equitativo para mujeres y hombres. <p>RESULTADOS por equipos: Proyectos de desarrollo, Sensibilización y Educación para el Desarrollo, Incidencia Política y Organización interna.</p>

<p>2011 - 2015</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS:</p> <p>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 y Euskal Herria:</p> <p>PATRIARCADO: Violencia de Género: Violencia estructural hacia las mujeres (incluyendo física, psicológica, económica, institucional...).</p> <p>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.</p> <p>PATRIARCADO: Fortalecimiento de los procesos por la equidad de género como enfoque alternativo a la visión patriarcal, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * 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. <p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INTERNOS: Mantener la coherencia interna institucional con nuestro discurso, especialmente lo referido a sostenibilidad ambiental y equidad de género, para ello planteamos:</p> <p>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.</p>
<p>2013 - 2015</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO: Construir un nuevo modelo organizativo donde exista coherencia entre las prácticas y el modelo social feminista que defendemos, en continua construcción, a partir del trabajo en equipo no patriarcal (TEnP).</p> <p>RESULTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizadas las prácticas de trabajo en equipo de Mugarik Gabe 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 Trabajo en Equipo. 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.

2016 - 2020	<p>OBJETIVO GLOBAL: Promover la defensa de los derechos de las mujeres desde el activismo feminista y denunciar su vulneración así como generar conciencia social y crítica continuando con el proceso de coherencia organizativa no patriarcal.</p> <p>O1. Denunciar la violación sistemática de los derechos de las mujeres especialmente del derecho al aborto, derecho a un nivel de vida digno y derecho a una vida libre de violencias y defensa de sus territorios (cuerpo tierra).</p> <p>O2. Promover la defensa de los derechos de las mujeres (vida libre de violencia, aborto y nivel digno de vida) con recuperación de la memoria de mujeres víctimas y sobrevivientes de violencias machistas a partir de historias de vida y hacia procesos de reparación</p> <p>O3. Promover mejoras inspiradas en el Convenio de Estambul, leyes de AL para una vida libre de violencias</p> <p>O4. Promover un enfoque crítico y transformador en la incorporación de la perspectiva de género en el diseño y aplicación de las políticas públicas de cooperación.</p> <p>O5. Desarrollar procesos para la incorporación de la perspectiva de género en la educación formal en la CAPV, priorizando las escuelas de Magisterio y el profesorado de centros educativos.</p> <p>O6. Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro equidad y el trabajo en equipo no patriarcal.</p> <p>O7 Adecuar la estructura y funcionamiento de la organización en coherencia con los procesos de transformación que impulsamos.</p> <p>O8. Continuar el fortalecimiento del movimiento feminista en aquellos países en los que apoyamos procesos, así como la incorporación de la perspectiva de género con las organizaciones mixtas.</p>
-------------	---



2. AMBITOS ORGANIZATIVOS CLAVE

2.2 ESTRUCTURA

NUESTRA ESTRUCTURA

La formación colectiva
Reparto de tareas y responsabilidades rompiendo estereotipos
Apuestas feministas en los acuerdos laborales
Participación igualitaria además de asamblearismo
Institucionalizando procedimientos

Al igual que en el caso de las políticas, contar con una apuesta decidida por la igualdad y la defensa de los derechos de las mujeres desde los inicios de la organización, fue y es un elemento fundamental. En el caso de la estructura, ser además una organización asamblearia que promueve la construcción horizontal de nuestros procesos y compuesta mayoritariamente por mujeres, muchas de ellas feministas, es un elemento que ha sido una buena base para la búsqueda de coherencia feminista en nuestra estructura. Pero vayamos paso a paso, viendo los avances en este ámbito.



Uno de los momentos clave para nuestra organización en el abordaje de la apuesta feminista de manera integral, poniendo el foco en nuestra organización y no sólo en lo que sucedía en América Latina o en nuestro contexto, fue la decisión de la asamblea de embarcarnos en el año 2000 en un **proceso de formación colectiva** de todo el personal de la organización, dentro de la jornada laboral y contando con facilitadoras externas.

En este proceso, por capacitación de género se entendió: *el proceso de generar conciencia sobre las dimensiones, perspectivas o implicaciones que una actividad tiene en cuanto a las relaciones entre mujeres y hombres. Dado que la capacitación de género es, antes de*

nada, un proceso de transformación personal y colectiva, pretende que los nuevos conocimientos adquiridos en torno a las cuestiones de género conlleven un cambio en las actitudes de quienes integran la organización, es fundamental y prioritario la realización de estos seminarios con el fin de generar un cambio organizacional sensible al género. (Presentación de la formación)

Esta formación fue impartida por Hegoa y tuvo una duración de 30h. De éstas, 8h se centraron en la institucionalización del género en la organización. Abordando elementos como las políticas, procedimientos y cultura organizacional, las resistencias de género y la legitimación de la apuesta por la equidad de género en la organización. Participaron 30 personas de la organización, entre trabajadoras, socias y voluntarias de la organización (un 65% de las participantes fueron mujeres).

Este proceso formativo y el hecho de que fuera colectivo fueron clave para:

- Ir afianzando la conciencia de las desigualdades de género.
- Avanzar en análisis estructurales de la desigualdad y sus consecuencias no sólo en América Latina sino también en nuestra realidad más cercana.
- Visibilizar la necesidad de análisis de nuestras organizaciones para detectar la reproducción de desigualdades

Feminizada no es lo mismo que feminista

Una de las consecuencias de este proceso de formación, fue la elaboración del primer **diagnóstico** externo de género de la organización en 2002, que ya hemos mencionado previamente. Centrándonos en la estructura, planteaba los siguientes datos:

- Estructura fuertemente feminizada compuesta por un 72% de mujeres y un 28% de hombres.
- 51% de las personas de Mugarik Gabe están liberadas (incluyendo a quienes están desarrollando proyectos en otros países) en tanto que el 49% es personal voluntario.
- En el personal liberado el 37% son hombres y el 63% mujeres.

Estos y muchos otros datos, nos mostraron 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.

Respuesta a la afirmación "En Mugarik Gabe, las responsabilidades entre el personal liberado están distribuidas por igual" (2002)

	MUJERES	HOMBRES
De acuerdo	22%	20%
En desacuerdo	52%	70%
No responde	26%	10%
	100%	100%

Mugarik Gabe contábamos con una apuesta clara, que mantenemos a día de hoy, de mismo salario para todas las personas. Pero 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 posteriores.

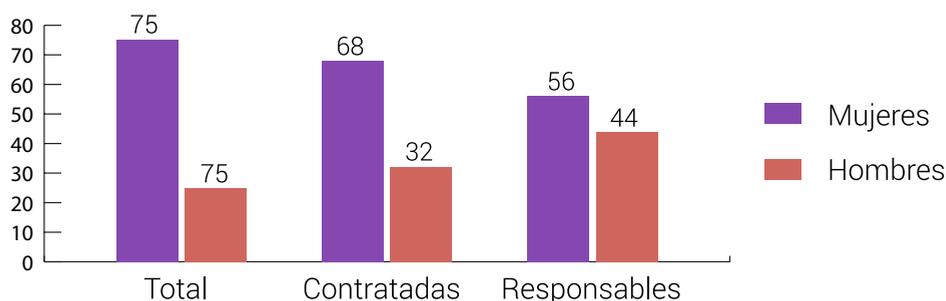
Posteriormente, viendo los datos de nuestra estructura en el diagnóstico de 2007 se constató una evolución, específicamente en el aumento de la proporción de las mujeres contratadas como trabajadoras (mayoría de mujeres contratadas 68%, bastante proporcional al personal con el que cuenta en su base (voluntariado, socias y socios,...)).

DATOS GENERALES					
2006	M	%	H	%	TOTAL
Socias/os	229	52	204	47	435
Voluntariado Fijo	15	75	5	25	20
Personal contratado	13	68	6	32	19
Toma de decisiones – Asamblea mensual	27	75	9	25	36
Espacios de coordinación – organización: Comisión Permanente(CP) y Equipos y Herrialdes (EYH)	9	75	3	25	12
Coordinadora	1	100	0	0	1
Grupo de género	5	83	1	17	6

Pero al profundizar un poco más en estos datos, vemos cómo la proporción de mujeres que participan en la organización va disminuyendo, del global, a las personas contratadas, hasta las personas con responsabilidades más visibles en ese momento. (Diagnóstico 2007).

Otro elemento interesante de esta fase, fue la generación de mecanismos, en este caso de rotación de tareas no asignadas, con el objetivo de no reproducir roles tradicionales, elemento detectado en el primer diagnóstico. Así algunas tareas que habitualmente no

Mujeres y hombres en Mugarik Gabe



han sido asignadas, se decidió revisarlas, definir las y plantear realizarlas de manera rotatoria entre todas las personas de la oficina (cuidado de espacios comunes, tareas de limpieza, comprar el papel del baño...) (Diagnostico 2007).

En los últimos años, se han dado ciertos cambios relacionados con la asignación de responsabilidades, diversificando las tareas de las personas responsables de áreas, que combinan estas tareas con otras de los equipos y se comparten más las responsabilidades de área.

En lo que tiene que ver con la coordinación, en 2018 definimos una **coordinación colectiva**, pasando de contar con una coordinadora, a un equipo de tres personas en estas tareas, para promover su reparto, el empoderamiento de más personas de la organización con estas funciones y asumirlas desde una diversidad mayor de perfiles.

DATOS GENERALES					
JUNIO 2019	M	%	H	%	TOTAL
Socias/os	137	51%	133	49%	270
Voluntariado Fijo	14	78%	4	22%	18
Personal contratado	18	90%	2	10%	20
Toma de decisiones – Asamblea mensual	18	90%	2	10%	20
Espacios de coordinación – Elkargune	4	80%	1	20%	5
Responsables de Área	2	67%	1	33%	3
Coordinación colectiva	2	67%	1	33%	3
Equipo de género	7	100%	0	0%	7
Junta directiva	2	50%	2	50%	4

En estos años ha ido aumentando la proporción de **mujeres contratadas** en la organización, así como su participación en el espacio de coordinación - Elkargune⁵, toma de decisiones y responsabilidad de áreas. Se mantiene la proporción en el caso de las socias y socios y en el voluntariado. En el caso de las responsabilidades de área y la coordinación colectiva se mantiene una sobre representación de los hombres y en el equipo de género de las mujeres.

El trabajo sobre las prácticas generizantes nos ha ayudado a profundizar en si lo que hacemos reproduce comportamientos heteropatriarcales, más allá de si viene de la mano de una mujer o un hombre, en cualquier caso, contar con datos desagregados por sexo⁶ siempre es de utilidad para poder contar con ciertas alarmas o detectar cambios organizativos, unidos a otras reflexiones y análisis.

Como planteamos al inicio de este punto, en todo este tiempo la estrategia de **formación** colectiva ha pasado por: implicar a toda la organización en las actividades formativas de Educación para la Transformación Social, donde contábamos con una apuesta clara por incorporar la perspectiva feminista, por otro lado participar en formaciones externas y por último generar formaciones propias para Mugarik Gabe en temáticas específicas.

Estas estrategias se han complementado con otras actividades también relacionadas con la formación y el acompañamiento organizativo, como la elaboración de un test de género a la organización para ver necesidades formativas en este tema y para poder valorar cómo estábamos (2008), que tuvo como resultado un nivel adecuado general, además de bastante especialización de algunas personas en concreto. O también la formación básica en temas de género a todas las personas que se incorporaban a la organización (esta actividad ahora se realiza de manera informal, habiendo perdido un elemento bien valorado).

En el último año la estrategia de formación colectiva se ha mantenido, habiendo contado con talleres para toda la asamblea sobre la gestión de las emociones, la comunicación no violenta y la facilitación, como parte del proceso de desarrollo de la estrategia de cambio organizacional pro equidad en Mugarik Gabe.

Avanzando a través de los acuerdos laborales y procedimientos internos

La aprobación de los **acuerdos laborales** ha sido un espacio de reflejo de algunas de las reflexiones en torno al cuestionamiento del sistema patriarcal desde su raíz (por ej. en cómo se construye la interpretación de los modelos de pareja, familia y relaciones sociales), 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.

5 Elkargune, llamamos así al espacio de coordinación colectivo, formado por 5 personas.

6 Ver más adelante la reflexión sobre los análisis en base al sexo en las prácticas organizativas y en las actividades públicas de la organización.

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. El ejemplo más claro de pensar nuevas medidas que cuestionen el modelo desde su base fue la aprobación de 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. 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 modelos alternativos. Y aprobamos los permisos para acompañamiento de personas afines no vinculadas a la consanguinidad ni a la familia.

Ya en los primeros acuerdos laborales del 2002 se introdujeron medidas relacionadas con la igualdad y con la gestión del tiempo y la conciliación de la vida laboral y personal, mejorando en muchos casos la legislación. Hemos seguido avanzando e innovando en cada revisión hasta el Convenio Colectivo actual de Mugarik Gabe. A día de hoy está inscrito en Gobierno Vasco en diciembre de 2016 y está disponible en la red⁷, en él se incorpora como medida evitar que se les aplique cualquier otro convenio laboral que esté por debajo en la garantía de derechos laborales. Estas medidas de conciliación, de usos innovadores del tiempo, van unidas a otras prácticas de funcionamiento organizativo relacionadas con la horizontalidad, la igualdad y la confianza entre otras.

MEJORAS EN LOS ACUERDOS LABORALES

Flexibilidad en el tiempo

- Jornada laboral de 35h/semana.
- Horario flexible (mayor para familias monomarentales y monoparentales)
- Semanas de 4 días de trabajo durante julio y agosto con recuperación durante todo el año.
- Distribución horaria semanal a elección asegurando el tramo de 10:00 a 14:00 para coordinación.
- No se permite trabajar más de 8 horas y media al día.
- 27 días laborales de vacaciones a elección. Los festivos que caen en sábado se pueden coger cuando se elija.
- Desplazamientos por viajes transatlánticos: 2 días naturales de descanso a la vuelta, no acumulables; 2 días libres a elegir por fines de semana fuera; se pueden unir vacaciones al viaje.
- Facilidad asistencia a juicios y visitas carcelarias en horario laboral con recuperación.
- Las vacaciones anuales se pueden disfrutar hasta el 31 de enero del año siguiente

Flexibilidad en el espacio

- Trabajo a distancia de manera puntual o continuada según los criterios establecidos en el convenio.
- Se puede solicitar, de forma ocasional, cambio de sede de trabajo.

Permisos y licencias

- Las trabajadoras podrán disfrutar de 17 semanas por alumbramiento, 19 semanas en los casos de familias monomarentales/ monoparentales o criaturas con diversidad funcional, y en caso de parto múltiple 3 semanas más a añadir a las 17 semanas por cada criatura a partir de la segunda.
- A la trabajadora que comparta con la otra persona progenitora una parte de este permiso le será compensado a cargo de MUGARIK GABE hasta un máximo de 4 semanas del total de compartidas.
- Las personas trabajadoras cuya pareja tenga descendencia biológicamente, tendrán derecho a 4 semanas de permiso inmediatamente posteriores al parto, siendo éste de obligatorio disfrute para los trabajadores hombres, además de las 4 semanas de la seguridad social. En el caso de adopción o acogimiento estas 4 semanas se le concederán a la persona trabajadora que opte por el permiso paternal.
- 10 meses de lactancia.
- Cinco días laborables por enfermedad grave, ingreso hospitalario, intervención quirúrgica o fallecimiento de parientes de primer grado de consanguinidad o afinidad, o pareja registrada o no, y tres días hasta el segundo grado. En caso de hospitalización, la trabajadora elige cuando disfrutar el permiso.
- Permiso para acudir a consultas médicas con descendientes menores de 12 años. Y a familiares hasta 1er grado con recuperación del tiempo dentro del mes siguiente.
- 15 días naturales de permiso de soltería con un mínimo de 5 años de antigüedad.
- 22 días sin sueldo al año repartidos a voluntad de la persona trabajadora.
- Reducción de jornada voluntaria, con 3 años de antigüedad; con posibilidad de concentración diaria, semanal, mensual o anual.
- Posibilidad de concentración diaria, semanal, mensual o anual en la reducción por cuidados.
- Excedencias voluntarias, de uno a dos meses, y de uno a dos años, con reserva de puesto de trabajo, además de la del estatuto.
- Reserva del puesto de trabajo durante todo el periodo de excedencia por cuidado personas dependientes.

Otras medidas

- Igualdad salarial para todas las personas contratadas (todo el personal cobra lo mismo)
- Apuesta por la acción positiva en la contratación de mujeres, respondiendo a criterios de igualdad y no discriminación.
- Facilidad de asistencia a formación por interés personal y cuando son títulos oficiales se dispone de una hora libre de la jornada laboral diaria.
- Cobro del 100% durante la incapacidad temporal hasta un máximo de 18 meses.
- Anticipo de nóminas hasta 3.000 euros.

Lo que no se escribe se lo lleva el viento

Otra estrategia clara para el avance en la estrategia de cambio organizacional pro equidad de género ha sido la institucionalización de apuestas y debates colectivos en **procedimientos** que nos ayuden a materializar las buenas ideas en las prácticas cotidianas de la organización.

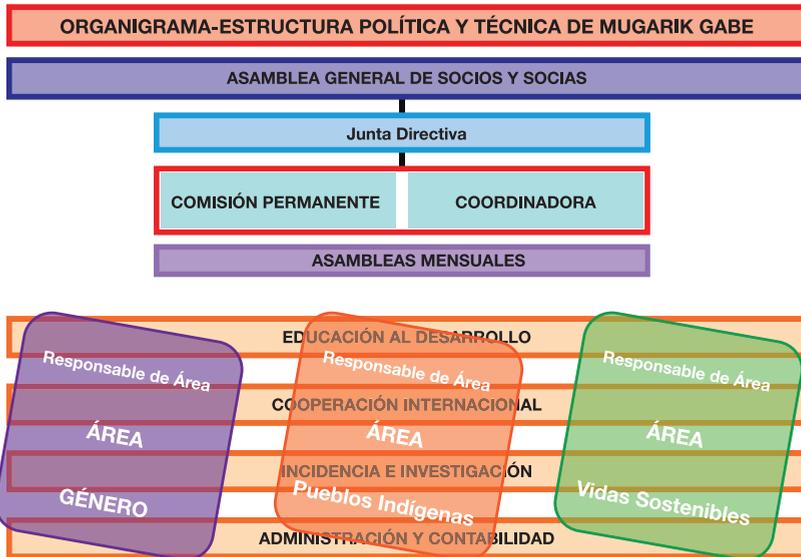
Para ello la elaboración de documentos organizativos, procedimientos y protocolos han sido necesarios. Además de los acuerdos laborales y otras propuestas ya mencionadas, destacamos:

- Protocolo de **selección de personal**. Contamos con un protocolo de selección que cuenta como clausula en el procedimiento no generar ninguna forma de discriminación sexista. Al mismo tiempo detalla la priorización de mujeres en la contratación hasta llegar a la proporción de mujeres y hombres de la organización. Entendiendo que siendo una estructura feminizada, se darían una mayor posibilidad de contratación de hombres en caso de querer llegar a una proporción paritaria (60/40), que no corresponde con las bases de la organización.
- **Comunicación** no sexista. En 2010 elaboramos una guía de comunicación no sexista, con un formato práctico y adaptado al contexto de la cooperación internacional. Incluye recomendaciones de uso en el lenguaje (castellano y euskera), imágenes, claves para el trabajo colectivo en igualdad y propuestas de metodologías participativas. Esta guía se actualizó en 2016 y la aplicamos tanto para la comunicación interna como para la externa. En estos momentos tenemos un debate pendiente con respecto a la visibilización de las personas no binarias en los textos y la incorporación de la diversidad sexual y de género en todo el lenguaje.
- Un criterio definido para las acciones **públicas** de la organización, es la incorporación de análisis feministas en todos nuestros contenidos y también la visibilización de la realidad de las mujeres en todas nuestras actividades, tanto en contenidos como en ponentes u otras figuras visibles.
- Cambio de **organigrama**. Junto con la definición de la planificación estratégica del año 2010 definimos algunos cambios en la estructura, para promover un mayor poder compartido. Pretendiendo generar espacios de participación que fueran más diversos, conectaran la visión estratégica con la puesta en marcha de los procesos, generaran mayores conexiones y aprendizajes entre espacios y promo-



vieran una mayor información y trabajo en equipo de todas las personas, favoreciendo después una participación más igualitaria en la asamblea.

Añadimos a los equipos ya existentes, las áreas estratégicas de Mugarik Gabe, donde hay personas de todos los equipos y territorios.



Organigrama 2016

Este organigrama también ha cambiado en la actualidad, en sus espacios de coordinación, para fomentar estructuras más amplias y diversas que fomenten el empoderamiento de las personas que participen en él, además de generar una mayor transparencia en la difusión de información y una mejora de la comunicación. Ahora contamos con:

- * Elkargune: espacio de coordinación organizativa con 5 personas representativas de todas las áreas, equipos y territorios.
- * Equipo de coordinación, compuesto por 3 personas.

- **Evaluación** de personas. En 2018 revisamos nuestros procedimientos para la evaluación de las personas que había estado parado en los últimos tiempos por falta de tiempo y de prioridad. En estos momentos esta función es del Equipo de Coordinación. En el espacio de asamblea construimos conjuntamente este nuevo modelo de evaluación y sus herramientas, desde una perspectiva colectiva, de aprendizaje y acompañamiento. En este proceso incorporamos algunos de los aprendizajes de la estrategia de cambio organizacional pro equidad de género. Así priorizamos que la evaluación fuera participativa, no solo tuviera en cuenta criterios productivistas, se hiciera desde la confianza, el reconocimiento de los elementos positivos y la definición de elementos de mejora para las carencias. Incluyendo elementos no sólo de resultado, sino también de trabajo en equipo y

emocional. Además esta evaluación incorpora elementos de mejora que se revisan 6 meses después, estableciendo así un seguimiento a la misma.

- En el proceso actual de incorporar una visión más feminista en nuestras **asambleas**, hemos aprobado en 2018 nuevos mecanismos que se describen en detalle en el apartado de cultura, como son: la figura de facilitación principal y de apoyo en todas las asambleas, la moderación y acta rotativas y las rondas emocionales.
- Este mismo año hemos añadido a nuestros procedimientos tanto internos como externos la visibilidad de las **personas no binarias**, intentando profundizar en el enfoque de diversidad sexual y de género. Por ello, desde este año, nuestros documentos organizativos recogen el número de mujeres, hombres y personas no binarias que participan. Además de promover formas de identificar la diversidad también en nuestras actividades públicas. En este sentido el próximo diagnóstico sobre Diversidad Sexual y de Género que haremos en el segundo semestre de este año, esperemos que nos ayude a seguir profundizando en estas reflexiones y su concreción en procedimientos organizativos.

Las personas y los recursos siempre necesarios

Contar con personas, estructuras específicas y recursos para la implementación de las medidas decididas es siempre clave para un cambio real. En el caso de Mugarik Gabe contamos 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** 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 primera Política de Género. Este grupo comenzó a funcionar en el año 2002 de manera voluntaria, pero formando parte de la estructura de la organización, contaba con unas 6 personas, mayoritariamente mujeres.

En este proceso también se generó un Grupo de Hombres en la organización en 2004, junto con otras organizaciones sociales, para la reflexión sobre masculinidades alternativas y en base a las reflexiones y vivencias personales. Este grupo tuvo una limitada duración en el tiempo, funcionó únicamente durante 2 o 3 sesiones de trabajo.

En 2008 el Grupo de Género cambió por las y los **Agentes de Cambio**, personas encargadas de velar por que la Política de Género se cumpliera en los diferentes equipos y territorios, con el objetivo de transversalizar la perspectiva de género en toda la organización. Se establecieron reuniones trimestrales junto con la responsable de género para coordinación y seguimiento. Se encargaban de realizar el plan operativo anual de género, generando así una evaluación anual más participativa. Funcionaban con 4 sesiones anuales, normalmente dos de seguimiento y evaluación y otras dos específicas (comunicación no sexista, estrategia de Mugarik Gabe...). Sus funciones fueron:

- Vigilar e incentivar que se cumpla la política de género, revisando los avances y dificultades en su aplicación
- Al final del año hacer informe de evaluación del cumplimiento,
- Revisión de los materiales que le competen,
- Trabajar algunos temas organizativos de la Política de Género de forma colectiva con el Grupo de Género (construcción de protocolos, diseño de formaciones, análisis de participación...)

En 2010 y en base al nuevo plan estratégico se conforma el **Área de Género**, compuesta por personas de los distintos espacios organizativos, manteniendo las funciones de seguimiento y/o desarrollo de esta estrategia y también como espacio de reflexión y coordinación de temas relacionados con la Equidad de Género. Las funciones del Área de Género son:

- * Definición política de Mugarik Gabe en este tema: actualización de la política de género, definición de la estrategia y seguimiento de la misma.
- * Vigilar e incentivar que se cumpla la política y estrategia. Al final del año hacer informe de evaluación del cumplimiento.
- * Coordinación y coherencia entre equipos y territorios.
- * Seguimiento de lo organizativo e incidencia política.

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 y se definen sus funciones:

- * Responsable de línea política y actuaciones en el área.
- * Coordinación con otras áreas y /o equipos de la organización.
- * Coordinación con los Herrialdes⁸
- * Relaciones Institucionales: Contrapartes, donantes...
- * Participación en el grupo de género de la coordinadora.
- * Participación en la Junta de Gobierno de la Coordinadora como Vocal de Género
- * Coordinación con el Grupo de Género de Mugarik Gabe
- * Redes y medios de comunicación.
- * Presencia en foros, contactos internacionales
- * Formación Mugarik Gabe y contrapartes
- * Contactos institucionales nacionales e internacionales para la incorporación de la perspectiva de género: Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Diputaciones, Ayuntamientos, Gobierno Vasco y Comisión Europea.
- * Elaboración de documentos/herramientas para la institucionalización de la perspectiva de género en Mugarik Gabe (uso no sexista del lenguaje, apoyo formulación, adquisición de materiales,...)

8

Herrialdes son los territorios, nos referimos a la coordinación entre Bizkaia, Gipuzkoa y Araba.

En 2007 viendo la insuficiencia de tiempo para cubrir estas funciones, se aumenta el tiempo de dedicación a 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.

A partir de 2010 esta responsabilidad vuelve a bajar su dedicación a estas funciones principalmente por elementos relacionados con la crisis y los recortes en los fondos para organizaciones sociales. Esta situación se va formalizando ya que se va conectando el trabajo de la responsable de género con la línea de género de educación para la transformación social, que va reforzándose en contenidos y en equipo, generándose muchas estrategias de incidencia política en este ámbito, de manera que las responsabilidades comienzan a estar más compartidas. En todo este proceso la conexión y visión conjunta con el Área de Género han estado siempre presentes.

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. Queremos citar específicamente algunas subvenciones públicas que se han desarrollado para el impulso de la estrategia de cambio organizacional pro equidad de género en las organizaciones. En los inicios contamos con varios proyectos de la Diputación Foral de Bizkaia, para el impulso de acciones de fomento de la igualdad en asociaciones mixtas (subvención que ya no existe como tal). En el 2008 se aprobó el Decreto 197/2008 de la Agencia Vasca de Cooperación que reguló las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género. Este decreto, impulsado desde la Coordinadora de ONGD de Euskadi, ha sido un instrumento innovador y un apoyo estratégico para impulsar estos procesos en nuestras organizaciones.

El asamblearismo no asegura la participación equitativa

El valor del asamblearismo es un punto claro de consenso, identidad 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 modelos organizativos, cuando no tomamos medidas específicas para el análisis y cambio de las desigualdades de género, también con el asamblearismo se da una reproducción de prácticas patriarcales.

Si hay un valor más firme que una roca en Mugarik Gabe ese es el asamblearismo. "Es la razón por la que estoy aquí", "Me parece lo más importante de todo esto", "Si no fuera así, no participaría en Mugarik Gabe", "Es algo característico del organismo", "Es un valor irrenunciable", "Soy un convencido de corazón de esta forma de participación", son algunas de las frases que muestran hasta qué grado este elemento se constituye en un valor consensuado e identificativo de Mugarik Gabe. (Diagnóstico 2001)

Este primer diagnóstico reconocía muchas de las ventajas del asamblearismo (toda la gente puede opinar y sentir que se escucha su voz, es más democrático, genera compromiso en la toma de decisiones...), pero también algunas desventajas de esta forma organizativa, entre las que se señalan:

- Es una forma lenta y pesada para la toma de decisiones.
- Presupone un igualitarismo que no existe en la realidad.
- Da más ventajas a quienes tienen más capacidad de expresión.
- No todas las decisiones afectan por igual al personal liberado y al voluntariado y a veces no hay suficiente motivación y esfuerzo para participar.
- No permite trazar una línea clara entre las decisiones importantes que afectan a todo el organismo y las que no.

Algunas de las conclusiones críticas del diagnóstico en esta línea planteaban:

- * *El valor del asamblearismo se ha convertido en una camisa de fuerza que no permite pensar en estructuras ágiles que permitan la expresión de los diversos puntos de vista y el debate de las diferencias y que sobredimensiona las cualidades masculinas (argumentación, lógica, verbalización) en detrimento de otras formas de trabajo, más ligadas a la socialización femenina, por ejemplo (cercanía, expresión más clara en pequeños grupos, capacidad de traducir en acciones las ideas).*
- * *La diversidad es un valor ideológico de Mugarik Gabe que, sin embargo, no llega a plasmarse en su composición. Menos aún se ha pensado en la necesidad de políticas y acciones positivas que fomenten la diversidad interna.*
- * *El feminismo siempre ha apostado por la participación aunque también ha reconocido que requiere de mecanismos claros para que sea realmente igualitaria y no solamente un espacio donde reine quien tenga más agilidad en el arte del debate y la argumentación.*

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. El proceso de diagnóstico sobre la comunicación y participación, realizado en base a las desigualdades detectadas en el primer diagnóstico en la **toma de decisiones**, generaron algunas medidas puestas en práctica:

- Formación en comunicación. Se realizaron varios talleres de análisis de nuestros modelos de comunicación interna y externa y la influencia que tenía esta comunicación y participación en nuestras asambleas. También de generación de nuevos conocimientos de toma de conciencia de nuestras formas de participación y mecanismos para generar modelos más igualitarios.
- Recogida de datos desagregados en las actas de asambleas y otros espacios, así como uso no sexista del lenguaje en todos ellos.
- Metodologías. Incorporación de metodologías participativas, más allá del debate libre, que fomenten la participación más equitativa entre mujeres y hombres.
- Rotación de las funciones de moderación y elaboración de actas de las asam-

bleas: todas las personas pasan por estos roles y se cambian en cada asamblea como forma de empoderamiento y de aprendizaje colectivo.



- Incorporación y difusión de las intervenciones individuales en las actas. Se decidió como un mecanismo de autorregulación de nuestra participación en las asambleas. En las actas de la asamblea, además de los contenidos debatidos y acuerdos logrados, también se incluía el listado del número de intervenciones realizadas por cada persona. En un inicio se marcaban las intervenciones solicitadas a la moderación y más adelante, 2011, tanto las palabras pedidas como las no pedidas de cada una de las asistentes a la asamblea.
- También se incluyó en las actas una tabla para visibilizar en reparto de tareas entre las personas de la asamblea. Aunque esta tabla no ha sido muy utilizada (dificultad de definir tareas en la propia asamblea, tareas colectivas más que individuales, muchas de ellas del Elkargune...) y no se ha mantenido en la última revisión de modelo de acta y evaluación de asamblea. Aun así pudiera ser una buena idea para otros espacios, como forma de visibilizar una distribución igualitaria de tareas.
- En el mes de marzo de este año, hemos aprobado en asamblea la puesta en marcha de un Protocolo de prevención y actuación en situaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo y acoso por orientación sexual. En los próximos meses el desarrollo de este protocolo nos servirá también para profundizar en estos conceptos, en cómo se pueden dar estas situaciones en nuestras organizaciones y sobre todo en medidas para prevenirlas.

El debate y toma de conciencia sobre los propios contenidos del primer diagnóstico, el desarrollo de los talleres de participación y la institucionalización de los procedimientos arriba señalados han ido generando cambios en la organización.

- Los hombres tienen menos intervenciones y más cortas (con el objetivo de aumentar la participación de las mujeres). Se controla la participación, sobre todo en las asambleas mensuales.
- La participación y el peso de las opiniones de las mujeres ha aumentado. Por mayor tiempo de permanencia en la organización, mayor experiencia, por un trabajo personal realizado para aumentar y mejorar su participación (seguridad, autoestima, técnicas de hablar en público,...).

- Existe una apuesta política organizacional de lograr un equilibrio en la participación y toma de decisiones.
- Ha aumentado el nº de mujeres liberadas en la organización.
- Ha disminuido el nº de hombres liberados en la organización.
- Los espacios se han “feminizado”, lo que podría llevar a una menor hostilidad, mayor rapidez en la búsqueda de consensos y toma de decisiones.
- Las formas de trabajo feminizadas, llevan a unas metodologías más participativas. Se facilita mayor información y se busca el consenso en la toma de decisiones.
- Menor competitividad y mayor búsqueda de espacios de coordinación y colaboración.

Autodiagnóstico 2007

En 2009 actualizamos el **modelo de acta y la ficha de evaluación** de asambleas como forma de dar seguimiento y evaluación a nuestras asambleas, pero también incluyendo informaciones relacionadas con la apuesta por la igualdad en la organización. Era una plantilla en la que aparecían elementos interesantes para el análisis de género, como quienes participaban en el espacio, el horario de los diferentes puntos tratados y el reparto de tareas, además de la ficha de evaluación.

Una carencia planteada con respecto a estas fichas es que en pocas ocasiones se ha hecho un seguimiento adecuado sobre la participación y las prácticas en nuestras asambleas en base a estas fichas.

Vemos que en la mayoría de los espacios el debate libre sigue siendo la forma principal de participación y que ni se utilizan las técnicas nuevas planteadas, ni le ponemos cabeza a trabajar los acompañamientos a espacios de representación. Otros aspectos sí se han notado como la rotación en las tareas, moderaciones y la recogida de intervenciones en asambleas, aspectos ya introducidos en nuestra dinámica organizativa. (Extracto de la evaluación de Agentes de Cambio en 2009)

Con respecto a las intervenciones, con datos de 2010 y 2011 vemos que las intervenciones entre mujeres y hombres, en proporción a su presencia en las asambleas se van equilibrando.

En 2011 de las 11 reuniones en las que contamos con las intervenciones en 7 de ellas (64%) los hombres cuentan con intervenciones en mayor proporción que su presencia. Esta valoración es negativa, pero relativamente, ya que ninguna de las diferencias supone más de 7 puntos porcentuales. Esta valoración contrasta con los datos de 2010 en los que en el 60% de las asambleas analizadas fueron las mujeres las que intervinieron más, pero destacando también que la diferencia nunca fue superior al 5%. (Informe Género 2011)

En los últimos tiempos y en conexión con el proceso Viajando por lo Invisible, queriendo dar continuidad a las medidas de cambio a favor de una asamblea más feminista, hemos incorporado nuevas propuestas en nuestro espacio de la asamblea que pretenden seguir detectando prácticas generizantes en la asamblea y construir nuevos modelos transformadores desde una mirada feminista.

En estos dos últimos años las propuestas se han concretado en:

- * Institucionalizar la figura de facilitación principal y facilitación de apoyo en todas las asambleas. Las facilitadoras principales son un equipo de 3 personas, con acceso a mayor preparación para esta tarea. La facilitación de apoyo es una figura rotativa (cada 4 meses) en la que participa toda la organización.
- * Formalizar rondas emocionales de inicio y fin en todas las asambleas, para visibilizar las emociones vinculadas a la toma de decisiones e ir aprendiendo a su gestión en el espacio de la asamblea.
- * Mantenemos la rotación en el acta. Al igual que la facilitación de apoyo, quien toma acta es una figura rotativa, en este caso, que cambia en cada asamblea, como forma de empoderamiento de todas nosotras en estas funciones, claves para el buen funcionamiento de la asamblea.
- * La última propuesta puesta en marcha ha sido la actualización de la ficha de evaluación de las asambleas, con el objetivo de incluir elementos de nuestro proceso de cambio organizacional pro equidad y también de simplificarla, viendo las dificultades para su uso, sistematización y análisis de sus contenidos.

FICHA EVALUACIÓN DE ASAMBLEAS (2019)			
Lugar:		DATA/FECHA:	
Recoge acta:		Asistencia Total	
Facilitadora principal y facilitadora de apoyo:	Mujeres: cis o trans	Hombres: cis o trans	Personas no binarias
Nombres de asistentes:			
PREGUNTAS		RESPUESTAS	
¿Suficiente documentación aportada?			
¿Quién ha propuesto temas para asamblea?			
Asistencia			
Intervenciones			
¿Cuál es el ambiente de la asamblea? ¿Se han identificado tensiones, conflictos...? ¿Se ha cuidado el espacio?			
Facilitación			
Se han aprobado los puntos en base a lo previsto en el OD en forma (consenso, votación, otros...) y en tiempos (horarios)			
¿Se han concretado las responsabilidades y tareas a futuro?			
Valoración general:			
Propuestas:			

La ficha se rellena por parte de quien toma ACTA desde una visión global y no desde una valoración personal, (teniendo en cuenta que las evaluaciones son subjetivas).

Cambiando nuestros modelos de trabajo

Otro cambio sustancial en el ámbito de la estructura ha sido la reflexión en torno al modelo de trabajo que impulsamos en la organización.

Desde el año 2013 hemos apostado por el **Trabajo en Equipo no Patriarcal (TEnP)** como un nuevo elemento clave a debatir, revisar y reinventarnos. Entendemos que el trabajo en equipo es una buena base para la generación de procesos más colectivos y horizontales, pero que debe incorporar una perspectiva feminista para poder promover relaciones y prácticas igualitarias.

Este proceso ha tenido varias fases, principalmente:

- Propuesta de incorporar el Trabajo en Equipo no Patriarcal en el proceso de Cambio organizacional pro equidad de Género en la estrategia de Mugarik Gabe
- Generación de un espacio de trabajo e intercambio junto con otros colectivos sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal, durante un seminario de intercambio en Gasteiz en 2013 y en el IV Congreso de Educación de Hegoa de 2014.
- Elaborar un proceso de reflexión y diagnóstico participativo sobre el Trabajo en Equipo y las prácticas generizantes en el mismo, en todos los equipos y áreas de la organización, liderado por el Área de Género.
- Construir análisis y propuestas en base al diagnóstico y debate en asamblea.

Este proceso ha sido un resultado e hilo conductor de la fase de abordaje de la Cultura organizacional de Mugarik Gabe desde una perspectiva feminista, así que este punto lo explicamos más en detalle en el siguiente apartado.



Después de aprobar nuestro nuevo plan para la Cultura Organizacional Pro Equidad de Género en Mugarik Gabe 2013 - 2015



2. AMBITOS ORGANIZATIVOS CLAVE

2.3 CULTURA

NUESTRA CULTURA

Desconocida pero imprescindible
Modelos de empleo, de vida y gestión de los poderes.
Trabajo en Equipo no Patriarcal
Viajando en colectivo hacia asambleas más feministas

El talón de Aquiles de las organizaciones

"Es lo que llamamos la personalidad de una organización, si su estructura puede considerarse como su cuerpo, su personalidad o alma es la manera en que la gente se relaciona entre sí y los valores y creencias dominantes. La cultura organizacional determina las convenciones y reglas no escritas de la organización, sus normas de cooperación y conflicto, sus canales para ejercer influencia" (Género y Cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica. Macdonald, Mandy y otras. Novib, Hivos. Ámsterdam, 2000. Pág. 113)

En el primer diagnóstico organizativo de 2001 comenzamos a ser conscientes de la importancia de abordar la cultura organizacional, nuestro desconocimiento sobre ella y su reflejo en toda la organización. Algunas de las conclusiones del primer diagnóstico tenían que ver con:

En negativo:

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

En positivo:

- *Es parte fundamental de la cultura organizacional propiciar la participación de todos y cada una de quienes se acercan a Mugarik Gabe. Esta convicción democrática es, sin duda, una ventaja para garantizar que los cambios que se proponga el organismo serán discutidos y adoptados por el conjunto de integrantes y no sólo por las interesadas o especialistas de género.*
- *Una fuerte convicción ideológica de la necesidad de la equidad de género se combina con un ambiente cuidadoso de las relaciones de género. Ambos elementos garantizan la existencia de una plataforma firme desde la cual desarrollar una perspectiva de género que permee las acciones externas y la cultura interna de la organización.*

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 que 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 y colectivo, que necesita de la participación activa de todas las personas que componemos Mugarik Gabe, 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.

En 2007 al retomar el diagnóstico, también de la cultura organizacional aparecieron elementos de avance en los conceptos, pero también elementos críticos que seguían reproduciendo prácticas que mantenían desigualdades de género en nuestra cultura organizacional.

En relación con la conciliación y la militancia (2007)

- a. *Se hace difícil la conciliación laboral/familiar con el ejercicio de la militancia*
- b. *Las personas con más militancia no tienen hijos/as o cargas familiares*
- c. *No se tiene en cuenta que la gente que no tiene cargas familiares también tiene vida social, se justifica más a la gente con cargas familiares.*
- d. *Se quieren hacer muchas cosas para el tiempo que hay, relacionado con la militancia y con lo laboral*

En cuanto a relaciones apreciamos cambios en los últimos años en cuanto a cuidados y afectos, siendo antes más frío y agresivo, guardando las distancias. Esto ha coincidido en el tiempo con la incorporación de gente nueva. Se sigue apreciando que dichos cuidados se dan en mayor medida por parte de las mujeres de la organización.

Por ello en el 2011 seguimos avanzando en este proceso cogiendo 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 implicamos, 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 proceso de formación y diagnóstico sobre la cultura organizacional de Mugarik Gabe y de nuestras prácticas organizativas (intentando ir más allá de lo que hombres y mujeres hacemos).

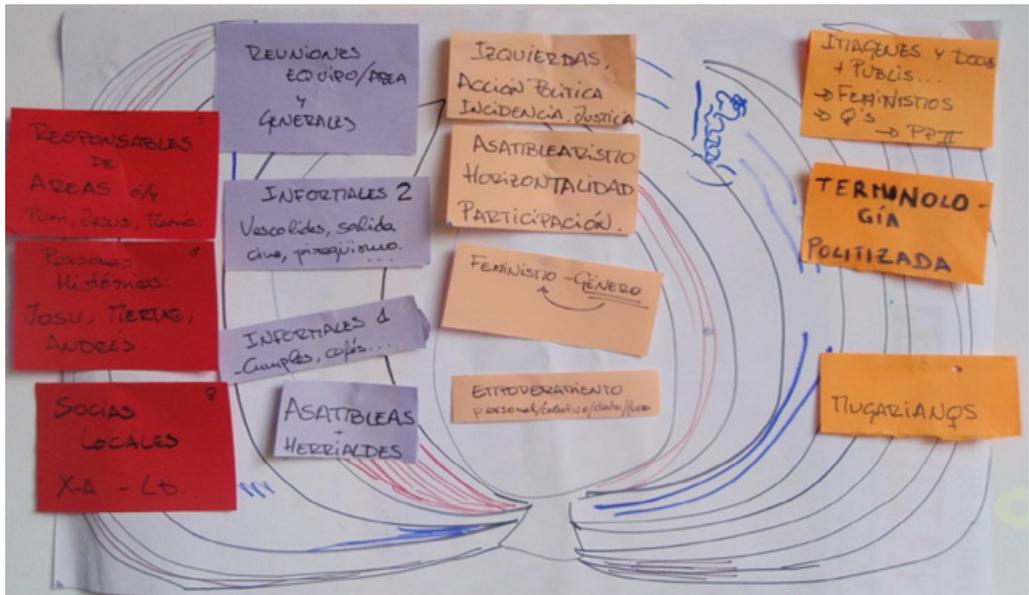
Ya desde la estrategia de género del año 2010 fuimos incorporando elementos de la estrategia de cambio organizacional pro equidad de género (políticas, estructuras...) y siendo la cultura organizacional un ámbito que entendíamos estratégico, también veíamos que encontrábamos dificultades tanto para su comprensión como para la definición de estrategias de cambio. En este diagnóstico nos centramos en el análisis de: la conexión de las distintas esferas de la vida, los poderes y el individualismo heroico.

Comenzamos con la comprensión y definición de la cultura organizacional en general y la de Mugarik Gabe en particular. Definimos las capas de nuestra cebolla (ver fotografía), buscando las claves de nuestra estructura profunda.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional encuadra las opciones de las personas de una organización. Desde el punto de vista del género, esto quiere decir que la cultura determina el peso, valor y significado de lo masculino y lo femenino en cada contexto organizacional y, por tanto, las oportunidades de las personas en él. La cultura delimita cómo se interpreta y cómo se valora el trabajo de mujeres y hombres dentro de una organización, las expectativas acerca de cómo deben comportarse en ella y propicia las condiciones para que puedan hacer determinadas cosas o para que no puedan hacerlas. En la estructura profunda de la cultura de las organizaciones encontramos creencias que son pilares básicos que pueden ser determinantes en la producción y justificación de desigualdades de género (limitaciones y oportunidades, privilegios y desventajas)
(Natalia Navarro)

Nos encontramos con una cultura organizacional fuerte, consolidada, con muchos valores compartidos y comunes, donde el feminismo tiene una clara presencia. Fue interesante en este proceso entender la cultura organizacional como la suma de los intereses y valores conjuntos, respetando la diversidad de los mismos y cómo esta diversidad es un aporte mismo a esta cultura, que no pretende homogenizar a todas las personas sino que esto puede ser también un aporte al colectivo.



Nuestra CEBOLLA con sus capas

Gracias a este proceso de debate, diagnóstico y construcción colectiva la cultura organizacional es entendida ya como un elemento clave para la construcción no sólo de la identidad sino también de las prácticas organizativas. Ya no es algo que sucede “dentro” o en lo “intraorganizacional” sino que afecta a todo aquello que somos y hacemos en la organización y por ende de manera individual. Es más, si los cambios organizativos en nuestra organización no generan cambios en nuestra práctica “externa” y visible es que no han sido realmente transformadores.

Otra reflexión clave vino de la mano de intentar superar la dicotomía hombres/mujeres, masculino/femenino y la conexión del sexismo o de prácticas patriarcales con las prácticas de los hombres o al contrario, conectar las practicas alternativas o transformadoras con las prácticas femeninas o de las mujeres.

Este tipo de análisis más binarista, en base al sexo de las personas, nos ha sido útil y en muchos casos puede ser un elemento a seguir teniendo en cuenta (¿Quién hace qué? Dividido en hombres y mujeres). Pero al mismo tiempo se nos quedaba corto y necesitaba de una mayor profundidad y de una reflexión que no fuera esencialista. En este caso las reflexiones de Natalia Navarro en base a las propuestas de Joan Acker nos han sido muy útiles para entender cómo hombres y mujeres podemos utilizar prácticas patriarcales para mantener ciertos privilegios, socialmente y también en la vida de nuestras organizaciones. Así no sólo las prácticas de las personas tienen una carga de género, sino que también lo hacen las prácticas y procedimientos de las propias organizaciones. Esta reflexión es especialmente interesante en un ámbito como el nuestro donde las estructuras de las organizaciones están muy feminizadas, pero esto no significa que no reproduzcan prácticas patriarcales.

HACEMOS EL GÉNERO

Las organizaciones, al igual que las personas, están generizadas, viven en un contexto de desigualdades y estereotipos de género, sustentado en causas estructurales heteropatriarcales. Por ello, las organizaciones no son neutrales y reproducen en sus prácticas y procedimientos prácticas patriarcales. Las organizaciones desarrollan procesos cotidianos de construcción de privilegio y de subordinación.

Joan Acker (1990). Planteó que lo neutral en las organizaciones resultaba coincidente con lo masculino (= ventajas para los hombres, masculino como lo neutral y deseable, todo ocultando desigualdades de género). También nos habla de prácticas y procesos generizantes, ya que hacemos el género "doing gender" más que ser algo estático y por ello las organizaciones también lo reproducen en sus prácticas. Estas prácticas rompen con el binarismo que conecta hombre masculino, con mujer femenina y complejiza esta mayor valoración de lo tradicionalmente masculino. De manera que hay mujeres que pueden hacer uso de prácticas tradicionalmente masculinas para lograr el poder (modelos de comunicación o liderazgo... para incidir en la toma de decisiones, poder oculto... para incidir en la agenda...).

La reflexión, debate y diagnóstico sobre el análisis de género en nuestra cultura organizacional se centró en tres ejes clave:

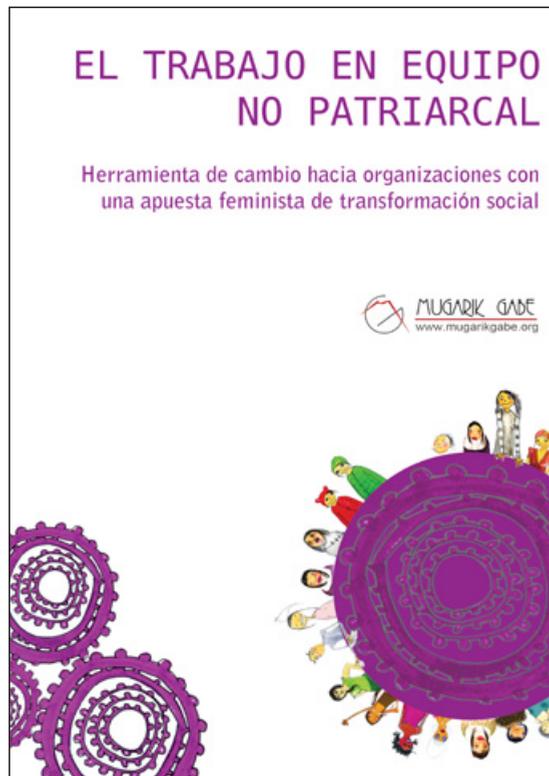
- Vida vs Trabajo: la conexión de las diferentes áreas de nuestra vida
- Individualismo Heroico: enfoques y modelos de trabajo desde donde abordamos el empleo y el activismo en nuestras organizaciones
- Poderes: la comprensión y gestión de los diferentes poderes en nuestras organizaciones

En el proceso de diagnóstico identificamos aspectos clave en los que debemos seguir profundizando y en los que plantearnos cambios si no queremos reproducir la cultura patriarcal y hegemónica. Algunos de los definidos hasta ahora tienen que ver con:

- 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 empleocentrista 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.

Para comenzar a abordar todos estos grandes retos, decidimos priorizar los siguientes elementos en el Plan de Cultura Organizacional para la Equidad de Género:

- Avanzar en el Trabajo en equipo no patriarcal (TEnP)
- Aportar a la construcción de un “paradigma” de la coherencia que plantee una enfoque global y por supuesto feminista en la visión y práctica organizativa
- Institucionalizar los aprendizajes, específicamente los relativos al TENP en toda la práctica y estrategia de Mugarik Gabe.



Específicamente con el avance en el **Trabajo en equipo no patriarcal** hemos continuado a través de la elaboración de entrevistas individuales y de la aplicación de algunas ideas obtenidas en el análisis más global, también en los distintos equipos y áreas de la organización para identificar las prácticas y discursos diversos sobre las formas en las que trabajamos.

En 2016 realizamos un diagnóstico sobre el Trabajo en equipo no patriarcal que nos ha servido para reflexionar en todas las áreas (género, pueblos indígenas y vidas sostenibles), equipos (educación, cooperación y administración) y en la propia asamblea, sobre estas propuestas y conocer en mayor profundidad cómo son nuestros modelos de trabajo. Para realizar este análisis elaboramos la siguiente ficha:

FICHA DE ANALISIS SOBRE EL TEP

Definición del equipo: constitución y objetivos

- **¿Cómo se ha creado** el espacio de trabajo? Hacer memoria...
- ¿Cuál es el **objetivo/s** del mismo?
- ¿Cómo se define la **composición** del equipo?

Funciones y tareas

- ¿Podráis listar las tareas y funciones que existen en el equipo?
- ¿Hay diferente **valoración** de unas y otras?
- ¿Cómo se realiza la coordinación del espacio? ¿cómo se valora?
- Pros y contras de personas dinamizadoras (áreas) en los espacios en los que hay y en los que no hay, para la mejora del trabajo en equipo

Colaboración entre personas

- ¿Has tenido alguna experiencia especial de **relación** con alguien del equipo o con el equipo en sí?
- ¿Qué **ambiente** se da en las reuniones?
- ¿Hay **desconfianzas** en el equipo? ¿por qué se dan? ¿cómo se manifiestan? ¿cómo se viven?
- ¿Se favorecen las **relaciones afectivas** dentro del equipo? ¿cómo se favorecen? ¿se valora la empatía dentro del equipo?
- ¿Cómo se hace la **coordinación** del trabajo?

Roles

- **DINÁMICA** de espejo (en qué rol te ves tú y te ve el equipo)
- ¿cómo se **valora** cada rol? ¿están repartidos estos roles dentro del equipo? ¿Cómo? Están todos cubiertos?

Toma de decisiones

- ¿Cómo se toman las decisiones en el espacio?
- ¿Ha habido momentos de confusión en el equipo con qué temas se pueden decidir en este espacio y cuáles no?
- ¿Todo el equipo se **implica** en la toma de decisiones, y en la asunción y puesta en marcha de las mismas?
- ¿Has participado en tomas de decisiones en las que no te has sentido cómoda? ¿Por qué?
- ¿La toma de decisiones te ha hecho sentirte más empoderada?
- ¿Existen **canales informales** de toma de decisiones?
- ¿Cómo se gestiona la **negociación, intereses y disparidades**, entre distintos puntos de vista de las personas?
- ¿Crees que se da alguno de estos **tipos de poder** en la toma de decisiones?
DINÁMICA: que cada persona escriba en un papel un tipo de poder como empoderamiento y otro como dominio adaptado a tu equipo/área.

Cómo

- ¿Qué **metodologías** de trabajo suelen utilizarse en el espacio?
- ¿Se **planifica** el trabajo del equipo/área?
- ¿Qué se **evalúa** y cómo?
- ¿Cómo es la **participación** de las personas en el equipo? (no sólo en la reunión).
- ¿El equipo es un espacio de **empoderamiento** (tareas, funciones, toma de decisiones...)?
- ¿Qué entendemos por **conflicto** en el equipo⁹? Hay o ha habido conflictos en el equipo? ¿por qué? ¿qué actitudes se dan ante el conflicto? Soluciones/procedimientos planteados. Pacificadores / as y métodos que utilizan.

DINAMICA: pensar un conflicto en concreto y analizar todo el proceso (cómo se detecta, de dónde surge, por qué, quienes se implican, cómo se reacciona, qué sucede finalmente, cómo se valora por parte del equipo. ¿Se puede hacer un análisis de género del proceso?

- Los **tabúes** en las organizaciones. ¿se han dado casos en este espacio? ¿cómo se ha gestionado? ¿quién los ha visibilizado? ¿crees que puede tener alguna variable de género? ¿crees que afecta al trabajo en equipo?

Comunicación

- ¿Cómo se **transmite la información** al interno del equipo? ¿se socializa? ¿se oculta? Medios utilizados, frecuencia, retroalimentación...
- ¿Qué **estilos** de comunicación se dan al interno del equipo?
- ¿Cómo se valoran las diferentes formas de comunicación?
- ¿Todas las personas se sienten **libres** de expresarse con referencia a los temas a realizar y del funcionamiento del grupo?
- ¿Cómo se **escucha** a las otras personas? Escucha activa, escucha pasiva...
- ¿Se dan **actitudes** que favorecen la comunicación?
- Se expresan libremente las **emociones** en el equipo ¿se valoran igual? ¿cuáles identificas que suelen estar presentes en el equipo?

Valoración general del equipo

- ¿Lo defines como un **espacio de trabajo en equipo**? ¿por qué? ¿hay sentimiento de equipo?
- ¿Cuáles crees que son o deberían ser espacios de trabajo en equipo en Mugarik Gabe?
- ¿Cómo definirías el **"ambiente"** la atmosfera del equipo?
- ¿Qué actitudes y valores se dan en el espacio?
- Contradicciones Valores organizacionales vs valores vividos. ¿Has sentido que en ocasiones los valores que promulga la organización no sean realmente los más valorados en la práctica en este espacio? ¿cómo se vive esto? ¿qué se hace?
- ¿Y en el contexto actual? Crees que se están dando situaciones que empeoran el trabajo en equipo o que pueden favorecer repensar nuevas formas?

9 La ausencia de conflicto o resistencia abierta se interpretan habitualmente como inexistencia de un problema. Aunque también pudiera interpretarse justo lo contrario, el consenso aparente o ausencia de rebeliones abiertas puede patentar precisamente que el poder se está ejerciendo de la forma más potente e insidiosa

Este autodiagnóstico lo realizó el Área de Género de la organización, de manera participativa y se presentó en asamblea general en 2016, tanto el proceso, como sus conclusiones y recomendaciones que fueron aprobadas como hoja de ruta por la que seguir trabajando.

Las recomendaciones propuestas y aprobadas en esa asamblea a seguir impulsando por la organización fueron:

DEFINICIONES. Trabajo en equipo y TEnP (incluir la cultura de contraste y la confianza) / Conexión con trabajo colectivo, trabajo creativo/satisfactorio/valorado

DEFINICIÓN ESPACIOS. Definir funciones, objetivos, planes de equipos y áreas (individuales y de espacios), para aclarar tareas, trabajo individual/colectivo y cómo incorporar el TEnP. Incluimos toda la estructura (Comisión Permanente, herrialdes, Aasamblea/Reunión General, equipos, áreas..., cuidado con herrialdes para visibilizarlo) de Mugarik Gabe para que nos sirva para todo el proceso general de Mugarik Gabe / Rol responsables: todo lo de la ficha.

TOMA DE DECISIONES. Cultura de contraste cotidiana (incluir aquí también la confianza) / Aclarar qué se decide en cada espacio y si se conecta con el individualismo heroico.

COMOS. Cómo se concreta y se desarrolla el TEnP (herramientas, metodologías, reuniones/trabajo individual...) específicamente con respecto al TIEMPO ¿qué priorizamos hacer con TEnP, a qué le damos más tiempo? / Perspectiva de género en prácticas de trabajo en equipo y no sólo en contenidos / Qué forma rompe con individualismo heroico y favorece conexión de vidas. Buenas prácticas detectadas:

- a. Trabajar en Mini equipos, (trío tribunal, área de Pueblos Indígenas con solo tres haciendo la campaña, trio incidencia política, Comisión Permanente) funcionan por tener una campaña concreta y por ser menos personas que favorece la coordinación. Rescatar elementos más concretos de por qué es una buena práctica para replicarlo.
- b. El trabajo en crisis repartiéndonos ha generado mayor flexibilidad que favorece el TEnP y rompe con el individualismo heroico
- c. ¿Tenemos alguna buena práctica más detectada?

EVALUACIÓN. Establecer sistemas de evaluación no patriarcales como aprendizaje y no como fiscalización individual y colectiva (incluyendo equipos, áreas y AS/RG en lo colectivo) que incluya la cultura de contraste y la confianza:

- a. Una es ver si los espacios para evaluación están siendo útiles y por otro lado si hubiera dificultades o conflictos cómo gestionarlos.
- b. La Comisión Permanente sigue gestionando dificultades y problemas que le llegan de todo Mugarik Gabe: tanto de equipo, como de todo Mugarik Gabe, como individuales.

- c. ¿Hay problemas o desencuentros que no están teniendo salida? Lo ideal sería abordarlo **desde la confianza y el trabajo en cada espacio**

Además este proceso de diagnóstico y debate en asamblea ha sido la base para construir un **posicionamiento** sobre qué entendemos por trabajo en equipo no patriarcal y sus diferencias con el trabajo en grupo y en equipo. Conceptos que previamente en ocasiones podíamos utilizar casi indistintamente. (Ver siguientes páginas).

REFLEXIONES SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL

Incluimos aquí algunas primeras propuestas de “definiciones” o de elementos que pensamos que debemos incorporar en estos conceptos, para ir avanzando en los análisis desde una mirada más o menos homogénea, pero sin encorsetarnos y que podamos ir matizándolos o cambiándolos en base a los aprendizajes.

I. TRABAJO EN GRUPO

- Se construye en torno a una persona con un **fuerte liderazgo** personal que distribuye las **tareas** entre las personas del grupo.
- Las personas tienen una relación de **dependencia** con la persona líder. La capacidad del grupo para alcanzar objetivos propuestos, es igual a la potencia de la persona líder.
- La eficacia de estos grupos depende de la tarea asignada al grupo y de la capacidad que tenga quien ejerce el liderazgo para **recoger las aportaciones** del grupo y realizar una buena síntesis.
- Cuanto más simple sea la tarea, tanto más eficaz será un grupo de trabajo con un liderazgo fuerte y centralizado en una persona. A medida que aumenta la **complejidad** de la tarea, se hace más necesario un liderazgo compartido y una metodología que permita a los miembros del grupo participar en la búsqueda de soluciones creativas.
- Se **EVALUA** en base a la calidad del trabajo realizado

II. TRABAJO EN EQUIPO

- Se construye en la cooperación entre **personas con capacidades diversas**, que interactúan para conseguir un alto grado de desarrollo de competencias personales y una complementariedad que refuerza la sinergia del equipo.
- Importancia de la responsabilidad y el liderazgo compartido. ‘Están **empoderados**’ para asumir su autocoordinación.
- Se construye a través de **procesos participativos** que permiten a sus miembros adquirir **competencias**.
- Planifican, controlan y buscan mejoras para el desarrollo de sus tareas. Establecen sus propios objetivos de equipo. Sus tareas se entrecruzan, se implican en la asignación/ reparto de las tareas, en la determinación de los ritmos y flujos del trabajo y en las metodologías de trabajo a aplicar, así como en la gestión del propio proceso de colaboración de forma que suponga aprendizaje tanto individual como colectivo.
- Asumen responsabilidad y se implican por la ‘calidad’ de sus sistemas de trabajo y resultados. Asumen responsabilidad colectiva sobre los resultados.
- Se **EVALUA conjuntamente**: en base a la calidad del trabajo, la mejora de las personas del equipo y por la transferencia de aprendizajes del equipo a la organización. Se buscan maneras de impulsar mejoras y alinear su trabajo para contribuir de forma efectiva a los objetivos de la organización.

III. EL TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL

Además de las características del trabajo en equipo, el énfasis en su carácter no patriarcal nos plantea identificar características que aporten a la construcción de un modelo de trabajo para la equidad de género, algunos pudieran ser:

- La **participación** igualitaria en el desarrollo de tareas y funciones y en la **toma de decisiones** como elemento clave en la socialización de los poderes (destacando el papel de la autoevaluación incorporando criterios específicos de género). Lleva consigo el desarrollo de procesos de **empoderamiento** individual y colectivo en las organizaciones.
- La apuesta por modelos de **comunicación** que fomenten la igualdad entre las personas, pero también la transparencia en la información y procedimientos. Es necesaria la construcción colectiva y difusión de procedimientos que ayuden a contar con consensos claros sobre formas de hacer y procesos.
- El trabajo en equipo no patriarcal como elemento de construcción de alternativas **frente a un individualismo heroico** tradicionalmente masculino y capitalista. Deberá tener en cuenta:
 - Una visibilización de todas las tareas de la organización y su valoración desde los estereotipos de género (valoración, expectativas, reconocimiento...). En este punto revisar también las estructuras y procedimientos desde esta mirada.
 - Un reparto equitativo de tareas que nos ayude a visibilizar el valor y la necesaria complementariedad de distintas tareas y roles.
 - La definición colectiva del equilibrio entre la autonomía, el apoyo mutuo y el trabajo de construcción colectiva.
 - La valoración de metodologías que fomenten la experimentación de las personas en diferentes roles y funciones para trabajar tareas/funciones/roles y capacidades.
 - Dentro de las funciones y roles visibilizamos específicamente el rol del cuidado y la gestión de las emociones en los equipos por estar históricamente invisibilizado, entre otras, por su conexión con un ámbito tradicionalmente femenino y privado.
- Dotarnos de espacios para la creatividad, la imaginación, el soñar objetivos comunes futuros... que vayan unidos a otros espacios de desarrollo de tareas más concretas, también necesarias.
- Esta reflexión sobre el trabajo en equipo no patriarcal debe ayudarnos a buscar una coherencia entre los discursos y nuestras prácticas organizativas. Cómo apostar por un modelo de Vidas Sostenibles o por "**poner la vida en el centro**" en nuestras prácticas y relaciones. Así nuestros procesos deberán tener en cuenta:
 - Si nuestros horarios y espacios de trabajo posibilitan conectar las distintas esferas de nuestra vida
 - Si contamos con mecanismos para la gestión de conflictos y de emociones que fomenten un buen ambiente de trabajo
 - Si impulsamos condiciones laborales compatibles con el desarrollo de nuestras tareas y al revés, que fomentan la felicidad en las personas (flexibilidad de entrada, coordinación de horarios en equipo, posibilidad de reducciones, excedencias...)

Algunas de las premisas en las que se ha basado o que hemos aprendido durante el **proceso** han sido:

- * En todo el proceso ha sido clave la apuesta por la coherencia organizativa y la conciencia de la importancia de la cultura organizacional como elemento imprescindible hacia la construcción de organizaciones con una apuesta feminista transformadora.
- * Ha sido y sigue siendo un proceso colectivo y participativo, donde la reflexión y toma de decisiones colectiva ha supuesto un proceso de formación y aprendizaje organizativo.
- * La necesaria apertura de las personas que participamos en estos procesos, para revisar y cuestionar nuestra realidad, reforzando algunas apuestas y afinando o cambiando otras. Es un proceso de deconstrucción y construcción continua, con la incertidumbre que esta premisa nos puede generar en algunos momentos.
- * Por último, la construcción desde la práctica está siendo un elemento de cambio de enfoque importante aplicado a la búsqueda de alternativas a modelos de trabajo y activismo. En este proceso estamos aprendiendo a ir construyendo desde la práctica organizativa, para posteriormente ir definiendo consensos colectivamente (a diferencia de otras experiencias en las que hemos empezado con la definición de consensos a aplicar posteriormente).

Otros aprendizajes relacionados con nuestros valores y concepciones logrados en este proceso han sido:

1. Las organizaciones, al igual que la vida y las personas, **no podemos dividirnos en esferas o en ámbitos**. Para nuestros análisis y definición de compromisos puede ser útil, pero no debe ser una limitación la obsesión por dividir nuestras organizaciones en cajones estancos: lo técnico, lo político, lo relacional, los valores, lo operativo... o lo interno/externo; al igual que nuestra vida no puede ser dividida de manera aislada entre lo personal, lo político, lo emocional... ya que todos estos ámbitos están conectados y debemos tenerlo en cuenta en nuestros análisis y propuestas.
2. Las **emociones, lo relacional y los valores**, son elementos que en muchos momentos se han dejado fuera de los análisis y propuestas, en este intento hegemónico de mantener las organizaciones centradas en "lo profesional, los resultados, lo técnico, lo político", aisladas de elementos subjetivos de manera artificial, que siguen estando presentes, pero de manera oculta. Estos procesos pretenden hacernos conscientes de la necesidad de articular organizaciones donde la gestión de las emociones y las relaciones personales son otro elemento clave a tener en cuenta y a poner en valor para cambiar lo que hacemos y también cómo lo hacemos.

3. El Trabajo en Equipo no Patriarcal (TEnP) como uno de los dos ejes de abordaje dentro de nuestra estrategia, nos está haciendo revisar concepciones de las formas de trabajo cotidianas (trabajo en grupo, en equipo, división de tareas, coordinación, control, aprendizaje...) visibilizando la diversidad de formas de trabajo actuales dentro de nuestra propia organización y también la oportunidad del TENP como herramienta de **empoderamiento colectivo**.

Estos elementos se han reflejado tanto en nuestra Estrategia Actual 2016 – 2020 que refuerza la necesidad de seguir abordando cambios en nuestras prácticas organizativas, junto a la reflexión sobre el cambio de modelos de trabajo que nos ha impulsado a generar un proceso de construcción colectiva desde la práctica hacia prácticas no patriarcales en las organizaciones.

VIAJANDO POR LO INVISIBLE



06. Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro equidad y el trabajo en equipo no patriarcal

07. Adecuar la estructura y funcionamiento de la organización en coherencia con los procesos de transformación que impulsamos.

Después del trabajo realizado sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal vimos la necesidad de impulsar un proceso que nos ayudara a buscar otras formas de seguir avanzando en nuestra estrategia de cambio organizacional pro equidad ya que nos encontramos atascadas y con dificultades para tener claridad de cómo avanzar. Las razones principales eran la dificultad de contar con experiencias prácticas y la necesidad de trabajar colectivamente con otras entidades que estuvieran implicadas en este tipo de procesos. De ahí surge el proceso **Viajando por lo Invisible**, que ha sido la apuesta principal de trabajo en la implementación del proceso pro equidad de género.

Este proceso de construcción colectiva se inició en 2015 y ha finalizado (al menos su fase principal de trabajo) en este 2019. En este proceso se realizó una etapa de identificación conjunta de las dificultades y retos mayores de las organizaciones a la hora de avanzar en procesos de cambio organizacional pro equidad de género y definimos tres ejes:

- La gestión de los poderes en las organizaciones, llamado los viajes por el Aire
- Los modelos de trabajo, llamado los viajes por la Tierra
- La gestión de los conflictos y los cuidados, llamado los viajes por las Profundidades

En todos ellos el objetivo es lograr organizaciones con un potencial de transformación feminista de nuestros entornos, nuestras prácticas y nuestras vidas. Posteriormente investigamos sobre **buenas prácticas** en estos ámbitos y contactamos con 2 organizaciones para cada uno de los ámbitos seleccionados, las llamamos las Pioneras. Aquí podéis conocer sus experiencias y las fichas de análisis de sus prácticas: <http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/las-pioneras/>

Con estas buenas prácticas valoramos trabajar nuevas ideas en base a la **experimentación** y desde las prácticas, así que 5 organizaciones vascas (inicialmente 6 pero finalmente Medicus Mundi Bizkaia no pudo seguir el proceso) decidimos poner en práctica en nuestras organizaciones durante un año una de estas buenas prácticas. Con la idea de posteriormente intercambiar las experiencias de cada una y construir aprendizajes colectivos. Estas 5 organizaciones vascas fuimos las Viajeras: Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK y Mugarik Gabe. Todo este viaje está siendo acompañado por Natalia Navarro, Incyde y Mugarik Gabe. Después de un año de experimentación de las buenas prácticas en las 5 organizaciones vascas, en mayo de 2018 tuvimos un **encuentro de intercambio de experiencias y construcción colectiva** en base a los aprendizajes de todas nosotras: pioneras, viajeras y tripulación.

Estos aprendizajes se han concretado en una Guía de Viaje (en formato web) y un neceser de viaje, que hemos presentado públicamente y difundido en diversos lugares.

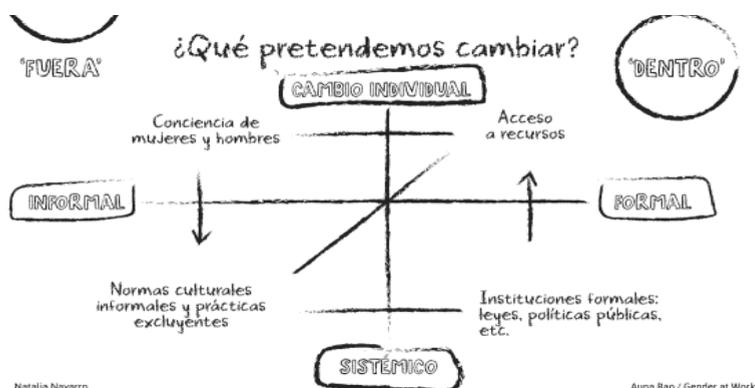
LA WEB: VIAJANDO POR LO INVISIBLE

Nuestra idea inicial era contar con una publicación más tradicional, pero finalmente valoramos más estratégico que estuviera en formato web, porque nos posibilitaba llegar a muchas más personas y colectivos, no nos limitaba la extensión de contenidos, ayudaba a que los materiales pudieran adaptarse a las necesidades de cada grupo y nos posibilitaba actualizaciones futuras. Lo que fue una web inicial con la información básica del proceso, se ha convertido en una web específica con toda la información disponible. La web mantiene la idea de las Guías de Viaje, con contenidos que recogen desde la explicación de todo el proceso, materiales audiovisuales de todas las participantes, las herramientas propuestas en este proceso y gran cantidad de recomendaciones y apoyos para poder realizar un proceso de cambio organizacional pro equidad de género.



Como se ve en la imagen de la portada la web se divide en tres apartados:

1. **El viaje y su guía.** En este primer apartado encontramos la información del proceso completo. El objetivo de estos viajes, la historia del proceso, para quien están pensados estos procesos de cambio y cómo utilizar esta Guía de Viaje. En la historia del viaje están los videos de todas las buenas prácticas de viajeras y pioneras.
2. **Antes de viajar.** En este segundo apartado encontramos los aprendizajes de este proceso divididos en:
 - Cómo orientarse. En todo el proceso para nosotras ha sido clave la visibilidad de la apuesta feminista y de la estrategia de cambio organizacional pro equidad. Por ello en toda la web y específicamente en este apartado explicamos la estrategia y ofrecemos herramientas para no perder la perspectiva feminista en el proceso (específicamente una brújula para detectar cambios transformadores desde una perspectiva feminista).



- Necesidades básicas para viajar. En este apartado explicamos los recursos de todo tipo necesarios para emprender estos procesos.
 - Cámara y cuaderno de bitácora. Detalla herramientas de seguimiento y evaluación necesarias para un adecuado proceso.
 - Prepara la mochila. En este apartado hemos incluido algunas recomendaciones generales para el viaje que han ido surgiendo en varias de las experiencias.
3. **Explorando el territorio.** En este apartado hemos intentado concretar muchos de los aprendizajes y experiencias de las organizaciones viajeras y pioneras y hemos convertido algunas de ellas en excursiones que sean la excusa para seguir experimentando nuevas formas más feministas de cambiar nuestras organizaciones. En la elaboración de la Guía decidimos quedarnos con dos excursiones para cada uno de los ejes: poderes, modelos de trabajo y cuidados/conflictos.

En el esquema siguiente se pueden ver las 6 excursiones propuestas en los tres ejes definidos:



En cada una de las excursiones ofrecemos una ruta, pensada para trabajar en el medio/largo plazo, que pretende generar una reflexión profunda, más allá de cambios técnicos y que se institucionalice en la práctica organizativa. Estas excursiones incluyen: los objetivos del viaje, su potencial de transformación feminista, la ruta metodológica, los aprendizajes de otras viajeras y materiales de apoyo.

Todo buen viaje requiere, no sólo de una Guía de Viaje, sino también de un Neceser que cuente con elementos básicos para el buen desarrollo de nuestras excursiones. Así los productos de conocimiento elaborados en base a los aprendizajes de este proceso no están únicamente en la Guía de Viaje en formato web, sino que también cuentan con un Neceser de Viaje, donde se pueden encontrar algunos objetos que nos van a ayudar a poner en marcha las excursiones propuestas. Quisimos generar un material atractivo, incluso gracioso, que nos den ganas de situarlo de manera visible en nuestras mesas de reuniones y que nos recuerde su uso. Hemos intentado evitar elaborar una nueva guía en formato libro que quede olvidada en nuestras librerías y no se de uso.

Mugarik Gabe hemos sido acompañantes del proceso de otros colectivos, pero también hemos sido una de las organizaciones que ha experimentado en su propia organización. Aquí compartimos un video sobre nuestra experiencia:



En nuestro caso hemos aprovechado este proceso para dar continuidad a toda la fase previa del Trabajo en Equipo no Patriarcal, centrándonos en incorporar una perspectiva feminista en la **toma de decisiones**, centrándolo en el espacio de asamblea. Lo hemos concretado en:

CONSENSO. En este proceso hemos retomado el significado del consenso para la organización y las formas para llegar a él en nuestras asambleas. También hemos ido viendo las formas de posicionarnos ante los diferentes debates, la importancia de la facilitación para llegar al mismo, así como la definición de aquellos temas en los que para nosotras es imprescindible llegar al consenso y otros en los cuales también nos sentimos cómodas con otras formas de discusión (delegación a otros espacios, votaciones...).

EMOCIONES. Visibilización de las emociones como parte del proceso de toma de decisiones. Hemos incorporado dinámicas de inicio y fin de las asambleas que favorecen la visibilización de estas emociones a través de tarjetas, mejorando la comprensión de los diferentes modos de comunicación y de reacción ante las diferentes opiniones. Ha sido un proceso de empoderamiento en la gestión emocional y de ruptura con la idea dicotómica de lo emocional como elemento ajeno a los espacios laborales y de toma de decisiones.



RONDAS EMOCIONALES

Preguntas y recomendaciones que retomará quien dinamice las rondas emocionales:

- **RONDA DE EMOCIONES INICIAL: ¿CÓMO ESTAMOS?**
 - ¿Cómo estamos? ¿Cómo te estás sintiendo?
 - ¿Cómo llegas a nivel personal? (dormí mal, contenta, estoy un poco triste por otra historia...)
 - ¿Cómo estás en el colectivo? (ando un poco estresada, estoy contenta por la actividad que llega, incertidumbre por el tema que vamos a trabajar...)

Su objetivo es contextualizar nuestras emociones en el marco del espacio de toma de decisiones en el que nos encontremos y si venimos con otras mochilas, elementos que nos puedan ayudar a entender actitudes o emociones durante la asamblea. En un sentido de colectividad, la ronda inicial nos da información sobre el estado en el que el grupo se encuentra y nos posibilita poder tomar decisiones colectivas al respecto. Nos sentimos libres de no participar en la ronda si no nos apetece.

Escucho cuidando no valorar unas emociones sobre otras, jerarquizándolas o reproduciendo estereotipos que dan valor a unas emociones sobre otras (ej. se permite y se valora el llanto pero no otros bloqueos conectados con la rabia u otras emociones). Esto es diferente a justificar que las emociones se expresen de cualquier modo (cuidado con justificar expresiones violentas de las emociones o su manipulación)

- **RONDA DE EMOCIONES FINAL: ¿CÓMO NOS VAMOS?**
 - ¿Cómo me he sentido durante la asamblea?
 - ¿Cómo he visto el espacio y al grupo?
 - ¿Cómo me voy?

Especial cuidado en la ronda final, es para hablar de cómo se siente cada una sin hacer referencia a las opiniones de otras, o responder a sus intervenciones. "Yo me he sentido..." "He sentido el espacio..." "He notado al grupo..."

En la ronda final, podemos saber si nos hemos sentido escuchadas, si estamos satisfechas con las decisiones tomadas etc. Además, nos puede servir para saber si la propia asamblea ha servido para aliviar los malestares expuestos en la ronda de inicio o si por el contrario nos vamos peor de lo que hemos llegado y por tanto podemos valorar tomar decisiones que sirvan para cuidarnos sobre prácticas o circunstancias que no nos están haciendo sentir bien.

FACILITACIÓN. Otra clave de nuestros aprendizajes en este proceso ha sido la incorporación en la toma de decisiones de la figura de facilitación, para acompañar las decisiones, evitando relaciones desiguales de poder, definiendo metodologías participativas y promoviendo un espacio agradable, de empoderamiento y construcción colectiva.



En estos momentos contamos con dos figuras para acompañar la facilitación:

- La facilitación principal. Hemos creado un equipo de 3 facilitadoras. Ellas se han formado en mayor profundidad con varias sesiones sobre facilitación de grupos adaptadas a la realidad de Mugarik Gabe. Esta formación también incluye sesiones de mentoría posteriores para poder acompañar a las facilitadoras una vez comenzadas sus facilitaciones. Además el equipo sirve para hacerse contraste de cómo se van desarrollando las asambleas y de apoyo conjunto.
- La facilitación de apoyo. Es una figura rotativa, pero a diferencia de quien toma el acta, este rol se mantiene 4 meses, por entender que tiene tareas más complejas para las que es necesario un aprendizaje, así como hacer equipo con la facilitadora principal. Sus funciones son tomar palabras y apoyar a la facilitación principal, tanto en la preparación de la asamblea como durante su desarrollo.

Aquí se puede ver otra de las herramientas conectadas con los roles en los espacios de trabajo en equipo y de toma de decisiones que estamos aplicando: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/trabajo-en-equipo/>

FORMACIÓN. La formación ha sido otra clave en el avance de este proceso. Además de la participación de algunas personas del Área de Género en todo el Viajando por lo Invisible, hemos definido varios espacios de formación colectiva dentro del horario laboral para seguir avanzando en este proceso de cambio organizacional pro equidad:

- Las emociones en las organizaciones (2 sesiones – 2017/2018)
- Facilitación de grupos (1 sesión - 2018)
- Comunicación no violenta (1 sesión - 2019)

Este proceso ha sido muy bien valorado en Mugarik Gabe y se ha **institucionalizado** la incorporación en nuestras asambleas tanto de las emociones como de la facilitación, como elementos que pueden favorecer la eliminación de prácticas patriarcales en nuestros espacios de toma de decisiones.



3. ALGUNOS APRENDIZAJES

El elemento diferenciador del cambio organizacional pro equidad es que pone en el punto de mira a las propias organizaciones. Y lo hace no como un fin en sí mismo, sino con el objetivo de crear organizaciones que sean capaces de promover la transformación social necesaria para la realización de la equidad de género.

Natalia Navarro.

UNA ORGANIZACION ABIERTA AL CAMBIO

En este documento contábamos que en nuestra historia, la presencia de mujeres y organizaciones feministas aliadas en la organización ha sido clave. Al mismo tiempo en la actualidad seguimos contando con muchas personas con una clara apuesta por seguir avanzando en esta línea y con un compromiso organizativo claro, a veces con incertidumbres y por supuesto con diversidades, pero este elemento de apuesta y apertura al cambio tanto individual como colectiva ha sido importante. Así generamos organizaciones que también se transforman con los sueños de quienes formamos parte de ellas.

FEMINISTAS PRESENTES

En todo este proceso las feministas han estado siempre presente en diferentes espacios, pero siempre acompañándonos, formando parte de Mugarik Gabe o participando en procesos organizativos. Las socias feministas de América Latina así como las aliadas feministas en Euskal Herria y en el Estado han sido fuente de aprendizaje, de intercambio de experiencias y de construcción colectiva. Además la presencia de mujeres feministas en la organización ha sido siempre una base que ha generado y después ha sostenido este proceso. Por último contar con expertas feministas que han acompañado algunos momentos del proceso ha sido clave para desatascar, aportar nuevos elementos y acompañar este proceso. En este sentido destacar a Norma Vázquez que realizó nuestro primer diagnóstico de género organizativo y a Natalia Navarro que ha estado con nosotras los últimos 8 años de este proceso.

PROCESO QUE NUNCA ACABA

Con todos los avances y dificultades de nuestro proceso pro equidad de género, tenemos claro que es una apuesta organizativa en la búsqueda de la coherencia entre el discurso y las prácticas organizativas. Apuesta imprescindible en toda organización social o cualquier entidad que abogue por valores relacionados con la igualdad y, específicamente, en todas las organizaciones y movimientos sociales que tenemos como parte de nuestra misión trabajar por sociedades más justas e igualitarias, tanto en nuestro contexto como en otros países. Este proceso no es algo puntual, sino 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.

PROCESOS PARTICIPATIVOS

Debemos apostar por procesos participativos, tanto en la toma de decisiones como en la formación y otras acciones clave. Procesos colectivos que generan una mayor apropiación y aprendizaje y que abogan por valores más horizontales, construyen la organización desde otra mirada y generan una asunción de la equidad de género como algo propio, desde lo individual hasta lo colectivo. Esta apuesta no debe ser únicamente para nuestros procesos organizativos, sino que al igual que las demás transformaciones que planteamos también deben reflejarse en nuestras prácticas más públicas, promoviendo procesos participativos junto con el movimiento feminista y con otras organizaciones en todo aquello que hacemos.

DEFINIR NUESTRAS APUESTAS POLÍTICAS

Nos toca debatir, ponernos de acuerdo, escribir lo que queremos y difundirlo como apuesta organizativa. Que se dé una apuesta política clara y decidida, así como sustentada en los derechos de las mujeres, la equidad de género y las agendas feministas. Que esta voluntad de cambio sea sentida colectivamente por el grueso del personal, de modo que sea una meta institucional y no sólo la sumatoria de algunas metas individuales de la gente que trabaja en la organización.

Esta voluntad debe concretarse en una **toma de decisiones** estratégicas y no en actividades aisladas, políticamente correctas o para cumplir el expediente marcado por agentes externos. Deben definirse hojas de ruta donde la apuesta por la igualdad es prioritaria, además de estar reflejada en documentos organizativos conocidos por toda la organización, concretos y con recursos. Su 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.

LOS RECURSOS: PERSONAS, TIEMPO, FORMACIÓN

Con la mirada en el largo plazo, uno de nuestros primeros aprendizajes es que los cambios transformadores requieren de tiempo, de cambios profundos en las personas y en las propias organizaciones. Para ello contar con **recursos** es imprescindible, ahí el tiempo de la organización y de todas las personas que la componen es de vital importancia para una implicación real de todo el colectivo. También contar con espacios de formación y debate colectivos, donde generar consensos, profundizar nuestros discursos y argumentarios y generar unas bases de acuerdo desde donde continuar.

ABORDAR LAS DIFICULTADES Y RESISTENCIAS

Nadie dijo que esto fuera a ser fácil. En este camino hemos tomado conciencia de la necesidad de alerta continua, de mantener las acciones y personas activas en esta línea, de la importancia de generar nuevos conceptos y procedimientos, de seguir es-

tudiando y debatiendo. Todo ello ha generado tanto dificultades como resistencias en el proceso.

Entre las **dificultades** podríamos señalar entre otras:

- La falta de **recursos**, más aún en contextos de mayor precariedad. Aquí hablamos de fondos y presupuestos específicos, pero sobre todo del tiempo de las personas, para acompañar y participar en el proceso.
- La comprensión de **conceptos** nuevos, que cuestionan nuestra manera de entender el mundo y nos proponen nuevos análisis en lo organizativo, que debieran suponer también un cuestionamiento individual. Un ejemplo claro de esto fueron las reflexiones en torno a las prácticas y procedimientos generizantes que supuso un revoltijo en la organización aunque después nos ha ayudado a avanzar en nuestro proceso. En esta línea recordamos el “tartamudeo organizacional” elemento que Natalia Navarro señalaba como indicador de avance, a veces tartamudeamos con los nuevos conceptos, pero es parte del proceso de aprendizaje y apropiación.
- Otra dificultad detectada es el riesgo de perder el análisis y propuestas **feministas** cuando estamos abordando otras categorías o propuestas amplias. A veces trabajando la horizontalidad, el trabajo en equipo... podemos pensar que al ser modelos más igualitarios van a ser feministas por sí mismos, pero nuestra experiencia nos habla de la importancia de tener nuestra “brújula feminista” siempre en mano para recordar este análisis y valorar si estamos logrando cambios en la construcción de organizaciones más feministas.

Como plantea Natalia Navarro *“toda iniciativa de cambio conlleva resistencias, implícitas o explícitas, conscientes o inconscientes, individuales, colectivas o inherentes al funcionamiento organizacional”* y en nuestro proceso también nos las hemos encontrado.

- * Es duro encontrarse con la reproducción de prácticas sexistas y patriarcales en nuestras organizaciones y reconocer estos privilegios y opresiones, más aún en organizaciones que se supone que somos solidarias e igualitarias per se. Esto puede generar una negación de los poderes, falta de ejercicio de autocritica y de justicia social.
- * En esta misma línea podemos encontrar miedos a cuestionar los poderes, al conflicto, al cambio. Encontrarnos con privilegios, prácticas y procedimientos generizantes, tanto en el colectivo como en nuestras compañeras y compañeros y en nosotras mismas, no es sencillo y una resistencia clara será no abordarlos, planteándolo directamente o de maneras más sutiles.
- * Las formas para no cambiar de manera encubierta pueden ser muchas:
 - Quedarse sólo con lo técnico, lo políticamente correcto, lo obligatorio o lo fácil, entendiendo que no implicará cambios estructurales.

- Cuestionar el abordaje de cambios organizativos desde una perspectiva feminista, planteando que “se lleva mucho más tiempo que otros temas”, reproduciendo la consideración de la apuesta feminista como un “tema” y no como una base común a todo lo que hagamos.
- Plantear que esta apuesta feminista es importante y definir estrategias o políticas específicas, que a la hora de poner en práctica no cuentan con tiempo u otros recursos o hay otros puntos más urgentes que abordar.
- Definir estrategias o políticas que son sumatorios de acciones que no generan cambios transformadores. Se evalúan y no se han cumplido en su mayoría y “no pasa nada” se pasa para la del siguiente año.

Es importante ser conscientes de nuestras resistencias, detectarlas y hablarlas para hacerlas visibles y definir medidas de solución. En cualquier caso, ponerlas sobre la mesa puede llegar a ser un indicador de cambio. Si no se da ningún tipo de resistencia pudiera avisarnos de que lo que estamos haciendo, que debiera remover nuestra manera tradicional de entender nuestras vidas y organizaciones, no está generando los cambios que esperamos.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de todo este lío también hemos tomado conciencia de que no es posible cambiar la organización sin pasar por la cultura organizacional. Podemos cambiar protocolos, documentos, personas, lenguajes... que si no cambiamos los valores organizativos que constituyen las raíces de la organización, su estructura profunda, y que impregnan nuestra cotidianidad, no será posible conseguir organizaciones más feministas. Lo considerado valioso, lo importante, habla de nuestra cultura organizacional y está plagado de valores sexistas y heteropatriarcales que nos toca detectar e ir cambiando por nuevos valores, símbolos y referentes igualitarios y feministas.

CAMBIOS INDIVIDUALES, ORGANIZATIVOS Y DE CONTEXTO

Los procesos de cambio organizacional pro equidad de género implican cambios tanto en las personas de las organizaciones, como en las propias organizaciones (sus políticas, estructuras, valores...) como en el contexto en el que nos encontramos. No sirve con quedarse con cambios en uno sólo de los tres ámbitos. Ha habido momentos en los que hemos cambiado las acciones públicas, pero no era suficiente, otros en los que mirábamos cómo era nuestro organigrama y las relaciones de poder, pero no era suficiente y otros momentos en los que pasamos por la reflexión y cambio personal y colectivo, pero no era suficiente. Todo es parte de un proceso, puede tener distintos énfasis y fases pero debemos conseguir cambios transformadores en las relaciones de género en los tres niveles (personal, organizativo y en nuestro contexto). Recordemos que hablamos de cambios y procesos que merecen la pena, que dan coherencia a nuestros discursos, los afianzan y nos ayudan a tomar conciencia de que nuestra cotidianidad es parte del cambio necesario.

PERSPECTIVA INTERSECCIONAL Y EVALUACIÓN COMO RETOS

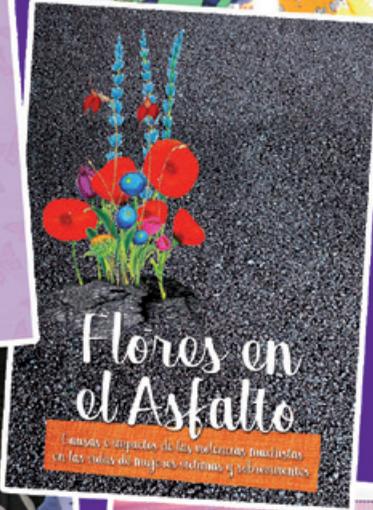
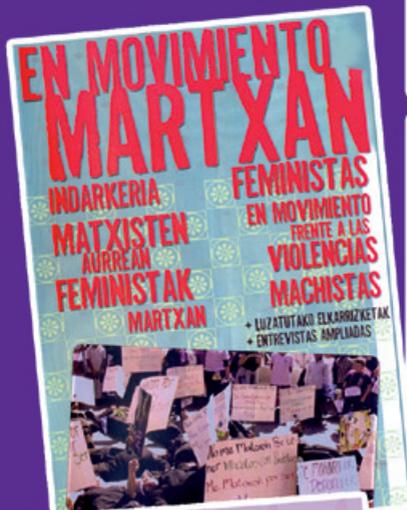
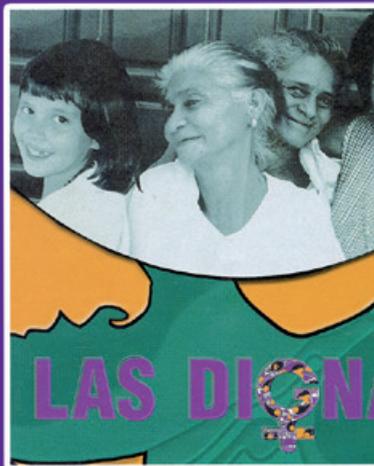
Este proceso inevitablemente **se cruzará con otros elementos de opresión** que deberemos tener en cuenta (edad, capacidades, orientación e identidades sexuales, origen...) son elementos que debemos incorporar de manera interseccional en nuestro proceso y para nosotras está siendo un reto no siempre fácil de abordar. Complejizar nuestros discursos y cruzar análisis: perspectiva interseccional con otros sistemas de opresión (racista, capitalista, colonialista, edadista...)... y que estos discursos se reflejen también en nuestras prácticas y toma de decisiones.

CAMBIO TRANSFORMADOR QUE MERECE LA ALEGRÍA

Después de estos años de proceso, tenemos aún más claridad de que merece la pena, o como diría Amaia Perez Orozko, ¡merece la alegría! Y no sólo eso, sino que es de justicia. Toda esta construcción es una oportunidad, que pasa no solo por nuestras ideas y pensamientos, también pasa por nuestras emociones y por nuestras prácticas. Nos toca ir combinando, agitando la coctelera que mezcla todas estas oportunidades de seguir construyendo modelos transformadores y, cómo no, feministas.

Para ello queremos recordar la necesidad generar procesos que además de todas las ideas y recomendaciones previas, retomen la importancia de la **creatividad, la ilusión y la motivación**.

Este proceso ha sido el origen de muchas de nuestras acciones y alianzas





DESENROLÁTE!!!
PROCESO DE EMPODERAMIENTO PARA SUPERAR LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO
MANEJANDO PROYECTOS COMO DESARROLLO DE CAPACIDADES
ROLA ALDATU!!!

En proceso han participado 7 personas (4 mujeres y 3 hombres) que han desarrollado un proyecto de desarrollo de capacidades. El proyecto ha sido financiado por el Ayuntamiento de Bilbao.

Proceso de trabajo de capacitación para el desarrollo de capacidades. Proyecto de desarrollo de capacidades. Proyecto de desarrollo de capacidades. Proyecto de desarrollo de capacidades.

7 módulos de desarrollo de capacidades. 60 horas de formación. 60 horas de formación. 60 horas de formación. 60 horas de formación.

Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao. Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao. Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao. Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao.



URRIAK 22 TOPAKETEN HAZKERA EKITALDIA 17.00etan hasieratik

NI Nazioarteko Topaketak Urriaren 22tik 27ra BILBOAN

FEMINISTON HERRIA
URRIAK 27 BILBOKO AREATZAN
GURE GORPUTZEN ETA LURRALDEEN BUKIJABETZAKA

GUNE ZENTRALA TINGLADAK
 10.00 GOGARU FEMINISTA. BERRAZKARITZA 11.00-15.00
 11.00 SOKASALDIA HERRIA BUKIJABETZAKO ERKIDEAN ALTERNATIBA FEMINISTEN AZOKA
 12.30 MAHAIKIDEA. FEMINISTON BAZKA ERKIDEAN
 14.00 PERFORMANCE-A. MEMORIA FEMINISTA PLAZAZA
 15.00 ENAKUMEON BAZKARIA. COPA DE MILITARES

17.30 MANIFESTAZIOA ARRIAGATIK
19.30 KONZERTUAK PIZ
 SOKASALDIA BILBOAN
 BILBOAN
 BILBOAN



JORNADAS
VIOLENCIAS MACHISTAS Y ESTRATEGIAS PARA ENFRENTARLAS

MARDUGALDIK:
INDARKERIA MATXISTAK ETA HORIEI AURRE EGITEKO ESTRATEGIAK

11.00an urriak 11, 12 eta 14 Lanaldietan eta 15.00an Perpetuo de la UPV (Bilbao) eta 17.00an de la UPV (Bilbao)

11.00an 11, 12 eta 14 Lanaldietan eta 15.00an Perpetuo de la UPV (Bilbao) eta 17.00an de la UPV (Bilbao)

Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao. Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao. Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao. Organizado por el Ayuntamiento de Bilbao.



Aldaketaren bidea
LA RUTA DEL CAMBIO
 Malpaisillo-Nicaragua-Centroamérica

Insurgente del Futuro. TRINIDAD FERRERES

DOCUMENTAL sobre las claves del empoderamiento del Centro de Mujeres XOCHILT-ACALT desde 1991



Viena+20. Euskalherria 2013, Bilbao
ekainak 7-8 Junio

ENTZUN. PENTSATU. ETA EKINI.
TRIBUNAL DE DERECHOS DE LAS MUJERES

www.tribunalderechosmujeres2013.blogspot.com.es

Las protagonistas



0106/2012



0106/2012



0106/2012

DOI ADOP@122



0106/2012

DOI ADOP@122



0106/2012

DOI ADOP@122



0106/2012

DOI ADOP@122



0106/2012

DOI ADOP@122







Eskerrik asko!



MUGARIK GABE

Organización No Gubernamental de Cooperación
para un Desarrollo Humano, Equitativo y Sostenible