

CUIDADOS Y DESCUIDOS

APUNTES SOBRE LO QUE
APRENDIMOS CUIDANDONOS JUNTAS



mugarik
gabe

Mugarik Gabe somos una ONG de Cooperación al Desarrollo. Entendemos el desarrollo de manera global e interdependiente entre países. Comenzamos el trabajo desde nuestro entorno y se extiende más allá de nuestras fronteras para lograr un desarrollo humano integral, equitativo entre pueblos diferentes, feminista y sostenible para generaciones futuras.

Una publicación de:



www.mugarikgabe.org



Mugarik Gabe



@mugarikgabe



@mugarikgabeongd

ARABA

Casa de asociaciones "Itziar", Plaza Zalburu s/n - 01003 Vitoria-Gasteiz

945 277 385 – araba@mugarikgabe.org

BIZKAIA

Grupo Vicente Garamendi 5, Lonja - 48006 Bilbao

94 415 43 07 – bilbao@mugarikgabe.org

GIPUZKOA

Katalina Elizegi 46, bajo, puerta 4 - 20009 Donostia

943 445 977 – gipuzkoa@mugarikgabe.org



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



LANKIDETZARAKO ETA
ELKARTASUNERAKO
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN Y
SOLIDARIDAD

Febrero de 2026

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

CUIDADOS Y DESCUIDOS

APUNTES SOBRE LO QUE APRENDIMOS CUIDÁNDONOS JUNTAS

El cuidado colectivo es lo que permite que nuestras luchas puedan seguir y que nuestras vidas no sean silenciadas por la violencia.

IM – Defensoras (2022)

ÍNDICE

1. UN PROCESO LARGO	6
1.1. Intercambios	8
1.2. Política laboral feminista	13
1.3. Cuidados y gobernanza	14
 2. ¿QUÉ ES ESO DE LOS CUIDADOS?	16
2.1. ¿Cómo entendemos los cuidados?	18
2.2. ¿Cómo llevar esta apuesta a nuestras organizaciones?	20
 3. EL CUIDADO COMO CAMBIO ORGANIZATIVO: HACIA UN ACTIVISMO SOSTENIBLE	22
3.1. El autocuidado	25
3.2. Cuidado mutuo y organizativo	28
3.3. Herramientas de trabajo	30
 4. LÍOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES	38
 5. BIBLIOGRAFÍA	42

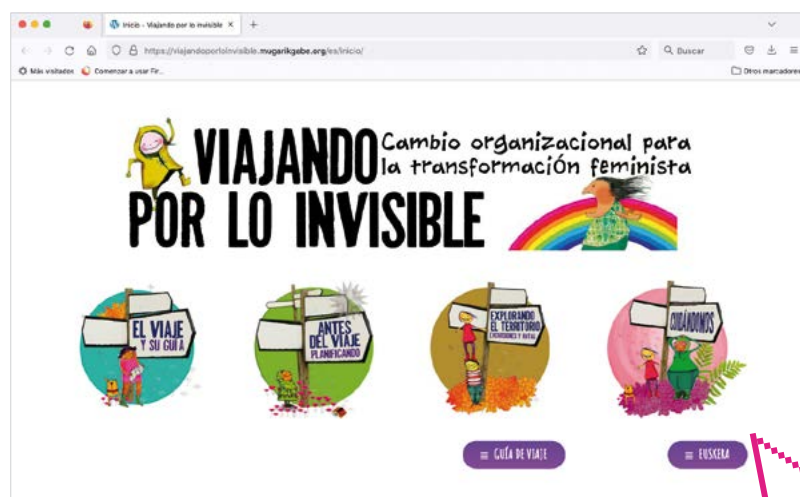


1. UN PROCESO LARGO

En este documento vais a encontrar parte del proceso que en Mugarik Gabe llevamos haciendo en el abordaje de los cuidados. Es complejo delimitar cuándo empezamos a darle vueltas al asunto pero nos vamos a centrar en el proceso llevado a cabo desde el 2021, donde le pusimos mayor consciencia a revisar cuánto de nuestras prácticas organizativas facilitaban o dificultaban un trabajo y activismo que tuviera en cuenta los cuidados.

Pero vamos poco a poco.

En Mugarik Gabe, los procesos de **cambio organizacional feminista** son el marco desde el cual intentamos buscar una coherencia entre el discurso más visible de defensa de los derechos humanos de las mujeres¹, las disidencias y los feminismos y nuestras prácticas cotidianas. Este ha sido uno de nuestros marcos de formación, investigación y, sobre todo, práctica y experimentación en los últimos 20 años, que ha tenido un momento más visible de construcción colectiva en el proceso *Viajando por lo Invisible. Cambio organizacional para la transformación feminista*.



En los últimos tiempos, uno de los elementos de profundización conectado con la actualidad de las agendas feministas y el contexto de crisis sistémica (específicamente de cuidados y medioambiental), ha ido orientando hacia la apuesta de cambio organizacional feminista con los cuidados. En este reto, uno de los énfasis está siendo abordar los cuidados, no sólo desde un punto de vista personal y relacional, que también, sino desde la responsabilidad organizativa de su aplicación, tanto en las prácticas y procedimientos cotidianos, como en la toma de decisiones y en la institucionalización correspondiente.

Esta apuesta organizativa está enmarcada en un **contexto de crisis de los cuidados** que profundiza la situación de precariedad y de sobrecarga en personas y organizaciones sociales. Estas situaciones

1 Entendiendo a mujeres cis y trans



tienen un reflejo directo en su descuido, así como en la reproducción de prácticas productivistas, heroicas, capacitistas, racistas, individualistas, patriarcales... en el marco del sistema en el que vivimos. Amaia Perez Orozko, parafraseando a Donna Haraway, nombra a este sistema como esa Cosa escandalosa para hablar del sistema complejo que se construye sobre la intersección de múltiples ejes de desigualdad: Este sistema, que Amaia Pérez Orozko nombra como esa *Cosa escandalosa*, parafraseando a Donna Haraway, para hablar del sistema complejo, que se construye sobre la intersección de múltiples ejes de desigualdad, “*un sistema que, amén de ser capitalista, es también heteropatriarcal, racialmente estructurado, (neo)colonial, medioambientalmente depredador...*”²

Es en este marco en el que decidimos abordar qué tenía que ver nuestro proceso de cambio organizacional feminista con los cuidados y en qué se concretaba. Después de los aprendizajes previos, teníamos claro que no queríamos hacer este proceso solas, así que hemos contado con estupendas compañeras de viaje a lo largo de estos años.

1.1. INTERCAMBIOS

En el caso de la **Corporación para la Vida Mujeres que Crean³ (CMQC)**, su trayectoria se centra en el acompañamiento a defensoras de derechos humanos y, al igual que promueve la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras, plantean una Protección Integral Feminista (PIF). Esta protección implica no solo la seguridad, que es imprescindible, sino un concepto más amplio y complejo donde la salud física y mental de las defensoras son un elemento clave para la sostenibilidad de los procesos que están impulsando.



Todo su trabajo en esta línea fue uno de los principales ejes de intercambio que comenzamos en el año 2020. En concreto, Mujeres que Crean nos proponen esta **guía** donde se ratifica la necesidad para las lideresas y defensoras de contar con espacios en los que fortalezcan sus capacidades de autocuidado, autoprotección, cuidado mutuo y colectivo. Presentando herramientas para la sanación, para prevenir situaciones que afectan a la salud física, la salud mental, la seguridad integral, y la acción política individual y colectiva, por efecto de imaginarios colectivos instalados por el patriarcado, el neoliberalismo y el conflicto armado colombiano.

² Hacia la reorganización de los trabajos. Amaia Perez Orozko. 2019. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/334479213_Hacia_la_reorganizacion_social_de_los_trabajos

³ Organización feminista de Medellín (Colombia) que junto con las mujeres busca la transformación subjetiva y colectiva de sus vidas, impulsando actoría política que contribuya a la superación del patriarcado en los ámbitos político, social, digital, ambiental, cultural y ético y con quien Mugarik Gabe trabaja desde 2009. <https://mujeresquecrean.org/>

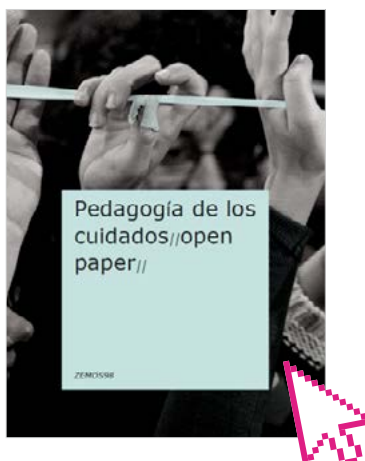


En esta reflexión conjunta sobre los cuidados, la CMQC amplía el marco de investigación y práctica, no solo a las defensoras, sino también a organizaciones sociales e instituciones públicas.



Nuestra idea era tomar conciencia de las dificultades para cuidarnos en los modelos de trabajo y activismo actuales y proponer nuevas formas de hacer que se están poniendo en marcha (con sus avances y dificultades). Fueron muchos los espacios construidos con este objetivo. A día de hoy, nuestro trabajo conjunto sigue vivo y serán muchos los espacios en los que seguir compartiendo y aprendiendo juntas.

En este tiempo también organizamos la mesa redonda **“Modelos de trabajo y activismo que pongan los cuidados en el centro”**, para profundizar en las experiencias de Mujeres que Crean, Zemos 98 y Mugarik Gabe, construyendotambién con las asistentes un espacio de escucha y aprendizaje conjunto. A través de estas tres experiencias nos aventuramos colectivamente a experimentar prácticas del cuidado y protección en los escenarios de la vida cotidiana, en las dinámicas organizativas e institucionales.



En el caso de **Zemos 98**, se trata de una cooperativa sevillana que desarrolla procesos de mediación entre activistas, artistas, académicas, fundaciones e instituciones públicas que pongan en valor procesos políticos y culturales para el cambio social, desde una cultura de la participación. En este proceso compartieron su investigación interdisciplinar "Pedagogía de los cuidados", sobre economía de los cuidados, activismo colaborativo y democracia de código abierto con el objetivo de mapear y visibilizar prácticas de cuidados y gestión de los afectos en contextos activistas y organizaciones con fines sociales. Para ello analizaron estudios de caso de Polonia, Croacia, Italia y Serbia.



Compartimos la grabación de las intervenciones principales de la mesa:



Protocolo de actuación

PARA LA PREVENCIÓN, IDENTIFICACIÓN E INTERVENCIÓN
CONTRA LAS VIOLENCIAS MACHISTAS



Aprendiendo a regular conflictos y cuidar la vida del grupo para un
trabajo cuerpo no heteropatriaral

En este proceso, además de reflexionar y analizar, también hemos practicado. Para ello organizamos algunos talleres, uno más vinculado al ámbito de la intervención social con personal técnico del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y de asociaciones relacionadas con la intervención en violencias machistas, y un segundo con personas de ONGD, asociaciones y movimientos sociales. En el segundo caso, lo organizamos junto con **Setem Hego Haizea**, con quienes venimos encontrándonos en diferentes espacios vinculados al cambio organizacional feminista. En este taller, nos compartieron su

experiencia en la construcción y aplicación del **Protocolo contra las Violencias Machistas**, que incluye el abordaje de los conflictos, como herramienta de cuidados en nuestras organizaciones.

Las reflexiones y metodologías que fueron parte de este proceso las recogimos en este documento, para quienes queráis conocer un poco más de lo trabajado en estos espacios.



El objetivo de este proceso ha sido experimentar, compartir y profundizar, así que continuamos también en 2022. En este caso, contactamos con otras entidades que también cuentan con amplios recorridos en el abordaje de los cuidados: **Calala y L'Esberla**.

Calala es una fundación que nació con el sueño de mujeres españolas y centroamericanas de promover los derechos de las mujeres y personas de la comunidad LGBTIQ+, en Centroamérica y España. Conscientes de la importancia de los cuidados, buscan formas de ponerlos en práctica colectivamente para la sostenibilidad de la vida y de nuestros movimientos y, entre otras cosas, cuentan con una responsable de cuidado colectivo con la que pudimos compartir e intercambiar reflexiones y experiencias.



Cuidadores Cuidándose: Cristal Campillo, Calala



L'Esberla es una Consultoría social que acompaña a organizaciones y procesos de diamización territorial para un feminismo real y cotidiano. Desde esta cooperativa, construyeron la herramienta "El Rusc" y vinieron a compartir con nosotras su utilidad para ayudar a las organizaciones a reconectar con su proyecto, revisarse a fondo, identificar aquellos puntos donde es necesario poner la atención, priorizar y fijar una hoja de ruta.



Cuidadores Cuidándose: Anaia Martínez de Lohdalgo, L'Esberla



Compartimos la grabación de la Mesa de experiencias "**Cuidados y descuidos en nuestras organizaciones**":



Cuidados y descuidos en nuestras organizaciones. Mesa de experiencias



Después del trabajo avanzado en estos espacios de intercambio, mesas de experiencias, talleres... quisimos darle un espacio específico a los cuidados en el espacio virtual *Viajando por lo Invisible*, para poder facilitar el compartir las herramientas creadas y las nuevas experiencias y materiales conocidos.

En este espacio volvimos a compartir algunas de las propuestas de experimentos que ya habíamos construido previamente, como fueron las rondas emocionales o la rotación de roles y añadimos otras nuevas, como el cuerpo colectivo y el cuidado de nuestros espacios. Todas ellas están explicadas en un apartado específico de la web, junto con toda su propuesta metodológica y con un video, donde se presenta "**El botiquín de los cuidados**".



En todo este tiempo hemos apostado por la diversidad de los espacios y herramientas (talleres de collage, mesas de experiencias virtuales o presenciales, webs, relatorías gráficas, videos...) y también por sistematizar los procesos, para poder analizarlos con algo más de distancia y también para poder compartir aprendizajes con otras.

También seguimos convencidas de la importancia de compartir y construir con otras. Prácticas como las impulsadas por estas organizaciones y la búsqueda de nuevas experiencias son imprescindibles para construir nuevos marcos de análisis y conocer propuestas prácticas de aplicación, en este difícil equilibrio entre construir el mundo que queremos y no dejar la vida por el camino.

1.2. POLÍTICA LABORAL FEMINISTA

El siguiente momento que queremos destacar tiene que ver con el proceso de reflexión sobre la **política laboral desde una perspectiva feminista**. Profundizar en la comprensión de los cuidados y en su aplicación en nuestras organizaciones ha estado muy relacionado en nuestras reflexiones sobre los derechos laborales y el clima laboral, entendidos de manera amplia. En este proceso, iniciado en 2022 y que todavía sigue activo, compartimos el camino con **REAS Euskadi, Setem HH y la Colectiva XXK**, para analizar el marco de la política laboral desde una perspectiva feminista. Este proceso en sí mismo da para una publicación, incluso para dos, así que aquí os compartimos las dos publicaciones que ya hemos construido sobre *qué es y en qué se concreta* una política laboral feminista, que promueva procesos de trabajo que posibiliten la sostenibilidad de la vida.



En la primera de las publicaciones, “Política Laboral feminista. Relatoría del proceso” recogemos las razones y objetivos de este proceso de reflexión compartido y nuestros puntos de partida. Apostamos por generar espacios de reflexión colectiva con otros agentes del ámbito de la Economía Social y Solidaria y del sector de la cooperación. Decidimos localizarnos en tres ejes cuyos aprendizajes y retos os animamos a revisar:



- Primeros momentos de la política laboral: definición de puestos, proceso de selección y condiciones laborales
- Acompañamiento a personas trabajadoras: medidas de conciliación, corresponsabilidad y prevención de violencias machistas
- Últimos momentos del acompañamiento a personas trabajadoras: herramientas de evaluación de desempeño⁴ y procesos de salida de la organización



En la segunda fase, “Ante el no me da la vida. Política Laboral Feminista” quisimos avanzar en la definición de algunas *certezas* o acuerdos hacia los que seguir trabajando y construimos 10 principios y 20 acuerdos. 10 principios que nos permiten avanzar hacia organizaciones y políticas laborales más habitables y feministas. Y 20 acuerdos relacionados con los diferentes ámbitos en los que se concreta nuestra apuesta: tiempo, condiciones económicas, organización de los trabajos, fortalecimiento de capacidades y participación, espacios, identidad y clima laboral-relacional.

1.3. CUIDADOS Y GOBERNANZA

Entre 2024 y 2025 hemos seguido avanzando en la **aplicación de los cuidados**, esta vez tomándonos tiempo para parar y revisar cómo estábamos y cómo queríamos continuar. Para ello hemos contando con el acompañamiento de **Fil a l'agulla** y de **Aise**, ambas cooperativas con un amplio recorrido en el acompañamiento a entidades en estos viajes organizacionales.

Fil a l'agulla es una cooperativa sin ánimo de lucro especializada en facilitación y en la promoción de nuevas formas de liderazgo. Ellas nos han acompañado en hacer un diagnóstico participativo

⁴ Esta herramientas las entendemos como parte del proceso de las personas en las organizaciones, no en la salida de la organización, pero fue en este espacio donde lo abordamos más específicamente.



sobre la situación de los cuidados en Mugarik Gabe y desde ahí seguir avanzando. Cuentan con una herramienta de diagnóstico adaptada tanto a cooperativas como al tercer sector que fue la base de nuestro diagnóstico.



AISE también es una cooperativa con amplia experiencia en facilitación de grupos que apuesta por un nuevo marco de relaciones laborales, económicas y sociales que ponga la vida en el centro, y por eso se suman a los principios de la economía social y solidaria. Con ellas profundizamos en la *facilitación* como herramienta que llevamos utilizando los últimos años en la toma de decisiones en Mugarik Gabe. También abordamos la *sociocracia* como modelo de gobernanza del que incorporar elementos al funcionamiento organizativo.

Son muchas más las entidades de las que aprendemos, leemos, escuchamos, con las que participamos en otros espacios. En concreto, no queremos dejar de mencionar al **movimiento feminista** con el que participamos en diferentes espacios de articulación en Euskal Herria. Compartir la construcción de denuncias y propuestas en plataformas locales o en iniciativas como Bizitzak Erdigunean⁵ de donde surgió la primera huelga feminista de cuidados, son espacios estratégicos de los que seguir aprendiendo y en los que construir juntas.

Sólo hasta aquí, ya hay un montón de colectivos, experiencias y herramientas de las que seguir aprendiendo. Todas ellas son parte de lo que nosotras somos ahora y están en muchas de las frases y apartados de este texto. Del proceso vivido con ellas y al interno de Mugarik Gabe os contamos más en las siguientes páginas.

5 <https://denonbizitzakerdigunean.eus/>



An illustration of a woman with dark hair in a bun, wearing a pink polka-dot dress and green boots, holding a map. She stands next to a yellow dog with a black collar and a gold bell. They are in a landscape with a teal circular background containing stylized trees and flowers. A wooden signpost with three blank white signs is behind them. The central sign has pink text.

¿QUÉ ES
ESO DE LOS
CUIDADOS?

2. ¿QUÉ ES ESO DE LOS CUIDADOS?

En los últimos años se está dando una mayor visibilidad al debate de los cuidados, impulsado de manera protagonista por los diversos movimientos feministas, más aún en un contexto de crisis de los cuidados. Este debate se ha abordado desde diferentes prismas: la precariedad del empleo doméstico y de cuidados, los impactos internacionales vinculados a las cadenas transnacionales de cuidados, los derechos laborales y modelos de trabajo, las respuestas a las necesidades de cuidados (públicas vs comunitarias), los necesarios análisis de género, clase y raza en este marco, las carencias en la distribución justa de los trabajos de cuidado en el ámbito privado... entre otras muchas.

Todos estos debates han adquirido gran protagonismo gracias a los esfuerzos de los movimientos feministas y académicas, vinculadas principalmente al ecofeminismo y la economía feminista, especialmente fructíferas en la producción de contenidos. Interdependencia y ecodependencia, ética de los cuidados, sostenibilidad de la vida... son conceptos frecuentes en reflexiones políticas y sociales. Todas ellas nos llevan a una mirada crítica de la actualidad que exige una reestructuración radical de las relaciones: personales, laborales, familiares, sociales e institucionales.

En este "auge de los cuidados" también debemos estar atentas a la usurpación y apropiación de los conceptos más sociales y transformadores de parte de empresas e instituciones, en muchos casos vaciándolos de su contenido más emancipador además de instrumentalizarlos (purplewashing, mercantilización del cuidado, autocuidado desde lógicas exclusivamente individualistas...).

Como dice Amaia Perez Orozko (2022)⁶ hay diferentes formas de entenderlos, todas válidas: forma de análisis estructural del sistema, cara B del sistema (lo invisible, lo precario...), lo que soñamos y queremos construir o centrarnos en sectores más concretos (residencias, trabajo de hogar, las prácticas organizativas...)... pero tenemos que tener claridad desde dónde lo hacemos nosotras.

En nuestro caso, por la historia de Mugarik Gabe lo hemos conectado también con el proceso de cambio organizacional feminista teniendo claridad que no es posible que un análisis crítico de los cuidados permee nuestras denuncias públicas si luego no se aplica (o al menos se intenta), de manera coherente en nuestras prácticas.

En este sentido, aunque en este documento nos centramos más en compartir elementos de la aplicación de los cuidados en el ámbito organizativo, queremos compartir de manera muy resumida algunas ideas que son parte de nuestras acciones también más públicas y que hemos ido afianzando en este tiempo de reflexión compartida.

6 **Pérez Orozco, A.** (14 de abril de 2022). *¿Cuidados? Una palabra en disputa política*. Capire. <https://capiremov.org/es/analisis/cuidados-una-palabra-en-disputa-politica/>



2.1. ¿CÓMO ENTENDEMOS LOS CUIDADOS?

Compartimos algunas propuestas de definiciones amplias que nos han acompañado en esta reflexión y nos ayudan a entender y conceptualizar los cuidados.

Norma Sanchís afirma que la esfera de los cuidados remite a un “*espacio bastante indefinido de actividades, servicios, bienes, relaciones y afectos dirigidos a asegurar la reproducción social y la subsistencia de la vida. Con variantes diversas, el término cuidado alude a los elementos físicos o simbólicos que permiten a las personas sobrevivir en sociedad. Estos elementos involucran dimensiones materiales (como alimentos o medicinas), emocionales y de gestión*” (Sanchís, 2020, p. 10)⁷.

En este marco, la metáfora del Diamante de los cuidados propuesto por Shahra Razavi (2007)⁸, ayuda a identificar diferentes actores responsables de brindar estos cuidados. Para Razavi, este diamante está compuesto por la familia, el Estado, la comunidad y el mercado y todos ellos deben articularse para asegurar la provisión de cuidados.

En este diamante, no aparecen específicamente las organizaciones como espacios que también debieran aportar en la construcción de espacios que provean cuidados a quienes forman parte de ellas, como activistas o como trabajadoras. Aunque se pudiera entender que las organizaciones cuando tienen objetivos más sociales pudieran hacer parte del espacio comunitario. En este ámbito organizativo profundizaremos más adelante.

Desde este espacio más conectado con las organizaciones e iniciativas más sociales, incorporamos también la definición de cuidado propuesto desde la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras que entiende el cuidado de manera más abierta y reforzando el componente transgresor que puede tener en los sistemas de opresión actuales:

“El cuidado es un derecho, una necesidad vital y un principio básico del mundo que queremos construir. El cuidado es un acto transgresor que cuestiona modelos capitalistas, racistas y patriarcales y construye una práctica política del mundo que queremos vivir”

IM - Defensoras, El Pacto de Cuidarnos, 2022⁹.

ALGUNAS CLAVES

En el contexto actual de injusta distribución de los cuidados, nosotras los entendemos desde una posición ética y política.

Los cuidados son todo lo que necesitamos para que la vida funcione y no nos lo da el mercado ni el estado. Son los trabajos imprescindibles para la continuidad de la red de la vida que se hacen más acá del mercado, más cerca de la vida. En esta Cosa Escandalosa (es decir, en el capitalismo heteropatriarcal neocolonialista y ecocida), los cuidados son invisibles porque, si los vemos, empezamos a hacernos preguntas que son muy incómodas: ¿por qué el cuidado de la vida en común no es prioridad?, ¿por qué

7 Sanchís, N. (2020). Ampliando la concepción de cuidado: ¿privilegio de pocos o bien común? En N. Sanchís (comp.), El cuidado comunitario en tiempos de pandemia... y más allá. CABA: Asociación Lola Mora, Red de Género y Comercio

8 Razavi, S. (2007). The political and social economy of care in a development context: Conceptual issues, research questions and policy options. Programme on Gender and Development, Paper No 3. UNRISD.

9 Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos – IM-Defensoras. 2022. El Pacto de Cuidarnos. 2010-2021: La Protección Integral Feminista en Mesoamérica desde la IM-Defensoras.



tenemos una economía que, en lugar de sostener la vida, la ataca?. Los cuidados tienen que seguir siendo invisibles para que no denunciemos el conflicto capital-vida. Amaia Pérez Orozco, Capire 2022¹⁰

Entendemos que estas preguntas que comparte Amaia Perez Orozko, nos ayudan a poner el foco en elementos estructurales que construyen y atraviesan la realidad de los cuidados, desde los debates teóricos hasta su práctica cotidiana.

Pensamos que debemos abordar los cuidados desde perspectivas emancipadoras, aunque debemos reconocer que hemos profundizado colectivamente en unas miradas determinadas mucho más que en otras. En este sentido, la perspectiva feminista y anticapitalista son las que hemos tenido más presentes, por nuestra trayectoria y experiencia previa, pero somos conscientes de lo imprescindible de incluir una perspectiva también ecologista y antirracista en esta apuesta, además de pensar en perspectivas interseccionales más complejas y completas.

La perspectiva **feminista y anticapitalista** nos ha mostrado una estructura patriarcal que reproduce no sólo un reparto desigual de los cuidados, sino también su invisibilidad en un sistema económico que depende de ellos para sostenerse y sostener las vidas. Cuidados feminizados, precarios y en muchos casos gratuitos, realizados "por amor" para ocultar el conflicto capital – vida. Un trabajo de cuidados que ha estado muy vinculado al trabajo reproductivo, pero que también está presente en el trabajo productivo (residencias, limpieza, salud...).

Los cuidados son un espacio profundamente vinculado a las desigualdades de género, pero no son solo un *tema de mujeres*. En este sentido debemos revisar una mirada esencialista que relaciona los cuidados sólo con las mujeres y denunciar la ausencia histórica de los hombres y de las instituciones públicas.

En este marco, la reflexión sobre los cuidados pone en cuestión las **lógicas individualistas**, al evidenciar el carácter ficticio de la autonomía sobre la que se sostienen. Como plantea Norma Sanchis (2020) *"La libertad y autonomía como ideal individual es una ficción que desconoce la carencia y necesidad que nos hace interdependientes: el individuo solo lo es en tanto haya una comunidad que le da soporte y contención"*. Todas las personas necesitamos cuidados de alguna manera y en todos los días de nuestra vida, no sólo en aquellos en los que podamos estar más vulnerables o dependientes.

La interdependencia central en los cuidados fortalece la propuesta de comunidad y de lógicas colectivas para poder abordarlos. Toda persona cuida y toda persona recibe, recibió o recibirá cuidados. Esta idea ayuda a romper con la dicotomía de autonomía/dependencia desde una relación de poder o jerarquía, apostando por relaciones de reciprocidad. La vida se sostiene cuando hay sistemas sociales, económicos, culturales... estructuras colectivas, que garanticen su bienestar.

La perspectiva **ecologista**, junto con la economía social, la economía feminista, la economía del cuidado, la economía ecológica, coinciden en la centralidad de la sostenibilidad de la vida por encima de cualquier pretensión de priorizar los mercados.

La defensa de los cuidados de las personas está profundamente ligada al reconocimiento de nuestra **ecodependencia**. Así como dependemos de otras personas para vivir y sostenernos a lo largo del ciclo vital, también dependemos de la naturaleza y de los ecosistemas que hacen posible la vida. Invisibilizar los cuidados y explotar el entorno responden a la misma lógica: un modelo económico que niega los límites de los cuerpos y del planeta. Contemplar la ecodependencia pasa por ampliar la noción de cuidado más allá del ámbito humano y situar la sostenibilidad de la vida —social y ecológica— en el centro de la organización colectiva.

Incorporar una perspectiva **antirracista** en la reflexión sobre los cuidados implica reconocer que éstos se organizan a partir de desigualdades raciales heredadas del colonialismo y reproducidas por el sistema actual. El trabajo de cuidados, tanto remunerado como gratuito, recae de forma desproporcionada en mujeres migrantes y racializadas, a menudo en condiciones de precariedad

10 Pérez Orozco, A. (14 de abril de 2022). *¿Cuidados? Una palabra en disputa política*. Capire. <https://capiremov.org/es/analisis/cuidados-una-palabra-en-disputa-politica/>



y ausencia de derechos. Defender los cuidados desde una mirada antirracista supone cuestionar esta jerarquización de los cuerpos, denunciar la explotación normalizada y garantizar que todas las personas tengan derecho a cuidar y a ser cuidadas en condiciones de dignidad e igualdad.



2.2. ¿CÓMO LLEVAR ESTA APUESTA A NUESTRAS ORGANIZACIONES?

En este marco se desarrolla la práctica cotidiana de las personas activistas y trabajadoras del sector social, ámbito especialmente feminizado. Prácticas donde, en ocasiones, la precariedad o las insuficientes condiciones laborales, entre otras muchas razones, generan carencias en el bienestar de las personas y de los grupos. Esto genera una gran contradicción en asociaciones y movimientos que siguen apostando por construir modelos sociales, organizativos y personales que mejoren la vida de las personas y del planeta.

El reto en la actualidad es emprender medidas reales para construir un nuevo escenario donde los cuidados sean asumidos como una cuestión política de primer orden, no sólo en su faceta más pública, sino también en las prácticas cotidianas.

Pensando en nuestras organizaciones, esta comprensión de que *lo personal es político*, popularizada por el movimiento feminista en los años sesenta, puede concretarse en tres espacios interrelacionados, en los que incorporamos algunos ejemplos:

1. **Lo íntimo: el autocuidado.** Este ámbito incluye procesos de empoderamiento y autocuidado, así como la revisión de la división sexual del trabajo en nuestros espacios personales y su impacto en nuestros cuerpos. También abarca la reflexión sobre los tiempos vitales y su gestión, cuestionando ritmos y exigencias que dificultan el bienestar individual y colectivo.
2. **Lo privado: el cuidado organizativo.** Aquí situamos la revisión y aplicación de condiciones laborales dignas, especialmente cuando existen personas contratadas, así como la apuesta por generar tiempos reales para cuidar y autocuidarse. El cuidado del espacio organizativo implica también construir y aplicar procedimientos para identificar y abordar situaciones de violencia machista y/o acoso, y atender a las necesidades de descanso y salud. De manera más



amplia, supone un trabajo sobre la cultura organizacional: cuestionar las lógicas del sacrificio e incorporar espacios colectivos de escucha, celebración, reconocimiento y aprendizaje.

- 3. Lo público: agendas políticas.** Como aprendimos en el proceso *Viajando por lo Invisible*¹¹ para el cambio organizacional feminista, no es suficiente limitarse a revisar las prácticas internas si éstas no tienen un reflejo coherente en nuestras propuestas políticas públicas. El reto está en encontrar un equilibrio entre ambos planos. Desde aquí, entendemos la responsabilidad organizativa de construir y difundir estrategias públicas de investigación, sensibilización, educación y denuncia en defensa de los cuidados. Las posibilidades son múltiples. Estas pueden orientarse, por un lado, al fortalecimiento del trabajo comunitario de cuidados y de las redes de apoyo mutuo, apostando por su desprivatización y colectivización en alianza con el movimiento feminista y otras redes sociales. Por otro, a la defensa de servicios públicos suficientes y de calidad, la publicación de los servicios de cuidado y la paralización de nuevos nichos de negocio en este ámbito.

En las siguientes páginas compartimos reflexiones para poder seguir profundizando en el abordaje de los cuidados desde nuestras organizaciones o colectivos.



¹¹ Incluir link: <https://viajandoporloinvisible.mugarikgabe.org/es/inicio/>



An illustration featuring two cartoon characters standing on a wooden signpost. The character on top is a girl with purple hair, wearing a red dress and red boots with black polka dots. The character on the bottom is a boy with glasses, wearing a red and white striped shirt and green pants. They are standing on a large pile of orange and yellow autumn leaves. The background is a large brown circle with small trees. A signpost with three signs is in the center. The rightmost sign contains the text:

**EL CUIDADO
COMO CAMBIO
ORGANIZATIVO:**
HACIA UN ACTIVISMO SOSTENIBLE

3. EL CUIDADO ORGANIZATIVO: HACIA UN ACTIVISMO SOSTENIBLE

Desde Mugarik Gabe pretendemos fortalecer esta apuesta de llevar a la práctica de las personas y organizaciones experiencias concretas de cuidados, aprendiendo con y de otras como las que compartíamos al inicio, así como adaptando y experimentando estas propuestas en nuestro funcionamiento cotidiano.

En nuestro caso, el intento de ir construyendo una organización feminista está presente desde hace años, y la apuesta por los cuidados es otro eslabón en un proceso en el que deberemos seguir profundizando¹².



Como explicábamos en apartados anteriores entendemos que es imprescindible incorporar esta apuesta por los cuidados para el logro de prácticas y funcionamientos más coherentes con los valores y objetivos de nuestras organizaciones. Además de promover modelos de trabajo y activismo más sostenibles con la vida y el bienestar de las personas que las componemos.

En los últimos años hemos visto un abordaje desde el ámbito más privado o empresarial que ha puesto el foco también en el cuidado, desde elementos como la mejora del clima laboral o el fomento del trabajo en equipo, en muchos casos desde lógicas individualistas y mercantilistas. Aunque son prácticas que pueden mejorar el bienestar de las personas, nuestro objetivo es el logro de este cuidado manteniendo objetivos de transformación social y no sólo de aumento de la eficiencia, el beneficio o la rentabilidad. Por ello, los enfoques protagonistas por los que apostamos en este proceso tienen que ver con el cambio organizacional feminista y las perspectivas feminista, anticapitalista, antirracista y colectiva, planteadas en el punto anterior.

Este cambio organizacional combina el abordaje individual, relacional y organizativo, pasando desde la toma de conciencia de las prácticas personales, hasta la necesidad de institucionalizar prácticas de cuidado en las entidades implicadas. Siempre con una mirada de cambio social, que supere prácticas puntuales o superficiales, focalizándose, aunque sea en el largo plazo, en un cambio estructural.

Como nos cuentan las compañeras de la IM-Defensoras, *la conciencia personal y colectiva del autocuidado es un elemento de transgresión feminista que nos permite vivir en el presente y en nuestra persona algunos de los derechos fundamentales que queremos para todas y todos, creando una experiencia de libertad, fortaleza y esperanza fundamental para construir el mundo que queremos.*¹³ (IMD, 2013)

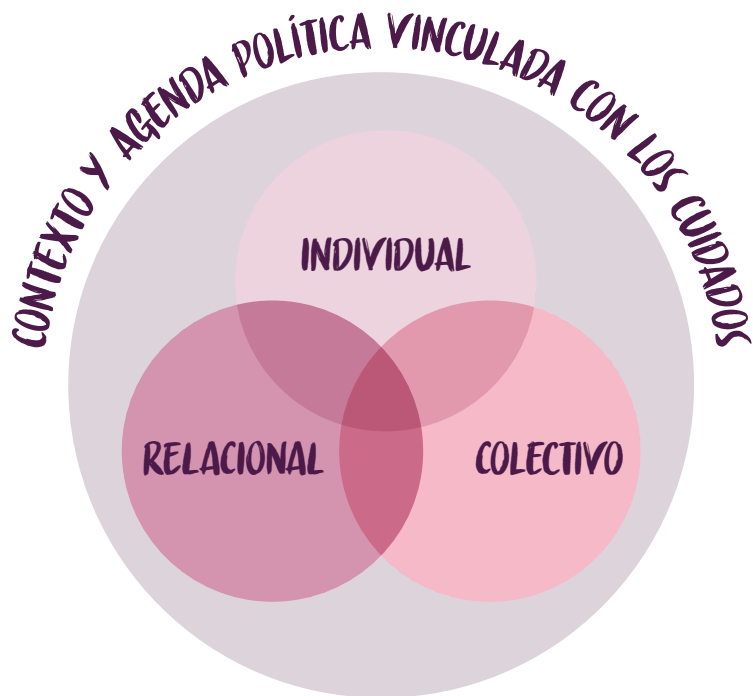
Entendemos que esta idea es compleja, no sólo por su vinculación a la agenda política y social, sino también por su amplitud en nuestras propias organizaciones. Su abordaje está en construcción,

¹² <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/HaciaUnaOrganizacionFeminista.Mugarik.pdf>

¹³ Hernández Cárdenas, A., & Tello Méndez, N. G. (2013). *¿Qué significa el autocuidado para las defensoras de derechos humanos? Diálogos entre nosotras*. Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos (IM-Defensoras); Asociadas por lo Justo (JASS); Consorcio para el Diálogo Parlamentario y la Equidad Oaxaca A.C. <https://consorciooaxaca.org/wp-content/uploads/2017/05/que-significa-el-autocuidado-para-las-defensoras-de-derechos-humanos-dialogos-entre-nosotras.pdf>



pero nos parece importante aclarar cómo lo estamos entendiendo y dónde queremos poner el foco, aunque muchas veces no lo consigamos.



En el plano colectivo identificamos al menos tres dimensiones clave, aunque los límites entre ellas no son rígidos.

- PREVENCIÓN DE LAS VIOLENCIAS MACHISTAS
- INCORPORACIÓN DE UNA MIRADA FEMINISTA EN NUESTROS ACUERDOS LABORALES
- INSTITUCIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS COTIDIANAS QUE TENGAN EN CUENTA LOS CUIDADOS

En los trabajos del ámbito más social y en los activismos, entendemos que se producen situaciones personales y organizativas que dificultan un abordaje cuidadoso del trabajo, del funcionamiento de los equipos y del bienestar de quienes los componen.

Aunque en esta publicación nos centramos en el plano colectivo, por querer hacer énfasis en las responsabilidades de nuestras organizaciones en construir espacios más cuidadosos y sostenibles. También compartimos algunas reflexiones relacionadas con el autocuidado y el cuidado mutuo, entendiendo que están conectadas. Siempre desde la convicción de la necesidad de aportar a la construcción de modelos de trabajo más saludables y gozosos que garanticen la sostenibilidad de las personas y los procesos.



3.1. EL AUTOCUIDADO

"Prisas. Agenda a reventar. Post-its pegados en el borde del ordenador. Horas extras en el trabajo. Vete de aquí para allá y de allá para acá. Autoexigencia. Dedica tiempo de calidad a tus hijas e hijos. Acude a esa cena de antiguos alumnos. Y la regla tan potente de este mes. 65 whatsapps en la pantalla. Culpa por no llegar, por no sonreír. Falto de nuevo a mi clase de guitarra. Y mi padre que se ha caído, corriendo al hospital. Voy a la asamblea de mi barrio, pero llego agotada. Duermo raro, con lo que yo he sido para dormir. Agotamiento y desazón. Quiero parar, salir de esta rueda, romper con esto, saltar, hacer que el mundo se congele por un momento y pueda... uff, al menos dejarme sentir, poder escucharme sin tanto ruido alrededor."

Beatriz Villanueva _ 8 claves prácticas de autocuidado feminista¹⁴

Partiendo de las definiciones planteadas previamente sobre los cuidados, el texto anterior de Beatriz Villanueva nos ayuda a aterrizar en las sensaciones y tareas más cotidianas, contextos que dificultan la apuesta por el autocuidado.

Así mismo, los análisis feministas nos ayudan a detectar cómo especialmente las mujeres, consciente o inconscientemente reproducimos **roles y estereotipos de género** que dificultan un abordaje adecuado de los cuidados en nuestra vida personal, activista y laboral. Entre ellos el "ser para otros y otras" o la "salvadora y todopoderosa", que no sólo dificultan nuestra capacidad de poner límites, sino que generan presión social y culpa.

Esta idea se vincula con un contexto en el que opera un **sincretismo de género**, en el que conviven mandatos tradicionales y expectativas contemporáneas sobre las mujeres. A los roles de género históricos asociados al cuidado, la entrega y el sacrificio se suman hoy la autonomía, productividad y realización personal. Esta superposición no sustituye lo antiguo por lo nuevo, sino que lo acumula, generando una sobrecarga que dificulta el reconocimiento del autocuidado como un derecho y lo relega a un plano secundario o culpabilizado.

Estas vivencias unidas a un contexto de vulneración de los derechos humanos de las mujeres, de precariedad en el sector social o de crisis de los cuidados, genera situaciones de estrés, ansiedad, enfermedad, así como frustraciones, impotencia, enfado y sensación de que lo que hacemos no es útil o suficiente.

Desde el enfoque de la **Protección Integral Feminista**¹⁵, las compañeras de la IMD nos hablan de dos consecuencias de la falta de cuidado en las defensoras de derechos humanos: la enfermedad y el riesgo. La primera tiene más que ver con nuestro modelo de trabajo (excesos, estrés...), para ello necesitamos gestionar los límites. Esto implica procesos de **trabajo en equipo y de empoderamiento** para reconocer los impactos psicosociales del contexto en el que operamos y de las causas por las que luchamos, así como aceptar y hacer valer los límites del cuerpo, la mente y el espíritu. El riesgo tiene más que ver con los ataques de los que podemos ser objeto: directamente a la persona, a sus redes o propiedades, física o virtualmente.

14 Villanueva Martín, B. (2018, 14 de septiembre). 8 claves prácticas de autocuidado feminista #CuidateElCoco. Pikara Magazine. <https://www.pikaramagazine.com/2018/09/autocuidado-feminista>

15 Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos – IM-Defensoras. 2022. *El Pacto de Cuidarnos. 2010-2021: La Protección Integral Feminista en Mesoamérica desde la IM-Defensoras.*



Abordar el autocuidado, reconociendo las dinámicas laborales y de la vida cotidiana tiene un gran impacto en nuestra salud física y mental, y en el bienestar de todas personas que nos rodean. Así, podemos prevenir situaciones de estrés, desgaste, arrebatos emocionales incontrolables, culpas, impotencia, depresión, ansiedad, migrañas, miedo, cansancio crónico, pérdida de empatía y de esperanza... entre otros efectos y mejorar nuestro bienestar, el de nuestros equipos y el de las personas con o para las que trabajamos.

Desde estos enfoques no podemos olvidar que los análisis deben ser **situados**, es decir, analizarse desde quiénes somos, cómo son nuestros contextos y cómo nos situamos en los diferentes sistemas de opresión en los que vivimos. Esta mirada posibilitará propuestas más centradas y coherentes en el abordaje de los cuidados (¿Quiénes cuidan?, ¿Quiénes pueden cuidarse?, ¿Cómo entendemos los cuidados?), que tengan en cuenta que las desigualdades de género ya mencionadas, se cruzan también con otras como son la clase, la raza o el origen, entre otras muchas, apostando por un **enfoque interseccional**.

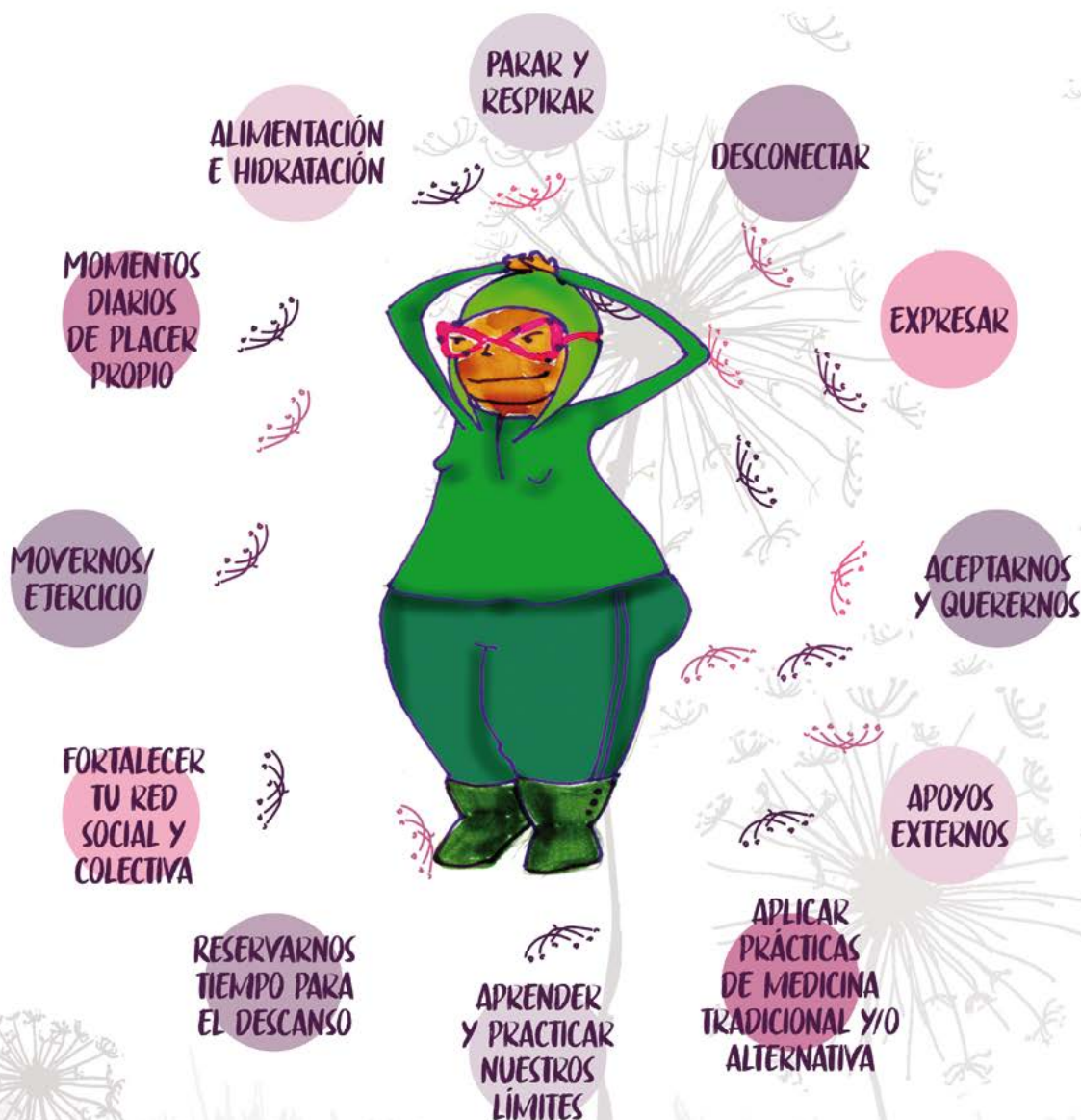
Con todas estas claves queremos promover el autocuidado como una manera de seguir politizando lo personal. Como planteaba Audre Lorde en "A Burst of light" (1988) *"Cuidar de mi misma no es un acto de autoindulgencia, es autopreservación, y esto es un acto de guerra política"*.

Preguntas para la reflexión:

- > ¿Cuántas horas diarias trabajas (de forma remunerada o no)?
- > ¿Consideras que te alimentas adecuadamente? (horarios, calidad, diversidad...)
- > ¿Consideras que duermes lo suficiente? ¿Utilizas algún medicamento para dormir?
- > ¿Puedes conectar las diferentes esferas de tu vida? Laboral, comunitaria, personal, íntima...
- > ¿Consideras que vives con estrés?
- > Cuando estás estresada ¿qué haces para sentirte mejor?
- > ¿Qué condiciones favorables tienes para ejercer prácticas de autocuidado?
- > ¿Qué obstáculos enfrentas para ejercer prácticas de autocuidado?



RECOMENDACIONES PARA EL AUTOCUIDADO



mugarik
gabe

3.2. CUIDADO MUTUO Y ORGANIZATIVO

Además de revisar las prácticas de autocuidado, necesitamos revisar las prácticas de cuidado mutuo y organizativo para tomar conciencia de que nuestros espacios de trabajo y activismo también están atravesados por una **cultura machista, patriarcal, individualista, racista, capacitista, de explotación y/o autoexplotación**, que reproducimos consciente e inconscientemente.

En este proceso, uno de los aprendizajes ha sido tomar conciencia de que las **organizaciones no somos neutras en términos de género**. En muchos casos, ponemos el foco del análisis de las desigualdades en las personas y las relaciones, olvidando que las estructuras de las organizaciones, las relaciones que se dan en ellas, el control de procesos de trabajo y los sistemas de atribución de valor, las estructuras y políticas, la delimitación de prioridades y la asignación de responsabilidades, se ven afectadas por símbolos de género, procesos de identificación de género, así como por las desigualdades de género materiales y de poder. Estas reflexiones las trabajamos en mayor profundidad junto con Natalia Navarro¹⁶ construyendo el documento sobre Trabajo en Equipo no Patriarcal¹⁷ y en los intercambios del Viajando por lo invisible antes mencionados, por si queréis investigar un poco más.

Además, al igual que planteábamos al hablar de autocuidado, debemos cruzar este análisis feminista, con la influencia en nuestras organizaciones de otros **sistemas de opresión**, por los que el racismo, el capacitismo o el clasismo están presentes en nuestras organizaciones, dificultando aún más una cultura de cuidado.

La revisión personal y colectiva debe llevarnos a cuestionar el mandato de “trabajar un poco más, siempre más”, así como la culpa que se nos impone por no hacerlo y, peor aún, la que se genera hacia quienes ponen límites. Se trata de cuestionar un modelo de trabajo y de activismo productivista y cronométrico, que fomenta el individualismo heroico y que, en muchos casos, se convierte en un obstáculo para desarrollar una cultura organizativa del autocuidado.

Hablar de cuidado mutuo implica, sin lugar a dudas, la construcción de **redes de apoyo**, personales y también en el espacio de trabajo y activismo, con las que podamos intercambiar información, en las que podamos confiar y apoyarnos para tomar decisiones. En este marco también debemos revisar cómo nuestros **modelos y espacios de trabajo y las condiciones laborales** con las que contamos son elemento clave en el desarrollo de este modelo de cuidado organizativo.

Preguntas para la reflexión colectiva:

- > ¿Tenemos rutinas de horarios equilibradas?
- > ¿Existen condiciones laborales adecuadas en mi organización? ¿Se utilizan? ¿Nos sentimos bien si las solicitamos?
- > ¿Contamos con espacios y ambientes de activismo y trabajo agradables y aireados?
- > ¿Contamos con mecanismos de respuesta ante situaciones de acoso/violencia?
- > ¿Utilizamos metodologías colaborativas de trabajo?
- > ¿Quiénes cuidan nuestros espacios? ¿Y a las personas? ¿se reconoce esta labor?
- > ¿Se promueve la cooperación y la solidaridad en las relaciones entre los equipos de trabajo?
- > ¿Existen espacios de contraste en equipo de las tareas individuales?
- > ¿Contamos con mecanismos para el manejo de conflictos internos?

¹⁶ En este link podéis encontrar una entrevista a Natalia Navarro del intercambio Viajando por lo Invisible donde explica estos análisis en mayor profundidad. <https://viajandoporloinvisible.mugarikgabe.org/es/el-intercambio/>

¹⁷ Mugarik Gabe. (2013). *El trabajo en equipo no patriarcal: Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social* (sistematización del intercambio realizado en Gasteiz, 5 de noviembre de 2013). Mugarik Gabe. https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo_en_equipo_no_patriarcal.pdf



- > ¿Tenemos planes de seguridad y protección para la organización?
- > ¿Contamos con apoyo y contención emocional para acciones, actividades que lo requieran?
- > ¿Contamos con espacios de gestión emocional del grupo?
- > ¿Contamos con recursos para el autocuidado y para el desarrollo profesional?
- > ¿Contamos con personas que nos avisan si nos ven mal o que no nos cuidamos?
- > ¿Contamos con medidas preventivas para el cuidado?
- > ¿Contamos con momentos para celebrar los avances, las mejoras, nuestras relaciones...?

Este cuadro resume las diferentes **DIMENSIONES DEL CUIDADO**, tanto desde la visión más personal, como de la colectiva. Parte de los contenidos de la Guía *Cuidándome Cuidándonos* de Mujeres que Crean en Medellín¹⁸ y es una buena propuesta para pensar propuestas de cambio en cada uno de los niveles a seguir poniendo en práctica.

DIMENSIÓN	EN LO PERSONAL	EN LO ORGANIZACIONAL
FÍSICA	Estado de salud y lo que hacemos para atender las demandas de nuestro cuerpo: alimentación, sueño, descanso, revisión médica, etc.	Instalaciones y espacios de trabajo adecuados y amables: estado del mobiliario, condiciones de seguridad, etc.
PSICOLÓGICA	Cómo el trabajo que realizamos afecta nuestro propio autoconcepto como personas, sentirnos más o menos seguras, capaces de realizar el trabajo, motivadas...	Valoraciones que hacemos respecto al trabajo colectivo que se realiza y sus alcances: la organización no está haciendo lo suficiente, mis compañeras de trabajo no dan todo lo que tendrían que dar, no existe el suficiente compromiso con nuestra causa.
MENTAL	Aquello que incentiva nuestros aprendizajes y saberes y que nos permite realizarnos de mejor manera a nivel profesional y personal.	Hace mención a los cursos, talleres, seminarios, etc., que genera o en los que la organización participa para fortalecer su hacer.
ENERGÉTICA	En muchas ocasiones sufrimos de un desgaste energético que se traduce en una sensación de cansancio pese a dormir varias horas, una sensación de tristeza o disgusto que –aparentemente – no tiene un fundamento.	El “ambiente de trabajo”: tensión entre las integrantes de la organización, alegría entre las mismas, etc.
ESPIRITUAL	Tiene que ver con las creencias de cada persona, no sólo en términos religiosos, sino de sentido de vida.	Nos referimos a los valores y creencias que rigen el accionar de la organización.

18 Corporación para la Vida Mujeres que Crean. (s. f.). *CuiDÁNDOME, CuiDÁNDONOS entre nosotras*. Recuperado de <https://mujeresquecrean.org/cuidandome-cuidandonos-entre-nosotras>



3.3. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Compartimos algunas **herramientas** que hemos construido en base a los talleres o de la propia experiencia práctica.

MODELOS DE TRABAJO

Compartimos algunas herramientas muy sencillas, que en muchos casos son la excusa para generar un espacio en el que poder analizar colectivamente qué estamos haciendo en nuestras organizaciones para la aplicación práctica de los cuidados. O son herramientas que nos ayudan a incorporar en momentos más cotidianos los cuidados.

Muchas de ellas son conocidas y se están poniendo en práctica por diversas entidades. Nosotras hemos aplicado varias de ellas en nuestra organización o en talleres con otras entidades.

En el siguiente link podéis encontrar más información sobre ellas, con su utilidad, metodología y materiales adaptables a vuestras organizaciones.

1. **Sentires:** rondas emocionales al inicio y fin de los espacios de toma de decisiones. Propone una herramienta ilustrada y una "baraja de emociones" para facilitar la expresión emocional
2. **El cuerpo colectivo:** termómetro de la situación emocional del equipo u organización, pasando del sentir individual al colectivo y pensando propuestas de mejora conjuntas.
3. **Trabajo en equipo:** reparto y rotación de roles, abordando específicamente el rol de cuidados
4. **La comunicación empática:** conocimiento y pedagogía sobre elementos de la comunicación no violenta.
5. **Espacios cuidadosos:** diagnóstico y propuestas de cambio sobre nuestros espacios de trabajo y lo que reflejan con respecto a los cuidados.



También os animamos a revisar las excursiones propuestas en el Viajando por lo Invisible y especialmente a dos de ellas conectadas más claramente con los cuidados:

SENTIRES



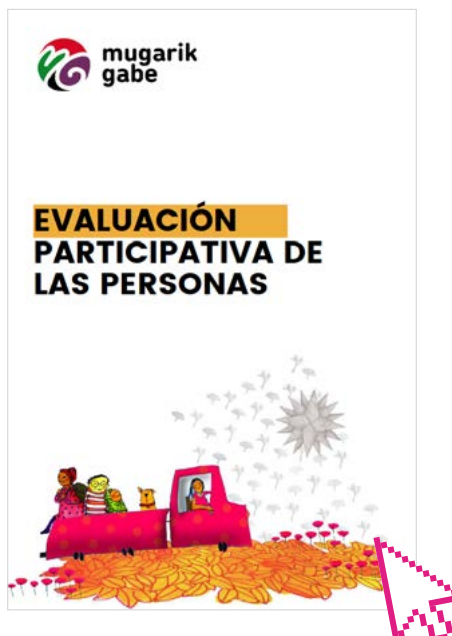
Este experimento plantea hacer visibles las emociones (en toda su diversidad) en la gestión de los poderes y en la toma de decisiones. Nos propone incluir en la toma de decisiones de los espacios colectivos, rondas emocionales de inicio y fin para tomar conciencia de las propias emociones

TRABAJO EN EQUIPO



Este experimento nos propone un viaje por los distintos roles (también el de cuidado) a la hora de organizar una reunión, para trabajar diferentes elementos: el empoderamiento individual y colectivo, el trabajo en equipo no patriarcal, la participación igualitaria y la visibilidad de todas las necesidades para seguir avanzando.





En 2018 construimos de manera colectiva una propuesta de evaluación de las personas¹⁹ basado en un enfoque de evaluaciones 360°, orientado a superar lógicas más asimétricas mediante la incorporación de diferentes puntos de vista: los de las compañeras y el propio. A este modelo sumamos reflexiones vinculadas al cambio organizacional feminista, estrechamente relacionadas con la apuesta por los cuidados.

En la evaluación se analizan aspectos como las funciones y capacidades, las sobrecargas de trabajo y los procesos de recuperación, la participación, los intereses y motivaciones, el sentido de pertenencia, la escucha y el reconocimiento, la confianza y la motivación. Asimismo, se incorpora de forma explícita una valoración sobre la aplicación de los cuidados en la organización, junto con una revisión crítica del individualismo heroico y de los modelos de liderazgo, apostando por liderazgos feministas basados en el trabajo en equipo y en relaciones no patriarcales. De manera transversal, se pone el foco en la dimensión emocional como un elemento político y organizativo, atendiendo a cómo se sienten las personas y a otros aspectos perceptivos, además de los indicadores más habituales en este tipo de evaluaciones.

El proceso promueve la participación y la horizontalidad, y combina una revisión personal con un ejercicio colectivo junto a compañeras y aliadas. Se trata de un proceso de reflexión personal que también incluye espacios de devolución, y seguimiento posterior.

19 Mugarik Gabe (2018). Evaluación participativa de las personas. Mugarik Gabe. <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2024/12/Evaluacion-personas-MG-2018-1.pdf>



PROTOCOLO CONTRA LAS VIOLENCIAS MACHISTAS

En 2019 decidimos dotarnos de un “Protocolo de prevención y actuación en situaciones de **acoso sexual, por razón de sexo y por orientación sexual**”. En aquel momento, asumimos como propio el Protocolo de la Coordinadora de ONGD de Euskadi, que se encontraba en proceso de aprobación, asumiendo las acciones necesarias para su aplicación en nuestra organización. Como parte del Equipo de Género de la Coordinadora formamos parte de su debate y elaboración y lo consideramos un protocolo no sólo necesario, sino también referente por sus contenidos y enfoque.

En el momento de la aprobación del protocolo decidimos retomar todo su contenido y específicamente adaptamos a la realidad de Mugarik Gabe las medidas de prevención que propone.

Hemos hecho seguimiento y evaluación del mismo actualizándolo en 2024 e incorporando nuevos compromisos tanto en el plano organizativo, más colectivo, como en los diferentes equipos.



Este año, nos hemos adherido de manera complementaria al protocolo **Barrutik Irauli**²⁰ de REAS Euskadi de actuación frente a las violencias machistas.

Estas herramientas son un instrumento imprescindible para profundizar en los cuidados desde la prevención y atención de cualquier forma de violencia en nuestras entidades.

ACUERDOS LABORALES

Los acuerdos laborales propios, desde los primeros en 2002, han sido y siguen siendo una herramienta de reivindicación y puesta en práctica de los cuidados en Mugarik Gabe. Sabemos que estos acuerdos no funcionan si no hay una cultura organizacional que los sostenga, pero su existencia es un marco de derecho que ayuda a generar debate y cambio organizacional.

²⁰ Aquí podéis encontrar más información del mismo <https://www.mugarikgabe.org/es/2026/01/22/barrutik-irauli-enfrentamos-las-violencias-machistas-tambien-desde-la-economia-alternativa/>



Una de las claves es, que al igual que en el modelo de evaluación, en Mugarik Gabe el debate y aprobación de los acuerdos laborales son espacios participativos y horizontales. No siempre hemos sabido cómo incorporar un análisis feminista y de cuidado en los mismos, pero entendemos que muchos de los elementos que incluyen son reflejo de esta convicción. Destacamos algunos de ellos:

- > Apuesta por equiparar derechos en diferentes elecciones vitales: igualdad salarial, salario máximo, diversidades familiares, vinculograma y permiso de soltería como ejemplos.
- > Enfoque de posibilitar la conexión de las diferentes esferas de la vida: laboral, familiar y también personal.
- > Mayor flexibilidad: horarios, selección de vacaciones, jornada anual (posibilidad de jornada de 4 días, jornada máxima diaria de 8,5h...), teletrabajo...
- > Derechos como excedencias, permisos, reducciones de jornada voluntaria...

Muchos de estos elementos han generado debates organizativos estratégicos relacionados con los cuidados, como la revisión de conceptos (matrimonio, familia...), la vinculación de ciertos derechos a un estatus determinado (madre, padre, heteronormatividad...), la conexión de los cuidados con el cuidado de otras personas y siempre entendidas como la familia normativa, si queremos poner límites a la flexibilidad elegida, si los salarios igualitarios son justos, etc. Estos debates siempre son una gran oportunidad para seguir profundizando y también para tomar decisiones con las que vayamos experimentando nuevas maneras de aplicar los cuidados en nuestras organizaciones.

Los acuerdos están inscritos en el Gobierno Vasco, por transparencia y por las ganas de compartir con otras para seguir construyendo. También están aquí disponibles si te resulta más cómodo: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2024/12/Covenio-Laboral-BOB.pdf>

GOBERNANZA

En este campo son varias las experiencias que hemos puesto en marcha en relación con los cuidados. Destacamos tres: la aplicación de la facilitación y las rondas emocionales en los espacios de toma de decisiones, el diagnóstico organizativo sobre cuidados y las medidas sociocráticas como consecuencia de este último diagnóstico.

Facilitación y rondas emocionales

Como parte del proceso *Viajando por lo Invisible* sobre cambio organizacional feminista compartido al inicio aplicamos las rondas emocionales y la facilitación en nuestras asambleas, con el objetivo de generar espacios más cuidadosos, participativos y en consecuencia también más feministas.

Así la figura de la **facilitación**, con la que llevamos ya años, forma parte de nuestro compromiso con el cambio organizacional feminista y, al mismo tiempo, constituye una apuesta explícita por el cuidado en los espacios colectivos. La facilitación contribuye a generar condiciones para una participación más equitativa, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que los procesos de toma de decisiones sean compartidos y conscientes.

Desde una lógica de cuidados, la facilitadora atiende no solo a los contenidos de las discusiones, sino también a los procesos: cuida los tiempos, las metodologías y los ritmos, clarifica objetivos, promueve que la documentación necesaria esté preparada y acompaña la gestión de los conflictos y de las dimensiones emocionales que atraviesan el trabajo colectivo. De este modo, la facilitación actúa como una práctica que redistribuye el poder, previene desgastes y contribuye a construir espacios organizativos más habitables, democráticos y sostenibles.



Además se ha constituido un pequeño equipo de personas decididas colectivamente y que han asumido este rol de manera rotativa. También han fortalecido su formación en este campo y en algunos momentos han contado con espacios de retroalimentación.

Es un rol muy bien valorado en la organización que ha promovido una evolución de los espacios de decisión colectiva.

En el caso de las **rondas emocionales**, se desarrollan al inicio y final de los espacios de toma de decisiones colectivos, para tomar mayor conciencia del estado emocional de las personas de las organización y su posible influencia en los puntos a trabajar colectivamente. Estas rondas no han sido bien valoradas, por diferentes razones: por convertirse en una práctica mecánica sin profundidad, por la dificultad o falta de claridad de cómo gestionar lo que surge en las rondas, por la dificultad o incomodidad del abordaje emocional en algunos casos... Estas valoraciones han generado algunos cambios en la manera de desarrollar los formatos y contenidos de las rondas para facilitar la reflexión sin automatismos, pero todavía es necesario repensar mejor la manera de utilizarlas o adaptarlas.

Diagnóstico de Cuidados y Sociocracia

En 2024 contamos con el acompañamiento de Fil a l'agulla para acompañar un proceso de **diagnóstico** sobre los cuidados en Mugarik Gabe. Como compartíamos al inicio cuentan con una herramienta de análisis que aplicaron de manera cualitativa y cuantitativa en nuestra organización.

En nuestra experiencia, contar con miradas externas, y más cuando son procesos colaborativos, siempre ha sido una oportunidad para el aprendizaje, la reflexión y para darnos la posibilidad de contar con tiempo, a veces tan escaso, para debatir y tomar decisiones sobre temas estratégicos.

El diagnóstico se centró en los siguientes ejes:

1. Los cuidados y la visión de la organización.
2. Los cuidados y el trabajo en equipo.
3. Cuidados, liderazgo y uso del poder.
4. Cuidados y conflicto.
5. Los cuidados y la organización interna.
6. Los cuidados y las discriminaciones.
7. Cuidados y retroalimentación.
8. Cuidados y gestión del estrés.
9. Cuidados y relación con el entorno.

Después del proceso de diagnóstico, su devolución y priorización colectiva, los temas que más interés teníamos en trabajar y donde más dificultades o retos encontrábamos eran: la mejora de la estructura autogestionada y el liderazgo, el abordaje de la gestión de conflictos y la distribución equitativa de tareas.

Finalmente decidimos comenzar por abordar algunas mejoras en la organización de nuestra estructura y toma de decisiones y para ello generamos un proceso de formación y debate sobre la **sociocracia** y posibles medidas a incorporar en nuestro funcionamiento organizativo.

A día de hoy las medidas abordadas han sido las siguientes:

- > **Toma de decisiones por consentimiento.** Apostamos por la toma de decisiones por consentimiento frente al consenso y por los espacios de indagación frente a las asambleas (aunque se mantienen para espacios puntuales). Elkargune como espacio de coordinación y representación de todos los círculos.



¿Cómo decidimos?



El consentimiento como forma de toma de decisiones

Busca superar debates infinitos, sin forzar los consensos ni reprimir las discrepancias, aumentando el nivel de tolerancia.

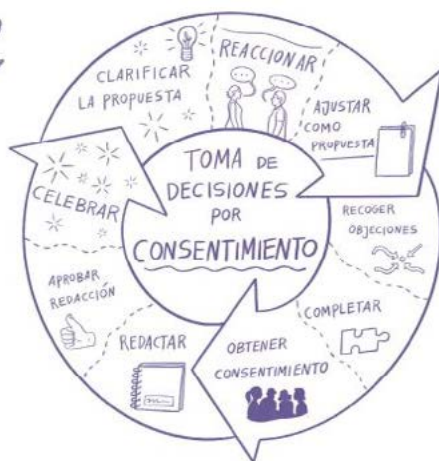
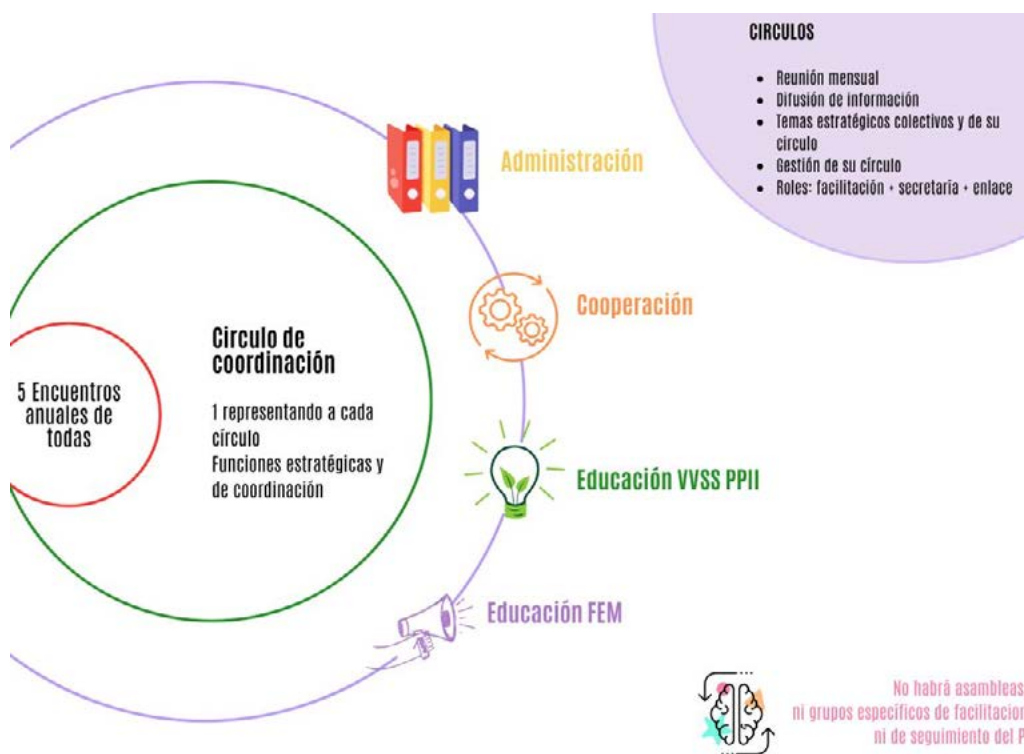


Ilustración del proceso Wikiracia de Wikitoki²¹



²¹ Si os interesa la Sociocracia os animamos a conocer en mayor profundidad el trabajo hecho por Wikitoki de gobernanza colaborativa: <https://wikitoki.org/pr/wikikrazia-gobernanza-colaborativa/>



- > **Los círculos.** Cambiamos de equipos a círculos, siendo espacios con mayor autonomía y revisamos sus funciones.
- > **Roles.** Todos los círculos cuentan con roles rotativos de facilitación, coordinación y secretaría.
- > **Elecciones sin candidatura.** Las elecciones de personas para los roles que sean necesarios son sin candidatura previa.

En el momento de redacción del presente documento, aún llevamos poco tiempo aplicando este proceso y recién hemos hecho una primera evaluación por la que estamos definiendo algunas mejoras y matices en su puesta en práctica con las que trabajar mejor, sentirnos mejor y construir espacios horizontales y feministas.

A día de hoy hay algunas reflexiones a compartir:

- Celebrar la valentía del grupo en animarnos a experimentar, de abrirnos a nuevas formas y salir de la comodidad de lo conocido.
- El reajuste de espacios colectivos ha sido valorado como mayor descanso por tener menos tiempo de reunión y al mismo tiempo, se echan en falta espacios colectivos de toma de decisiones. Toca seguir probando formas intermedias.
- Reconocer la identidad fuerte del sistema asambleario dentro de Mugarik Gabe, aún siendo un modelo que hemos ido adaptando.
- Reafirmarnos en que los sistemas horizontales no promueven prácticas feministas *per se*, por lo que debemos complementario con otros mecanismos o tomar conciencia de otros elementos a revisar.
- Destacar cómo la claridad, la transparencia, la facilitación de espacios y las candidaturas sin nombre, son elementos que son potenciadores de prácticas más feministas y empoderadoras para todas.

Aunque todavía quedan elementos por seguir revisando, esta apuesta, al igual que otras previas, son un intento de comenzar por la reflexión pero también de experimentar formas diversas que nos pueden ayudar a aplicar en nuestras prácticas organizativas elementos que promueven prácticas más participativas, más cuidadosas y más feministas.





LÍOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES



4. LÍOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

Después de más de cinco años abordando el trabajo de los cuidados, como ya habréis intuido a lo largo de los capítulos previos, han sido muchas las dificultades y las dudas que hemos encontrado en el camino. Pero también han sido muchos los aprendizajes, así como la creciente claridad sobre la necesidad de seguir celebrando aquello que sí nos funciona y nos hace sentido desde una perspectiva de transformación social y feminista, a la que todas debemos aportar tanto desde lo estructural como desde lo cotidiano.

Al igual que lo manifestamos en textos previos, mantenemos nuestra claridad sobre la **importancia de los cuidados**, entendidos de manera compleja y política, para la sostenibilidad de las vidas de las personas y también de los procesos organizativos. De ahí la necesidad de su visibilidad, reconocimiento y puesta en práctica para lograr espacios más habitables y con capacidad de cambio social en contextos injustos y de crisis sistémica, en los que vivimos.

Seguimos apostando por una mirada **feminista y de cambio organizacional**. Que proponga una revisión profunda de la reproducción de las desigualdades de género en nuestras vidas, en nuestras relaciones y prácticas organizativas y que además nos anime a experimentar propuestas de cambio. En esta línea, seguimos cuestionando aquellos espacios donde los cuidados son responsabilidad exclusiva de las mujeres, donde no hay un reconocimiento ni visibilidad de los mismos, donde las prácticas y procedimientos reproducen lógicas que nos descuidan... entre otras muchas propuestas que han ido surgiendo en este proceso.

En este marco, queremos hacer hincapié en la importancia de abordar la **cultura organizacional**. Si queremos promover cambios sobre la manera de entender y poner en práctica los cuidados en nuestras organizaciones desde una perspectiva feminista debemos revisar nuestros valores, lo simbólico, las creencias, los hábitos o nuestros referentes, por poner solo algunos ejemplos..

En este documento, se puede ver cómo gracias a organizaciones y personas referentes hemos ido avanzando en certezas sobre la comprensión y aplicación de los cuidados, pero todavía seguimos con algunas dudas o **preocupaciones**.

- > ¿son los cuidados un enfoque o un ámbito concreto en nuestros colectivos?
- > ¿el término es adecuado o estamos “estirando el chicle” de este concepto, generando confusión y dificultando el debate en otros ámbitos de la agenda feminista (trabajo doméstico, dependencia...)?
- > ¿si los entendemos dese una mirada amplia, cómo evitar quedarnos en elementos globales (participación, horizontalidad...) perdiendo la perspectiva feminista?
- > ¿estamos centrándonos en los elementos que menos nos remueven, tapando otros más complejos (los poderes, los conflictos...) que apuntan a las estructuras que reproducen las desigualdades?
- > ¿estamos incluyendo una perspectiva interseccional en nuestras propuestas? ¿está presente el antirracismo, la diversidad funcional, las disidencias sexuales y de género...en lo discursivo y en lo práctico?



- > ¿estamos vendiendo humo? ¿cómo compartir y dar seguimiento a elementos muy conectados con lo intangible, con el cambio de valores y creencias?
- > ¿estamos encontrando un equilibrio adecuado entre lo individual y lo colectivo?
- > ¿nos estamos mirando demasiado “el ombligo” sin conectar la apuesta por los cuidados con agendas de transformación más globales?
- > Y muchas más...

En este marco, es importante contar con un enfoque claro, al menos en relación con aquello que sabemos que no queremos reproducir. Apostamos por un enfoque transformador y feminista, orientado a cuestionar y modificar las estructuras heteropatriarcales que invisibilizan los cuidados, los vinculan a las mujeres y a lo femenino, los relegan al ámbito privado y los despojan de reconocimiento dentro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, resulta imprescindible **criticar** las miradas instrumentales o mercantilistas de los cuidados, que lejos de cuestionar el sistema, lo refuerzan. Se trata de propuestas que sitúan los cuidados en el consumo de nuevas actividades de mercado o en la mejora de la productividad laboral, sin poner en cuestión las bases estructurales que siguen dificultando el cuidado en todos los ámbitos de nuestras vidas.

Del mismo modo, este enfoque cuestiona aquellas propuestas que promueven el individualismo, la desmovilización o la culpabilización sin debate colectivo, especialmente en un contexto en el que la construcción y el cuidado desde lo colectivo resultan más necesarios que nunca.

Entre los retos que tenemos por delante se encuentra la necesidad de situar estas propuestas en un **contexto** de precariedad y desigualdad que también atraviesa a nuestras organizaciones y movimientos. Sabemos que es posible generar acciones a favor de los cuidados en casi cualquier espacio, pero sin perder de vista que las responsabilidades y las posibilidades de acción están profundamente condicionadas por estos contextos, a menudo marcados por la falta de tiempo, recursos, procedimientos y condiciones reales para cuidar.

Queremos visibilizar de manera específica las situaciones de **violencia, autoritarismo y persecución** que están viviendo muchos de nuestros colectivos aliados. En este marco, los cuidados se vuelven aún más necesarios —como hemos aprendido de la propuesta de Protección Integral Feminista—, aunque su aplicación siga siendo un enorme reto, cuando la prioridad inmediata es la protección de la vida. Del mismo modo, resulta imprescindible reconocer el papel de todas las compañeras que acompañan estos procesos sin estar en “primera línea”, y desde una enorme cercanía, muchas veces sin las herramientas necesarias y cargando con el dolor, el desgaste y la frustración que ello implica.

Todo ello nos interpela a revisar de manera global nuestras organizaciones para diseñar colectivamente cómo incorporar y priorizar **apuestas transversales** como los feminismos, los cuidados o la justicia ecosocial. Apostamos por promover la apropiación colectiva de estos discursos y prácticas, evitando que se diluyan en contextos atravesados por la prisa, las tareas más técnicas o las urgencias políticas y sociales cada vez más presentes. Al mismo tiempo, podemos seguir avanzando en muchas de las propuestas ya en marcha: nombrar y visibilizar los cuidados en nuestras organizaciones, construir, aplicar y revisar protocolos frente a las violencias, revisar nuestros modelos de trabajo —acompañamiento, evaluación, gobernanza— y las condiciones laborales, entre otras.

En este camino hay muchas **luces** que nos orientan sobre lo que ya sabemos que debemos y queremos hacer. Esta publicación está repleta de ideas valiosas o, al menos, de intentos honestos por construirlas. La experimentación, junto con el intercambio de prácticas, aprendizajes y saberes, es uno de los principales aprendizajes que extraemos de estos años de recorrido.

Por último, queremos reivindicar la **celebración** del camino recorrido: los aprendizajes, los hallazgos y la valentía de probar nuevas formas de hacer. Celebrar también el habernos atrevido a cuestionar dicotomías que durante mucho tiempo expulsaron los cuidados del trabajo y de los activismos, y el seguir pensando y experimentando juntas.



Cuidar es reconstruir el bienestar físico y emocional.
(...) la vida es algo a tejer cada día. Y la única manera
de lograrlo es junto al resto y en un planeta que nos
acoge: somos parte de un tejido vivo.

Amaia Perez de Orozco (2022)





5. BIBLIOGRAFÍA

- > Corporación para la Vida Mujeres que Crean. (s. f.). *CuidÁNDOME, CuidÁNDONOS entre nosotras*. Recuperado de <https://mujeresquecrean.org/cuidandome-cuidandonos-entre-nosotras>
- > Hernández Cárdenas, A., & Tello Méndez, N. G. (2013). *¿Qué significa el autocuidado para las defensoras de derechos humanos? Diálogos entre nosotras*. Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos (IM-Defensoras); Asociadas por lo Justo (JASS); Consorcio para el Diálogo Parlamentario y la Equidad Oaxaca A.C.
<https://consorciooaxaca.org/wp-content/uploads/2017/05/que-significa-el-autocuidado-para-las-defensoras-de-derechos-humanos-dialogos-entre-nosotras.pdf>
- > Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos – IM-Defensoras. 2022. *El Pacto de Cuidarnos. 2010-2021: La Protección Integral Feminista en Mesoamérica desde la IM-Defensoras*.
- > Mugarik Gabe. (2013). *El trabajo en equipo no patriarcal: Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social* (sistematización del intercambio realizado en Gasteiz, 5 de noviembre de 2013). Mugarik Gabe.
https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo_en_equipo_no_patriarcal.pdf
- > Mugarik Gabe (2018). Evaluación participativa de las personas. Mugarik Gabe.
<https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2024/12/Evaluacion-personas-MG-2018-1.pdf>
- > Pérez Orozco, A. (2022, 14 de abril). *¿Cuidados? Una palabra en disputa política*. Capire.
<https://capiremov.org/es/analisis/cuidados-una-palabra-en-disputa-politica/>
- > Razavi, S. (2007). The political and social economy of care in a development context: Conceptual issues, research questions and policy options. Programme on Gender and Development, Paper No 3. UNRISD.
- > Sanchís, N. (2020). Ampliando la concepción de cuidado: ¿privilegio de pocxs o bien común? En N. Sanchís (comp.), *El cuidado comunitario en tiempos de pandemia... y más allá*. CABA: Asociación Lola Mora, Red de Género y Comercio
- > Villanueva Martín, B. (2018, 14 de septiembre). *8 claves prácticas de autocuidado feminista #CuidateElCoco*. Píkara Magazine.
<https://www.pikaramagazine.com/2018/09/autocuidado-feminista>



