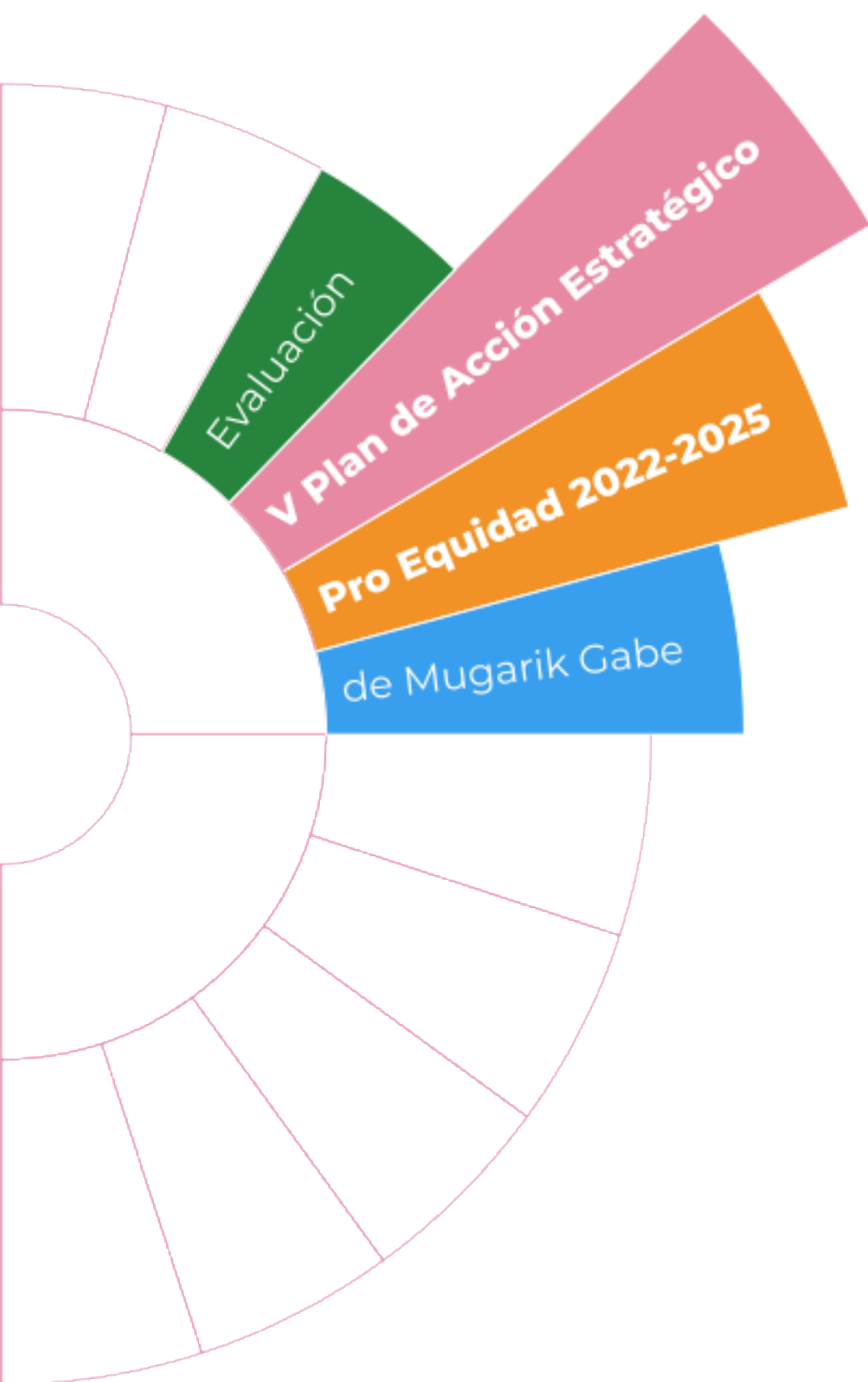




Índice

Acrónimos	4
I.Introducción	5
1.1 Encargo y desarrollo evaluación	5
1.2 Mugarik Gabe	5
1.3 V Plan de Acción estratégica pro equidad (PAEPEQ)	6
1.4 Estructura del informe	7
II. Marco metodológico evaluativo	8
2.1 ¿Qué cambia el enfoque 2MF respecto el MOPAN original ?	8
2.2 ¿Por qué evaluar el PAEPEQ con el marco 2MF?	9
2.3 Arquitectura analítica del 2MF: Áreas, KPI y MI	9
2.4 Estrategia compilación de evidencias y análisis	10
2.5 Sistema de valoración/Scoring	11
Matriz de Áreas, KPI, MI	13
2.6 Limitaciones proceso evaluativo	15
III.Valoración del cumplimiento del V Plan Pro Equidad de Género de Mugarik Gabe	17
3.1 Valoración global del grado de cumplimiento del PAEPEQ	17
3.2 Cumplimiento de los objetivos de cambio organizacional pro equidad	18
3.4 Cumplimiento objetivos de cooperación transformadora feminista	20
3.5 Conclusiones ejecución V PAEPEQ	21
IV. Análisis evaluativo por áreas (2MF)	22
4.1 Área Estratégica Feminista	23
4.1.1 KPI 1. Coherencia estratégica feminista	24
4.1.2 KPI 2 Integración enfoques transversales	26
4.2 Área Gestión Operativa Feminista	29
4.2.1 KPI 3. Modelo operativo feminista	32
4.2.2 KPI 4. Sistemas administrativos y financieros	35
4.3 Área Relaciones y Alianzas Feministas	38
4.3.1 KPI 5 Planificación y diseño de intervenciones	39
4.3.2 KPI 6: Gobernanza relacional	41
4.4 Área Aprendizaje Organizacional Feminista y Gestión Conocimiento	45
4.4.2 KPI 8. Gestión conocimiento	49
4.5 Área Resultados	51
4.5.1 KPI 9 Cambio organizacional pro equidad interno	51
4.5.2 KPI 10 Resultados proyectos	54
4.5.3 KPI 11. Sostenibilidad resultados	57

4.5.4 KPI 12. Legitimidad externa	62
V. Potencial transformador de MG	65
5.1. El reto de comprender la transformación	65
5.1.2 Comprender transformación desde el marco Gender at Work	66
5.1.3 Una doble lectura: transformación 'dentro' y transformación 'fuera'	67
5.2. Las dinámicas de transformación más fuertes que MG ha conseguido activar	68
5.2.1. Del fortalecimiento de capacidades a la transformación cultural feminista	68
5.2.2. De la cultura feminista a nuevas reglas y formas de organización	68
5.2.3. De las relaciones de confianza al fortalecimiento capacidades colectivas	69
5.2.4. De la experiencia acumulada a la renovación de prácticas y proyectos	69
5.3. Conexiones todavía débiles o incompletas	70
5.3.1. De la conciencia crítica a la estrategia explícita	70
5.3.2. Del aprendizaje a la generación de evidencia	70
5.3.3. De los cuidados a la redistribución estructural del poder y del trabajo	70
5.3.4. De la cooperación feminista a cambios institucionales más amplios	71
5.4. La conexión entre COPEQ y el trabajo externo de MG	71
5.4.1. Dinámicas de transformación potencialmente invisibles	71
VI. Cuidar lo construido y proyectar el futuro	75
6.1 Tres ideas fuerza que deja la evaluación	75
6.1.1 MG mira hacia adelante, pero necesita hacer más explícito el camino	75
6.1.2 MG ha sabido convertir sus fortalezas en capacidad de influencia	76
6.1.3 MG funciona bien, pero deberá seguir cuidando cómo sostiene lo construido	76
6.2 Algunas pistas para el próximo ciclo	77
6.3 Una oportunidad para seguir transformando	79
Anexos	80

Acrónimos

1	2MF	MOPAN MODIFICADO FEMINISTA
2	AL	AMÉRICA LATINA
3	COPEQ	CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD
5	EGBDH	ENFOQUE GÉNERO BASADO DERECHOS HUMANOS
7	EPTS	EDUCACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL
8	GBA	AYUDAS PROMOCIÓN PROCESOS CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO-EQUIDAD DE GÉNERO
9	GIG	GRUPO INTERNO DE GÉNERO
10	KPI	INDICADOR CLAVE (en inglés)
11	MG	MUGARIK GABE
12	MI	MICROINDICADOR
13	MOPAN	MULTILATERAL ORGANISATION PERFORMANCE ASSESSMENT NETWORK
14	ONG	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
15	ONGD	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO
16	PAEPEQ	PLAN ESTRATÉGICO PRO EQUIDAD
19	PE	PLAN ESTRATÉGICO
20	POA	PLAN OPERATIVO ANUAL
21	TdC	TEORÍA DE CAMBIO
22	TR	TITULAR DE RESPONSABILIDAD
23	VVSS	VIDAS SOSTENIBLES

I.Introducción

1.1 Encargo y desarrollo evaluación

La presente evaluación tiene por objeto **analizar el desarrollo y los resultados del V Plan de Acción Estratégico de Equidad 2022-2025 (PAEPEQ)**, en el marco del proceso de fortalecimiento organizacional impulsado por la entidad en materia de equidad de género.

El encargo de esta evaluación se produjo el año 2022 y se inscribió en el programa GBA de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, orientado a promover procesos de cambio organizacional pro equidad en las organizaciones de cooperación. En este contexto, la evaluación responde al mandato de valorar el trabajo realizado en el marco del PAEPEQ, con el fin de comprender su alcance, sus logros y sus principales limitaciones, así como de generar aprendizajes relevantes para la consolidación de procesos de transformación organizacional.

Más allá de una revisión formal del grado de cumplimiento de las acciones previstas, la evaluación se orienta a analizar en qué medida el PAEPEQ ha contribuido a impulsar cambios sustantivos en la organización, tanto en sus prácticas como en sus dinámicas internas, sus sistemas de gestión y sus relaciones con otras organizaciones, movimientos, colectivos diversos, plataformas, redes y administraciones. En este sentido, el proceso evaluativo adopta una perspectiva analítica que permite identificar no solo los avances realizados, sino también las tensiones, los desafíos y las condiciones necesarias para la sostenibilidad de dichos cambios.

El proceso de evaluación se ha desarrollado entre los meses de marzo y junio de 2026, periodo durante el cual se ha llevado a cabo la recogida, análisis y triangulación de información a partir de diversas fuentes, incluyendo revisión documental, entrevistas y herramientas participativas. Este enfoque busca garantizar una lectura comprensiva y situada del proceso, incorporando la diversidad de miradas presentes en la organización y en su entorno relacional.

1.2 Mugarik Gabe

Mugarik Gabe (MG) es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo nacida en Euskal Herria que trabaja por la justicia social desde una perspectiva feminista, internacionalista y de sostenibilidad de la vida. La organización entiende que las desigualdades, las violaciones de derechos humanos, la crisis ecológica y las discriminaciones de género forman parte de una misma crisis sistémica, por lo que promueve alternativas sociales, económicas, políticas y culturales orientadas a poner la vida en el centro.

Su trabajo se desarrolla principalmente a través de dos grandes ámbitos de actuación. Por un lado, impulsa procesos de Educación para la Transformación Social (EpTS) en Euskadi, promoviendo la reflexión crítica, la movilización social y la incidencia política frente a modelos que considera capitalistas, heteropatriarcales y etnocéntricos. Por otro, desarrolla acciones de

cooperación internacional junto a organizaciones sociales, feministas e indígenas de América Latina, acompañando sus luchas por la defensa de los derechos de las mujeres, los derechos colectivos y la construcción de modelos propios de desarrollo.

MG concede una importancia central al trabajo en red y a la construcción de alianzas entre movimientos sociales de América Latina y Euskal Herria. Desde esta perspectiva, entiende la solidaridad como un proceso de ida y vuelta basado en relaciones de confianza, aprendizaje mutuo y construcción de agendas compartidas. Su actuación combina el acompañamiento a procesos locales con la incidencia política y social, buscando conectar las luchas por los derechos humanos, el feminismo, la justicia climática y la defensa de los bienes comunes.

MG considera asimismo que la transformación social requiere coherencia interna. Por ello, incorpora en su estrategia el fortalecimiento de su propio cambio organizacional feminista, la democratización de los cuidados, la horizontalidad en la toma de decisiones...etc.). Su aspiración es contribuir, junto con otros movimientos y organizaciones, a la construcción de sociedades más justas, equitativas, sostenibles y libres de todas las formas de opresión.

1.3 V Plan de Acción estratégica pro equidad (PAEPEQ)

El Plan de Acción Pro-Equidad 2022–2025 (PAEPEQ) de Mugarik Gabe constituye una **herramienta estratégica orientada a profundizar el cambio organizacional feminista y a consolidar una cooperación transformadora basada en los derechos de las mujeres.**

El plan se estructura en dos grandes partes complementarias. La primera, centrada en la consolidación de un modelo organizacional feminista, se articula en torno a cuatro objetivos:

1. Avanzar en la construcción colectiva y puesta en práctica de un modelo organizacional feminista
2. Seguir implementando un marco de relaciones laborales que promueva la equidad de género
3. Profundizar en la definición y operativización de un modelo de democratización de los cuidados; y (
4. Consolidar una cultura organizacional de tolerancia cero frente a las violencias machistas.

La segunda parte, orientada a la acción externa, se centra en impulsar una cooperación transformadora feminista y basada en los derechos de las mujeres, a través de tres objetivos:

5. Consolidar un modelo de cooperación transformadora y feminista;
6. Avanzar en la defensa de los derechos de las mujeres; y
7. Contribuir a la construcción de modelos alternativos feministas de organización política y social.

En su conjunto, el **PAEPEQ expresa una apuesta estratégica por articular cambios internos pro equidad y acción externa transformadora**, cuya efectividad depende de su capacidad

para traducirse en prácticas sostenidas y en sistemas organizacionales coherentes. Aspectos que se revisarán en la presente evaluación.

1.4 Estructura del informe

El presente informe evaluativo se estructura en seis capítulos principales. Tras esta introducción, que presenta el encargo evaluativo, la organización evaluada y el V Plan de Acción Estratégico Pro Equidad de Género, **el segundo capítulo expone el marco metodológico** utilizado: el enfoque MOPAN Modificado Feminista (2MF), su arquitectura analítica basada en áreas, KPI y microindicadores, la estrategia de recogida y triangulación de evidencias, el sistema de valoración y las principales limitaciones del proceso.

El tercer capítulo valora el grado de cumplimiento del V PAEPEQ desde una lógica de ejecución: analiza en qué medida se han desarrollado las acciones, medidas y compromisos previstos en el Plan. **El cuarto capítulo, en cambio, constituye el análisis evaluativo por áreas a partir del marco 2MF.** No se limita a verificar lo realizado, sino que examina el desempeño de MG en cinco ámbitos: orientación estratégica feminista, gestión operativa, relaciones y alianzas, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, y resultados. Las cuatro primeras áreas analizan condiciones, capacidades y procesos; **el área de resultados reorganiza evidencias previas para valorar los cambios producidos a nivel interno en MG,** su nivel de institucionalización, sostenibilidad y percepción por parte de las organizaciones socias.

En las áreas 1 a 4 se incluyen vínculos a metáforas visuales acompañadas de un breve texto explicativo, concebidas como ideas fuerza que ayudan a interpretar algún hallazgo principal de cada área.

El quinto capítulo profundiza en el potencial transformador de MG. Su finalidad es ayudar a comprender la diferencia entre cambios y transformación, y aportar un marco analítico que permita hacer visibles dinámicas transformadoras que MG puede estar produciendo, incluso cuando no las identifique todavía de forma explícita. Finalmente, **el sexto capítulo ofrece una lectura de cierre orientada al futuro,** identificando ideas fuerza, pistas para el próximo ciclo estratégico y recomendaciones para cuidar lo construido y seguir fortaleciendo los procesos impulsados.

El informe se completa con un apartado de anexos. A la mayoría de estos materiales se accede mediante enlaces ubicados en el propio texto, como ocurre con las matrices evaluativas, los análisis de cuestionarios y las metáforas visuales. Además, se presenta otro anexo que presenta el listado de los documentos de MG revisados, así como de las actividades evaluativas llevadas a cabo. La numeración de este listado es la que se utiliza en las matrices evaluativas para identificar las fuentes de evidencia que sustentan los comentarios analíticos, las puntuaciones y las valoraciones asignadas a cada microindicador.

II. Marco metodológico evaluativo

El marco evaluativo que vertebra la evaluación es el **MOPAN Modificado Feminista (2MF)**¹. Este marco puede entenderse como una relectura crítica y adaptada del marco MOPAN², orientada a evaluar organizaciones desde un enfoque de transformación feminista y de derechos humanos (EGBDH). No se trata únicamente de una adaptación técnica, sino un reposicionamiento epistemológico y político del marco evaluativo.

2.1 ¿Qué cambia el enfoque 2MF respecto el MOPAN original ?

El 2MF puede entenderse como una reinterpretación del marco MOPAN desde una perspectiva feminista y basada en derechos humanos. Aunque mantiene el interés por comprender cómo funciona una organización, desplaza el foco de la evaluación desde el desempeño hacia la capacidad de contribuir a procesos de transformación.

Mientras que el **MOPAN original se centra principalmente en valorar si una organización está bien gestionada, utiliza adecuadamente sus recursos y obtiene resultados**, el 2MF incorpora una pregunta adicional: ¿los cambios que impulsa la organización tienen potencial para transformar las desigualdades, las relaciones de poder y las causas estructurales de las vulneraciones de derechos?

Esta diferencia es importante porque el 2MF distingue entre cambio y transformación. Un cambio puede consistir en nuevas prácticas, procedimientos, estructuras o capacidades. La transformación, en cambio, implica modificaciones más profundas y sostenidas en normas, culturas organizacionales, relaciones de poder e instituciones. Por ello, el interés no se limita a identificar qué ha cambiado, sino a comprender la profundidad de esos cambios y su contribución a procesos de transformación más amplios.

Como consecuencia, el **2MF amplía la mirada evaluativa incorporando aspectos como la equidad de género, los cuidados, la participación, la distribución del poder o la crítica decolonial**, prestando atención tanto a los resultados visibles como a los procesos menos tangibles que permiten que los cambios se consoliden y generen efectos duraderos.

¹ MOPAN Modificado Feminista. Ideado por Natalia Navarro Oliván a partir del marco MOPAN (2026).

² MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network) es un marco internacional de evaluación creado por países donantes con el objetivo de analizar el desempeño de organizaciones multilaterales. Su propósito es generar información rigurosa, creíble y útil que permita fortalecer el aprendizaje institucional, la rendición de cuentas y la toma de decisiones estratégicas. <https://www.mopanonline.org/>

Mientras que **MOPAN pregunta principalmente por la efectividad** y el desempeño organizacional, **2MF se interesa además por el potencial transformador de los cambios impulsados**, analizando en qué medida contribuyen a avanzar hacia una mayor equidad de género y una realización efectiva de los derechos.

2.2 ¿Por qué evaluar el PAEPEQ con el marco 2MF?

Precisamente porque el PAEPEQ incorpora objetivos y resultados que implican cambios tanto en el funcionamiento interno de MG como en sus actuaciones externas, su evaluación requiere una mirada que vaya más allá de comprobar el grado de ejecución de las actividades previstas.

La cuestión central no es únicamente determinar qué actividades se realizaron o qué resultados fueron formalmente alcanzados, sino comprender qué cambios se produjeron realmente, cuál fue su alcance, hasta qué punto han sido apropiados por la organización y qué posibilidades tienen de sostenerse en el tiempo.

El marco metodológico 2MF aporta una herramienta particularmente adecuada para la evaluación del PAEPEQ. A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en el cumplimiento de actividades o resultados previstos, **el 2MF permite analizar la consistencia, calidad, cobertura e institucionalización de los cambios observados**. Para ello organiza el análisis en áreas, indicadores clave (KPI) y micro-indicadores (MI), facilitando la identificación, triangulación e interpretación de evidencias procedentes de distintas fuentes.

La utilización del 2MF permite así realizar una lectura más integrada y sistémica del PAEPEQ, **valorando no solo qué se ha hecho, sino también qué ha cambiado**, cómo se conectan entre sí los distintos cambios promovidos por el plan y en qué medida estos contribuyen a fortalecer las capacidades organizacionales feministas de MG y a consolidar transformaciones sostenibles tanto en su funcionamiento interno como en su acción externa.

2.3 Arquitectura analítica del 2MF: Áreas, KPI y MI

Desde el punto de vista operativo, el 2MF sigue la misma estructura de MOPAN en tres niveles analíticos interrelacionados: **Áreas, KPI (indicadores clave) y MI (micro-indicadores)**.

- Las Áreas organizan los grandes ámbitos de análisis (estratégico, operativo, relacional, aprendizaje y resultados);
- los KPI constituyen las unidades de valoración evaluativa; y los
- MI funcionan como dispositivos de indagación que permiten identificar, ordenar y triangular evidencias.

El trabajo metodológico en el 2MF sigue un **ciclo analítico**, que conecta preguntas evaluativas, recogida de evidencias con la interpretación evaluativa.

En primer lugar, las **Áreas** organizan los grandes ámbitos de análisis (en clave feminista): estratégico, operativo, relacional, aprendizaje y resultados. Dentro de cada Área se sitúan los **KPI o indicadores clave**, en base a los cuales se formulan las **preguntas evaluativas** (por ejemplo: en qué medida se ha transformado la gobernanza o se han redistribuido las relaciones de poder). Los **MI o microindicadores** desagregan cada KPI en dimensiones concretas que se pueden observar, orientando por tanto a qué hay que prestar atención.

El siguiente paso es la recogida de información e identificación de evidencias, en base a la revisión documental, entrevistas, cuestionarios, grupos focales, observación participante...). Estas evidencias se **registran y organizan según los MI**. Cada evidencia no se toma interpreta de forma aislada, sino que se **contrasta y triangula** con la información obtenida por otras fuentes.

A partir de ahí, el siguiente paso es la **interpretación evaluativa** que consiste en identificar patrones, límites, avances, desafíos. La pretensión es que esta interpretación no se quede en la descripción de los hallazgos, sino que los interprete en clave de sus implicaciones para la transformación.

2.4 Estrategia compilación de evidencias y análisis

Para la identificación y análisis de evidencias se ha desarrollado una estrategia metodológica de carácter mixto y triangulado, que ha combinado diversas técnicas de recogida de información. En concreto, se han realizado 7 entrevistas en profundidad, 1 cuestionario dirigido al conjunto de organizaciones socias, 1 cuestionario aplicado a todo el equipo de la organización, 3 reuniones de debate/ grupo focal con el Grupo Interno de Género (GIG), así como 3 reuniones online con la Referente de Género. A ello se suma una revisión sistemática de documentación relevante. El conjunto de la información recogida ha sido analizado desde el prisma de q en qué medida las evidencias activan los distintos micro-indicadores (MI) y, por extensión, los indicadores estratégicos (KPI), así como la presencia e institucionalización de los cambios organizacionales y de los cambios impulsados a través de la cooperación y la EpTS asociados PAEPEQ.

En el marco de esta evaluación, se han considerado **evidencias todos aquellos elementos de información que permiten sustentar, contrastar o matizar un juicio evaluativo sobre los avances, límites y efectos del PAEPEQ**. Estas evidencias incluyen documentación organizacional, de planificación y seguimiento, políticas y protocolos internos, otros materiales producidos por la organización, registros de actividades, respuestas a cuestionarios, relatos recogidos en entrevistas, aportes realizados en reuniones de contraste y percepciones expresadas por el equipo y las organizaciones socias.

Para orientar la identificación y análisis de estas evidencias, **cada micro-indicador (MI) contó con un escenario preliminar de evidencias posibles, elaborado antes del inicio del trabajo de campo**. Este escenario no fue construido específicamente para MG, sino como una referencia metodológica general del marco 2MF. Por tanto, su función no era definir de forma cerrada qué debía encontrarse en la organización, sino ayudar a precisar qué buscaba cada

MI, qué tipo de información podía activarlo y qué dimensiones del cambio organizacional, relacional o programático permitía observar.

Durante el proceso evaluativo, **este escenario preliminar se utilizó como una guía orientativa y no como una lista rígida de comprobación**. En algunos casos, las evidencias previstas ofrecían una visión panorámica del MI que, en el caso concreto de MG, se expresó de forma particular o a través de prácticas, relatos, documentos o dinámicas organizacionales algo distintas a las inicialmente formuladas. Por ello, **el análisis no se limitó a verificar la existencia literal de las evidencias esperadas, sino a valorar si la información recogida permitía sostener, con suficiente consistencia, que el MI estaba activo**, parcialmente activo o débilmente evidenciado.

Las preguntas de las entrevistas y de los cuestionarios fueron diseñadas y revisadas en relación con los MI del marco 2MF, de manera que las respuestas permitieran identificar qué dimensiones del marco aparecían activas en cada caso. A su vez, estas respuestas fueron contrastadas con la información procedente del resto de actividades evaluativas, revisión documental, reuniones con el GIG, sesiones con la Referente de Género, entrevistas y cuestionarios, lo que permitió triangular fuentes y evitar que la valoración descansara únicamente en percepciones aisladas.

A partir de este trabajo, la evaluación distinguió entre la identificación de evidencias y su interpretación evaluativa. **La activación de los MI se apoyó en el contraste sistemático de fuentes, mientras que la lectura sobre su significado, grado de avance, nivel de institucionalización y puntuación final incorpora necesariamente el juicio profesional de la consultora**. Dicho juicio se basa en la experiencia acumulada en evaluación, enfoque de género, derechos humanos y cambio organizacional, y permite traducir los hallazgos empíricos en una valoración sintética sobre el desempeño de MG en cada KPI.

Las evidencias originales del marco 2MF se vinculan, además, con las tablas de puntuación de cada KPI, en las que se explicita la relación entre los MI activos, los comentarios analíticos derivados del contraste de evidencias, la puntuación asignada, su justificación y las fuentes de evidencia utilizadas. Para facilitar la trazabilidad metodológica, el escenario preliminar completo de evidencias posibles se incorpora también mediante un vínculo específico en este mismo epígrafe.

Listados de documentos revisados y de actividades evaluativas

2.5 Sistema de valoración

El sistema de puntuación en el **2MF** conserva la propuesta del marco MOPAN.

El hecho de puntuar va ligado a la necesidad de hacer explícita una posición: en una evaluación no basta con describir, hay que valorar. Sirve de refuerzo al análisis, ya que cada puntuación debe estar respaldada por evidencias y ser argumentada.

Las puntuaciones sirven también para identificar **niveles de desarrollo del cambio**, especialmente en términos de institucionalización. Permiten distinguir entre prácticas incipientes, avances en desarrollo y cambios consolidados, algo que resulta fundamental para orientar recomendaciones estratégicas.

Por último, pueden tener también una función práctica en términos de **toma de decisiones**. Ayudan a señalar dónde es más urgente intervenir, qué hay que mejorar y dónde es necesario consolidar aprendizajes.

La **lógica de valoración del 2MF** se fundamenta en un principio clave: la valoración se fundamenta en un proceso interpretativo riguroso a cargo consultora experta en base a la consistencia de las evidencias obtenidas.

Las puntuaciones que van de 0 a 5 se asignan KPI a partir de las evidencias (relativas a los MI) que se hayan obtenido.



Inexistente Gris No se identifican evidencias del elemento analizado.



Potencial replanteamiento Existen iniciativas puntuales y avances parciales que ofrecen una base de trabajo. Su replanteamiento permitiría sistematizar mejor el elemento y generar efectos sinérgicos en otros ámbitos del funcionamiento de MG.



En desarrollo Se identifican avances significativos y prácticas consolidadas en ámbitos o procesos específicos. El enfoque evaluado muestra una incorporación visible, aunque se han identificado tensiones y aspectos de mejora.



Consolidado El elemento evaluado se encuentra ampliamente integrado en las prácticas, estructuras y dinámicas organizacionales. Alta apropiación colectiva.



Fortaleza Se evidencia un proceso profundamente institucionalizado, coherente y transversal, integrado de forma estable en cultura organizacional, estructuras, sistemas y relaciones.

Matriz de Áreas, KPI, MI

ÁREA	INDICADORES CLAVE	MICRO-INDICADORES Y PREGUNTAS EVALUACIÓN
ESTRATÉGICA	KPI 1 Coherencia estratégica feminista KPI 2 Integración enfoques transversales	KPI 1 ¿La estrategia de MG está alineada con su mandato feminista y hay coherencia entre objetivos, teoría de cambio, discurso y prácticas?
		KPI 2 ¿Los enfoques feminista, EGBDH, interseccional están integrados de forma transversal en las políticas, estructuras y sistemas de MG?
OPERATIVA	KPI 3 Modelo operativo feminista KPI 4 Sistemas admin y financieros	MI 1.1 Plan estratégico pro equidad vigente MI 1.2 Claridad objetivos y resultados feministas MI 1.3 Teoría cambio feminista MI 1.4 Coherencia discurso (si el compromiso se traduce en prioridades) MI 1.5 Revisión estratégica basada en evidencia (cambio rumbo estratégico)
		MI 2.1 Existencia y uso políticas internas feministas M.I 2.2 integración transversal enfoque feminista, EGBDH, interseccional(procedimientos) MI 2.3 Capacidad organizacional distribuida para impulsar enfoque feminista M.I 2.4 Mecanismos explícitos para identificar y transformar desigualdades de poder internas (acorde enfoques transversales) M.I 2.5 Existencia referentes
		KPI 3 ¿El modelo operativo de MG cuenta con los recursos, capacidades y prácticas internas necesarias para materializar de forma coherente su enfoque feminista (incluyendo cuidados, sobrecargas y poder interno)?
		KPI 4 ¿Los sistemas administrativos, financieros y de gestión han incorporado enfoque feminista, garantizan transparencia, coherencia y sostenibilidad funcionamiento org.?
		MI 3.1. Claridad y comprensión compartida del modelo operativo feminista MI 3.2. Adecuación de las personas del equipo en términos de diversidad y sostenibilidad de cargas MI 3.3. Desarrollo continuo de capacidades feministas MI 3.4. Integración del enfoque feminista en prácticas laborales MI 3.5. Adecuación de los recursos financieros a prioridades feministas MI 3.6. Institucionalización de una cultura de cuidados
		MI 4.1. Coherencia entre planificación y prioridades feministas PAEPEQ MI 4.2. Transparencia financiera accesible MI 4.3. Sistemas de control coherentes con valores feministas MI 4.4. Uso de recursos alineado con equidad y cuidados MI 4.5. Capacidad de adaptación a tensiones éticas

ÁREA	INDICADORES CLAVE	MICRO-INDICADORES Y PREGUNTAS EVALUACIÓN
RELACIONES	KPI 5 Co-diseño feminista KPI 6 Gobernanza relacional feminista	KPI 5 ¿Las planificaciones y el diseño intervenciones alineadas con PAEPEQ y co-protagonismo organizaciones socias?
		KPI 6 ¿Las relaciones con socias y aliadas, redes basadas en redistribución poder y corresponsabilidad, formas de relación ponen centro cuidado? MI 5.1. Coherencia PE–proyectos toda org MI 5.2. Co-diseño con socias (más allá de consulta) MI 5.3. Integración análisis feminista MI 5.4. Integración EGBDH MI 5.5. Calidad relacional basada en cuidado y corresponsabilidad MI 6.1. Claridad del modelo relacional MI 6.2. Redistribución del poder MI 6.3. Transparencia con socias MI 6.4. Resolución de tensiones MI 6.5. Respeto a tiempos territoriales
APRENDIZAJE	KPI 7 Aprendizaje feminista (sistematización, sgto, evaluación) KPI 8 Integración aprendizaje evaluaciones y seguimiento	KPI 7 ¿MG dispone sistemas efectivos seguimiento, evaluación que permitan incorporar aprendizajes y mejora organizacional feminista y retroalimentan toma de decisiones?
		KPI 8 ¿MG genera, registra, sistematiza, comparte y utiliza conocimiento de forma sistemática para fortalecer su quehacer, incidencia relaciones/alianzas? MI 7.1. Sistema que mide cambios poder y cultura MI 7.2. Producción y Uso de información decisiones MI 7.3. Incorporación de aprendizajes MI 7.4. Rendición cuentas MI 7.5. Inclusión voces diversas MI 7.6. Evaluaciones participativas feministas/procesos revisión colectiva MI 8.1. Accesibilidad de repositorios MI 8.2. Sistematización estructurada MI 8.3. Cultura de compartir MI 8.4. Producción de conocimiento feminista MI 8.5. Intercambio horizontal con socias

ÁREA	INDICADORES CLAVE	MICRO-INDICADORES Y PREGUNTAS EVALUACIÓN
RESULTADOS		KPI 9 ¿El PAEPEQ ha generado cambios feministas en cultura org., capacidades internas, cuidado y estructuras gobernanza de MG?
		KPI 10 ¿El trabajo de MG contribuye a fortalecer capacidades, incidencia política, defensa derechos mujeres y reparación en donde MG actúa?
		KPI 11 ¿Los cambios (feministas) impulsados por MG son transformadores, sostenibles en el tiempo, cuentan con capacidades, recursos, apropiación y estructuras suficientes para mantenerse?
		KPI 12 ¿Las socias en AL perciben el trabajo de MG como coherente y alineado con principios feministas y decoloniales?
	KPI 9 Resultados internos KPI 10 Resultados proyectos KPI 11 Sostenibilidad resultados KPI 12 Legitimidad externa percibida	MI 9.1. Cambios medibles MI 9.2. Capacidades internas MI 9.3. Cambios normativos y sistemas MI 9.4. Cambios de gobernanza MI 9.5. Cambios culturales MI 9.6 Percepción relaciones internas MI 10.1. Calidad transformadora de intervenciones MI 10.2. Capacidades políticas MI 10.3. Incidencia feminista MI 10.4. Contribución a justicia global y derechos humanos mujeres MI 10.5. Coherencia interno-externo MI 11.1. Estrategias de sostenibilidad MI 11.2. Capacidades instaladas MI 11.3. Viabilidad financiera MI 11.4. Gestión de riesgos MI 11.5. Apropiación local MI 11.6. Continuidad más allá de personas clave MI 12.1. Valor añadido percibido MI 12.2. Coherencia discurso-práctica evaluada por las socias MI 12.3. Reputación ética MI 12.4. Calidad del acompañamiento MI 12.5. Alineación con luchas feministas MI 12.6 Percepción de redistribución real de poder por parte de organizaciones socias.

2.6 Limitaciones proceso evaluativo

La principal limitación del proceso evaluativo ha sido su desarrollo en un periodo relativamente corto de cuatro meses, incluyendo parte del periodo vacacional. Este calendario respondió, en parte, a la necesidad de ajustar la agenda del proceso a algunas limitaciones puntuales de disponibilidad de la consultora, lo que redujo el margen para ampliar determinadas fases de análisis, contraste y devolución de resultados.

A ello se añadió la voluntad de ajustar los tiempos de participación de las personas solicitada por MG. Aunque todas las personas de MG han participado en el proceso de evaluación, con

diferentes intensidades, se han cuidado los tiempos dedicados a entrevistas, grupos focales y otras actividades evaluativas, con el fin de compatibilizar las necesidades del proceso con el funcionamiento de la organización.

En conjunto, estas condiciones han limitado las posibilidades de desarrollar espacios más amplios de contraste, debate y apropiación colectiva de los hallazgos emergentes. De haberse dispuesto de un mayor margen temporal y de mayor disponibilidad efectiva, habría sido deseable incorporar procesos adicionales de reflexión colectiva sobre los resultados de la evaluación.

No obstante, esta fase de contraste y apropiación podrá ser retomada en el próximo ciclo de reflexión estratégica vinculado a la elaboración y despliegue del siguiente PAEPEQ, facilitando que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación alimenten los procesos futuros de análisis, planificación y toma de decisiones organizacionales.

III. Valoración del cumplimiento del V Plan Pro Equidad de Género de Mugarik Gabe

La presente sección tiene por objeto valorar el **grado de cumplimiento del V Plan Pro Equidad de Género (PAEPEQ)** en relación con los compromisos asumidos durante su período de vigencia. En consecuencia, **el análisis se centra exclusivamente en identificar y valorar qué actuaciones, medidas, procesos, herramientas y mecanismos previstos en el PAEPEQ han sido efectivamente desarrollados**, así como el grado en que los resultados comprometidos pueden considerarse alcanzados desde una perspectiva de ejecución.

Esta valoración no tiene por objeto analizar en profundidad los efectos que el PAEPEQ ha producido en la organización ni su contribución a transformaciones feministas, organizacionales o sociales más amplias. Dichas cuestiones constituyen el núcleo del análisis desarrollado a continuación en la presente evaluación.

3.1 Valoración global del grado de cumplimiento del PAEPEQ

En términos de ejecución, el V PAEPEQ presenta un nivel de cumplimiento muy elevado: la gran mayoría de las acciones previstas han sido desarrolladas y existe evidencia suficiente de avance sustantivo en los resultados comprometidos.

En una lectura global, su **principal aporte no ha sido iniciar transformaciones completamente nuevas, sino consolidar e institucionalizar procesos de cambio organizacional feminista ya presentes en la trayectoria de MG**. El PAEPEQ ha contribuido así a dotar de mayor continuidad, coherencia y profundidad a avances que ya formaban parte del recorrido político y organizacional de la entidad.

En este sentido, el plan pro equidad ha funcionado principalmente como un **marco compartido que ha permitido ordenar, dar seguimiento y fortalecer prácticas, políticas y posicionamientos** feministas ya presentes en la cultura organizacional.

3.2 Cumplimiento de los objetivos de cambio organizacional pro equidad

OBJETIVO 1: avanzar en la construcción colectiva y puesta en práctica del modelo organizacional feminista

Alto nivel de cumplimiento

El compromiso político con la equidad de género aparece ampliamente internalizado en MG y forma parte de su identidad. La actualización de herramientas de transparencia y rendición de cuentas, la realización de procesos formativos y de reflexión colectiva, el impulso de mecanismos de comunicación y el desarrollo de estructuras específicas para el seguimiento de la política de género constituyen evidencias claras de este avance.

Asimismo, durante el período evaluado, **se ha impulsado la implantación progresiva de la sociocracia como modelo de gobernanza**. Este proceso ha supuesto una transformación significativa de los mecanismos de toma de decisiones, de la distribución de responsabilidades y de las formas de funcionamiento círculos. Aunque la apropiación del modelo continúa siendo desigual y persisten interrogantes sobre algunos de sus efectos a largo plazo, constituye uno de los principales cambios impulsados durante la vigencia del PAEPEQ .

También se han identificado algunos límites. La existencia de estructuras específicas como la figura de **Referente de Género o el Grupo Interno de Género (GIG)** han permitido sostener el seguimiento del plan y mantener la agenda feminista dentro de MG. Sin embargo, también pueden producirse **tensiones relativas a su encaje futuro dentro del nuevo modelo sociocrático**. Asimismo supone un desafío **la ambivalencia respecto a la apropiación y valoración del equipo de la sociocracia**. Aunque el compromiso feminista absolutamente consolidado, **MG muestra dificultades para explicitar de manera compartida rumbos estratégicos futuro (TdC) que sirvan como horizonte común** para alinear el quehacer de los los distintos ámbitos de trabajo hacia las transformaciones buscadas.

OBJETIVO 2: Seguir implementando un marco relaciones laborales que promueva equidad de género en la organización

Alto nivel de cumplimiento

Los **procedimientos de selección y acogida incorporan** criterios de igualdad y no discriminación, mientras que **la política laboral feminista** se encuentra ampliamente consolidada y constituye uno de los ámbitos más reconocidos internamente y utilizados por el equipo. Las medidas vinculadas a **equiparación salarial, conciliación, flexibilidad, acompañamiento y bienestar laboral** forman parte del funcionamiento habitual de la organización y constituyen uno de los ejemplos más claros de institucionalización del enfoque feminista.

OBJETIVO 3: Profundizar en la definición y operativización de un modelo de democratización de los cuidados que forme parte de la cultura organizacional y abarque todos los ámbitos de funcionamiento de MG

Alto nivel de cumplimiento

La evaluación constata que **los cuidados** han adquirido una creciente centralidad política y organizacional, **trascendiendo su consideración como cuestión individual para convertirse progresivamente en una cuestión inherente a prácticamente todas las facetas del funcionamiento organizacional**. Se han consolidado medidas de conciliación y corresponsabilidad, se han desarrollado reflexiones sobre sostenibilidad de la vida y se han generado respuestas organizacionales frente a situaciones de malestar o sobrecarga. Se han identificado retos relativos a avanzar desde respuestas principalmente reactivas/adaptativas hacia actuaciones más estructurales relacionadas con la distribución de cargas, si bien mediante la sociocracia se pretenden mitigar dinámicas de desgaste relativas a la profusión asambleas y a parálisis en procesos toma de decisiones por consenso.

OBJETIVO 4: Consolidar la cultura organizacional de tolerancia cero hacia las violencias machistas

Alto nivel de cumplimiento

Los resultados previstos se han alcanzado en un grado elevado. **MG dispone actualmente de protocolos, mecanismos de prevención y herramientas de actuación conocidos dentro de la organización**. Además, durante la vigencia del PARPEQ se ha producido una ampliación progresiva de la mirada feminista sobre las violencias, incorporando elementos relacionados con el acompañamiento, la reparación hacia la violencia política. El principal reto identificado consiste en continuar profundizando en enfoques restaurativos y fortalecer la capacidad organizacional para **responder a situaciones complejas tanto en el ámbito interno como en ámbitos externos a la propia MG**.

3.4 Cumplimiento objetivos de cooperación transformadora feminista

OBJETIVOS 5: Consolidar la defensa de un modelo de cooperación transformadora y feminista

Alto nivel de cumplimiento

Durante el período evaluado, MG ha mantenido una **defensa del modelo de cooperación descentralizada, transformadora y feminista**, tanto en espacios de incidencia política como en ámbitos de reflexión, comunicación, formación y sensibilización. Destaca su participación en debates vinculados a la Ley Vasca de Cooperación, en espacios promovidos por la Coordinadora de ONGD de Euskadi y en acciones orientadas a posicionar públicamente la cooperación feminista y solidaria que la organización defiende.

Asimismo, **MG ha consolidado la formación y el acompañamiento a ONGD, organizaciones sociales, centros educativos y otras entidades interesadas** en promover cambios organizacionales feministas y enfoques transformadores. Estas actuaciones constituyen una línea de trabajo continuada, ampliamente reconocida de la organización, lo que permite afirmar que el objetivo se encuentra plenamente integrado en su quehacer habitual y presenta un grado muy alto de cumplimiento.

OBJETIVO 6: Avanzar en la defensa de los derechos de las mujeres

Alto nivel de cumplimiento

Durante el período evaluado, MG ha dado **continuidad a líneas centrales de trabajo orientadas a la defensa de los derechos de las mujeres, mediante el apoyo sostenido a organizaciones feministas y defensoras de derechos**, la promoción de los derechos sexuales y reproductivos, la denuncia de las violencias machistas y el acompañamiento integral a defensoras en distintos contextos.

La amplitud, continuidad y **transversalidad de estas actuaciones en cooperación y en educación muestran que la defensa de los derechos de las mujeres forma parte del núcleo político y operativo de MG**. En este sentido, el objetivo se encuentra plenamente integrado en el quehacer habitual de la organización y presenta un grado muy alto de cumplimiento.

OBJETIVO 7: Contribuir a la construcción de modelos alternativos feministas de organización política y social

Alto nivel de cumplimiento

Avances especialmente sólidos en el fortalecimiento de modelos alternativos feministas de organización política y social. Durante el período evaluado, MG ha dado continuidad al **apoyo técnico y político a organizaciones socias feministas y de mujeres, ha participado activamente en redes feministas en Euskadi y ha impulsado procesos de articulación, comunicación propia e incidencia colectiva.**

Asimismo, MG ha desarrollado **iniciativas vinculadas a memoria, reparación y violencia política por razón de género, consolidando esta línea como parte significativa de su trabajo feminista.** También se observan avances claros en la promoción de vidas sostenibles y modelos de economía feminista, autónoma y sostenible, aunque en este último ámbito la evidencia disponible resulta menos sistemática y robusta.

3.5 Conclusiones ejecución V PAEPEQ

En terminos de ejecución de las acciones del PAEPEQ se puede afirmar que los resultados comprometidos muestran **niveles de cumplimiento elevados, aunque el sistema de seguimiento del PAEPEQ no ofrezca siempre herramientas idóneas para evidenciarlos de manera sistemática.**

Durante el período evaluado, **MG ha mantenido una apuesta clara por la cooperación feminista y transformadora, ha contribuido al fortalecimiento de organizaciones feministas y defensoras de derechos humanos,** ha impulsado procesos de formación y acompañamiento a numerosas entidades, ha promovido espacios de articulación feminista y ha desarrollado iniciativas vinculadas a la memoria, la reparación, la violencia política contra las mujeres y la sostenibilidad de la vida. Todo ello constituye parte sustancial de su trabajo cotidiano y forma parte de las señas de identidad más reconocidas de la organización.

Sin embargo, el **PAEPEQ ha resultado menos eficaz para capturar estos cambios y comprender su contribución a transformaciones más amplias.** La principal dificultad no parece residir en la ausencia de resultados, sino en la limitada capacidad del sistema de seguimiento para identificar impactos transformadores, generar evidencias sobre los efectos producidos a medio y largo plazo en organizaciones socias, movimientos feministas, agendas políticas o sistemas de garantía de derechos.

Por tanto, el V PAEPEQ **ha cumplido muy satisfactoriamente los objetivos y resultados comprometidos.** Los principales desafíos para futuros planes reside en avanzar hacia una formulación más estratégica orientada a transformaciones y, en segundo término, generar mejores evidencias sobre los cambios, a nivel interno explorar medidas más estructurales en lugar de reactivas.

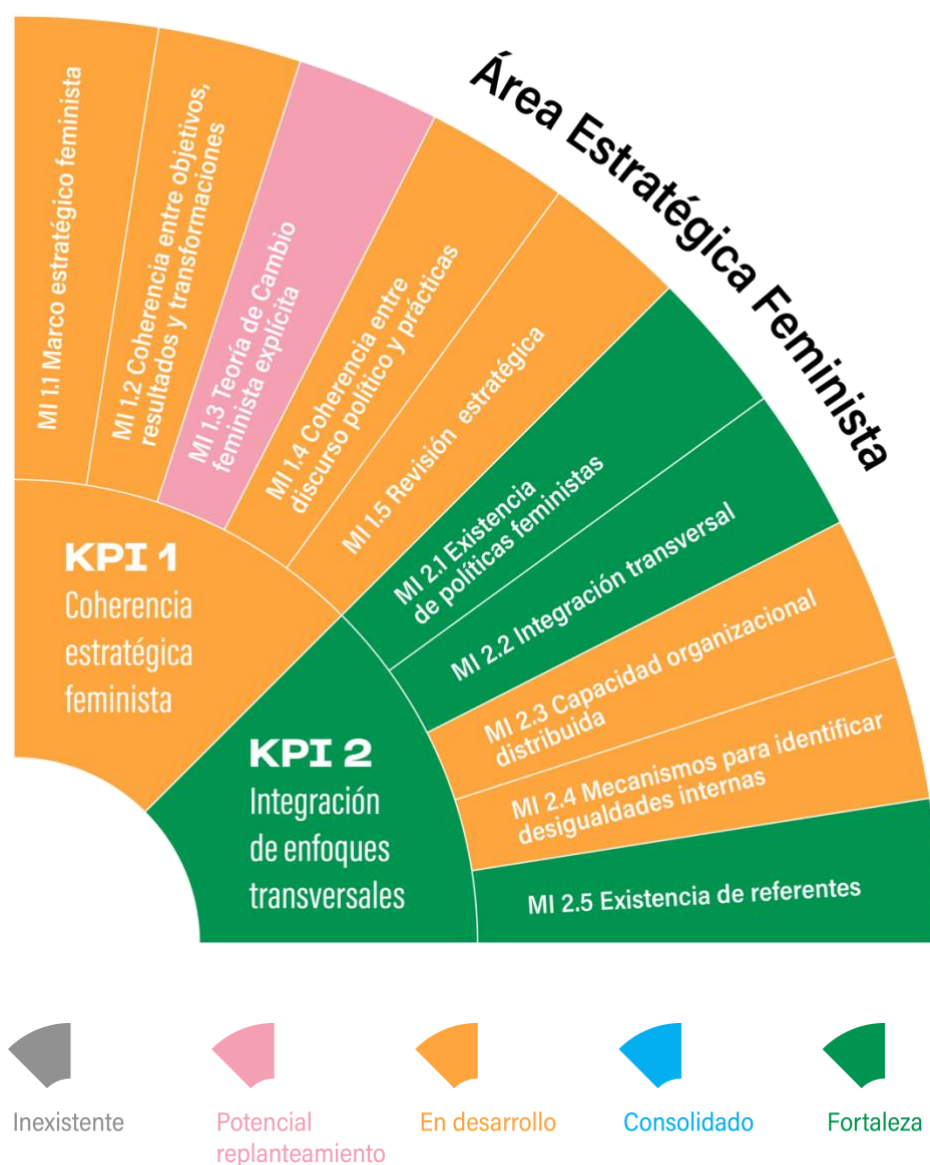
IV. Análisis evaluativo por áreas (2MF)

A continuación se presenta el **análisis evaluativo del desempeño de MG durante la vigencia del V PAEPEQ a partir del marco 2MF**. A diferencia del apartado anterior, centrado en valorar el grado de cumplimiento de las acciones, medidas y compromisos previstos en el PAEPEQ, **este capítulo desplaza la mirada desde la ejecución hacia el análisis del funcionamiento organizacional, las condiciones que han acompañado el desarrollo del PAEPEQ y los resultados observados durante el período evaluado**. Por tanto, no se trata únicamente de identificar qué se ha hecho, sino de comprender cómo se han desarrollado los procesos impulsados, qué capacidades los han sostenido, qué tensiones los han atravesado y qué evidencias permiten valorar su alcance.

El análisis se organiza en cinco áreas y doce KPI. Las cuatro primeras áreas abordan las condiciones, capacidades y procesos que sostienen el desempeño de MG: la orientación estratégica feminista, la gestión operativa, las relaciones y alianzas, y los sistemas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. En ellas, los cambios identificados se analizan como expresión del funcionamiento de cada ámbito, no como resultados finales del proceso evaluado.

El Área de Resultados incorpora una lectura complementaria: retoma evidencias ya trabajadas en los apartados anteriores y las reorganiza para valorar qué cambios se han producido, con qué profundidad, en qué medida se han institucionalizado, qué posibilidades tienen de sostenerse en el tiempo y cómo son percibidos por las organizaciones socias. El análisis específico del potencial transformador de MG se desarrolla en el capítulo siguiente.

4.1 Área Estratégica Feminista



El **Área Estratégica Feminista** evalúa la capacidad de MG para definir, sostener y orientar un proyecto político feminista de forma coherente en el tiempo. Analiza si el **compromiso organizacional** está claro y guía realmente las decisiones, si existe una **teoría del cambio (TdC)** que articula cómo se produce la transformación y, si hay **coherencia entre lo que se declara y lo que se hace**. Asimismo, examina hasta qué punto los **enfoques: feminista, género y derechos humanos (EGBDH) e interseccional** están integrados de manera transversal en los sistemas organizacionales así como si existen mecanismos de revisión estratégica que permitan aprender, ajustar y sostener el cambio.

4.1.1 KPI 1. Coherencia estratégica feminista

¿En qué medida MG cuenta con una estrategia feminista coherente que conecta su visión política con sus decisiones y con las transformaciones sociales que pretende impulsar?

El análisis evidencia que MG dispone de una **apuesta política feminista sólida, ampliamente legitimada** y coherente tanto en su discurso como en buena parte de sus prácticas organizacionales, de cooperación y educación (MI 1.1; MI 1.4). **El feminismo aparece claramente integrado en la identidad política** de la organización y se sostiene en documentos formales y también en décadas de aprendizajes, debates y cultura organizacional feminista compartida (MI 1.1).

Se observa una percepción ampliamente extendida en el equipo de MG de **coherencia entre sus posicionamientos políticos y las prácticas internas de cambio organizacional pro equidad** vinculadas a cuidados, flexibilidad laboral, reflexión crítica sobre relaciones de poder y apuesta histórica por modelos organizacionales horizontales (MI 1.4). Otra huella feminista reside en la importancia que confiere al mantenimiento de relaciones horizontales y de confianza con organizaciones socias, aliadas y redes feministas.

No obstante, el análisis evaluativo también ha encontrado **limitaciones relevantes relativas a la explicitación estratégica de esta apuesta política feminista** (MI 1.2; MI 1.3). A pesar de que MG dispone del PAEPEQ como instrumento de planificación, éste presenta una clara **fragilidad a la hora de funcionar como herramienta capaz de marcar y sostener un rumbo estratégico compartido**. Ello se asocia principalmente con dos cuestiones: el solapamiento estratégico-operativo y la ausencia de una Teoría de Cambio (TdC) feminista explícita.

Por un lado, el PAEPEQ incorpora objetivos, resultados, acciones, responsables y cronogramas, lo que hace que funcione parcialmente como un **dispositivo de ejecución mucho más que como una herramienta de orientación estratégica** propiamente dicha (MI 1.2). El hecho de llegar al nivel de detalle de las acciones no constituye necesariamente un problema en sí mismo, pero sí tiene implicaciones importantes: diluye la diferencia entre qué cambios se pretende impulsar y cómo se ejecutan, reduce la capacidad de adaptación a contextos cambiantes y desplaza progresivamente el foco desde preguntas estratégicas hacia el cumplimiento de acciones. En la práctica, puede producir un cierto **espejismo de coherencia, donde el sumatorio de las acciones ejecutadas pueda interpretarse como evidencia suficiente de transformación**, sin garantizar necesariamente que ésta se esté produciendo.

Paralelamente, el análisis ha evidenciado asimismo **carencias relativas a la existencia de una TdC feminista explícita, compartida y utilizada de forma sistemática** (MI 1.3). Buena parte de la lógica de cambio del trabajo de MG parece operar de manera tácita, sosteniéndose en base a una cultura política compartida y experiencia acumulada claramente feministas. **No existe una visión suficientemente clara y sencilla que permita identificar de forma articulada, tanto al equipo de MG, cómo a sus socias y aliadas, qué transformaciones estructurales pretende MG alcanzar y qué va hacer al respecto**, cómo espera que ocurran

en contextos concretos, qué relaciones de poder busca dismantelar y, además, cómo sus distintas líneas de trabajo van a contribuir conjuntamente a ello (MI 1.2; MI 1.3).

En este sentido, el análisis realizado muestra cómo parte importante de la **orientación estratégica feminista de MG opera de forma altamente internalizada y práctica** más que mediante referencias conceptuales o herramientas estratégicas explícitas. Ello parece reforzar la idea ya identificada en otros ámbitos organizacionales: MG dispone de una importante capacidad de **orientación política compartida, pero ésta se sostiene en gran medida sobre su cultura organizacional**, confianza política y trayectorias comunes más que sobre herramientas estratégicas plenamente explicitadas y sistematizadas (MI 1.2; MI 1.3).

Las implicaciones derivadas del solapamiento estratégico-operativo y de la ausencia de una TdC explícita resultan relevantes. **MG puede estar impulsando con éxito múltiples acciones plenamente coherentes con sus valores feministas sin disponer necesariamente de referencias compartidas ni herramientas suficientemente claras para valorar hasta qué punto dichas acciones están produciendo transformaciones estructurales** (MI 1.2). En otras palabras, la ejecución acumulada de acciones no permite inferir automáticamente que se estén generando cambios profundos en relaciones de poder. Ambos elementos **dificultan distinguir qué prácticas están produciendo transformaciones estructurales, cuáles generan resultados más inmediatos o instrumentales** y qué dimensiones estratégicas requerirían ser reforzadas, corregidas o priorizadas (MI 1.2; MI 1.5). Del mismo modo, limitan la posibilidad de acumular aprendizaje organizacional y utilizar evidencia para responder a preguntas estratégicas sobre transformación, sostenibilidad y cambios en relaciones de poder (MI 1.5).

A ello se suma que **ni los indicadores ni las preguntas evaluativas incorporadas en el PAEPEQ contribuyen suficientemente a anclar un horizonte estratégico claro** de transformación feminista (MI 1.2; MI 1.5). Predomina una lógica orientada a verificar la ejecución de acciones, procesos o productos, más que a comprender cómo éstos generan transformaciones o modifican relaciones de poder (MI 1.2; MI 1.5)³. (MI 1.2; MI 1.5).

En cuanto a la revisión estratégica basada en evidencia MG ha contado durante **el PAEPEQ dispone de mecanismos relevantes de seguimiento y reflexión** vinculados al cambio organizacional pro equidad, incluyendo el trabajo impulsado por la Referente de Género, el GIG, dos reuniones anuales de seguimiento e informes de seguimiento para las financiadoras. Sin embargo, el análisis sugiere que buena parte de estas dinámicas **han tenido un carácter instrumental**, más que a la búsqueda intencional de valoración revisión estratégica estructurada basada en evidencia hacia posibles cambios de rumbo.

³ De hecho este es el motivo principal que justifica la utilización del marco evaluativo 2MF que permite aproximaciones más interpretativas y cualitativas de los efectos y/o impactos del PAEPEQ.

Así pues, el principal desafío identificado respecto al KPI 1 no reside tanto en reforzar el **compromiso político feminista existente, ya ampliamente consolidado**, como en **avanzar hacia mayores niveles de explicitación, sistematización y operativización estratégica de dicho compromiso**. En este sentido, resultaría de especial interés **construir una TdC feminista clara, compartida y lo más sencilla posible** que haga explícita la lógica transformadora de MG y cual va a ser su papel al respecto: qué cambios estructurales pretende impulsar, qué relaciones de poder busca transformar, cómo espera que dichos cambios ocurran y de qué manera sus distintas líneas de trabajo contribuyen articuladamente a ello (MI 1.3).

4.1.2 KPI 2 Integración enfoques transversales

¿En qué medida enfoque feminista y otros enfoques transversales están efectivamente integrados y distribuidos en el conjunto de MG?

El análisis evidencia que el **feminismo constituye un componente central de la identidad política y del funcionamiento cotidiano de MG**. No opera como un enfoque añadido o sectorial, sino como un marco que atraviesa la cultura organizacional, los procesos participativos y de toma de decisiones, las relaciones internas y externas, las políticas de cuidados y las dinámicas de trabajo de la organización (MI 2.2). En este sentido, MG presenta un elevado nivel de transversalización del enfoque feminista⁴ y una apropiación organizacional ampliamente compartida.

Este recorrido es el resultado de una apuesta sostenida en el tiempo. MG dispone de una trayectoria especialmente sólida en el desarrollo de diagnósticos, planes, protocolos y herramientas orientadas al cambio organizacional pro equidad, que han ido acumulándose y reforzándose mutuamente a lo largo de los años (MI 2.1). Dentro de este proceso, **la Referente de Género y el GIG han desempeñado un papel fundamental como instancias impulsoras, articuladoras y garantes de la incorporación del enfoque de género/feminista en la organización (MI 2.5)**. Su contribución ha resultado especialmente relevante para sostener espacios de aprendizaje, reflexión y apropiación colectiva del enfoque, favoreciendo su integración en distintos ámbitos del trabajo de MG (MI 2.2).

⁴ Aunque en la literatura especializada pueden encontrarse posiciones diversas respecto a la relación entre enfoque de género y enfoques feministas, a efectos de esta evaluación ambos términos se utilizan indistintamente al considerarse ampliamente convergentes en el contexto analizado.

Sin embargo, **el elevado nivel de integración alcanzado por el enfoque feminista no se reproduce con la misma intensidad en otros enfoques vinculados a la apuesta política de la organización.** Particularmente, la incorporación de **perspectivas interseccionales, antirracistas, decoloniales y del Enfoque de Género Basado en Derechos Humanos (EGBDH)** presentan un desarrollo más desigual (MI 2.2). Aunque el EGBDH aparece mencionado en el PAEPEQ y existe un claro compromiso con la promoción de derechos, **no se han encontrado evidencias de su utilización sistemática como marco metodológico explícito para el análisis, la planificación y la toma de decisiones.** Ello implica que herramientas propias del enfoque, como el análisis de titularidades, responsabilidades, brechas de capacidades o deberes institucionales, no parecen formar parte de manera consistente de los proyectos y procesos organizacionales.

Por otra parte, MG muestra una elevada capacidad para identificar desigualdades, cuestionar dinámicas de poder y revisar críticamente sus propias prácticas organizacionales, especialmente en ámbitos relacionados con los cuidados, la gobernanza y las políticas laborales feministas (MI 2.4). No obstante, **persisten algunos desafíos cuya superación parece presentar mayores dificultades. Entre ellos destacan la gestión de conflictos, la distribución desigual de tareas y responsabilidades y determinadas cuestiones vinculadas a la sostenibilidad organizacional (MI 2.4; MI 3.2; MI 3.6).**

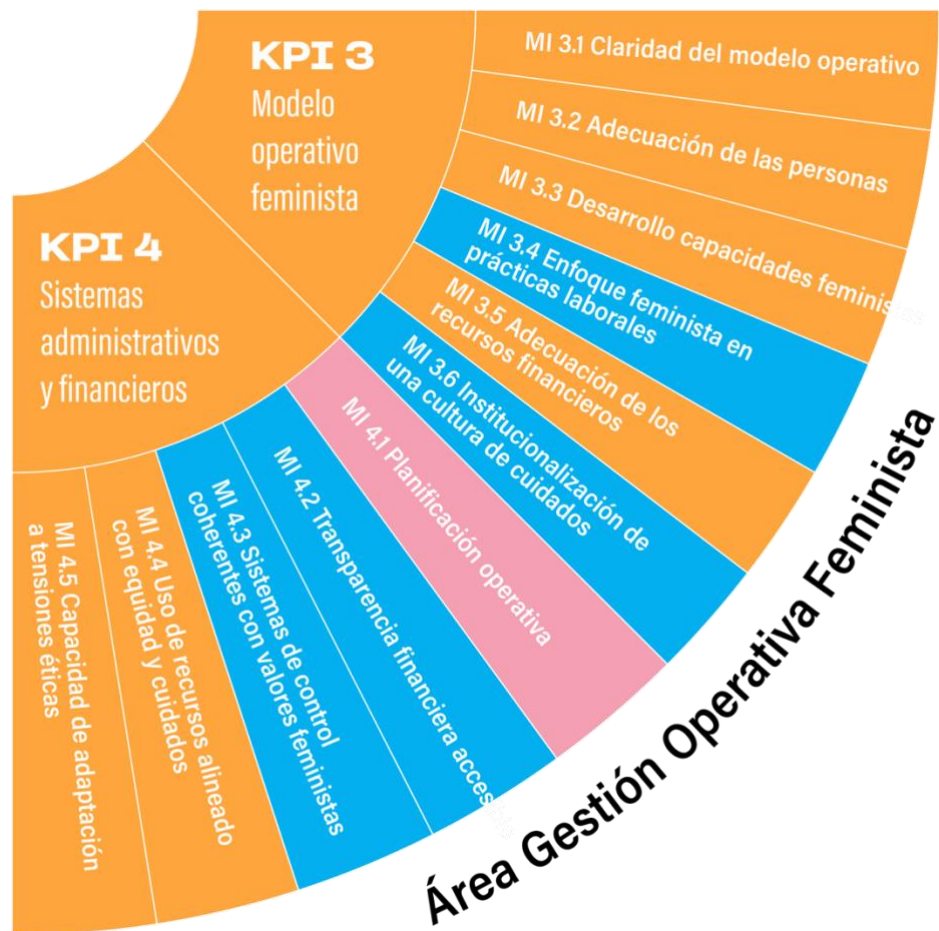
En estos ámbitos, la evaluación observa **importantes esfuerzos de respuesta y adaptación, aunque con frecuencia orientados a gestionar los efectos de los problemas más que a transformar plenamente las dinámicas que los generan.** Dicho de otro modo, las medidas desarrolladas parecen responder con mayor facilidad a **necesidades prácticas de género** inmediatas que a **intereses estratégicos de género** que deberían buscar la modificación de las reglas organizacionales, culturales o relacionales que causan desigualdades. Ello no cuestiona la relevancia de las respuestas adoptadas, pero sí su capacidad para producir cambios estructurales sostenidos en el tiempo (MI 2.4; MI 3.2; MI 3.6).

El análisis apunta a algunos **retos relacionados con la distribución organizacional de capacidades.** Aunque el feminismo goza de una elevada legitimidad y apropiación colectiva, **parte de la capacidad para impulsar, sostener y transmitir determinados procesos continúa descansando en trayectorias históricas** y figuras especialmente legitimadas dentro de la organización (MI 2.3; MI 2.5). Esta situación introduce ciertos **riesgos de concentración de conocimiento e influencia,** particularmente en un contexto donde las limitaciones identificadas en materia de sistematización y aprendizaje organizacional pueden dificultar una distribución más homogénea de capacidades (MI 2.3; MI 2.5).

Teoría de cambio

En conjunto, los procesos asociados al cambio organizacional pro equidad interno impulsados por y en MG constituyen uno de los principales logros del período evaluado. Sobre esta base sólida y ampliamente legitimada, las oportunidades de avance se sitúan en **profundizar la integración de otros enfoques (interseccional, antirracista, decolonial, EGBDH)**, fortalecer las respuestas estructurales a determinadas tensiones organizacionales y avanzar hacia **una distribución más transversal y compartida de las capacidades** y responsabilidades (MI 2.3; MI 2.5).

4.2 Área Gestión Operativa Feminista



Inexistente



Potencial
replanteamiento



En desarrollo



Consolidado



Fortaleza

El **Área de Gestión Operativa Feminista** analiza **cómo funciona realmente la organización en su día a día** y, en qué medida ese funcionamiento es coherente con su compromiso feminista. No se centra solo en el diseño formal, sino en las prácticas concretas, poniendo el foco en si los sistemas internos sostienen o limitan el enfoque político.

Desde esta perspectiva, se examinan cinco dimensiones clave:

- El **modelo operativo** evaluando si las formas de trabajo, relaciones y procesos de toma de decisiones se organizan desde equidad, redistribución de poder, participación real y corresponsabilidad.
- Las **personas, equipos y capacidades**, valorando si las personas son suficientes, los equipos responden criterios diversidad
- Las **capacidades organizacionales**, entendidas como la capacidad de la organización en su conjunto y, no sólo de las personas individualmente, para mantener, compartir y dar continuidad a los cambios en el tiempo, a través de formación, pero también a través de procesos sistematización y seguimiento que generen aprendizaje colectivo.
- La **ética administrativa feminista**, examina en qué medida las políticas y prácticas de gestión de personas (contratación, condiciones laborales, cuidados, revención violencias, conciliación) incorporan de forma efectiva la centralidad de los cuidados, prevención violencias, la transparencia y la rendición de cuentas
- Los **recursos financieros**, evaluando si son suficientes y están alineados con las prioridades estratégicas de MG de forma coherente.

Lo que resulta de especial interés es que este área permite pasar más allá de una visión técnica del funcionamiento organizacional a una lectura política: no mirar con qué herramientas y procesos cuenta MG, sino **qué condiciones y dinámicas genera en la práctica**.

Principios feministas aplicables a la gestión operativa

Equidad y redistribución del poder

Garantizar una distribución justa de responsabilidades, voz y capacidad de decisión, evitando concentraciones de poder y promoviendo dinámicas horizontales.

Participación real y corresponsabilidad

Asegurar que las personas participen de forma efectiva en los procesos de decisión, no solo de manera formal y que existe corresponsabilidad en el funcionamiento organizacional.

Transparencia y rendición de cuentas

Hacer visibles los criterios de decisión, el uso de los recursos y los procesos internos, facilitando el acceso a la información y la rendición de cuentas.

Reconocimiento y gestión de las desigualdades

Identificar activamente desigualdades internas (de género, origen, posición, salarios, sobrecargas, poder y participación, etc.) y poner en marcha mecanismos para corregirlas.

Prevención y abordaje de violencias

Contar con medidas claras para prevenir, detectar y actuar frente a situaciones de acoso, abuso de poder o violencias varias, garantizando entornos seguros.

Coherencia entre valores y prácticas

Alinear las formas de trabajo, la gestión de personas y los sistemas internos con los principios que la organización defiende externamente.

Sostenibilidad organizacional

Asegurar que el funcionamiento interno es viable en el tiempo, evitando modelos basados en la sobreexigencia o la precarización.

4.2.1 KPI 3. Modelo operativo feminista

¿En qué medida el modelo operativo de MG facilita una forma de trabajar coherente con su enfoque feminista, garantizando capacidades suficientes, una distribución equilibrada de las cargas, prácticas de cuidado y relaciones de poder internas más horizontales?

MG ha avanzado de forma significativa en la construcción de un modelo operativo coherente con sus principios feministas, especialmente en relación con la horizontalidad, la participación de calidad y la incorporación de los cuidados en el funcionamiento cotidiano (MI 3.1; MI 3.4; MI 3.6). La transición hacia formas de gobernanza inspiradas en la **sociocracia ha impulsado una reorganización interna** articulada mediante círculos, dinámicas de reflexión colectiva y una instancia de coordinación como el Elkargune, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones en el sistema asambleario previo, agilizar funcionamiento mediante descentralización responsabilidades a los círculos y reducir sobrecargas ante la percepción de exceso de tiempos colectivos invertidos en asambleas (MI 3.1).

El análisis muestra que **el modelo sociocrático todavía está en construcción y no está todavía plenamente consolidado** (MI 3.1). En la práctica, siguen apareciendo **dudas sobre dónde debe tomarse cada decisión y cómo se articulan realmente los distintos espacios organizacionales**, lo que refleja una comprensión aún desigual del modelo operativo y de la distribución de funciones y responsabilidades (MI 3.1).

El análisis evaluativo sugiere que parte de **esta dificultad no se relaciona únicamente con aspectos técnicos del modelo sociocrático, sino también con la convivencia entre una cultura histórica de funcionamiento asambleario profundamente internalizada y nuevas dinámicas todavía en proceso de apropiación colectiva** y, por tanto, de asentamiento progresivo de la nueva cultura sociocrática. En la práctica, esto parece generar **zonas grises respecto a expectativas, capacidades de gestión autónoma de los círculos y formas concretas de articulación entre ellos**, especialmente en contextos donde las urgencias operativas continúan ocupando una parte sustancial de la energía organizacional (MI 3.1).

Resulta importante señalar que estas dificultades no afectan de forma homogénea al conjunto del equipo de MG. **Las capacidades reales de participación, apropiación del modelo y la asunción de responsabilidades están atravesadas por desigualdades vinculadas a cargas de trabajo, experiencia previa acumulada en la organización, así como la disponibilidad efectiva de tiempo y energía para invertirlo en la organización**. Estos elementos introducen tensiones respecto a corresponsabilidad efectiva y distribución del poder dentro del funcionamiento cotidiano del modelo sociocrático.

Aunque **el modelo sociocrático pretende descentralizar decisiones hacia los círculos (MI 3.1), las objeciones vinculadas al consentimiento a veces generan bloqueos similares a los que anteriormente producía la exigencia de consenso**, terminando determinadas decisiones desplazadas hacia el Elkargune (MI 3.1). Esto sugiere tensiones todavía no resueltas entre autonomía de los círculos, coordinación global y concentración efectiva de determinadas decisiones organizacionales (MI 3.1).

La sesión de evaluación, que se llevó a cabo tras aproximadamente un año de funcionamiento del modelo sociocrático, **mostró opiniones diversas sobre sus efectos reales en términos de sostenibilidad organizacional y sobrecarga** (MI 3.2; MI 4.1). Mientras algunas personas valoraron positivamente la reducción de asambleas y del tiempo destinado a decisiones de gestión, percibiendo cierta mejora en eficiencia y alivio de cansancio ante espacios colectivos múltiples (MI 3.2). Otras, en cambio, expresaron preocupación por posibles dinámicas de atomización y pérdida de espacios colectivos de relación, intercambio y construcción compartida (MI 3.6).

Esta preocupación no parece limitarse únicamente a la dimensión relacional, sino también a posibles efectos sobre la construcción de visión política compartida y acumulación colectiva de conocimiento organizacional. **La reducción de determinados espacios amplios de intercambio puede favorecer una mayor eficiencia operativa, pero también dificultar dinámicas de circulación informal de aprendizajes, contraste político transversal y construcción colectiva de sentido entre áreas y círculos distintos** (MI 3.3; MI 3.6).

En términos evaluativos, resulta **relevante observar cómo el nuevo modelo afecta a los espacios de sistematización, reflexión y aprendizaje colectivo** (MI 3.3; MI 4.1). Esta cuestión cobra especial importancia dado que el PAEPEQ no funciona plenamente como herramienta de orientación estratégica, los círculos carecen de planes operativos anuales (POA) consolidados y los proyectos terminan marcando buena parte de la ejecución cotidiana de MG (MI 4.1).

En los círculos, la actividad parece centrarse más en la coordinación de tareas, procesos y proyectos en marcha que en ejercicios de planificación propiamente dicha. Su funcionamiento se orienta principalmente al sostenimiento de procesos en curso, la atención a necesidades operativas inmediatas y la adaptación continua a oportunidades o exigencias externas. Aunque ello refleja una elevada capacidad organizacional de respuesta y flexibilidad, no sustituye la necesidad de disponer de espacios específicamente destinados a la reflexión estratégica colectiva, el análisis compartido y la priorización organizacional más allá de las demandas derivadas de la ejecución de proyectos (MI 3.1; MI 4.1).

Esta combinación de factores **dificulta la acumulación de conocimiento organizacional compartido** y refuerza la dependencia de saberes concentrados en determinadas personas (MI 3.3). Ello limita la capacidad de MG para interpretar colectivamente los cambios del contexto, generar aprendizaje organizacional y utilizarlo para orientar estratégicamente su acción (MI 3.3; MI 4.1).

Equilibrio Organizacional

En cuanto a la gestión de personas, una de las principales fortalezas de MG reside en la incorporación efectiva del enfoque de cuidados a su funcionamiento organizacional. Existe una elevada sensibilidad colectiva hacia la sobrecarga, el desgaste y las necesidades de conciliación y sostenibilidad de la vida, así como diversos mecanismos de flexibilidad y adaptación ante situaciones personales o momentos de saturación (MI 3.2; MI 3.4; MI 3.6). Estas prácticas constituyen uno de los aspectos más valorados y legitimados por las personas de la organización. **Las dinámicas laborales cotidianas reflejan además un alto nivel de**

compromiso colectivo con el bienestar, el acompañamiento mutuo y la sostenibilidad de las personas, incluso en contextos de elevada exigencia organizacional (MI 3.4).

No obstante, la evaluación sugiere que **una parte importante de esta sostenibilidad continúa descansando en altos niveles de compromiso político, flexibilidad informal y sobreesfuerzo tanto individual como colectivo** (MI 3.2; MI 3.4; MI 3.6). Aunque MG ha desarrollado respuestas relevantes frente a situaciones de sobrecarga, éstas tienden a operar principalmente cuando los desequilibrios ya se han producido. Los llamados “días grises” constituyen un ejemplo de mecanismos valiosos de apoyo y recuperación, pero de carácter fundamentalmente reactivo (MI 3.2; MI 3.6).

En este sentido, **todavía no se observa una incorporación plenamente sistemática de la gestión de cargas dentro de los procesos de planificación organizacional**. La decisión adoptada en 2026 de ajustar la presentación de proyectos a las capacidades reales del equipo constituye un avance significativo en esta dirección. Sin embargo, no se han identificado criterios organizacionales explícitos —como límites de carga, indicadores de saturación u otros mecanismos similares— que permitan anticipar riesgos y orientar este tipo de decisiones de forma más estructurada y preventiva (MI 3.2; MI 4.1).

Estas cuestiones deben analizarse también a la luz de los condicionantes del propio sistema de cooperación. Las tensiones observadas no derivan únicamente de dinámicas internas de MG, sino de un marco de financiación que condiciona fuertemente la disponibilidad de recursos, tiempos y márgenes de maniobra organizacionales (MI 3.2; MI 3.5). El límite no es solo organizacional; se sitúa también en las propias reglas del sistema de cooperación internacional, atravesadas por lógicas productivistas, coloniales y heteropatriarcales que condicionan tanto a MG como al conjunto de organizaciones que operan dentro de este marco (MI 3.5; MI 4.5).

Se trata, además, de limitaciones compartidas por las organizaciones socias. Diversas evidencias muestran que las prioridades, formatos y enfoques promovidos por las entidades financiadoras condicionan en diferentes medidas qué agendas pueden sostenerse, cómo se desarrollan los procesos y qué recursos pueden destinarse a fortalecer capacidades organizacionales (MI 5.2; MI 6.2; MI 6.7). Desde esta perspectiva, los desafíos identificados trascienden el ámbito interno de MG y remiten a dinámicas estructurales del sistema de cooperación internacional que afectan al conjunto de agentes involucradas (MI 3.5; MI 4.5).

Ello abre también un espacio de reflexión sobre el papel que podría desempeñar MG, junto con otras organizaciones y redes del Norte Global, en la promoción de cambios dentro del propio sistema de cooperación. Además de seguir fortaleciendo sus prácticas de cambio organizacional pro equidad interno, emerge la posibilidad de impulsar acciones de incidencia orientadas a visibilizar estas contradicciones y promover condiciones más favorables para la sostenibilidad de proyectos políticos feministas transformadores (MI 6.2; MI 10.3; MI 12.5).

En relación con el desarrollo de capacidades feministas, MG presenta una cultura organizacional fuertemente orientada al aprendizaje. La participación en espacios de formación externos, reflexión e intercambio en su seno...etc constituyen prácticas habituales

y ampliamente valoradas dentro de la organización, formando parte de una trayectoria prolongada de construcción de conocimiento feminista (MI 3.3).

No obstante, el análisis sugiere que **buena parte del aprendizaje sobre el propio quehacer organizacional continúa produciéndose de manera relativamente individualizada y poco sistematizada**, apoyada en trayectorias largas, experiencia acumulada y circulación relacional de conocimientos. La reducción de determinados espacios colectivos de intercambio y sistematización puede hacer más difícil una apropiación más transversal y compartida de aprendizajes tanto dentro de los círculos como entre ellos, cuestión especialmente relevante para personas de incorporación más reciente (MI 3.3).

En conjunto, el análisis del KPI 3 muestra que **MG ha construido un modelo operativo ampliamente coherente con sus principios feministas**, especialmente en términos de horizontalidad, cuidados, participación en toma de decisiones y compromiso político colectivo (MI 3.1; MI 3.4; MI 3.6). Sin embargo, **el principal desafío identificado se sitúa en fortalecer la sostenibilidad estructural de este modelo**, reduciendo la dependencia de sobreesfuerzo, conocimiento informal acumulado y dinámicas reactivas de adaptación. Todo ello implica avanzar hacia formas más sistemáticas de planificación, distribución de cargas, circulación de aprendizajes y reflexión colectiva, en un contexto además fuertemente condicionado por las limitaciones estructurales del propio sistema de cooperación internacional (MI 3.2; MI 3.3; MI 3.5; MI 4.1)

4.2.2 KPI 4. *Sistemas administrativos y financieros*

¿En qué medida los sistemas administrativos, financieros y de gestión de MG son coherentes con su enfoque feminista y favorecen un funcionamiento transparente, sostenible y cuidado?

El análisis de los sistemas administrativos y financieros muestra que **MG cuenta con una estructura sólida y capaz de responder de forma rigurosa a las elevadas exigencias técnicas, financieras y de justificación propias del sistema de cooperación** (MI 4.2; MI 4.3; MI 4.5). Las evidencias revisadas reflejan adecuados niveles de cumplimiento normativo, capacidad de adaptación a requerimientos administrativos y ausencia de observaciones críticas en auditorías (MI 4.3; MI 4.4; MI 4.5).

Asimismo, se observan esfuerzos explícitos por incorporar determinadas dimensiones vinculadas a los cuidados, la formación y la sostenibilidad organizacional dentro de los propios sistemas administrativos y económicos. La presencia de registros relativos a formación o utilización de “días grises” en documentación económico-financiera refleja la voluntad de

hacer visibles aspectos habitualmente ausentes de modelos de gestión más convencionales (MI 4.3; MI 4.4).

Junto a estas fortalezas, **MG muestra una elevada conciencia crítica sobre las contradicciones que atraviesan su modelo de gestión** (MI 4.5). La organización logra adaptarse a las exigencias burocráticas del sistema financiador, pero reconoce que los **procesos de gestión, justificación y rendición de cuentas absorben una parte significativa de la energía organizacional, reduciendo el tiempo disponible para la planificación, la reflexión estratégica, la sistematización y el aprendizaje colectivo** (MI 4.1; MI 4.3; MI 4.5).

Estas tensiones no responden únicamente a decisiones internas, sino también a condicionantes estructurales del propio sistema de cooperación. La limitada financiación destinada a estructura y fortalecimiento organizacional restringe las posibilidades de reforzar equipos, ampliar capacidades o generar márgenes suficientes para sostener otras apuestas organizacionales (MI 4.1; MI 4.4; MI 4.5). Ello sitúa a MG ante un equilibrio complejo entre sostenibilidad económica y sostenibilidad de las personas, entre eficiencia operativa y compromiso feminista con los cuidados.

Las entrevistas reflejan que esta tensión forma parte de debates organizacionales recurrentes. **La voluntad de priorizar los cuidados convive con restricciones económicas permanentes** y con la necesidad de tomar decisiones continuas sobre dimensionamiento de equipos, cargas de trabajo y sostenibilidad financiera. Aunque MG ha mostrado capacidad para adaptar sus decisiones a las necesidades reales de las personas, la sostenibilidad económica continúa percibiéndose como una preocupación estructural constante, especialmente en un contexto de elevada dependencia de financiación vinculada a proyectos (MI 4.4; MI 4.5).

Y la percepción analítica es la de que, **aunque MG muestra una elevada capacidad crítica para identificar contradicciones y que se ‘lanza a la piscina’ para intentar solucionarlas**, sin perder coherencia feminista, buena parte de su resiliencia continúa descansando significativamente en el compromiso político, la flexibilidad y el sobreesfuerzo sostenido del propio equipo (MI 3.2, MI 3.4, MI 3.6).

Estas mismas dinámicas tienen efectos sobre los procesos de planificación, seguimiento y aprendizaje organizacional. Diversas evidencias apuntan a que el seguimiento tiende a orientarse prioritariamente hacia las exigencias externas de justificación y rendición de cuentas, mientras que los espacios destinados a generar aprendizaje interno, reflexión estratégica y análisis compartido disponen de menor centralidad (MI 4.1; MI 7.2).

Aunque hayan existido prácticas puntuales de planificación, seguimiento y evaluación durante vigencia V PAEPEQ, especialmente a nivel de proyectos, éstas no siempre llegan a conformar un sistema integrado de planificación organizacional. En este contexto, el desarrollo de planificaciones operativas tanto a nivel de círculos como del conjunto de la organización podría contribuir a fortalecer la coordinación interna, clarificar prioridades compartidas y consolidar espacios más estables para la reflexión estratégica, el seguimiento, el aprendizaje y la anticipación de cargas (MI 4.1; MI 7.2).

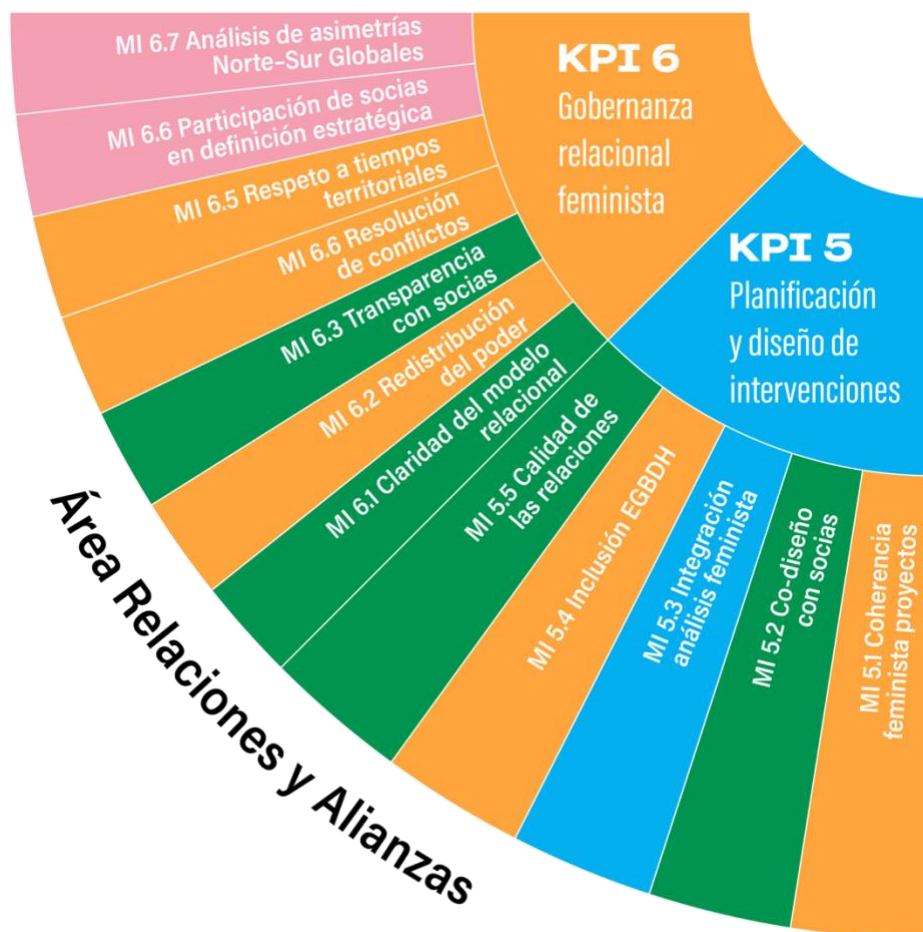
En relación con la accesibilidad y transparencia de la gestión económica, el análisis muestra **elevados niveles de confianza interna respecto al funcionamiento financiero de MG** (MI

4.2). Las cuentas son públicas y accesibles, y existen mecanismos sistemáticos de presentación y socialización de información económica dentro de la organización.

No obstante, **los conocimientos financieros continúan siendo relativamente especializados y se concentran en determinadas personas o espacios organizacionales** (MI 4.2). Las entrevistas reflejan una diferencia relevante entre transparencia formal y accesibilidad efectiva de la información económica. Aunque MG realiza esfuerzos significativos por traducir y compartir esta información de forma comprensible, persisten dificultades para que el conjunto del equipo pueda apropiarse plenamente de ella e incorporarla como parte de la reflexión organizacional colectiva (MI 4.2).

En resumen, el análisis del KPI 4 muestra que MG dispone de **sistemas administrativos y financieros sólidos, rigurosos y capaces** de responder de forma solvente a las exigencias del sistema de cooperación (MI 4.1–4.5). Al mismo tiempo, evidencia la persistencia de **tensiones entre dichas exigencias y la voluntad de sostener formas de organización coherentes con una lógica feminista de cuidados y sostenibilidad de la vida**. Sobre una base administrativa y financiera robusta, las oportunidades de avance se relacionan principalmente con el fortalecimiento de espacios destinados a la planificación organizacional, el aprendizaje colectivo y la apropiación compartida de la información estratégica, así como con la búsqueda de mayores márgenes de sostenibilidad dentro de un sistema de cooperación que impone restricciones estructurales significativas (MI 4.1–4.5).

4.3 Área Relaciones y Alianzas Feministas



Inexistente



Potencial
replanteamiento



En desarrollo



Consolidado



Fortaleza

Evalúa **la calidad, equidad y coherencia ética de las relaciones** con socias, aliadas, redes...etc.: codiseño de intervenciones, redistribución del poder, gobernanza relacional, análisis feminista y participación significativa.

4.3.1 KPI 5 Planificación y diseño de intervenciones

¿En qué medida las intervenciones se construyen desde procesos reales de co-creación?

En términos generales, el área presenta **un desempeño muy elevado en la dimensión relacional, particularmente en lo referido a calidad del vínculo, escucha, flexibilidad y capacidad de adaptación mutua**. Las organizaciones socias perciben a MG como una organización cercana, accesible y respetuosa, capaz de sostener relaciones basadas en la confianza, el cuidado político y organizacional y el reconocimiento mutuo (MI 5.2). La información recopilada durante el proceso evaluativo muestra que **los proyectos no suelen construirse exclusivamente a partir de oportunidades de financiación/convocatorias, sino sobre la base de procesos territoriales previos, prioridades definidas por las propias organizaciones socias y espacios colectivos ya existentes** (MI 5.1; MI 5.2).

En este contexto, MG muestra **una capacidad significativa para desarrollar procesos de co-diseño alejados de modelos clásicos de cooperación vertical** (MI 5.2; MI 6.2). Las organizaciones socias desempeñan un papel central en la identificación de necesidades y vulneraciones de derechos, la definición de prioridades y la formulación de proyectos. Los procesos de consulta, redes, mesas de trabajo y otros espacios participativos impulsados desde los territorios constituyen la base sobre la que posteriormente se negocian y construyen conjuntamente las propuestas con MG (MI 5.1; MI 5.2).

No obstante, aunque resulta claro que las organizaciones socias participan activamente en la identificación de prioridades, formulación de proyectos y ejecución de los mismos, **no se han encontrado evidencias que permitan afirmar la existencia de una participación estructural de las socias en la definición de orientaciones estratégicas más amplias o en la construcción del horizonte estratégico común con MG**. La participación consolidada en el ámbito de las intervenciones y procesos concretos de cooperación, pero menos institucionalizada en relación con orientación estratégica común (MI 5.2; MI 5.1).

No obstante, el análisis también muestra que este **co-diseño se desarrolla dentro de márgenes estructuralmente condicionados por los marcos de financiación** y los requisitos de donantes. Aunque las organizaciones socias participan activamente en la formulación, la capacidad de decisión no se transfiere plenamente, permaneciendo mediada por condicionantes externos asociados al sistema de cooperación internacional (MI 5.2, MI 6.2, MI 6.4). Esto genera tensiones entre agendas políticas territoriales y exigencias de financiación:

“Llevamos una propuesta a la reunión con MG y a partir de la reunión [...] terminamos de afinar cuál va a ser la apuesta.”

Las propias socias reconocen que muchos procesos de consulta profunda sólo pueden desarrollarse cuando existen recursos específicos para ello:

“sólo en algunos casos, si el proyecto nos da una fase de consulta previa [...] hacemos un diagnóstico como se debe, con las mujeres, con todos los procesos”

De este modo, el análisis sugiere que **MG ha conseguido desarrollar prácticas relacionales significativamente más horizontales que las habituales en buena parte del sistema de cooperación**, pero sin poder escapar completamente de las lógicas estructurales que continúan delimitando los márgenes de autonomía y redistribución real del poder (MI 6.2, MI 6.7).

Esta lectura es compartida por el propio equipo de MG. Tanto en entrevistas como en el cuestionario interno se plantean referencias recurrentes a las tensiones generadas por los ritmos de las convocatorias, **las exigencias administrativas y las lógicas de financiación, percibidas como obstáculos para sostener procesos feministas plenamente transformadores.** Las respuestas apuntan a una tensión persistente entre los tiempos que requieren los procesos territoriales y los tiempos impuestos por el sistema de cooperación internacional (MI 6.2; MI 6.7).

En cuanto a los enfoques, **el feminismo constituye un elemento identitario central de las relaciones impulsadas por MG.** Más que un requisito metodológico, opera como un marco político compartido que estructura las alianzas con numerosas organizaciones socias, especialmente aquellas que cuentan con trayectorias feministas consolidadas (MI 5.3). Esta afinidad política aparece reiteradamente como uno de los factores que explican la estabilidad, profundidad y continuidad de muchas de las relaciones establecidas.

Sin embargo, **las organizaciones socias no presentan necesariamente el mismo nivel de apropiación, trayectoria o posicionamiento respecto a los enfoques feministas.** Mientras algunas incorporan marcos feministas y de transformación de poder de forma explícita y politizada, otras mantienen aproximaciones más parciales o centradas en dimensiones operativas concretas. Ello pudiera suponer **diferentes niveles de problematización política o incluso distintas prioridades a la hora de abordar tensiones vinculadas a desigualdades estructurales, colonialidad o redistribución del poder Norte-Sur** Globales (MI 5.1; MI 5.3).

En coherencia con lo señalado en el Área Estratégica (KPI 2), la evaluación también identifica oportunidades para profundizar en una comprensión más sistemática de las implicaciones prácticas del EGBDH. Del mismo modo, **el propio equipo de MG expresa una preocupación creciente por incorporar miradas feministas más plurales e interseccionales** en los procesos de cooperación y trabajo en red en Euskadi. Esta reflexión sugiere que la crítica decolonial no se percibe únicamente como una cuestión asociada a las relaciones Norte-Sur Globales, sino también como un desafío interno relacionado con qué saberes, experiencias y enfoques adquieren legitimidad dentro de los propios espacios feministas y de educación (MI 5.3; MI 6.2).

La calidad relacional se constituye como el elemento más destacado del área. Las alianzas se sustentan en trayectorias largas, confianza política y reconocimiento mutuo, configurando relaciones que trascienden ampliamente la lógica instrumental de los proyectos (MI 6.1; MI 6.4). **La continuidad de estas relaciones parece haber contribuido de forma significativa al fortalecimiento de capacidades, la construcción de confianza** y la consolidación de agendas compartidas.

No obstante, desde una perspectiva EGBDH, **la evaluación sugiere que esta estabilidad también puede plantear algunos interrogantes relacionados con el acceso y la equidad.**

La concentración de relaciones en organizaciones con trayectorias prolongadas podría reducir potencialmente las oportunidades de incorporación de nuevas organizaciones que trabajan en contextos de especial vulnerabilidad de derechos o que presentan menores capacidades organizacionales y para las cuales el acompañamiento de MG podría resultar especialmente relevante (MI 6.6; MI 6.7).

En el ámbito de educación en Euskadi, feminismos y vidas sostenibles, las relaciones impulsadas por MG presentan rasgos similares en términos de confianza, continuidad y afinidad política, pero muestran una diferencia relevante respecto al trabajo de cooperación. Mientras que en cooperación los proyectos suelen construirse a partir de procesos impulsados por las organizaciones socias y los territorios, **en educación MG asume con mayor frecuencia un papel más activo como impulsora, dinamizadora y generadora de iniciativas, contenidos y articulaciones políticas propias**. Ello no impide que las relaciones mantengan un carácter colaborativo y horizontal, pero sí supone una distribución diferente de los roles en los procesos de construcción conjunta (MI 5.2; MI 6.2).

En resumen, el análisis evidencia que las relaciones y alianzas impulsadas por MG constituyen una de sus principales fortalezas organizacionales. La calidad de los vínculos, la confianza acumulada, la capacidad de co-diseño y la afinidad política con organizaciones socias y aliadas proporcionan una base sólida para la construcción de procesos feministas compartidos. Sobre esta base, las **oportunidades de avance se relacionan con la ampliación de espacios de participación estratégica, la profundización en perspectivas feministas diversas, interseccionales/antirracistas y decoloniales** (MI 5.1; MI 5.3; MI 6.6; MI 6.7).

4.3.2 KPI 6: Gobernanza relacional

¿En qué medida las relaciones redistribuyen poder?

Como se ha señalado anteriormente, MG muestra una **elevada capacidad para sostener relaciones basadas en el diálogo, la confianza, el reconocimiento mutuo y la adaptación a las realidades de las organizaciones socias**. Estas valoran especialmente la cercanía, la escucha activa, la flexibilidad y la disposición al acompañamiento, configurando vínculos que trascienden la lógica estrictamente instrumental de los proyectos y contribuyen a generar relaciones de largo plazo sustentadas en afinidades políticas y confianza mutua (MI 6.1; MI 6.4).

Sin embargo, buena parte de **estas fortalezas parecen apoyarse más en prácticas informales, cultura organizacional y experiencia acumulada que en mecanismos explícitamente institucionalizados**. La gestión de conflictos constituye un ejemplo especialmente ilustrativo de este patrón. Las situaciones complejas suelen resolverse de

forma satisfactoria, pero recurriendo fundamentalmente a las capacidades relacionales del equipo y a aprendizajes contruidos en la práctica:

“No está escrito, pero ya está instalado. Vamos solucionando.”

“No teníamos un protocolo de cómo actuar cuando es externo... fue un poco sobre la marcha. Todo salió bien” (en relación con un caso de acoso sexual)

Este hallazgo reproduce una pauta identificada en otras áreas de la evaluación: una **elevada coherencia práctica y capacidad de respuesta cotidiana** que no siempre se acompaña de niveles equivalentes de institucionalización. Aunque ello no parece afectar actualmente a la calidad de las relaciones, sí **plantea interrogantes sobre la sostenibilidad futura, la transferencia de capacidades y la replicabilidad del modelo cuando se produce la incorporación de nuevas personas o en el supuesto caso de que se pasase a trabajar con nuevas socias**. Parte importante del funcionamiento relacional continúa descansando en trayectorias largas, legitimidades personales y relaciones interpersonales contruidas a lo largo del tiempo (MI 6.1; MI 6.4).

La cuestión adquiere una dimensión adicional cuando se analiza desde una perspectiva decolonial. El proceso evaluativo identifica avances significativos en términos de conciencia crítica, voluntad política y reconocimiento de las asimetrías históricas presentes en el sistema de cooperación. Sin embargo, tanto las organizaciones socias como personas del equipo de MG señalan **dificultades para traducir la conciencia crítica decolonial en cambios en las relaciones de poder desigual** (MI 6.2 y MI 6.7).

“Es de las cosas que más cuesta trabajar en toda la cooperación.”

“En ocasiones los formatos o enfoques vienen ya definidos por el donante y eso limita incorporar plenamente la visión territorial.”

“Respecto de la cooperación en general... falta mucho el debate decolonial más sincero y más de escucha de parte de la cooperación.”

Las socias identifican la persistencia de condicionantes asociados a la financiación, los formatos de formulación y seguimiento, los sistemas de rendición de cuentas y los mecanismos de control de recursos definidos fundamentalmente desde el Norte Global. Particularmente algunas de las socias explícitamente feministas⁵ interpretan estas limitaciones desde marcos de colonialidad y desigualdad estructural:

“Aunque seamos amigas, representa la figura de una cooperante que es la del dinero.”

Este tipo de reflexiones remite a una cuestión central para el análisis de la redistribución de poder: **las relaciones pueden ser altamente horizontales en el plano interpersonal y, al**

⁵ Por motivos de confidencialidad asociados al cuestionario, esta distinción debe entenderse referida a las personas participantes pertenecientes a organizaciones que se definen explícitamente como feministas, y no necesariamente a las organizaciones consideradas como sujetos homogéneos.

mismo tiempo, continuar insertas en relaciones estructurales que reproducen desigualdades más amplias. En este sentido, las evidencias recogidas muestran que MG ha logrado generar prácticas relacionales significativamente más horizontales que las percibidas habitualmente en el sector, pero también que dichas prácticas encuentran límites cuando se enfrentan a las reglas que organizan el propio sistema de cooperación (MI 6.2; MI 6.7).

Los resultados del cuestionario a organizaciones socias⁶ parecen reforzar esta lectura. Mientras **las dimensiones vinculadas a confianza, cercanía, calidad de la relación y acompañamiento obtienen valoraciones muy elevadas, aquellas relacionadas con redistribución de poder y autonomía financiera reciben puntuaciones sensiblemente más moderadas.** Ello sugiere que los avances identificados se concentran principalmente en los ámbitos relacionales y culturales impulsados por MG, mientras que las transformaciones estructurales permanecen más condicionadas por factores externos fuera del alcance directo de la organización (MI 6.2; MI 6.7).

Resulta igualmente significativo que **esta mirada crítica sobre las relaciones de poder en la cooperación aparezca tanto entre organizaciones feministas como entre aquellas que no se definen explícitamente como tales.** No obstante, se aprecia una diferencia relevante en la forma de formular dicha crítica. Mientras las organizaciones feministas tienden a interpretarla en términos de colonialidad, desigualdad sistémica y relaciones Norte-Sur Globales, las organizaciones no feministas suelen expresar preocupaciones similares poniendo el énfasis en aspectos operativos, administrativos o vinculados a la gestión de los proyectos.

En este contexto, **las prácticas relacionales de MG son valoradas muy positivamente, incluso en comparación con las desarrolladas por otras organizaciones de cooperación:**

“Con Mugarik sentimos una mayor apertura y autenticidad respecto a cómo planteamos nuestras estrategias... y cómo ellas acompañan.”

“Valoramos que nos vean de igual, el que quieran aprender de nosotras y que nosotras también queramos aprender, eso es fundamental... pero hay muchas prácticas y demás que todavía tenemos que trabajar.”

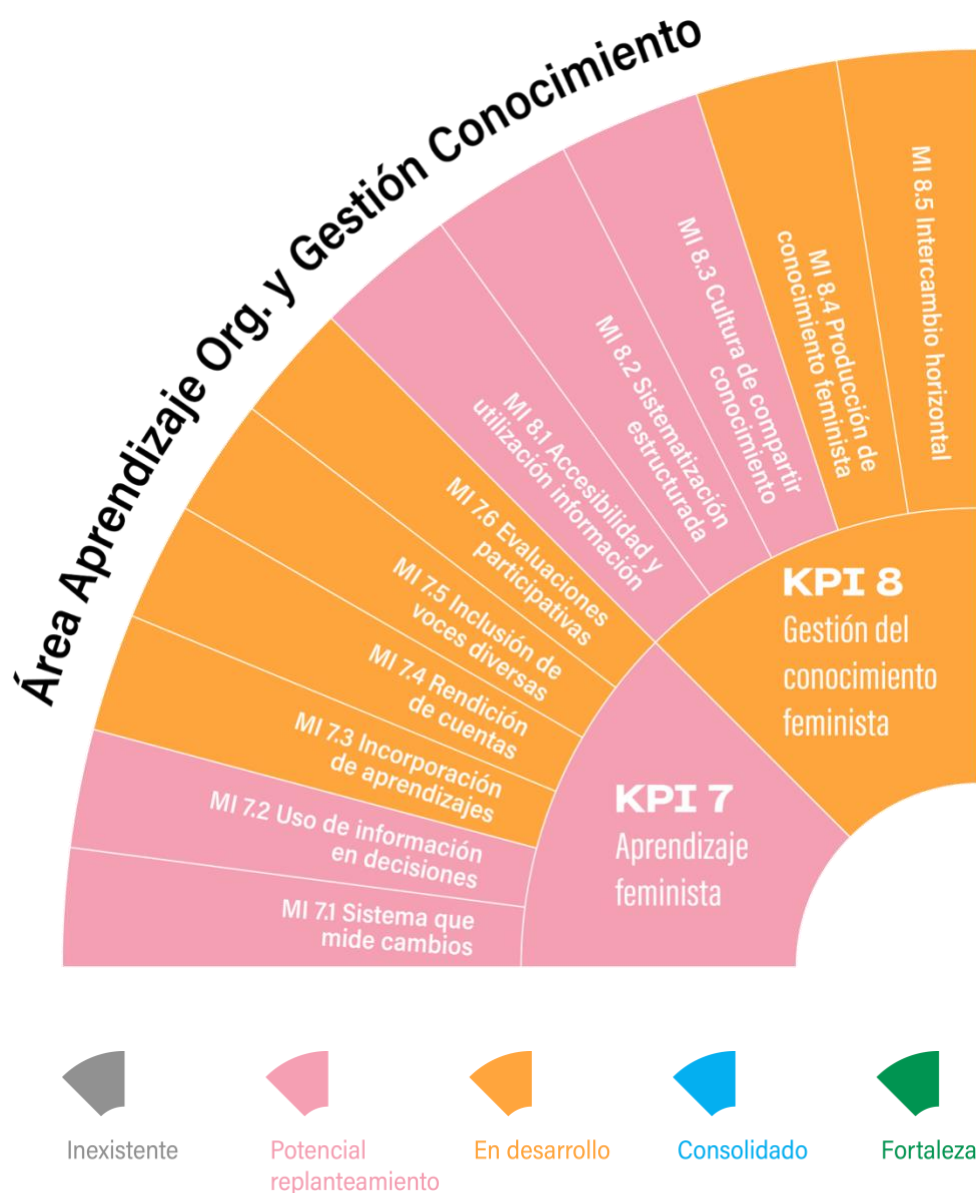
Estas valoraciones sugieren que MG contribuye a mitigar parcialmente las asimetrías de poder mediante formas de relación más horizontales, dialógicas y abiertas al aprendizaje mutuo. Sin embargo, **el análisis no ha identificado evidencias suficientemente sólidas de actuaciones orientadas a cuestionar o transformar de forma explícita las reglas de financiación, gobernanza y distribución de poder que reproducen dichas asimetrías dentro del sistema de cooperación** (MI 6.2; MI 6.7).

⁶ Relaciones de colaboración y equidad en la cooperación

En síntesis, el KPI 6 muestra que **MG ha consolidado relaciones de alta calidad basadas en la confianza**, el reconocimiento mutuo y el co-diseño. No obstante, esta fortaleza convive con una institucionalización aún parcial de los mecanismos que la sostienen y con condicionantes estructurales del sistema de cooperación que limitan avances más profundos en la redistribución del poder. **El principal desafío consiste en fortalecer estos mecanismos e impulsar procesos de reflexión conjunta que permitan explorar formas de relación y colaboración más coherentes con perspectivas decoloniales.**

El elefante decolonial en la habitación

4.4 Área Aprendizaje Organizacional Feminista y Gestión Conocimiento



Examina la **capacidad organizacional para aprender, medir y mejorar**, analizando los sistemas de seguimiento y evaluación, el uso de información y evidencias para la toma de decisiones, la cultura de aprendizaje y los mecanismos de gestión del conocimiento desde una perspectiva feminista.

4.4.1 KPI 7. Aprendizaje organizacional feminista

¿En qué medida MG aprende y utiliza ese aprendizaje para revisar y ajustar sus prácticas organizacionales?

MG ha mostrado históricamente y, específicamente durante el período de vigencia del V PAEPEQ, una **capacidad significativa de aprendizaje organizacional feminista**. Este aprendizaje se ha nutrido de varios espacios complementarios: la participación sostenida del equipo en formaciones externas, el trabajo en redes y, especialmente, los procesos colaborativos, específicamente los impulsados en el marco del cambio organizacional pro equidad y desde el Área de Educación (Feminismos y VVSS). Estos espacios han funcionado como entornos activos de intercambio, contraste y construcción colectiva entre MG y otras organizaciones, generando aprendizajes que posteriormente MG ha incorporado de forma ágil a nuevos proyectos y prácticas organizacionales (MI 7.1; MI 7.5).

Por otra parte, **en distintos momentos del período analizado e, incluso con anterioridad al V PAEPEQ, MG había impulsado prácticas organizacionales orientadas a problematizar dinámicas de poder, participación en su seno** (MI 7.1). Entre ellas aparecen experiencias de facilitación y regulación de tiempos de intervención en espacios colectivos, búsqueda de mecanismos equilibradores de participación, uso del lenguaje (MI 7.5), así como incipientes medidas vinculadas a flexibilidad laboral y conciliación (MI 7.1; MI 7.3). Algunas de estas prácticas continúan actualmente activas, mientras que otras han perdido peso o desaparecido parcialmente en el marco de las transformaciones organizacionales más recientes (MI 7.3).

En este sentido, **el análisis permite distinguir entre un aprendizaje feminista experiencial**, sostenido en trayectorias, prácticas y vivencias acumuladas por las personas que han acompañado los cambios organizacionales a lo largo del tiempo y, **un aprendizaje organizacional más sistematizado y estructurado** (MI 7.3).

MG cuenta con una importante acumulación de aprendizaje incorporado en su cultura política y, especialmente entre personas con mayor recorrido dentro de la organización (MI 7.3). Sin embargo, **se observa fragilidad en la institucionalización de mecanismos específicamente orientados a hacer seguimiento, documentar y valorar longitudinalmente** los cambios producidos en las relaciones de poder, particularmente en la toma de decisiones (MI 7.1).

Este patrón aparece de forma recurrente en distintas áreas de la evaluación. MG muestra una notable capacidad para identificar necesidades, problematizar tensiones y ensayar respuestas frente a cuestiones vinculadas al poder, los cuidados, la gobernanza o la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, **resulta más efectiva detectando problemas y promoviendo potenciales soluciones que generando evidencias sistemáticas que permitan valorar posteriormente el alcance, evolución o efectos de dichos cambios** (MI 7.1). Esta cuestión resulta especialmente visible en relación con la implantación de la sociocracia, respecto de la cual no se identifican líneas de base, indicadores o mecanismos de seguimiento

suficientemente estructurados que permitan valorar de manera compartida los avances producidos.

La fragilidad en términos de institucionalización dificulta construir referencias compartidas más objetivables sobre la evolución de estos procesos y favorece que determinadas discusiones terminen apoyándose principalmente en percepciones y experiencias individuales sobre los cambios vividos (MI 7.1; MI 7.3). Esta cuestión adquiere una relevancia particular **en MG debido al peso histórico que ha tenido la participación colectiva y la construcción compartida de opinión** dentro del modelo asambleario. Dicho modelo contribuyó significativamente a generar capacidad crítica, apropiación política y diversidad de perspectivas, pero también tendió en ocasiones a producir dinámicas de bloqueo cuando la existencia de posiciones divergentes dificultaba la construcción de consensos.

El tránsito hacia **la sociocracia ha modificado los mecanismos de toma de decisiones, pero no necesariamente el valor otorgado organizacionalmente a la expresión y legitimidad de las opiniones propias**. En este contexto, parte de las tensiones que anteriormente se manifestaban en torno a la búsqueda de consensos pueden reaparecer asociadas a la gestión de objeciones. Cuando no existen referencias compartidas suficientemente sólidas acerca de los cambios producidos, los debates corren el riesgo de apoyarse nuevamente en interpretaciones diversas sobre la realidad organizacional, dificultando la valoración colectiva de avances, límites o retrocesos.

En esta tesitura **cobra especial importancia fortalecer mecanismos de seguimiento capaces de producir información acumulativa sobre los cambios que MG pretende impulsar**. Contar con líneas de base, indicadores de partida y referencias periódicas relativas a los resultados esperados permitiría disponer de evidencias más consistentes sobre la evolución de aspectos vinculados a poder, participación, gobernanza, cuidados o funcionamiento organizacional. **Ello no eliminaría la necesidad de deliberación política, pero sí contribuiría a acotar los debates, reducir la dependencia exclusiva de percepciones individuales y favorecer procesos de toma de decisiones más informados y menos susceptibles de estancamiento** (MI 7.1; MI 7.2; MI 7.3).

Por otra parte, se ha observado que, si bien las otrora **asambleas mensuales cumplían una función importante de socialización de información, contraste y aprendizaje colectivo**, habiendo llegado en ocasiones incluso a incorporar espacios formativos específicos, con la implantación progresiva de la sociocracia, esta función se ha reducido principalmente a cinco espacios de indagación anuales, los cuales ya cuentan con 'lista de espera' de temas pendientes de debate colectivo, apuntando una demanda organizacional superior a la capacidad actual de estos espacios (MI 7.2; MI 7.3; MI 8.3). Al mismo tiempo introducción sistemática de la facilitación en dichos espacios ha supuesto agilidad y mejora de la participación.

Conviene señalar que **MG también ha impulsado ejercicios evaluativos específicos** (así llamados, aunque con contenidos referidos a procesos sistematización) orientados a revisar y aprender de determinados procesos impulsados, como es el caso de la Evaluación de la estrategia contra las violencias machistas o el análisis realizado tras aproximadamente un año de implantación del modelo sociocrático. Este tipo de iniciativas constituyen evidencias

relevantes de capacidad de aprendizaje organizacional y voluntad de revisión crítica, aunque **continúen existiendo limitaciones para valorar la evolución de dichos procesos mediante indicadores o referencias de seguimiento más sistemáticas** (MI 7.3).

Tampoco se puede afirmar que MG no haya llevado a cabo ocasionalmente **ejercicios de seguimiento relativos a aspectos concretos del funcionamiento organizacional o al desarrollo de determinados proyectos**. Pero es importante señalar que éstos **se han centrado principalmente en verificar la ejecución de acciones**, actividades o compromisos previstos, sin que se hayan encontrado evidencias de que hayan conllevado procesos más sistemáticos de reflexión estratégica orientados a valorar la profundidad de los cambios producidos, contrastar resultados con expectativas previas o, sobre todo, revisar las hipótesis iniciales que sustentaban las decisiones originalmente adoptadas. Todo ello apunta a que MG es una organización con capacidad para detenerse ocasionalmente a revisar su práctica, aunque todavía con claras **limitaciones para sostener mecanismos de seguimiento que generen información acumulativa y le permitan contrastar longitudinalmente la evolución de los procesos de cambio impulsados** e incluso valorar su carácter transformador de acuerdo a una TdC previamente explicitada (MI 7.1; MI 7.2; MI 7.3).

Esta cuestión resulta especialmente visible en la evolución del GIG como espacio de seguimiento del PAEPEQ. Aunque mantiene funciones relevantes en relación con el COPEQ, también ha asumido cuestiones prioritarias vinculadas al abordaje de las violencias machistas y, desde sus inicios, parte de su actividad ha estado condicionada por las exigencias de reporte externo. Esto **plantea interrogantes acerca de la capacidad de sostener espacios de seguimiento orientados al aprendizaje estratégico cuando estos se perciben principalmente como instrumentos para verificar el cumplimiento de actividades comprometidas** (MI 7.2; MI 7.4).

Esta situación adquiere mayor relevancia en un contexto en el que los espacios colectivos de encuentro y reflexión son relativamente escasos y deben atender múltiples demandas organizacionales.

Como trasfondo a todo ello existe **una tensión organizacional vertebral**. Por un lado, MG está priorizando una lógica de cuidados, reduciendo espacios colectivos e intentando evitar dinámicas percibidas como sobrecargantes. Por otro, una parte significativa de la organización muestra cansancio ante dinámicas colectivas históricamente muy frecuentes y no siempre ágiles o resolutivas. En cualquier caso, **la reducción de espacios colectivos puede estar afectando la circulación transversal de aprendizajes, más aún en un contexto de sociocracia todavía en consolidación** (MI 7.2; MI 8.3).

Las implicaciones evaluativas son claras. **MG aprende, pero buena parte de ese aprendizaje continúa produciéndose de forma dispersa** entre distintos espacios, relaciones y personas. Esto dificulta su acumulación como aprendizaje organizacional compartido, limita parcialmente la transferencia interna de conocimientos y debilita la conexión entre experiencia práctica, planificación y mejora organizacional. El principal desafío reside en **fortalecer los mecanismos que permitan documentar los aprendizajes que de facto se producen, compartirlos, utilizarlos estratégicamente**, así como valorar con mayor rigor la evolución y el alcance de los cambios que impulsa.

4.4.2 KPI 8. Gestión conocimiento

¿En qué medida MG transforma sus aprendizajes y experiencias en conocimiento organizacional compartido, accesible y acumulativo?

El análisis del KPI 8 muestra una realidad desigual. Por un lado, **MG ha desarrollado capacidades significativas de sistematización y producción de conocimiento feminista** en determinados ámbitos de trabajo, especialmente los vinculados al cambio organizacional pro equidad impulsado a través del PAEPEQ y a las iniciativas promovidas desde los círculos de Feminismos y Violencias Sexistas (MI 8.2; MI 8.4).

Durante los últimos años, estos procesos han generado una importante acumulación de materiales, recursos y espacios de reflexión compartida, incluyendo guías, documentos metodológicos, vídeos, relatos de experiencias y aprendizajes construidos junto a organizaciones aliadas. Todo ello constituye un patrimonio de conocimiento con valor político, pedagógico y organizacional, así como una referencia útil para otras organizaciones interesadas en impulsar procesos similares (MI 8.1; MI 8.2; MI 8.4).

Estas experiencias muestran que **MG dispone de capacidades organizacionales suficientes para sistematizar aprendizajes cuando concurren tiempo, recursos, prioridad política y estructuras específicamente orientadas a ello**. Sin embargo, el análisis también indica que gran parte de estos procesos se han desarrollado en el marco de proyectos que contaban con financiación específica. Por ello, la capacidad de sistematización observada en estos ámbitos no puede interpretarse automáticamente como una práctica extendida al conjunto de la organización, sino como el resultado de condiciones especialmente favorables para su desarrollo (MI 8.2; MI 8.4).

De hecho, fuera de esas experiencias, las evidencias encontradas son más limitadas. En términos generales, **la sistematización tiende a materializarse principalmente a través de informes de seguimiento orientados a responder a exigencias de justificación ante las administraciones financiadoras**. Particularmente en cooperación, no se han identificado evidencias comparables de producción sistemática de conocimiento organizacional. Todo

ello apunta a la coexistencia de dinámicas desiguales entre círculos y procesos en relación con la gestión del conocimiento y la acumulación de aprendizajes (MI 8.2; MI 8.4).

Por otra parte, **la existencia de materiales y repositorios no garantiza por sí misma la utilización efectiva del conocimiento generado**. El análisis sugiere que algunos recursos estratégicos, como la brújula de *Viajando por lo Invisible*, así como parte de la información producida por los círculos, permanecen infrautilizados o no se incorporan de manera consistente a procesos posteriores de reflexión, aprendizaje o toma de decisiones (MI 8.1). Ello apunta a una diferencia relevante entre producir conocimiento y lograr que éste circule, se apropie colectivamente y alimente nuevos procesos organizacionales.

Más allá de los procesos vinculados a exigencias de justificación externa, el análisis muestra **fragilidad en MG en cuanto a mecanismos estables de acumulación y transferencia de aprendizajes, lo que dificulta construir una memoria organizacional compartida y una apropiación más homogénea del conocimiento por parte del conjunto del equipo** (MI 7.3; MI 8.3).

Esta situación **afecta especialmente a las personas de incorporación más reciente**, ya que el conocimiento y los aprendizajes acumulados continúan siendo absorbidos con mayor facilidad entre personas con trayectorias más largas dentro de MG (una amplia mayoría). En este contexto, la reducción de espacios colectivos de sistematización, intercambio y reflexión compartida podría reforzar todavía más esta dinámica, dificultando la circulación transversal de aprendizajes y la construcción de marcos compartidos de análisis crítico e interpretación sobre las desigualdades de género, el propio devenir organizacional y las prácticas impulsadas por MG, además de **generar en algunas personas cierta sensación de 'soledad' y de escaso acompañamiento organizacional** al no contar con espacios para compartir sus impresiones acerca de su quehacer (MI 7.5; MI 8.1; MI 8.3).

La fragilidad de la gestión transversal del conocimiento también se refleja en el uso limitado de repositorios y documentación compartida. Aunque existen actas, materiales y espacios de almacenamiento accesibles, la información no siempre se reutiliza de forma consistente ni alimenta decisiones organizacionales/círculos más amplias. El conocimiento continúa permaneciendo en gran medida en personas concretas, especialmente aquellas con mayor trayectoria o roles estratégicos, incrementando dependencias y riesgos de pérdida memoria organizacional (MI 8.1; MI 8.3).

En definitiva, MG tiene una **importante capacidad de aprendizaje y reflexión feminista**. Sin embargo, una parte importante de ese conocimiento sigue siendo más relacional que organizacional: vive en personas, experiencias y espacios concretos. **El principal reto es transformar ese aprendizaje en conocimiento compartido y acumulativo** para que circule mejor por toda la organización, facilite la integración de personas (más o menos) recién llegadas y propicie la toma de decisiones más informadas.

En definitiva, MG tiene una **importante capacidad de aprendizaje y reflexión feminista**. Sin embargo, una parte importante de ese conocimiento sigue siendo más relacional que

organizacional: vive en personas, experiencias y espacios concretos. **El principal reto es transformar ese aprendizaje en conocimiento compartido y acumulativo** para que circule mejor por toda la organización, facilite la integración de personas (más o menos) recién llegadas y propicie la toma de decisiones más informadas.

El Área de Resultados **incorpora una segunda capa evaluativa respecto a los apartados anteriores**. No analiza un ámbito nuevo de funcionamiento de MG, sino **los efectos acumulados** de su estrategia, su modelo organizacional, sus relaciones, sus alianzas y sus procesos de aprendizaje. Por ello, **algunas evidencias ya abordadas en áreas previas reaparecen aquí, pero reorganizadas desde otras preguntas: qué cambios se han producido, con qué nivel de profundidad e institucionalización, qué capacidad tienen de sostenerse en el tiempo, cómo son percibidos por las organizaciones socias**. Para ello, el área analiza los cambios organizacionales internos (KPI 9); los resultados generados junto a organizaciones socias y aliadas en términos de fortalecimiento de capacidades, agendas, autonomía e incidencia, incorporando además una lectura decolonial sobre la redistribución del poder (KPI 10); la sostenibilidad de los avances alcanzados (KPI 11); y, finalmente, la legitimidad externa de MG, expresada en la valoración que realizan organizaciones socias sobre su trabajo, su coherencia política y su calidad relacional (KPI 12).

Aprendizaje experiencial VS aprendizaje sistematizado

4.5 Área Resultados

4.5.1 KPI 9 Cambio organizacional pro equidad interno

¿En qué medida se han transformado las relaciones de poder, la cultura organizacional y las formas de gobernanza de MG desde una perspectiva feminista?

MG ha impulsado durante los últimos años un proceso continuado de cambio organizacional feminista (COPEQ) que ha tenido efectos visibles tanto en las formas de relación internas como en la gobernanza, la cultura organizacional y las prácticas laborales. La evaluación identifica una elevada coherencia entre los principios feministas que orientan políticamente a la organización y su funcionamiento cotidiano, de manera que marcos como los cuidados, la equidad de género o la democratización de las relaciones de poder no permanecen únicamente en el plano discursivo, sino que se encuentran incorporados a prácticas, normas y dinámicas organizacionales concretas.

La apropiación colectiva de los marcos feministas constituye uno de los principales logros del proceso de cambio organizacional. El feminismo aparece ampliamente legitimado y

compartido dentro de MG, no sólo como referencia política general, sino también como criterio que orienta decisiones, relaciones internas, políticas laborales y debates organizacionales cotidianos. Esta apropiación constituye uno de los principales factores explicativos de la coherencia observada entre discurso, cultura organizacional y funcionamiento interno (MI 9.2).

La consolidación de esta cultura feminista se apoya además en mecanismos específicos de seguimiento, reflexión y aprendizaje organizacional. El Grupo Interno de Género (GIG), integrado por representantes de los distintos círculos, ha realizado seguimientos periódicos del PAEPEQ, identificado brechas o aspectos susceptibles de mejora y ha trasladado estas cuestiones a diferentes espacios organizacionales para su discusión y seguimiento. Del mismo modo, **la organización contado (o contará próximamente), durante PAEPEQ o, contará próximamente, con espacios colectivos de formación y debate sobre feminismos,** interseccionalidad, diversidad sexual, violencias machistas o sostenibilidad de la vida, contribuyendo a reforzar la apropiación compartida de estos marcos dentro de la organización (MI 9.2).

Los cambios vinculados a cuidados, conciliación, violencias machistas y política laboral feminista presentan elevados niveles de institucionalización. Las políticas, protocolos y herramientas desarrolladas en estos ámbitos han contribuido a situar a MG como referente en materia de cambio organizacional pro equidad, tanto para numerosas ONGD de Euskadi y del Estado como potencialmente para otros actores internacionales a través de la difusión de materiales, metodologías y recursos generados durante los últimos años (MI 9.3).

La institucionalización de los cuidados se expresa también en medidas concretas orientadas a favorecer la sostenibilidad de la vida y regular la carga de trabajo. Entre ellas destacan la incorporación de los denominados “días grises” como mecanismo de control de excesos de jornada, la adopción de una jornada anual flexible que facilita una gestión más autónoma de los tiempos de trabajo y la revisión periódica del convenio laboral incorporando explícitamente criterios feministas. Estas medidas reflejan una voluntad organizacional sostenida de traducir los principios de cuidados y sostenibilidad de la vida en herramientas concretas de gestión laboral (MI 9.3).

La experiencia acumulada por MG ha trascendido además el ámbito interno de la organización. El trabajo desarrollado ha contribuido al fortalecimiento de capacidades de organizaciones socias y aliadas mediante procesos de acompañamiento, espacios formativos, intercambios de experiencias y producción de herramientas metodológicas orientadas al cambio organizacional feminista. En este sentido, MG no sólo ha promovido transformaciones relevantes en su propio funcionamiento, sino que también ha desempeñado un papel significativo como generadora y difusora de conocimiento práctico sobre cambio organizacional pro equidad (MI 9.3).

Durante la vigencia del actual PAEPEQ se ha impulsado una transformación especialmente relevante vinculada a la transición hacia un modelo de gobernanza inspirado en la sociocracia. Se trata de un cambio que no afecta únicamente a los procedimientos de toma de decisiones, sino también a las formas de organización, coordinación y distribución de responsabilidades dentro de la organización (MI 9.1; MI 9.4). La apuesta por círculos, mayores niveles de autonomía operativa y decisiones por

consentimiento refleja una voluntad explícita de descentralizar el poder, agilizar el funcionamiento organizacional y reducir parte de las dinámicas de sobrecarga asociadas al modelo asambleario previo (MI 9.1; MI 9.4).

Esta transformación surge además de un proceso deliberado de reflexión colectiva sobre los cuidados y la gobernanza organizacional. A partir del diagnóstico realizado con Fil a l'Agulla, MG identificó la necesidad de revisar sus formas de toma de decisiones y priorizó colectivamente la gobernanza como uno de los ámbitos centrales de cambio organizacional. La adopción de la sociocracia responde así a una búsqueda consciente de formas organizativas más coherentes con los principios feministas que orientan a la entidad (MI 9.1; MI 9.4).

No obstante, el proceso continúa en una fase de transición y adaptación. La evaluación identifica tensiones derivadas de la **necesidad de equilibrar la reducción de espacios colectivos con nuevas demandas de coordinación y articulación interna.** Aunque la sociocracia busca fortalecer la autonomía de los círculos, persisten inercias culturales procedentes del modelo anterior que pueden estar dificultando el despliegue pleno de dicho potencial. Algunas personas continúan sintiendo la necesidad de mantenerse presentes en múltiples espacios y procesos organizacionales, reproduciendo parcialmente dinámicas previas de saturación y sobrecarga (MI 9.1; MI 9.4).

La transición tampoco está siendo vivida de forma homogénea por el conjunto del equipo. Mientras algunas personas valoran positivamente la posibilidad de centrarse en sus responsabilidades específicas y reducir la exigencia de participar permanentemente en todos los debates organizacionales, otras expresan preocupación por la pérdida de espacios de contraste, deliberación y construcción colectiva que anteriormente desempeñaban una función relevante en la vida organizacional. Estas diferencias reflejan tanto distintas necesidades organizacionales como diferentes formas de experimentar el cambio en curso (MI 9.6).

Persisten asimismo interrogantes sobre la distribución efectiva del trabajo y las responsabilidades dentro del nuevo modelo organizacional. Aunque se observan avances significativos en la capacidad de identificar y abordar situaciones de sobrecarga individual, persiste la percepción de que determinadas responsabilidades, conocimientos especializados y tareas organizacionales continúan concentrándose de manera desigual. En este sentido, el principal desafío parece situarse menos en la gestión puntual de la sobrecarga que en la redistribución estructural del trabajo y de las responsabilidades dentro de la organización (MI 9.6).

La evaluación sugiere además que algunos de los bloqueos que anteriormente aparecían asociados a la búsqueda de consensos se han trasladado parcialmente al funcionamiento mediante objeciones dentro de los círculos. Especialmente en decisiones complejas, ello ha contribuido a que determinadas cuestiones sean elevadas al Elkargune, otorgando a este espacio un peso decisorio superior al inicialmente previsto en el diseño sociocrático (MI 9.4).

Más allá de estas tensiones, la cultura feminista compartida continúa actuando como uno de los principales factores de cohesión organizacional. Funciona como referencia común para interpretar situaciones, gestionar desacuerdos y orientar decisiones, contribuyendo a

sostener elevados niveles de coherencia incluso en ámbitos donde la planificación estratégica o la explicitación de determinados procesos presentan mayores fragilidades (MI 9.5).

La evaluación identifica asimismo la necesidad de profundizar en una reflexión explícitamente feminista sobre los efectos que está produciendo la propia sociocracia.

Aunque existe una valoración positiva de la experimentación organizacional emprendida, aparecen interrogantes todavía abiertos respecto a cómo contribuye el nuevo modelo a fortalecer la democratización del poder, la participación, la apropiación colectiva de los procesos o la sostenibilidad organizacional. Ello sugiere la conveniencia de complementar la fase actual de implementación con mayores espacios de análisis, aprendizaje y evaluación colectiva del cambio en curso (MI 9.4; MI 9.6).

La nueva estructura organizacional parece estar generando también algunos efectos indirectos sobre los procesos de aprendizaje compartido.

La reducción de espacios colectivos de intercambio y sistematización puede estar dificultando la transformación de la experiencia acumulada en aprendizaje organizacional compartido, favoreciendo que parte del conocimiento permanezca concentrado en personas con trayectorias más largas dentro de la organización. Esta situación puede afectar especialmente a las personas de incorporación más reciente y generar mayores dificultades para compartir aprendizajes, construir referencias comunes o acceder a espacios de acompañamiento y contraste colectivo (MI 9.1; MI 9.4).

En conjunto, la evidencia muestra que MG ha logrado consolidar cambios profundos en términos de cultura organizacional, relaciones de poder y prácticas feministas, muchos de los cuales presentan ya elevados niveles de institucionalización. Al mismo tiempo, **la sociocracia** representa una transformación organizacional de gran alcance todavía en proceso de apropiación colectiva, **cuyos efectos dependerán en buena medida de la capacidad de MG para fortalecer los mecanismos de coordinación, aprendizaje compartido y construcción de visión común** que acompañen al nuevo modelo de gobernanza. **La profundización futura del cambio organizacional pro equidad requerirá asimismo seguir reflexionando e incidiendo, junto a otras organizaciones y redes, sobre aquellos condicionantes estructurales del sistema de cooperación** que continúan limitando la incorporación plena de los cuidados, la sostenibilidad de la vida y otros principios centrales de las propuestas organizacionales feministas (MI 9.1; MI 9.3; MI 9.4; MI 9.6).

4.5.2 KPI 10 Resultados proyectos

¿En qué medida MG contribuye a agendas feministas?

El análisis realizado muestra que MG orienta **de forma clara su trabajo de cooperación y educación hacia el fortalecimiento de agendas feministas y de defensa de derechos.** Su contribución no parece centrarse únicamente en la ejecución técnica de proyectos, sino en la

construcción de relaciones de confianza a largo plazo, el acompañamiento político y el fortalecimiento organizacional de organizaciones socias y aliadas, así como en la generación de espacios de articulación colectiva y construcción compartida de agendas de incidencia. Este trabajo se desarrolla tanto en Euskadi como en los distintos territorios con los que colabora, priorizando procesos sostenidos que permitan fortalecer capacidades organizacionales, ampliar alianzas y sostener dinámicas de transformación social a largo plazo (MI 10.1; MI 10.2).

Desde esta perspectiva, **una parte importante de los resultados impulsados por MG se sitúa en dimensiones difícilmente reducibles a indicadores convencionales de proyecto.** Destacan especialmente los avances relacionados con el fortalecimiento de capacidades de organizaciones, movimientos sociales y personas defensoras de derechos, la ampliación de espacios de articulación política, la legitimación de agendas feministas y de justicia global, así como el fortalecimiento de la autonomía y capacidad de incidencia de organizaciones y colectivos aliados (MI 10.1; MI 10.2).

MG contribuye al fortalecimiento de agendas que combinan la defensa de derechos, los feminismos y la justicia ecosocial. Entre los procesos identificados destacan el acompañamiento a movimientos feministas y organizaciones de defensa de derechos en contextos crecientemente represivos, el fortalecimiento de estrategias de protección integral de personas defensoras, el impulso de procesos vinculados a verdad, justicia y reparación, así como la incorporación de nuevas líneas de trabajo relacionadas con la violencia política contra las mujeres y el retroceso de derechos. La evaluación también identifica esfuerzos crecientes por articular feminismos, sostenibilidad de la vida, justicia climática y defensa del territorio, conectando agendas tradicionalmente abordadas de forma separada (MI 10.1; MI 10.2).

La evaluación evidencia asimismo una elevada capacidad de incidencia y articulación política por parte de MG, particularmente a través de su participación activa en redes, plataformas y espacios colectivos, especialmente en Euskadi (MI 10.3). La organización aparece ampliamente reconocida como un actor de referencia por su capacidad para generar legitimidad política, conectar movimientos y organizaciones diversas y sostener la presencia de agendas feministas y de derechos en distintos espacios de debate y acción colectiva.

Existen además evidencias de que parte de **esta labor ha contribuido a aproximar a instituciones y administraciones públicas a problemáticas, enfoques y debates impulsados históricamente por MG,** incluyendo aportaciones realizadas en procesos como la Ley Vasca de Cooperación, los debates actuales sobre cooperación feminista, la promoción de propuestas vinculadas a la sostenibilidad de la vida, los cuidados y la justicia ecosocial, así como la incorporación en la agenda pública de reflexiones y actuaciones relacionadas con la verdad, la justicia y la reparación frente a vulneraciones de derechos (MI 10.3).

En el ámbito educativo, MG combina la denuncia de vulneraciones de derechos con la construcción de alternativas. Destacan especialmente los procesos de investigación sobre conflictos ecosociales vinculados al extractivismo, la documentación de impactos de empresas sobre comunidades y territorios, el trabajo con universidades y centros educativos, la participación de personas defensoras en actividades formativas y la generación de espacios de reflexión orientados a imaginar modelos alternativos de sociedad más justos y sostenibles. **Esta combinación entre denuncia, sensibilización, reflexión crítica y construcción de**

propuestas constituye uno de los rasgos distintivos de su acción educativa (MI 10.2; MI 10.3).

Estos resultados se sustentan en un **posicionamiento político explícito frente a cuestiones como las desigualdades estructurales, las violencias machistas, la justicia y reparación, la violencia política contra las mujeres, los derechos sexuales y reproductivos, los derechos colectivos, la defensa del territorio o las relaciones entre derechos humanos y naturaleza** (MI 10.4). En esta línea, MG promueve una lectura crítica de las estructuras que generan desigualdad, incorporando progresivamente reflexiones sobre justicia climática, sostenibilidad de la vida y modelos de desarrollo basados en el extractivismo. Ello se traduce en una voluntad expresa de contribuir a la construcción de relaciones más horizontales y coherentes con principios feministas tanto en el ámbito local como internacional (MI 10.4).

Asimismo, **MG realiza esfuerzos por conectar luchas, organizaciones y movimientos situados en contextos geográficos distintos, aplicando una perspectiva global-local (glocal) que articula experiencias de defensa de derechos, protección de personas defensoras, transición energética y defensa del territorio tanto en Euskadi como en América Latina**. Esta aproximación busca visibilizar las interdependencias existentes entre vulneraciones de derechos que se producen en distintos territorios y fortalecer la construcción de agendas compartidas entre actores que operan en contextos diversos. Aunque estos procesos presentan dificultades derivadas de los diferentes contextos, prioridades y ritmos de las organizaciones participantes, constituyen una apuesta relevante por reforzar la comprensión de los vínculos entre las dinámicas locales y globales que generan desigualdad y vulneración de derechos (MI 10.2; MI 10.4).

La evaluación identifica una tensión persistente entre los tiempos requeridos para impulsar procesos de transformación social y las lógicas de financiación que condicionan buena parte de la acción de MG. Una parte importante de las agendas impulsadas por la organización continúa dependiendo de marcos de financiación que condicionan tiempos, formatos y prioridades de intervención (MI 10.1; MI 10.4). Ello puede generar contradicciones entre los ritmos necesarios para impulsar transformaciones sociales profundas y las exigencias administrativas orientadas a la obtención de resultados inmediatos y fácilmente verificables. Esta tensión resulta especialmente visible en algunos procesos de articulación colectiva y construcción de agendas compartidas, que requieren tiempos prolongados de diálogo, confianza y construcción política difícilmente compatibles con las lógicas habituales de financiación (MI 10.1).

La reflexión decolonial está presente en las agendas impulsadas por MG, aunque su traducción en procesos compartidos y plenamente consolidados continúa siendo un desafío abierto. El análisis evidencia la existencia de reflexiones y preocupaciones crecientes sobre cómo construir relaciones internacionales más horizontales y coherentes con principios decoloniales. Sin embargo, esta cuestión aparece todavía más como un horizonte de profundización que como un proceso ampliamente consolidado y compartido con el conjunto de organizaciones socias. Entre aquellas organizaciones con trayectorias feministas más explícitas se observa una mayor disposición a profundizar en este tipo de debates, mientras que en otras el tema aparece menos desarrollado o menos visible. En este contexto emerge una tensión significativa: aunque MG muestra sensibilidad hacia las discusiones sobre colonialidad, redistribución del poder y revisión crítica de las relaciones Norte-Sur, no

siempre se percibe plenamente legitimada para impulsarlas desde su posición como organización del Norte Global (MI 10.4).

Por otra parte, **la evaluación identifica elevados niveles de coherencia entre las agendas feministas promovidas por MG externamente y sus propias prácticas organizacionales internas** (MI 10.5). Tanto el equipo de la organización como las organizaciones socias y aliadas destacan de manera recurrente la existencia de relaciones basadas en los cuidados, la horizontalidad, la confianza y la coherencia política. Esta coherencia constituye uno de los principales factores de legitimidad y reconocimiento de MG y refuerza su capacidad para sostener procesos de acompañamiento, articulación y transformación a largo plazo (MI 10.5).

En resumen, la evaluación permite concluir que **MG realiza una contribución significativa al fortalecimiento de agendas feministas y de defensa de derechos**, principalmente a través del acompañamiento político y organizacional de largo plazo, el fortalecimiento de capacidades, la articulación de redes, la incidencia política y la creación de espacios colectivos de acción y reflexión. Esta contribución se expresa de manera particularmente relevante en ámbitos como la protección de personas defensoras, la justicia y reparación, la violencia política contra las mujeres, la justicia climática, la defensa del territorio y la construcción de alternativas vinculadas a la sostenibilidad de la vida. Sobre esta base, **una de las principales oportunidades de profundización identificadas apunta a seguir construyendo, conjuntamente con las organizaciones socias y aliadas, horizontes estratégicos compartidos que permitan fortalecer la dimensión transformadora y decolonial de las agendas impulsadas por la organización**, sin perder las fortalezas relacionales y políticas que caracterizan su forma de trabajo (MI 10.4; MI 10.5).

4.5.3 KPI 11. Sostenibilidad resultados

¿En qué medida el cambio se sostiene?

MG ha logrado sostener durante décadas un proyecto político feminista altamente coherente, tanto a nivel organizacional como en su trabajo de cooperación y EpTS. Sin embargo, la sostenibilidad de sus logros aparece atravesada por tensiones vinculadas a la sobrecarga, la dependencia de determinadas personas, la fragilidad estructural de los sistemas de financiación y la limitada institucionalización de mecanismos organizacionales de aprendizaje, transferencia de conocimiento y acumulación colectiva.

El análisis evidencia una elevada capacidad de resiliencia, adaptación y sostenimiento de su compromiso político por parte de la organización (MI 11.1; MI 11.4). Esta capacidad se expresa, por ejemplo, en la continuidad de una trayectoria reconocible, en el sostenimiento de alianzas y agendas de largo recorrido en defensa de los derechos de las mujeres, en la adaptación a contextos cambiantes del sistema de cooperación, tal como ocurrió tras la crisis

financiera de 2008, así como en la incorporación progresiva de **cambios organizacionales pro equidad vinculados a cuidados, gobernanza y política laboral feminista**. Entre ellos destacan la revisión del convenio laboral desde una perspectiva feminista, la implantación de una jornada anual flexible, la creación de mecanismos de seguimiento de los denominados “días grises” asociados a prolongaciones de jornada y la adopción de medidas orientadas a prevenir situaciones de sobrecarga sostenida. Estas iniciativas muestran una voluntad explícita de trasladar los principios feministas a las condiciones concretas de trabajo y organización interna, aunque sus efectos todavía conviven con tensiones persistentes vinculadas a la distribución de cargas y la disponibilidad de recursos (MI 11.1; MI 11.5).

Dicha resiliencia le permite sostener simultáneamente diferentes líneas de trabajo, proyectos y procesos, participando además en múltiples espacios de articulación con organizaciones muy diversas entre sí. Para ello **debe gestionar la heterogeneidad de prioridades, requisitos y exigencias asociadas a las distintas administraciones financiadoras, lo que añade complejidad a la formulación, gestión, justificación y coordinación interna de las intervenciones**. Asimismo, combina el trabajo de cooperación con el impulso de procesos educativos colectivos en Euskadi, la participación en redes, el desarrollo de su propio proceso de cambio organizacional pro equidad y el acompañamiento a organizaciones socias y aliadas en el fortalecimiento de capacidades. **La capacidad de sostener simultáneamente este volumen y diversidad de procesos resulta especialmente significativa si se considera que la organización opera con una estructura de equipo acotada** (MI 11.1; MI 11.5).

La elevada capacidad de adaptación observada constituye una fortaleza organizacional. Sin embargo, la evaluación también sugiere que cuando **la adaptación se convierte en una respuesta permanente frente a exigencias externas, cambios de contexto y limitaciones estructurales, existe el riesgo de que la organización termine destinando una parte creciente de sus energías a responder a lo urgente, reduciendo el tiempo disponible para procesos más estratégicos de planificación, reflexión, aprendizaje y construcción colectiva de futuro** (MI 11.4).

No obstante, el análisis muestra también que muchas de estas **capacidades de resiliencia continúan dependiendo más de prácticas no formalizadas, experiencia acumulada y sobreesfuerzo** que de estrategias plenamente estructuradas y sostenibles a largo plazo (MI 11.1). Aunque existan ciertas iniciativas de planificación, especialmente vinculadas a proyectos, así como mecanismos de organización interna como la coordinación del trabajo a través de los círculos, se han detectado limitaciones para sostener procesos sistemáticos de seguimiento, reflexión estratégica y aprendizaje organizacional (MI 11.2).

En la misma línea, **parte sustantiva del conocimiento de la organización continúa descansando en personas con trayectorias largas dentro de la entidad**, lo que supone concentración de memoria organizacional, relaciones construidas a lo largo del tiempo y conocimientos especializados difíciles de transferir. Ello genera cierto riesgo en términos de sostenibilidad, teniendo en cuenta que el cansancio, el desgaste acumulado o los cambios en las trayectorias vitales pueden afectar la capacidad de estas personas para mantener en el tiempo los niveles de implicación y complejidad asumidos hasta ahora. Asimismo, **el análisis ha detectado la existencia de costes relevantes en términos de salud y sostenibilidad personal del equipo, visibles en la recurrencia de bajas de larga duración dentro de la organización** (MI 11.2; MI 11.6).

La evaluación sugiere que la redistribución sostenida de cargas continúa siendo uno de los principales desafíos estructurales para MG. La limitada disponibilidad de recursos, la complejidad de los procesos asumidos y las diferencias en experiencia y conocimiento acumulado dificultan encontrar soluciones sencillas a esta cuestión (MI 11.6). Aunque la organización ha desarrollado mecanismos para identificar y abordar situaciones puntuales de sobrecarga y las personas entrevistadas reconocen los esfuerzos realizados en materia de cuidados y sostenibilidad laboral, persiste la percepción de que **cargas de trabajo, determinadas responsabilidades, conocimientos especializados y procesos complejos continúan concentrándose de forma desigual entre personas y equipos.** Esta situación sigue generando tensiones y malestar organizacional, evidenciando que los avances alcanzados no han logrado resolver plenamente uno de los retos más relevantes para avanzar hacia formas más sostenibles y equitativas de organización del trabajo (MI 11.6).

MG muestra una elevada capacidad para aprender desde la práctica y adaptar sus intervenciones, aunque encuentra mayores dificultades para transformar dichos aprendizajes en conocimiento organizacional acumulativo y fácilmente transferible. La organización ha afinado su capacidad de aprendizaje a través de la colaboración en red, la experimentación práctica y el trabajo desarrollado junto a organizaciones socias, movimientos sociales, universidades, administraciones públicas y otros actores diversos, incorporando buena parte de estos aprendizajes al diseño de nuevas intervenciones. Sin embargo, su **sistematización continúa siendo limitada y depende en gran medida de trayectorias individuales.** Aunque existen repositorios y herramientas para ello, éstos no parecen utilizarse de forma suficientemente integrada y sostenida como mecanismos de memoria organizacional compartida (MI 11.2).

Por otra parte, la disminución de espacios de sistematización parece estar vinculada tanto a la elevada carga operativa cotidiana como a ciertas tensiones internas respecto a la necesidad y utilidad de estos procesos cuando implican una mayor inversión de tiempo en reuniones y espacios colectivos de reflexión. No se han identificado evidencias claras de búsqueda de mecanismos suficientemente creativos, ligeros y sostenibles orientados a la transferencia de conocimiento, el seguimiento y la reflexión estratégica (MI 11.2; MI 11.6). Esto contrasta con lo observado en ámbitos vinculados a cuidados y política laboral feminista, donde MG sí ha mostrado históricamente una actitud mucho más propositiva, flexible y abierta a ensayar medidas y propuestas innovadoras.

Paralelamente, **aparecen tensiones importantes vinculadas a la sostenibilidad financiera de MG y a las condiciones estructurales del sistema de cooperación** (MI 11.3), con las limitaciones que imponen para que la organización pueda situar efectivamente la sostenibilidad de la vida en el centro. La dependencia de MG de la financiación pública genera contradicciones relevantes entre los principios feministas que orientan su acción y las condiciones materiales necesarias para sostener y profundizar el cambio organizacional a largo plazo. Estas tensiones no se relacionan únicamente con el volumen de recursos disponibles, sino también con las características de los propios instrumentos de financiación. **La dificultad para financiar estructuras estables, procesos de coordinación, aprendizaje organizacional, generación de conocimiento o acompañamiento político de largo plazo** obliga con frecuencia a adaptar prioridades estratégicas a los ritmos y requisitos de las convocatorias. Asimismo, la creciente exigencia de integrar cooperación y educación en proyectos cada vez más complejos no siempre viene acompañada de recursos proporcionales

para sostener las capacidades organizacionales necesarias para hacerlo de manera sostenible. Parte del funcionamiento organizacional y de la capacidad de sostener determinados niveles de actividad descansan todavía en elevados niveles de implicación y absorción de sobrecarga por parte del equipo (MI 11.3; MI 11.5).

Más allá de sus efectos inmediatos sobre la disponibilidad de recursos, la evaluación sugiere que estas **tensiones remiten a limitaciones estructurales presentes en el propio sistema de cooperación**. Aunque los discursos de donantes públicos han incorporado progresivamente referencias a los cuidados, la sostenibilidad de la vida y los enfoques feministas, **una parte importante de los marcos de financiación continúa priorizando la obtención de resultados verificables, el cumplimiento de plazos y la ejecución eficiente de actividades por encima de las condiciones necesarias para sostener los procesos y a las personas que los hacen posibles**. De forma implícita, estas lógicas siguen presuponiendo una elevada disponibilidad, flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de los equipos, sin considerar suficientemente los límites organizacionales, las responsabilidades de cuidado, los costes emocionales del trabajo o la necesidad de destinar tiempo y recursos a procesos de coordinación, aprendizaje y construcción colectiva.

Esta situación se ve reforzada por una tradición históricamente asentada en buena parte del sistema de cooperación estatal y descentralizado español, donde **la financiación se ha orientado principalmente hacia la ejecución de proyectos y la obtención de resultados, mientras que las capacidades organizacionales necesarias para sostener dichos procesos han recibido un reconocimiento mucho más limitado**. Como consecuencia, funciones esenciales para la sostenibilidad y la transformación social, como la generación y gestión del conocimiento, el fortalecimiento organizacional, la incidencia política, la coordinación entre actores, los cuidados o el aprendizaje colectivo, han tendido a financiarse de manera parcial, insuficiente o indirecta, descansando frecuentemente sobre la capacidad de absorción, compromiso y sobreesfuerzo de las propias organizaciones.

Desde una perspectiva comparada, **esta situación contrasta con otros modelos internacionales** que históricamente han reconocido de forma más explícita la necesidad de financiar capacidades organizacionales como condición necesaria para promover cambios estructurales sostenibles⁷. Esta diferencia pone de manifiesto que las limitaciones observadas no responden únicamente a restricciones presupuestarias, sino también a **modelos distintos de entender qué es necesario financiar para promover cambios sostenibles y cuál es el papel que se atribuye a las ONG en dichos procesos**.

Desde una perspectiva feminista, **esta tensión refleja la persistencia de modelos de financiación que priorizan los resultados sobre las condiciones necesarias para sostenerlos, invisibilizando parcialmente los cuidados, la sostenibilidad de la vida y las**

⁷ En contraste, modelos como el neerlandés han reconocido históricamente la necesidad de financiar capacidades organizacionales, incidencia política y fortalecimiento institucional como condiciones para promover cambios sostenibles a largo plazo.

capacidades organizacionales. Estas limitaciones afectan al conjunto del sector y responden, en gran medida, a opciones políticas sobre qué se considera necesario financiar para promover cambios sostenibles a largo plazo (MI 11.3; MI 11.6).

La decisión adoptada por MG durante 2026 constituye una expresión concreta de estas tensiones estructurales y de los límites materiales que imponen a la sostenibilidad organizacional. Ante la imposibilidad de asumir nuevos niveles de ejecución con la capacidad disponible del equipo, la organización optó por limitar deliberadamente su presentación a determinadas convocatorias. Más allá de una decisión operativa puntual, esta medida constituye una evidencia relevante de aprendizaje organizacional y de creciente conciencia sobre los límites de sostenibilidad, al priorizar criterios vinculados a los cuidados, la sostenibilidad de la vida y la prevención de la sobrecarga frente a la expansión continuada de actividades y proyectos (MI 11.3).

Frente a estas tensiones, la evaluación ha encontrado evidencias de una apropiación colectiva muy amplia del enfoque feminista y del propio proceso de cambio organizacional pro equidad (MI 11.5). El feminismo aparece fuertemente legitimado y transversalizado dentro de la organización y el equipo reconoce el PAEPEQ como marco relevante para su práctica cotidiana, aunque sea en términos principalmente culturales y políticos, dada la ausencia de sistemas formalizados que permitan verificar sistemáticamente cómo se incorpora en la toma de decisiones y en la planificación cotidiana (MI 11.5). Precisamente, esta fuerte cultura política feminista compartida constituye una de las principales fortalezas que explican la resiliencia de MG para sostener procesos organizacionales y políticos feministas a lo largo del tiempo.

En definitiva, la evaluación muestra que el principal desafío para la sostenibilidad futura de MG reside en fortalecer las condiciones organizacionales y estructurales que permiten sostener su proyecto político feminista en el tiempo. Los retos identificados se relacionan principalmente con la redistribución de cargas, la transferencia de conocimiento, el fortalecimiento del aprendizaje organizacional y la sostenibilidad financiera. En este sentido, la cuestión no parece situarse tanto en la continuidad del compromiso feminista de la organización como en la capacidad de generar las condiciones necesarias para sostenerlo de manera duradera. Ello incluye **no sólo el fortalecimiento de capacidades organizacionales internas, sino también la continuidad de los esfuerzos de incidencia orientados a transformar aquellos marcos y condiciones estructurales del sistema de cooperación que continúan dificultando la sostenibilidad de la vida y el fortalecimiento organizacional** como elementos centrales de los procesos de transformación social (MI 11.1; MI 11.2; MI 11.3; MI 11.6).

4.5.4 KPI 12. Legitimidad externa

¿En qué medida MG es percibida como una organización feminista coherente?

El análisis evaluativo realizado muestra que MG cuenta con **una elevada legitimidad política y relacional entre organizaciones socias, aliadas y otros agentes vinculados a la cooperación, los feminismos y la transformación social**. La organización aparece ampliamente reconocida por su coherencia, compromiso con las agendas feministas y de defensa de los derechos de las mujeres. **Destacan especialmente la calidad de las relaciones que establece, su capacidad de acompañamiento y la consistencia entre discurso político y práctica organizacional**.

MG es percibida como una organización que construye relaciones basadas en la confianza, la cercanía política y el acompañamiento sostenido en el tiempo. Las organizaciones socias valoran especialmente la estabilidad de los vínculos construidos, la escucha, la flexibilidad y la existencia de relaciones que trascienden lo instrumental y van más allá de la mera gestión de proyectos (MI 12.1; MI 12.4). Parte importante del valor añadido percibido reside precisamente en la capacidad de MG para sostener relaciones humanas de cercanía y afinidad política, construidas sobre el compromiso compartido con agendas feministas y de transformación social (MI 12.1).

La coherencia entre discurso y práctica constituye uno de los principales factores que explican la legitimidad de MG. El análisis ha encontrado elevados niveles de reconocimiento respecto a la correspondencia entre los posicionamientos feministas defendidos públicamente por la organización y sus formas concretas de trabajo, relación y acompañamiento (MI 12.2). MG aparece además asociada a prácticas percibidas como éticas, cuidadoras y horizontales, reforzando su credibilidad política y la legitimidad de las colaboraciones que establece (MI 12.2; MI 12.3).

La legitimidad actual de MG se sustenta también en una trayectoria prolongada de trabajo feminista y de defensa de derechos. Esta percepción de coherencia no parece apoyarse únicamente en posicionamientos discursivos o en experiencias recientes de colaboración, sino en la continuidad con la que la organización ha sostenido determinadas agendas y posicionamientos políticos a lo largo de décadas. Ello ha permitido consolidar una imagen organizacional reconocible, consistente y ampliamente valorada por las organizaciones con las que colabora (MI 12.1; MI 12.2).

La calidad del acompañamiento constituye uno de los aspectos más reiteradamente valorados por las organizaciones socias. El trabajo de MG destaca frente a otras ONGD por su capacidad para sostener procesos de largo recorrido, adaptarse a contextos y necesidades diversas y hacerlo de modo que sus socias se sientan escuchadas y políticamente reconocidas (MI 12.4). El acompañamiento no parece limitarse a dimensiones técnicas o administrativas, sino que en muchos casos incorpora relaciones de cercanía fundamentadas en la construcción compartida de agendas y estrategias (MI 12.4).

La legitimidad de MG parece sostenerse también en su capacidad para gestionar desacuerdos sin deteriorar las relaciones de colaboración. Diversas socias destacan la

existencia de espacios de diálogo donde es posible expresar posiciones divergentes, revisar decisiones o plantear críticas sin que ello afecte negativamente a la relación construida. Esta capacidad refuerza la percepción de confianza, horizontalidad y respeto mutuo que caracteriza los vínculos establecidos por la organización (MI 12.4).

Una parte sustancial de la legitimidad externa de MG parece derivar de su forma particular de construir relaciones. La evaluación apunta a que el reconocimiento obtenido por la organización no depende exclusivamente de los resultados de los proyectos o de sus posicionamientos públicos, sino también de la combinación de continuidad temporal, confianza, cercanía política, escucha y reconocimiento mutuo que caracteriza sus relaciones con organizaciones socias y aliadas. Estos elementos aparecen como algunos de los principales factores que explican el elevado nivel de valoración expresado durante el proceso evaluativo (MI 12.1; MI 12.4).

MG es reconocida como una organización claramente alineada con luchas feministas y procesos de transformación social. Su participación continuada en redes, plataformas y espacios colectivos tanto en Euskadi como en otros territorios refuerza la percepción de coherencia y legitimidad política por parte de quienes colaboran con ella (MI 12.5).

Resulta significativo que las principales limitaciones identificadas por las organizaciones socias no se refieran tanto a la actuación de MG como a los condicionantes impuestos por el propio sistema de cooperación. Las restricciones derivadas de los marcos de financiación, la rigidez de determinados procedimientos administrativos y los márgenes limitados de autonomía en la gestión de recursos aparecen con mayor frecuencia que cuestionamientos dirigidos a la propia organización, lo que refuerza la elevada legitimidad de MG entre sus socias (MI 12.5; MI 12.6).

Las relaciones de cooperación impulsadas por MG son percibidas mayoritariamente como horizontales y respetuosas de la autonomía de las organizaciones socias. En relación con la cooperación internacional, el análisis evidencia que prácticamente la totalidad de las socias perciben relaciones basadas en la escucha, la flexibilidad y la construcción compartida de proyectos y procesos (MI 12.6). No obstante, **esta valoración positiva convive con el reconocimiento de los límites estructurales inherentes al propio sistema de cooperación y a las dinámicas históricas que atraviesan las relaciones de desigualdad Norte-Sur Globales** (MI 12.6). Asimismo, se ha constatado como **demanda recurrente el contar con mayores márgenes de autonomía en relación con la gestión económica de los proyectos** (MI 12.6). Si bien **no todas las organizaciones muestran el mismo nivel de sensibilización, interés o priorización respecto a los debates sobre colonialidad**, éstos aparecen cada vez más presentes en determinados espacios de reflexión compartida (MI 12.5).

Los debates sobre decolonialidad continúan condicionados por estructuras y marcos de actuación definidos mayoritariamente desde el Norte Global. Aun en el caso de que MG pretendiese profundizar en prácticas y reflexiones decoloniales, estos procesos seguirían encontrando limitaciones derivadas de estructuras de financiación, prioridades institucionales y mecanismos de gestión históricamente configurados desde posiciones de poder situadas en el Norte Global (MI 12.5; MI 12.6).

La evaluación identifica una tensión relevante en torno a cómo se entiende la horizontalidad en las relaciones entre MG y sus organizaciones socias. Una comprensión excesivamente simplificada de ésta puede generar la percepción de que determinados debates políticos, como los vinculados a la decolonialidad, únicamente pueden impulsarse cuando emergen explícitamente desde las propias organizaciones socias, limitando así la legitimidad de MG para promover o abrir determinadas reflexiones estratégicas.

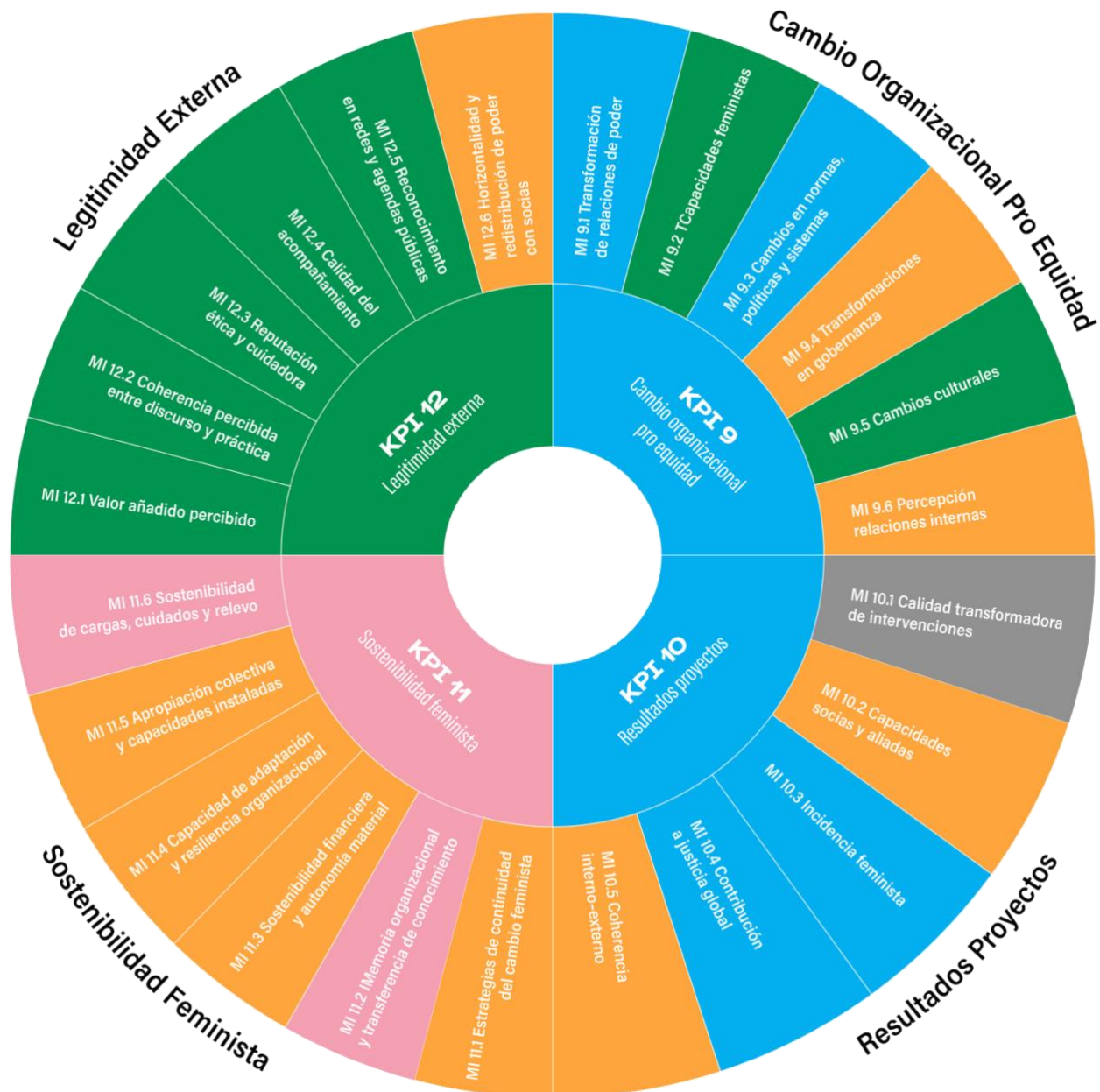
La redistribución del poder puede pensarse no sólo en términos de gestión compartida de proyectos, sino también como construcción conjunta de reflexión política y estratégica. Desde esta perspectiva, la horizontalidad no implicaría la ausencia de posicionamiento político por parte de MG, sino la posibilidad de impulsar procesos donde distintas organizaciones, desde sus trayectorias, intereses, capacidades y posiciones diferenciadas dentro del sistema de cooperación, contribuyan a definir horizontes estratégicos compartidos. Ello supondría **reconocer responsabilidades diferenciadas en función de las capacidades de incidencia, acceso a recursos y posiciones que cada actor ocupa dentro de las dinámicas Norte-Sur Globales** (MI 12.6).

Avanzar hacia enfoques más decoloniales requerirá fortalecer espacios de reflexión colectiva y corresponsabilidad política entre MG y sus organizaciones socias. Esta aproximación podría favorecer debates sobre colonialidad desde una lógica más relacional y compartida, evitando tanto dinámicas unilaterales como interpretaciones pasivas de la horizontalidad. Asimismo, podría implicar una reflexión más profunda sobre el papel de MG como Titular de Responsabilidad (TR) dentro del sistema internacional de derechos humanos y del sistema de cooperación, especialmente en relación con cómo acompaña, facilita, impulsa o tensiona agendas orientadas a cuestionar las desigualdades estructurales y coloniales presentes en el propio sistema de cooperación (MI 12.5; MI 12.6).

En resumen, la evaluación muestra que **MG cuenta con una elevada legitimidad externa sustentada en la coherencia entre sus posicionamientos políticos y sus prácticas organizacionales, la calidad de las relaciones que construye y su capacidad para sostener procesos de acompañamiento de largo plazo.** La confianza, la cercanía política y el reconocimiento mutuo aparecen como los principales factores que explican una legitimidad ampliamente reconocida por organizaciones socias y aliadas. Al mismo tiempo, la evaluación identifica **oportunidades para seguir profundizando, conjuntamente con las organizaciones socias, en debates sobre decolonialidad,** redistribución del poder y transformación de las dinámicas que estructuran el propio sistema de cooperación (MI 12.1; MI 12.2; MI 12.4; MI 12.5; MI 12.6).

V. Potencial transformador de MG

5.1. El reto de comprender la transformación



Uno de los desafíos habituales en los procesos de cambio organizacional y transformación social reside en **distinguir entre la acumulación de cambios y la existencia de transformaciones**. No todos los cambios producen transformaciones del mismo modo que, las transformaciones rara vez son el resultado de una única acción aislada.

Esta dificultad no es ajena a MG. La evaluación muestra que la organización ha impulsado durante la vigencia del V PAEPEQ un amplio conjunto de acciones, iniciativas y cambios

organizacionales, muchos de ellos relevantes y claramente alineados con su apuesta feminista. Sin embargo, **resulta complejo comprender cómo los cambios impulsados en el ámbito organizacional se conectan con las transformaciones que MG aspira a promover** a través de la cooperación o la EpTS (feminismos y VVSS), la incidencia política, el fortalecimiento de movimientos y el trabajo en red. En otras palabras, los **cambios aparecen compartimentados y resulta complejo comprender de qué manera dichos cambios fortalecen la capacidad de MG para contribuir a transformaciones feministas**, pro equidad de género y pro derechos más amplias.

Parte de esta dificultad se relaciona con las características del propio PAEPEQ. El plan ha funcionado fundamentalmente como una herramienta de consolidación, ordenación y seguimiento de acciones, pero no se encuentra sustentado en una TdC feminista explícita. Asimismo, sus indicadores presentan niveles de desarrollo y enfoques heterogéneos, combinando la comprobación de la ejecución de actividades, con percepciones o con productos de variada índole sin responder necesariamente a una lógica común.

Como consecuencia, aunque la evaluación dispone de información sobre acciones realizadas e indicios de cambio, **resulta más difícil vislumbrar cómo dichos cambios se relacionan entre sí, cómo se refuerzan mutuamente y en qué medida terminan produciendo transformaciones sociales.** Desde esta perspectiva, **una transformación no equivale a la suma aritmética de múltiples cambios parciales.** El impacto transformador aparece cuando los cambios producidos generan efectos acumulativos capaces de alterar de manera duradera las condiciones, normas, relaciones y estructuras que producen desigualdad, discriminación o vulneración de derechos.

5.1.2 Comprender transformación desde el marco Gender at Work

El marco de **Gender at Work**, incorporado al proceso de **Viajando por lo invisible** a propuesta de la consultora Natalia Navarro Oliván, ha resultado especialmente útil para analizar este tipo de procesos, al permitir comprender el cambio como la interacción entre cuatro dimensiones interrelacionadas: los recursos y capacidades disponibles (C1), las conciencias y marcos de interpretación (C2), las normas culturales y relaciones sociales (C3) y las instituciones, reglas y estructuras formales (C4).

Sin embargo, la principal aportación de este enfoque no reside únicamente en identificar cambios en cada cuadrante, sino en **comprender cómo los cambios producidos en una dimensión generan o fortalecen cambios en las demás.** Desde la perspectiva de Gender at Work, el potencial transformador no depende tanto de la intensidad de los cambios producidos en cada cuadrante por separado como de la **capacidad de generar relaciones de refuerzo mutuo entre ellos.**

Por ejemplo, el fortalecimiento de recursos y capacidades (C1) puede contribuir al desarrollo concienciación crítica sobre desigualdades (C2); la cual, a su vez, puede conducir a cuestionar normas culturales, relaciones y prácticas existentes (C3); los cambios culturales pueden a su vez generar demandas de nuevas políticas o leyes e impulsar procesos de incidencia sobre instituciones, políticas, estructuras y 'reglas del juego' (C4). Finalmente las nuevas instituciones y mecanismos formales pueden contribuir a consolidar en el tiempo los cambios

en todos los demás cuadrantes. Es un ejemplo, las relaciones podrían producirse de diferentes maneras, entre los mismos cuadrantes.

De esta forma ocurre que, cuando estas **dinámicas de retroalimentación se activan**, los cambios dejan de funcionar como intervenciones aisladas y comienzan a modificar progresivamente las 'reglas de juego' social.

5.1.3 Una doble lectura: transformación 'dentro' y transformación 'fuera'

En el caso de MG, este marco requiere una doble lectura. Por una parte, permite analizar las transformaciones impulsadas dentro de la organización mediante el cambio organizacional pro equidad. Por otra, permite comprender las transformaciones que MG busca promover a través de su trabajo de cooperación y de educación.

Esta distinción resulta especialmente importante porque COPEQ no constituye un fin en sí mismo. Su principal valor estratégico reside en fortalecer la capacidad de MG para contribuir a transformaciones feministas y en pro derechos más amplias. Al mismo tiempo, la construcción de relaciones más equitativas, la redistribución del poder, la democratización de los cuidados o la puesta de la vida en el centro poseen un valor político intrínseco y forman parte de la coherencia feminista que MG aspira a encarnar.

Por ello, **el potencial transformador de MG no depende únicamente de los cambios que se producen dentro o fuera de la organización considerados por separado, sino también de las relaciones que puedan establecerse entre ambos ámbitos.** Los aprendizajes organizacionales pueden fortalecer la capacidad de MG para acompañar procesos transformadores externos y, a la inversa, las experiencias de cooperación, las alianzas feministas, los debates decoloniales o los desafíos planteados por las organizaciones socias pueden cuestionar, enriquecer y transformar a la propia organización.

En consecuencia, comprender el potencial transformador de MG exige prestar atención no sólo a los cambios producidos en cada cuadrante, sino también a las conexiones existentes entre las transformaciones impulsadas dentro y fuera de la organización.



5.2. Las dinámicas de transformación más fuertes que MG ha conseguido activar

5.2.1. Del fortalecimiento de capacidades a la transformación cultural feminista

Una de las dinámicas de transformación más sólidas identificadas durante el período evaluado consiste en la **capacidad de MG para convertir recursos y capacidades en cambios culturales**.

La organización ha realizado durante años un importante esfuerzo de formación, reflexión, acompañamiento y aprendizaje colectivo en torno al feminismo, los cuidados, las violencias machistas, la sostenibilidad de la vida, la interseccionalidad y, más recientemente, el antirracismo y la decolonialidad.

Sin embargo, **el principal valor transformador de estos procesos no reside en la formación en sí misma, sino en haber contribuido a consolidar una conciencia feminista compartida** que orienta, aún en ausencia de estrategias explícitas, todo el quehacer de MG.

La evaluación muestra que la equidad de género ha dejado de ser una cuestión sectorial para convertirse progresivamente en un marco de referencia transversal. Los cuidados, la participación, la prevención de violencias, la sostenibilidad de la vida o la reflexión crítica sobre el poder forman parte hoy de conversaciones organizacionales habituales y de los marcos desde los cuales se interpretan su día a día.

Esta capacidad para transformar recursos y aprendizajes en cambios culturales constituye probablemente una de las fortalezas más importantes de MG.

Conexiones de transformación:

Capacidades (C1) → Conciencia crítica (C2) → Cultura organizacional feminista (C3)

5.2.2. De la cultura feminista a nuevas reglas y formas de organización

Durante la vigencia del V PAEPEQ se han consolidado múltiples instrumentos vinculados a la equidad de género: arquitectura de género (Referente Género y GIG), políticas laborales, medidas de conciliación y de gestión sobrecarga, protocolo frente a violencias, procedimientos de selección y acogida o herramientas de comunicación.

La implantación de la sociocracia constituye quizá el ejemplo más significativo de esta dinámica. Más allá de sus resultados concretos, representa un intento explícito de traducir principios feministas relativos a la participación, la distribución del poder y la corresponsabilidad en nuevas formas de organización y toma de decisiones.

La importancia transformadora de este proceso reside en el esfuerzo por trasladar principios y prácticas feministas desde el ámbito de los compromisos individuales hacia estructuras, mecanismos y formas de funcionamiento formalizadas. Si bien se ha constatado el proceso de institucionalización de la sociocracia aún es parcial.

Conexiones de transformación:

Cultura feminista compartida (C3) → Institucionalización de nuevas reglas y estructuras (C4)

5.2.3. De las relaciones de confianza al fortalecimiento capacidades colectivas

En el ámbito externo, una de las principales fortalezas transformadoras de MG reside en **la calidad de las relaciones que construye y sostiene a lo largo del tiempo con organizaciones socias y aliadas.**

Precisamente **la continuidad relacional constituye una de las vías principales a través de las cuales MG contribuye al fortalecimiento de capacidades políticas y organizacionales de socias**, movimientos feministas, defensoras de derechos y espacios de articulación de amplio espectro, favoreciendo dinámicas de aprendizaje mutuo, construcción de confianza y articulación colectiva que resultan fundamentales en contextos complejos y cambiantes.

MG sobresale en la generación o participación activa en espacios de colaboración, intercambio, reflexión crítica. Estas contribuciones operan principalmente en los cuadrantes de capacidades, conciencia crítica y cultura política colectiva.

Desde la perspectiva del EGBDH, esta dinámica resulta particularmente relevante porque fortalece capacidades de organizaciones que posteriormente pueden ejercer funciones de exigibilidad, incidencia en relación derechos.

Conexiones de transformación:

Relaciones de confianza y acompañamiento (C3) → Capacidades colectivas (C1) → Conciencia crítica y articulación política (C2)

5.2.4. De la experiencia acumulada a la renovación de prácticas y proyectos

La evaluación también identifica una **importante capacidad de aprendizaje organizacional basada en la práctica.**

Procesos como la reflexión sobre cuidados, la construcción del modelo sociocrático, el trabajo relativos a las violencias machistas en memoria y reparación, la incorporación de la violencia política por razón de género, el trabajo relativo al decrecimiento, derechos asociados naturaleza o las reflexiones emergentes sobre cooperación feminista muestran **una organización capaz de revisar críticamente su experiencia y generar nuevas propuestas de actuación a partir de ella.**

Aunque esta capacidad de aprendizaje no siempre se encuentra suficientemente sistematizada, constituye uno de los principales motores de innovación de MG.

Conexiones de transformación:

Aprendizajes y reflexión crítica (C2) ↔ Capacidades (C1) ↔ Cambios culturales (C3) ↔ Nuevas prácticas e instrumentos (C4)

5.3. Conexiones todavía débiles o incompletas

5.3.1. De la conciencia crítica a la estrategia explícita

La evaluación identifica una **fuerte conciencia feminista compartida, pero una menor explicitación estratégica de cómo los distintos ámbitos de trabajo contribuyen a las transformaciones perseguidas.**

MG dispone de una **comprensión práctica e intuitiva de los cambios que desea promover**, pero menos de una formulación explícita de las relaciones causales que conectan cambio organizacional, cooperación, EPTS, incidencia y fortalecimiento de movimientos.

Esta situación **limita la capacidad para identificar impactos transformadores**, priorizar estrategias y generar aprendizajes acumulativos.

Conexión débil:

Conciencia crítica (C2) → Capacidades estratégicas y TdC (C1)

5.3.2. Del aprendizaje a la generación de evidencia

MG aprende constantemente de sus prácticas en proyectos y procesos que impulsa, pero no siempre consigue transformar esos aprendizajes en evidencia sistemática sobre cambios e impactos.

MG dispone de abundante conocimiento experiencial, pero menos herramientas sistemáticas para identificar qué cambios se producen, cómo evolucionan, qué factores los explican y qué transformaciones terminan generando.

Conexión débil:

Aprendizajes y reflexión crítica (C2) → Capacidades para generar evidencia y conocimiento acumulativo (C1)

5.3.3. De los cuidados a la redistribución estructural del poder y del trabajo

MG ha avanzado notablemente en la legitimación de los cuidados, el bienestar y la gestión de la sobrecarga.

MG presenta persistencia de dificultades cuando la transformación requiere intervenir sobre cuestiones más estructurales (distribución cargas de trabajo).

En este sentido, MG parece haber desarrollado importantes capacidades para responder a las consecuencias de las desigualdades organizacionales, pero todavía enfrenta desafíos para transformar plenamente algunos de los factores que las generan.

Conexión débil:

Cultura de cuidados (C3) → Cambios estructurales en reglas y distribución del poder (C4)

5.3.4. De la cooperación feminista a cambios institucionales más amplios

La evaluación identifica contribuciones importantes al fortalecimiento de organizaciones, movimientos y agendas feministas.

MG contribuye claramente al fortalecimiento de capacidades, agendas y articulaciones feministas de organizaciones socias y movimientos. Sin embargo, resulta difícil vislumbrar y evidenciar cómo estas contribuciones terminan influyendo sobre cambios más amplios en las instituciones, las políticas públicas y los marcos que configuran las reglas del juego, incluyendo el propio sistema de cooperación. Ello **no implica ausencia de impacto, sino limitaciones para identificar y hacer visibles las cadenas de transformación** que conectan el fortalecimiento de capacidades con transformaciones institucionales más amplias en favor de los derechos.

Conexión débil:

Capacidades + conciencia crítica + articulación colectiva (C1-C2-C3) → Transformaciones institucionales y cambios en las reglas del juego (C4)

5.4. La conexión entre COPEQ y el trabajo externo de MG

El cambio organizacional pro equidad y la acción externa de MG se alimentan mutuamente. La coherencia interna fortalece la legitimidad y la capacidad de acompañamiento de MG, mientras que el trabajo con organizaciones socias, movimientos y personas defensoras retroalimenta los aprendizajes y cambios organizacionales. En este sentido, **COPEQ no constituye un fin en sí mismo, su principal sentido estratégico reside en fortalecer la capacidad de MG para contribuir a transformaciones feministas y en pro derechos más amplias** a través de la cooperación, la educación, la incidencia y el fortalecimiento de movimientos sociales. Sin embargo, aunque estas conexiones pueden estar produciéndose, permanecen en gran medida implícitas. Precisamente, una de las principales limitaciones del PAEPEQ es que deja poco visible cómo los objetivos vinculados al cambio organizacional interno se relacionan con aquellos orientados a la acción externa y cómo ambos ámbitos podrían reforzarse mutuamente como parte de una misma dinámica de transformación.

5.4.1. Dinámicas de transformación potencialmente invisibles

Es posible que las conexiones entre el PAEPEQ y el trabajo de cooperación y educación de MG estén generando efectos transformadores. Sin embargo, estas dinámicas podrían estar produciéndose **sin que MG disponga todavía de marcos suficientemente explícitos**

para reconocerlas e interpretarlas como parte de su potencial transformador. Hacer visibles estas relaciones constituye una oportunidad para comprender de manera más integrada cómo se refuerzan mutuamente las transformaciones impulsadas dentro y fuera de la organización. Así, por ejemplo, las experiencias acumuladas por MG en materia de cuidados o participación podrían estar fortaleciendo capacidades y procesos similares impulsados por organizaciones socias (C3-C4 interno → C1-C2-C3 externo). Del mismo modo, debates y aprendizajes surgidos en torno a los derechos sexuales y reproductivos, la violencia política contra las mujeres o la decolonialidad en procesos de cooperación y EpTS podrían estar cuestionando y enriqueciendo los marcos de interpretación, las relaciones y las prácticas organizacionales de MG (C2-C3 externo → C2-C3 interno). Estas conexiones, aunque difíciles de identificar, ilustran cómo los cambios en unos cuadrantes pueden estar alimentando transformaciones en otros sin que necesariamente sean reconocidos como tales.

A continuación se presentan algunos ejemplos hipotéticos, inspirados en el marco de Gender at Work, que permiten imaginar cómo determinados cambios impulsados por el PAEPEQ podrían estar generando efectos transformadores más allá de la propia organización, o cómo experiencias surgidas en el trabajo de cooperación y EpTS podrían estar transformando a MG, sin que estas dinámicas sean necesariamente reconocidas como tales. No se trata de hallazgos de la evaluación, sino de posibles efectos de transformación que podrían estar produciéndose de manera poco visible. Se indican asimismo algunos elementos que podrían contribuir a identificarlas y comprenderlas mejor.

- **COPEQ como acompañamiento a procesos de cambio en socias y aprendizaje mutuo**

MG ha acompañado directamente algunos procesos de cambio organizacional pro equidad en organizaciones socias. No obstante, resulta más difícil identificar en qué medida la legitimidad acumulada, los materiales (virtuales) sistematizados y los aprendizajes generados por MG podrían estar inspirando o fortaleciendo otros procesos de transformación feminista menos visibles. Del mismo modo, las experiencias y aprendizajes de las propias organizaciones socias podrían estar enriqueciendo las reflexiones y prácticas de MG, aunque estas dinámicas de aprendizaje mutuo rara vez son reconocidas como parte de los impactos transformadores generados. Hacer explícitas estas conexiones permitiría comprender mejor el alcance del potencial transformador asociado al COPEQ.

Conexiones:

C3-C4 interno (cultura feminista, prácticas y estructuras del COPEQ) → C1-C2 externo (capacidades organizacionales y reflexión crítica de las socias)

¿Qué ayudaría a hacerlas visibles?

Una TdC feminista más explícita y espacios de reflexión compartida sobre cambios organizacionales y aprendizajes mutuos.

- **Aprendizajes surgidos en cooperación que transforman/retroalimentan a MG**

Es posible que debates y experiencias surgidos en torno a los derechos sexuales y reproductivos, la violencia política contra las mujeres, la reparación o la decolonialidad estén influyendo sobre las formas de interpretar y abordar determinadas cuestiones dentro de MG.

Sin embargo, estos procesos suelen vivirse como aprendizajes cotidianos y no siempre se reconocen como cambios organizacionales.

Conexiones:

C2-C3 externo (aprendizajes, marcos de interpretación y culturas políticas de las socias)



C2-C3 interno (reflexión crítica y cultura organizacional de MG)

¿Qué ayudaría a hacerlas visibles?

Sistematizar cómo determinados debates y experiencias externas terminan influyendo sobre las prácticas y marcos de interpretación de MG

- **Reflexión decolonial impulsada con socias y transformación del papel de MG**

Es posible que los saberes territoriales y las experiencias de las organizaciones socias estén cuestionando y transformando gradualmente las formas de relación, los marcos de interpretación e incluso algunas prácticas organizacionales de MG. Sin embargo, estos cambios pueden resultar difíciles de reconocer y suelen permanecer implícitos.

Conexiones:

C2-C3 externo (saberes territoriales, relaciones y culturas políticas de las socias)



C2-C3-C4 interno (marcos de interpretación, formas de relación y prácticas organizacionales de MG)

¿Qué ayudaría a hacerlas visibles?

Procesos más sistemáticos de reflexión decolonial compartida y una TdC feminista que incorpore explícitamente las relaciones de aprendizaje y transformación mutua entre MG y sus socias.

- **Procesos 'glocales' y generación de nuevas conciencias**

La articulación entre cooperación y EpTS podría estar favoreciendo que debates y aprendizajes generados en distintos territorios alimenten una conciencia crítica compartida dentro de MG. Sin embargo, estas conexiones pueden no siempre funcionar de forma fluida, además de que ocurre que rara vez se hacen explícitas y, por tanto, su potencial transformador resulta difícil de identificar.

Conexiones:

C2 externo (aprendizajes generados en cooperación y EpTS)



C2 interno (conciencias y marcos de interpretación de MG)

¿Qué ayudaría a hacerlas visibles?

Hacer visibles estas dinámicas podría requerir procesos conjuntos de reflexión entre cooperación y EpTS orientados a construir horizontes compartidos, clarificar responsabilidades diferenciadas y fortalecer una comprensión más integrada y horizontal de la dimensión glocal del trabajo de MG, en una lógica similar a la presente evaluación plantea en relación a la decolonialidad.

En definitiva, MG ha conseguido activar dinámicas de transformación sólidas en torno a la construcción de una cultura feminista compartida, la institucionalización progresiva de principios y prácticas feministas, el fortalecimiento de capacidades colectivas y una elevada capacidad de aprendizaje y de aplicación de lo aprendido en proyectos subsiguientes. Sin embargo, lo que ocurre es que las relaciones entre esos cambios permanecen en gran medida implícitas. La ausencia de una TdC feminista dificulta hacer visibles las conexiones entre sus diferentes líneas de trabajo, así como comprender cómo unos cambios alimentan y refuerzan a otros. Precisamente, hacer visibles estas relaciones constituye una condición fundamental para aprovechar de manera más estratégica y acumulativa el potencial transformador ya existente en el trabajo de MG.

VI. Cuidar lo construido y proyectar el futuro

Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan las principales fortalezas, tensiones y desafíos identificados a lo largo de la evaluación. En conjunto, permiten comprender la capacidad transformadora de MG desde varios ámbitos estrechamente relacionados: la solidez de su apuesta feminista y de su horizonte estratégico; el papel que ha desempeñado el PAEPEQ; la consolidación del cambio organizacional pro equidad y el avance del proceso sociocrático; la calidad de las relaciones con organizaciones socias y aliadas; la legitimidad construida a partir de esas relaciones; los retos vinculados a la decolonialidad; la capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento y, las condiciones de sostenibilidad organizacional.

Estas conclusiones se sitúan, además, en un contexto exigente. Por un lado, MG enfrenta tensiones internas propias de todo proceso de cambio organizacional pro equidad. Por otro, desarrolla su trabajo en un sistema de cooperación que impone restricciones estructurales y en un escenario internacional cada vez más reaccionario y abiertamente contrario a los derechos de las mujeres, marcado por la intensificación de la violencia política, los retrocesos en derechos y las amenazas y ataques contra organizaciones y personas defensoras de derechos.

6.1 Tres ideas fuerza que deja la evaluación

Las tres ideas fuerza que se presentan a continuación sintetizan los principales mensajes que deja la evaluación sobre la capacidad transformadora de MG. En conjunto, ofrecen una lectura de sus fortalezas y desafíos desde una perspectiva de futuro, poniendo el foco en aquellas cuestiones que resultan más relevantes para seguir consolidando y proyectando lo construido.

6.1.1 *MG mira hacia adelante, pero necesita hacer más explícito el camino*

MG posee una elevada capacidad para adaptarse y anticipar desafíos, pero necesita hacer más explícito el horizonte transformador que orienta su acción.

La evaluación muestra una organización con una elevada capacidad para leer los cambios de su entorno y para interrogar críticamente sus propias prácticas y marcos de actuación. MG ha demostrado una gran sensibilidad para incorporar nuevos debates, cuestionar relaciones de poder y adaptarse a desafíos emergentes sin perder coherencia con su proyecto político.

Sin embargo, esta capacidad descansa más en una cultura fuerte de reflexión, adaptación y aprendizaje a partir de la práctica que en un marco estratégico suficientemente explícito. El próximo ciclo ofrece, por tanto, una oportunidad para construir una Teoría de Cambio

feminista que articule mejor el conjunto del quehacer de MG y clarifique cómo sus distintas líneas de trabajo contribuyen a las transformaciones que busca promover.

Desde esta perspectiva, la profundización de la reflexión decolonial y la clarificación del papel de MG como organización feminista del Norte Global forman parte central de ese horizonte transformador, especialmente si se abordan en diálogo con socias y aliadas y desde responsabilidades diferenciadas.

6.1.2 MG ha sabido convertir sus fortalezas en capacidad de influencia

MG genera una capacidad de acción, legitimidad e influencia superior a la que cabría esperar por sus recursos disponibles.

La organización ha conseguido generar una capacidad de acción, legitimidad e influencia superior a la que cabría esperar por sus recursos disponibles. La confianza construida con organizaciones socias y aliadas, su compromiso político sostenido y su capacidad de aprender a través de las relaciones han permitido multiplicar el alcance de su acción.

No obstante, la experiencia acumulada y los conocimientos generados no siempre se convierten en aprendizaje organizacional compartido ni en información útil para orientar las decisiones futuras. Del mismo modo, la posición singular que ocupa MG dentro del sistema de cooperación abre oportunidades para desempeñar un papel más explícito en la transformación del propio sistema desde nuevos compromisos surgidos de debates decoloniales con las socias.

6.1.3 MG funciona bien, pero deberá seguir cuidando cómo sostiene lo construido

La sostenibilidad futura de MG dependerá de su capacidad para distribuir conocimientos, responsabilidades y aprendizajes entre personas y generaciones organizacionales.

La evaluación dibuja una organización sólida, capaz de sostener una actividad compleja y de revisar críticamente sus propias formas de funcionamiento cuando estas dejan de responder a sus necesidades. La apuesta por la sociocracia refleja precisamente esa voluntad de alinear las estructuras organizacionales con los principios feministas que defiende. Al mismo tiempo, el proceso pone de manifiesto la importancia de acompañar los cambios organizacionales con mecanismos que permitan comprender mejor sus efectos y preservar aquellas funciones organizacionales necesarias para sostener la coordinación, la construcción de visión compartida y el aprendizaje colectivo. Asimismo, la sostenibilidad futura de MG dependerá de su capacidad para distribuir conocimientos, responsabilidades y cargas organizacionales entre distintas generaciones y momentos vitales, evitando que el funcionamiento cotidiano repose excesivamente sobre personas concretas.

6.2 Algunas pistas para el próximo ciclo

Las recomendaciones que se presentan a continuación están concebidas como una orientación para el futuro. Más que configurar una hoja de ruta cerrada o un conjunto de prescripciones, buscan ofrecer líneas de trabajo inspiradoras que ayuden a MG a afrontar los principales desafíos identificados y a seguir fortaleciendo su capacidad transformadora.

1. Clarificar el horizonte transformador y el rumbo estratégico

Reúne las recomendaciones orientadas a que MG haga más explícito hacia dónde quiere avanzar, cómo entiende la transformación y cómo articula sus distintas líneas de trabajo dentro de una misma lógica feminista.

R1. Explicitar una TdC feminista compartida Formular una TdC clara y sencilla que articule el horizonte transformador de MG y conecte sus distintas líneas de trabajo.

R2. Reforzar el carácter estratégico del próximo PAEPEQ — Diferenciar mejor entre horizonte estratégico, resultados, líneas de actuación, acciones e indicadores, evitando que el PAEPEQ funcione principalmente como listado de actividades.

R3. Hacer visibles las relaciones entre cambios para identificar transformaciones Profundizar en la lectura del potencial transformador de MG, identificando cómo se conectan y retroalimentan los cambios que se producen dentro de la organización y los que impulsa fuera.

2. Sostener mejor el cambio organizacional pro equidad y la sociocracia

Agrupar las recomendaciones dirigidas a cuidar las condiciones internas que permiten sostener lo construido: coordinación, planificación, distribución de cargas, relevo, corresponsabilidad y circulación de conocimiento.

R4. Revisar los efectos de la sociocracia Hacer seguimiento de la sociocracia según sus objetivos iniciales y vigilar posibles efectos colaterales sobre la coordinación, la corresponsabilidad, la circulación de aprendizajes y la visión compartida.

R5. Fortalecer la planificación organizacional y la anticipación de cargas Consolidar formas de planificación que permitan priorizar, anticipar sobrecargas, identificar cuellos de botella y tomar decisiones preventivas sobre qué procesos asumir, aplazar o descartar.

R6. Avanzar en una redistribución estructural de responsabilidades y conocimiento Identificar dependencias excesivas de personas concretas y redistribuir progresivamente cargas, saberes estratégicos, memoria organizacional y capacidad de decisión.

R7. Diseñar mecanismos ligeros de gestión del conocimiento y aprendizaje compartido Crear herramientas ágiles para sistematizar aprendizajes clave, facilitar su circulación y convertirlos en conocimiento organizacional útil para la toma de decisiones.

3. Profundizar los enfoques feministas, decoloniales e interseccionales

Reúne las recomendaciones que fortalecen la calidad política y transformadora de los enfoques que orientan el trabajo de MG. Aunque se presentan en un bloque específico, desarrollan políticamente el horizonte estratégico del primer bloque.

R8. Profundizar la integración del EGBDH, la interseccionalidad, el antirracismo y la dimensión decolonial Reforzar estos enfoques como marcos prácticos para planificar, relacionarse, decidir, distribuir poder y producir conocimiento.

R9. Construir una agenda de reflexión decolonial con socias Impulsar procesos graduales de reflexión conjunta sobre colonialidad, financiación, autonomía, reconocimiento de saberes territoriales, roles diferenciados y redistribución del poder en la cooperación.

4. Reforzar la legitimidad relacional y la incidencia sobre el sistema de cooperación

Agrupar las recomendaciones orientadas a cuidar una de las principales fortalezas de MG, su legitimidad, a fin de proyectarla hacia una acción más explícita sobre las condiciones estructurales del sistema de cooperación.

R10. Reforzar la incidencia sobre los marcos de financiación y las condiciones del sistema de cooperación Reforzar la incidencia, junto con otras organizaciones y redes, sobre las condiciones del sistema de cooperación que limitan la sostenibilidad de procesos feministas transformadores.

R11. Preservar las fortalezas relacionales de MG como núcleo de su legitimidad Seguir cuidando las relaciones basadas en confianza, escucha, flexibilidad, cercanía política y continuidad, trabajando al mismo tiempo por una mayor horizontalidad en los vínculos con organizaciones socias y aliadas.

6.3 Una oportunidad para seguir transformando

Cierre Evaluativo

MG llega al final del V PAEPEQ con una base feminista sólida y ampliamente reconocida. Su principal fortaleza no reside únicamente en lo que hace, sino en cómo lo hace: desde relaciones de confianza, prácticas cuidadoras y un compromiso sostenido con los feminismos y la defensa de los derechos. Más que empezar de nuevo, el próximo ciclo ofrece la oportunidad de seguir construyendo sobre lo ya logrado.

El reto no pasa por reinventar MG, sino por profundizar de forma consciente y valiente en lo ya construido. Para ello, resulta clave evitar que los logros acumulados se conviertan en inercias o en una confianza excesiva en los réditos del pasado y en pos de ello dotarse de una orientación estratégica más explícita, capaz de hacer converger mejor sus distintas líneas de trabajo. Esta orientación debería asumir de forma clara el papel y la responsabilidad de MG como ONGD del Norte Global en la promoción de transformaciones feministas, decoloniales, ecosociales y de justicia global.

Para que esta orientación pueda sostenerse en la práctica, será necesario fortalecer a MG como organización que aprende colectivamente, que sistematiza mejor su experiencia y que apoya su capacidad transformadora en fortalezas compartidas, no en el sobreesfuerzo o en la dependencia de personas concretas. En este proceso, será clave profundizar la incorporación práctica de perspectivas antirracistas y decoloniales en su quehacer organizacional, relacional y político.

Anexos

Listados de documentos revisados y de actividades evaluativas	81
Teoría de cambio: del mueble de cajones al mueble modular	83
'Equilibrio' organizacional	84
El elefante decolonial en la habitación	86
Aprendizaje experiencial vs aprendizaje sistematizado	88

Listados de documentos revisados y de actividades evaluativas

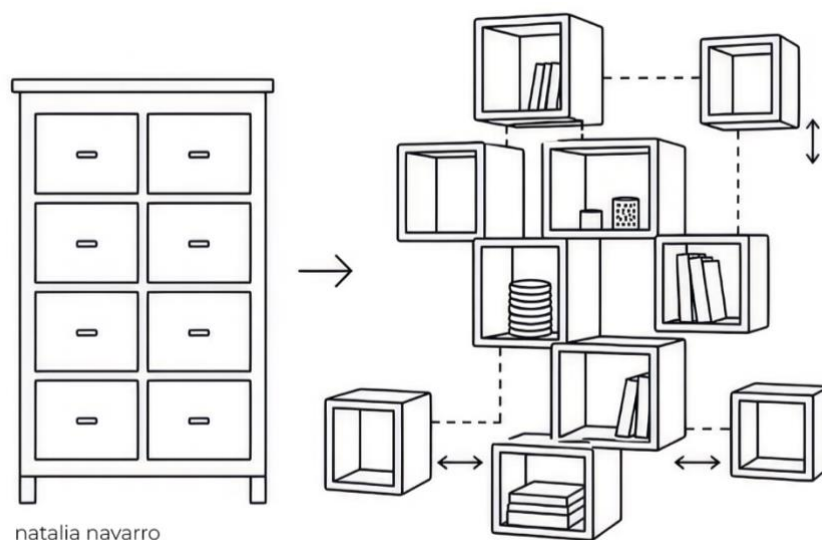
	Documentos revisados
1.	Tabla de saldos 2012-2026
2.	Convenio Colectivo Mugarik Gabe 2024-2027
3.	Actividades, ejecuciones o reuniones y fines semana trabajados
4.	Balance general 2024
5.	Balance general 2025
6.	Informe económico enero 2026
7.	Informe económico nov 2024
8.	Estructura carpetas nube
9.	Índice Nube
10.	Aclaraciones Nube
11.	Sociocracia en Mugarik
12.	Acta Espacio Indagación 23/01/2026
13.	Acta reunión Elkargune 04/02/26
14.	Diagnóstico de cuidados Febrero 2024
15.	Estrategia EPTS 2016-2020
16.	Estrategia IP 2026-2020
17.	Evaluación personas MG 2022-2025
18.	Plan Estratégico MG 2021-2026
19.	Plan acción estratégico pro equidad (PAEPEQ) 2022-2025
20.	Seguimiento PAEPEQ 2022
21.	Seguimiento PAEPEQ 2024
22.	Seguimiento PAEPEQ 2025
23.	Seguimiento PAEPEQ 2026
24.	Plan comunicación MG
25.	Protocolo de prevenci.n y actuaci.n en situaciones de acoso sexual
26.	Protocolo de selección y acogida de personal 2024
27.	Informe de evaluación de la estrategia de género MG 2020
28.	informe
29.	Cuidados y descuidos: Apuntes sobre lo que aprendimos cuidándonos juntas
30.	Revisión Plan comunicación (sept 2025)
31.	Evaluación estrategia contra las violencias machistas 2020-2024

	Documentos revisados	
32.	Evaluación participativa de personas	
33.	Seguimiento días grises y recuperación	
34.	Web MG materiales y actividades varias	
	Actividades evaluativas	
35.	Reunión virtual Referente Género	10/10/22
36.	Reunión virtual Referente Género	12/11/2025
37.	Reunión virtual Referente Género	09/04/26
38.	Reunión virtual +debate focal GIG (I)	12/03/26
39.	Reunión virtual +debate focal GIG (II)	29/04/26
40.	Reunión virtual +debate focal GIG (III)	27/05/26
41.	Entrevista Susana Piera	16/03/26
42.	Entrevista Mercedes Madrazo	16/03/26
43.	Entrevista Maite Aguirrezabal	20/03/26
44.	Entrevista socia Las Dignas /M ^a Teresa Trejo	18/04/26
45.	Entrevista Lidia Ruiz Gómez	07/05/26
46.	Entrevista Xab Martinezi Irurozki	22/05/26
47.	Entrevista Maria Viadero	04/06/26
48.	Cuestionario Equipo MG: Evaluación Plan Pro Equidad 2022-2025	12/04 al 23/04/26
49.	Cuestionario organizaciones socias: Relaciones colaboración y equidad en la cooperación	24/03 al 15/04/26

Volver

MATÁFORA VISUAL

Teoría de cambio: del mueble de cajones al mueble modular



Una teoría de cambio nos es otra cosa que la comprensión de **cómo y por qué nuestras acciones deberían producir los cambios que buscamos**. Es el link entre lo que hacemos hoy y los resultados que esperamos mañana. Por tanto es una **hipótesis razonada de cómo lo que hacemos puede generar los cambios que buscamos**, a fin de lo cual identificamos los **supuestos** que deben cumplirse para que eso ocurra.

Que el PAEPEQ carezca de TdC hace que los distintos objetivos funcionen como compartimentos relativamente independientes, a modo de cajones diferenciados, dificultando entender cómo los cambios internos se conectan con los externos (y tb los internos con internos y externos con externos), dificultando de esta forma poder evaluar transformaciones estructurales.

En este sentido, el El PAEPEQ actual se asemeja a un mueble con cajones: permite ordenar los distintos objetivos y resultados, pero estos permanecen compartimentados, sin una lógica explícita que articule sus relaciones.

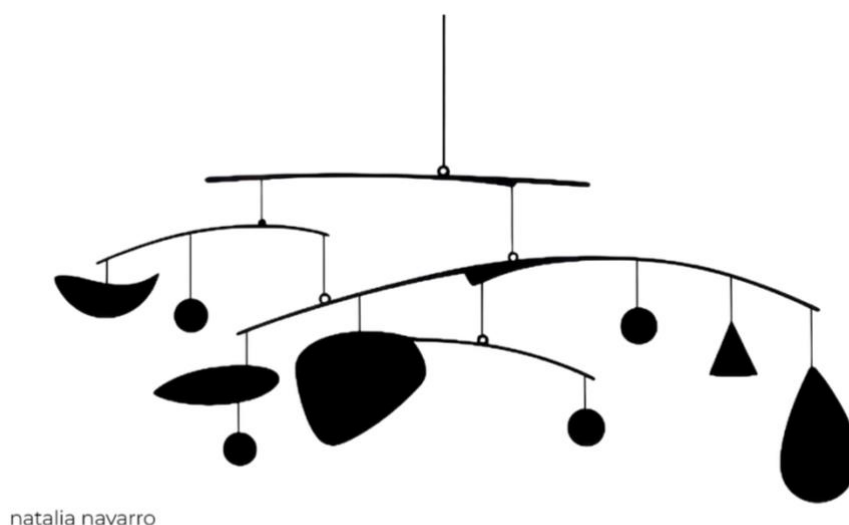
La incorporación de una TdC permitiría evolucionar hacia un **mueble modular**, en el que **cada elemento mantiene su especificidad, pero se integra en una arquitectura común que define cómo se relaciona con los demás**, haciendo visibles las conexiones, secuencias y dependencias entre procesos, resultados y cambios esperados.

El paso de un mueble con cajones a un sistema modular interconectado implicaría, más allá de una mejora en la organización, **un cambio cualitativo fundamental en la forma en que la que MG comprendería, orientaría y haría trazable su trabajo hacia transformaciones sociales**.

Volver

MATÁFORA VISUAL

‘Equilibrio’ organizacional



natalia navarro

Para comprender el funcionamiento de las organizaciones puede ayudar la metáfora de un móvil, como los de Calder. Un móvil representa muy bien la noción de ‘equilibrio frágil’. Una estructura ligera y flexible, cuyo equilibrio depende de múltiples compensaciones internas delicadas. En el caso de modelos de organización altamente participativos, pequeñas variaciones en una parte del sistema, sobrecarga, concentración de conocimiento, falta de tiempo disponible, la fuerza de otras prioridades vitales más allá del trabajo remunerado, incorporación reciente a la organización o la acumulación de responsabilidades por compromiso político, pueden afectar progresivamente al equilibrio del conjunto.

Las tensiones identificadas en MG no parecen derivarse exclusivamente de la sociocracia en sí misma, sino de una cuestión más estructural presente en muchas organizaciones horizontales: las capacidades reales de participación no se distribuyen de forma homogénea. Aunque formalmente todas las personas puedan participar, en la práctica dicha participación está condicionada por factores como la disponibilidad de tiempo y energía, la experiencia acumulada, el conocimiento informal de la organización o la capacidad de sostener los ritmos que exige el propio modelo. Como en un móvil, el equilibrio organizacional depende de múltiples compensaciones internas que no siempre son visibles.

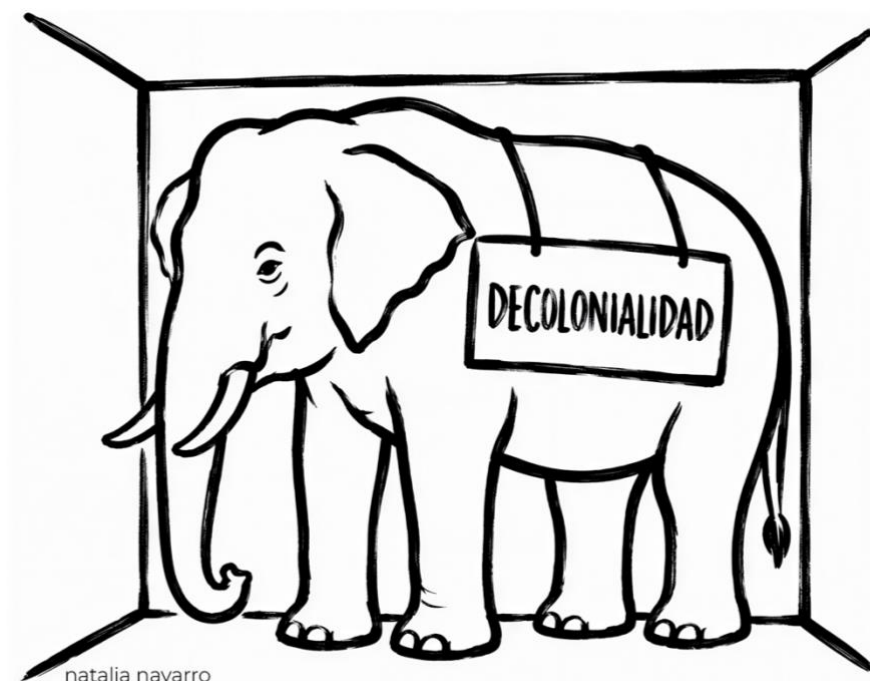
En el modelo asambleario, el equilibrio del “móvil” tendía a sostenerse mediante amplios espacios colectivos de deliberación, circulación informal de información y construcción política muy compartida. Esto fortalecía la apropiación y el sentido de pertenencia organizacional, aunque también podía generar desgaste, lentitud y dinámicas de poder informal asociadas a quién disponía de más tiempo, legitimidad, experiencia o capacidad de incidencia. La existencia de espacios asamblearios, además, no eliminaba automáticamente desigualdades vinculadas al género, la trayectoria organizacional, la edad o la disponibilidad diferencial para sostener la participación.

La sociocracia, por su parte, intenta redistribuir mejor el peso organizacional mediante clarificación de roles, descentralización en círculos y circuitos de decisión teóricamente más ágiles. Sin embargo, al funcionar como un sistema de equilibrios interdependientes, requiere ajustes y compensaciones continuas para evitar que determinadas partes del 'móvil' soporten un peso excesivo mientras otras quedan parcialmente desconectadas del funcionamiento global del sistema. La sociocracia tampoco elimina automáticamente las desigualdades organizacionales ni las asimetrías vinculadas a trayectoria, disponibilidad, capacidades o legitimidad informal, aunque sí intenta gestionarlas mediante mecanismos más explícitos de distribución de responsabilidades y toma de decisiones.

En un contexto como el de MG, caracterizado por elevada carga de trabajo, complejidad organizacional y recursos ajustados, el equilibrio no depende únicamente de la 'arquitectura formal' del modelo, sino de la capacidad colectiva para realizar ajustes proactivos y continuos. Esto incluye redistribuir cargas, preservar espacios de aprendizaje y construcción política colectiva, facilitar la circulación de conocimiento entre círculos y generar condiciones reales para la participación efectiva de nuevas personas. Como en un móvil, el equilibrio no constituye un estado fijo, sino un proceso permanente de reajuste colectivo.

[Volver](#)

El elefante decolonial en la habitación



Uno de los retos que emerge en la evaluación es que la decolonialidad parece operar para MG, en cierto modo, como ‘el elefante en la habitación’. El elefante representa una cuestión tan presente y estructural dentro del sistema de cooperación que resulta imposible no percibirla, pero que al mismo tiempo continúa siendo difícil que sea abordada debido a incomodidades, asimetrías de poder, intereses diversos o, incluso, falta de herramientas para hacerlo.

La evaluación sugiere que MG muestra apertura hacia esta reflexión, pero también cierta cautela. Y probablemente esa cautela resulta políticamente coherente, en la medida en que impulsar unilateralmente una agenda decolonial desde el Norte Global podría reproducir precisamente las mismas asimetrías que se pretenden cuestionar.

En este marco emerge además cierta tensión relativa a cómo se entiende la horizontalidad entre MG y las organizaciones socias. A veces parece asumirse que determinados debates sólo pueden abrirse si surgen explícitamente desde las organizaciones socias. Pero una horizontalidad más profunda quizá no implique que MG renuncie a tener posicionamiento político, sino generar espacios donde todas las organizaciones implicadas puedan reflexionar sobre qué relaciones de cooperación quieren construir y hacia dónde quieren avanzar.

Habría que evitar que el elefante se mantuviese en la habitación porque ninguna de las partes siente plena legitimidad para sacarlo de ahí. Por eso la horizontalidad, más allá del diseño y gestión de los proyectos, podría interpretarse en términos de la construcción progresiva de procesos de reflexión política y estratégica por parte de MG y de las socias, orientados a

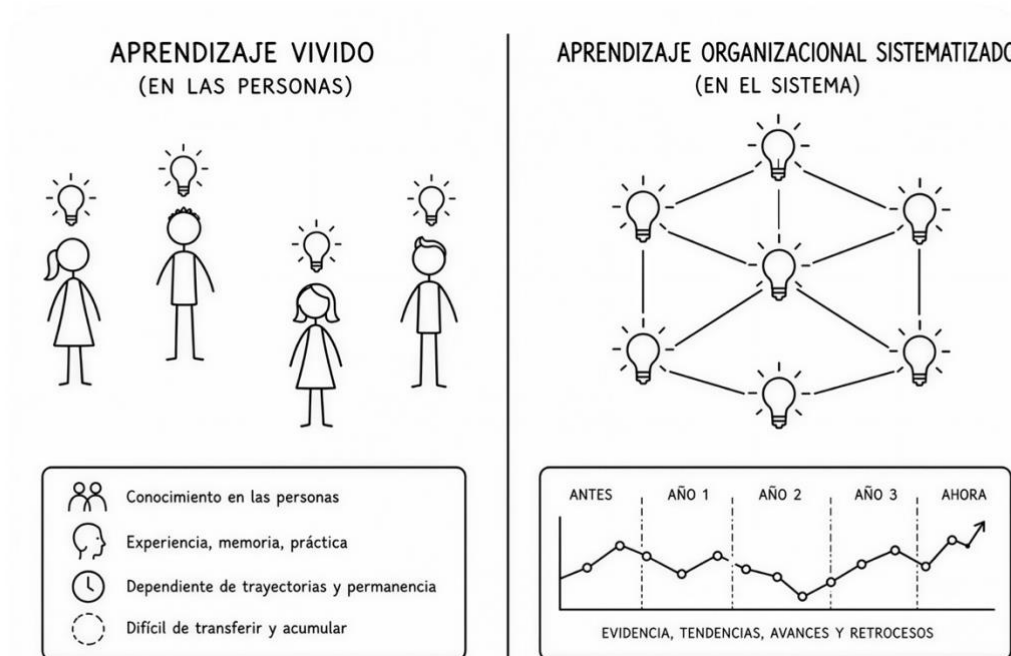
explorar qué implicaciones tendría avanzar hacia relaciones y marcos de cooperación que superen la colonialidad. Desde esta perspectiva, la horizontalidad no implicaría la ausencia de posicionamiento político por parte de MG, sino la posibilidad impulsar espacios donde distintas organizaciones y también MG, desde sus distintas trayectorias, intereses, capacidades y posiciones dentro del geoestratégicas dentro del sistema de cooperación, puedan contribuir a definir horizontes estratégicos comunes y asuman responsabilidades diferenciadas que partan del reconocimiento que si las posiciones dentro del sistema de cooperación no son equivalentes, tampoco lo son las responsabilidades políticas y/o estratégicas.

Renunciar a los privilegios inherentes a la colonialidad no implica ‘desaparecer’ ni inhibirse políticamente, sino esclarecer y asumir de forma crítica qué responsabilidades específicas corresponden a MG en tanto organización que se reconoce como Titular de Responsabilidad del Norte Global. Ello supone reflexionar no sólo sobre cómo acompaña procesos impulsados por las organizaciones socias, sino también sobre su propio papel, cuestionándose si debe tensionar determinadas agendas políticas, explotando al máximo sus capacidades y oportunidades, orientándolas hacia labores de incidencia política que erosionen las desigualdades estructurales y coloniales presentes en el propio sistema de cooperación.

Volver

MATÁFORA VISUAL

Aprendizaje experiencial vs aprendizaje sistematizado



natalia navarro

La evaluación sugiere que para entender correctamente el aprendizaje organizacional en MG es útil distinguir entre **aprendizaje vivido** y **aprendizaje sistematizado**.

Por un lado, **MG muestra una enorme capacidad de aprendizaje vivido**. Se trata de un **aprendizaje que reside en las personas, en las trayectorias acumuladas, en la experiencia práctica, en los debates mantenidos a lo largo de los años y en la propia cultura organizacional**. Gracias a ello, MG ha desarrollado una gran capacidad para identificar tensiones, cuestionarse a sí misma, revisar prácticas e incorporar cambios. Además, **una parte importante de este aprendizaje se ha construido en procesos colaborativos con otras organizaciones, redes y espacios colectivos**, generando metodologías, materiales y reflexiones que también sirven de referencia para otras entidades.

Sin embargo, este tipo de aprendizaje presenta una limitación: gran parte del conocimiento sigue viviendo principalmente en las personas. Es decir, existe, se utiliza y orienta muchas decisiones, pero **resulta más difícil transferirlo, compartirlo de forma homogénea o conservarlo** cuando depende fundamentalmente de la memoria, la experiencia y las trayectorias largas de quienes han participado en los procesos.

Por otro lado, existe un segundo nivel de aprendizaje: **el aprendizaje organizacional sistematizado**. Este aparece cuando los aprendizajes dejan de estar únicamente en las personas y pasan a incorporarse al propio sistema organizacional. Hablamos de

mecanismos que permiten saber qué cambios se querían promover, cuáles se han producido realmente y cómo han evolucionado en el tiempo: líneas de base, indicadores, seguimientos periódicos, revisiones comparativas o espacios de reflexión apoyados en información acumulada.

La evaluación muestra que MG es especialmente fuerte en el primer tipo de aprendizaje y más frágil en el segundo. Dicho de forma sencilla, MG suele saber muy bien qué cuestiones generan tensiones, qué cambios desea impulsar o qué problemas requieren atención. Sin embargo, dispone de menos herramientas para valorar de forma sistemática hasta qué punto esos cambios se han producido, cómo han evolucionado y qué resultados han generado.

Por ello, uno de los principales hallazgos de esta área es que MG posee una altísima capacidad para aprender desde la experiencia y para generar conocimiento útil, tanto para sí misma como para otras organizaciones. **El principal desafío no consiste en aprender más, sino en conseguir que una parte mayor de ese aprendizaje quede recogida y acumulada organizacionalmente.** No para sustituir la reflexión colectiva o la experiencia práctica, sino para complementarlas con referencias compartidas que faciliten los relevos, la circulación interna del conocimiento y una comprensión más clara de los cambios organizacionales que MG pretende impulsar.

Volver