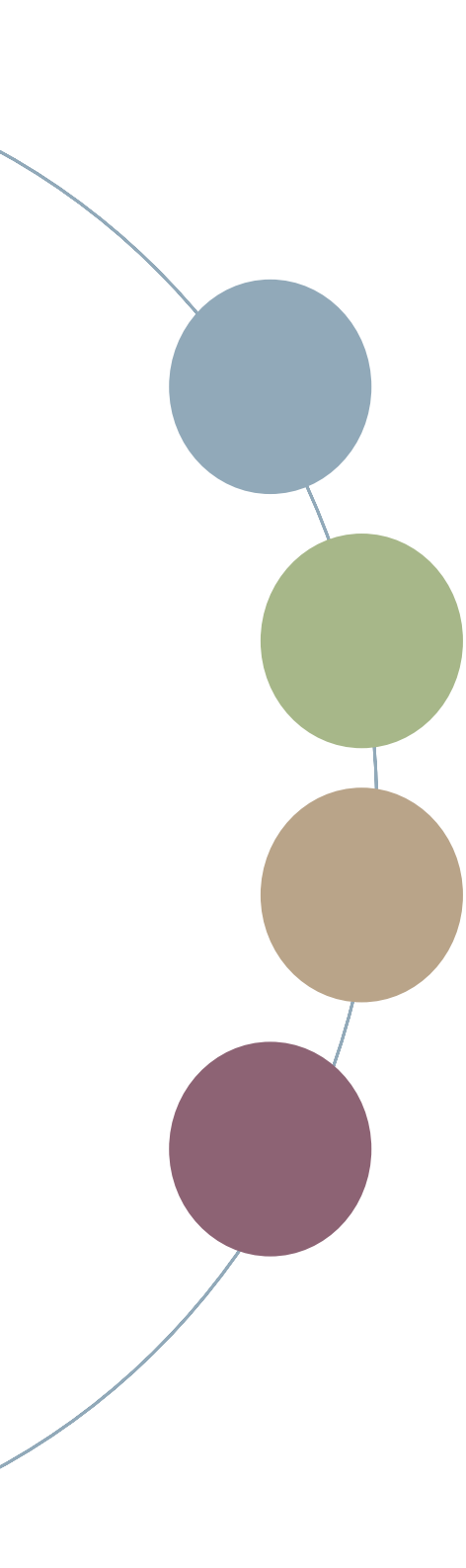




INFORME DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO DE MUGARIK GABE

(Versión revisada. 2020)

Elaborado por: Oreka Sarea SL y Laura Modonato

ÍNDICE

1. PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

1.1. EL ENCARGO EN CONTEXTO _____	3
1.2. LOS OBJETIVOS _____	4
1.3. AJUSTES AL PROCESO DE TRABAJO _____	5
1.4. LAS ETAPAS DEL PROCESO REALIZADO _____	5
1.5. ESTRUCTURACIÓN DEL DOCUMENTO _____	9

2. HACIA UNA VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO

2.1. PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO 2016-2020 _____	12
2.2. LOS LÍMITES DE LA VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO _____	14
2.3. LA ESTRATEGIA, OBJETIVO POR OBJETIVO _____	15

3. RESULTADOS SEGÚN EL TICHY EVALUATIVO

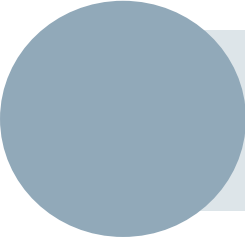
3.1. POLÍTICAS _____	28
3.2. LOS PROCESOS DE TRABAJO _____	35
3.3. PERSONAS _____	39
3.4. TRAYECTORIA Y ALIANZAS _____	51
3.5. TOMA DE DECISIONES _____	60
3.6. CULTURA ORGANIZACIONAL _____	68
3.7. COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE _____	78

4. EQUILIBRIOS Y TENSIONES A MODO DE CONCLUSIONES

4.1 EQUILIBRIOS (ALGO INESTABLES) _____	87
4.2. TENSIONES (CREATIVAS) _____	90

5. RECOMENDACIONES

5.1. RECOMENDACIONES DE ESTRUCTURACIÓN _____	94
5.2. RECOMENDACIONES RELATIVAS A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DE SEGUIMIENTO. _____	95
5.3. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS _____	96



1. PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

1.1. EL ENCARGO EN CONTEXTO

Mugarik Gabe (MG) se define como una organización asamblearia, feminista, ecologista, de izquierdas, internacionalista, solidaria y horizontal. Una Organización No Gubernamental vasca de Cooperación al Desarrollo, nacida en 1987 y declarada de Utilidad Pública.

MG lleva inmersa en un proceso interno para lograr una equidad de género en su estructura organizativa desde el año 2000. Las estrategias utilizadas para ello pasan desde el impulso de procesos de formación colectiva hasta la realización de varios diagnósticos de género: el primero se realizó en 2001 y sirvió para profundizar en las políticas y concepciones, estructura y procedimientos y cultura organizacional; el segundo se impulsó en 2003 y sirvió para analizar la participación en la entidad; el tercer diagnóstico de género se elaboró en 2006 y se volvieron a analizar los componentes de análisis del primero (políticas, estructura y cultura); en 2013 se realizó el último diagnóstico sobre Cultura Organizacional, un trabajo llevado a cabo con el apoyo externo de Natalia Navarro.

A partir de estos procesos de análisis se elaboraron varias políticas de género:

- La primera Política de Género de MG (2007- 2011)

- La Estrategia de Género 2010-2015 de MG, vinculada esta vez al Plan Estratégico de la organización, como uno de los aprendizajes de la política previa
- El Plan de Acción pro-equidad de género, con énfasis en la cultura organizacional (2013 – 2015)
- La Estrategia de Género actual (2016–2020)

Además, se llevaron a cabo diversos cambios en las estructuras de trabajo, en las condiciones laborales y en las tomas de decisiones de la entidad. Entre ellos, cabe destacar la creación y consolidación del grupo de Género en 2003 y la propuesta de Trabajo en Equipo no Patriarcal en 2013.

La equidad de género impregna toda la organización, tanto a lo interno de sus estructuras como a lo externo. En este sentido, es importante afirmar que MG se ha convertido en una referente para aquellas entidades que quieren impulsar los procesos de cambios organizacional pro-equidad. Ello se ha hecho posible gracias al Objetivo 6. de la Estrategia de género actual (2016-2020), **“Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro-equidad y el trabajo en equipo no patriarcal”**, a través del cual MG difunde procesos de construcción colectiva de prácticas organizativas y realiza asesorías y formaciones a organizaciones en este ámbito.

No obstante, ya durante el proceso de elaboración de esta propuesta de evaluación, MG identificó algunas cuestiones que han influido en el trabajo realizado:

- MG cuenta con mucha información relativa a su trayectoria y recorrido político en materia de cambio organizacional pro-equidad, no obstante, dicha información no se encuentra sistematizada y estructurada según las recomendaciones de la AVCD.
- Existen muchos documentos vinculados a diferentes diagnósticos y políticas desarrolladas por la entidad, y también se han elaborado desde 2002 diferentes documentos relativos al funcionamiento interno, como pueden ser las condiciones laborales negociadas en el seno de la entidad o diferentes procesos de trabajo. Sin embargo, la documentación organizacional no está necesariamente disponible de forma fácilmente explotable para establecer series históricas y realizar un seguimiento continuado en el tiempo.
- La actual estrategia de género 2016-2020 si bien se estructura entorno a 8 objetivos claros y a medidas muy concretas, no cuenta con indicadores de cumplimiento verificables.

Estos tres puntos han supuesto un reto adicional a la hora de evaluar la estrategia de género de MG.

1.2. LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto que ha tenido la estrategia de género 2016-2020 de Mugarik Gabe identificando de qué manera se han integrado cambios pro-equidad en las políticas, prácticas y creencia de la organización.

OE.1 Mejorar la visión estratégica de MG entorno al proceso de cambio pro-equidad

OE.2 Diseñar un sistema de seguimiento de la política pro-equidad que permita una revisión continua de los avances que se están dando en la entidad en este ámbito, así como de los elementos susceptibles de ser mejorados

OE.3 Adecuar la estrategia de género a lo a los criterios de los procesos de cambio organizacional pro-equidad impulsados desde la AVCD

Durante la fase de preparación de la presente solicitud, MG ha delimitado con el equipo consultor externo un objetivo general, y tres objetivos específicos, que son los que aparecen en el esquema adjunto.

Sin embargo, conviene apuntar aquí un resultado esperado adicional del proceso que, sin adquirir el carácter prioritario que tienen los demás, es otra motivación más para emprender este proceso de evaluación, a saber, el deseo de adecuar parte de su documentación a los criterios de valoración que suele utilizar EMAKUNDE en la línea de trabajo que desarrolla desde ya hace muchos años con el sector privado, con o sin ánimo de lucro.

MG ha valorado que una manera de rendir cuentas y, a la vez, de seguir compartiendo experiencias con otras entidades es buscar obtener el reconocimiento de **Entidad colaboradora por la Igualdad** y articularse así con otros agentes en el marco de la **Red Bai Sarea**, en la cual participan numerosas entidades del Tercer Sector y del mundo empresarial, y donde existen vivencias y prácticas muy diferentes, pero que pueden retroalimentarse en diferentes aspectos.

1.3. AJUSTES AL PROCESO DE TRABAJO

La evaluación de la Estrategia de Género 2016-2020, se ha desarrollado en torno a 8 etapas bien definidas, si bien el proceso en su conjunto ha sido reajustado por diferentes motivos que queremos señalar:

1.3.1. Reajuste temporal

Inicialmente la duración del proceso se planteó en 7 meses, de diciembre 2019 a junio 2020. Finalmente, tuvimos que solicitar un prórroga hasta el 30 de septiembre de 2020, ya que la crisis sanitaria acontecida por la propagación de la COVID-19 y que ha conllevado el confinamiento de la población, ha supuesto un retraso en el desarrollo del proceso y tuvimos que reorganizar los tiempos de su implementación.

1.3.2. Reajustes metodológicos

El proceso había sido planteado desde una metodología cuantitativa y cualitativa. En lo referente a lo cualitativo, se había previsto realizar entrevistas en profundidad y talleres de recogida de análisis y contraste de la información. Si bien se realizaron los espacios previstos, tuvimos que adaptarnos a la nueva realidad derivada por la crisis sanitaria y que ha supuesto que todos los espacios presenciales (entrevistas en profundidad, reuniones con el grupo motor y talleres) se realizaran online a través de la plataforma Zoom.

Para asegurarnos de que los y las participantes en dichos espacios grupales pudieran tener el tiempo suficiente para socializar y compartir sus opiniones, en particular en el marco de la Asamblea, utilizamos la herramienta de trabajo en pequeños grupos de Zoom, una estrategia que recibió buenas valoraciones, teniendo en cuenta lo limitado que resulta ser el trabajo virtual en materia de técnicas de dinamización participativas.

Además, tras cada espacio de contraste se elaboró un cuestionario online, con el objetivo de que cualquier persona pudiese hacernos llegar cualquier reflexión y opinión adicional.

Presentamos en el siguiente apartado cómo se han desarrollado las etapas marcadas en el diseño del proceso.

1.4. LAS ETAPAS DEL PROCESO REALIZADO

El proceso de evaluación se ha estructurado en torno a 8 etapas:

Etapas 1. Organizar

En esta primera etapa, se consensuaron las estructuras de impulso y seguimiento del proceso, ya establecidas en la fase de la formulación de la propuesta. En concreto, se definió la composición del grupo motor que ha contado con la participación de tres personas de MG (responsable de Feminismos y dos personas del área de Feminismos)

y las consultoras contratadas (2 personas). Las funciones del grupo motor han sido: revisar las etapas de trabajo previstas, organizar los espacios colectivos y velar por el correcto cumplimiento del proceso en su conjunto. El grupo motor se ha reunido periódicamente a lo largo de todo el proceso.

Etapa 2. Delimitar

Se realizó una reunión para delimitar los ámbitos de análisis, así como las herramientas metodológicas de la evaluación.

En este sentido, se acordó realizar en primer lugar, un análisis descriptivo general de la estrategia de género 2016-2020, con el fin de establecer una breve valoración cualitativa de las acciones llevadas a cabo, así como de los puntos fuertes y débiles de la planificación estratégica.

En segundo lugar, se planteó analizar y ordenar la información cuantitativa y cualitativa generada durante el proceso de evaluación, así como de los documentos internos de MG, según el marco de Tichy, en respuesta al OE 3 de la solicitud (volveremos sobre ello en el capítulo siguiente).

En tercer lugar, se decidió abordar los sistemas de seguimiento y evaluación vigentes en MG para responder al OE 2 de la solicitud, y ayudar MG a avanzar hacia una construcción de unos sistemas más ajustados a las necesidades, enfoques y deseos organizacionales.

Etapa 3. Revisar y analizar la documentación.

La revisión y análisis documental se ha realizado a varios niveles:

- *Nivel 1. Diagnósticos y documentos estratégicos de MG previos a la Estrategia de Género 2016-2020:* el objetivo ha sido identificar la evolución del trabajo en materia de género de MG y ver de qué manera la actual estrategia responde a las necesidades diagnósticas detectadas previamente. Se analizaron los siguientes documentos:

- La perspectiva de género en MG 2002. Análisis institucional
- Autodiagnóstico sobre la participación de Hombres y Mujeres (2004)
 - Autodiagnóstico de Género en Mugarik Gabe. La continuidad del proceso de institucionalización (2007)
 - Elementos clave priorizados en el diagnóstico de la cultura organizacional de Mugarik Gabe (2011 – 2012)
 - La valoración de la estrategia de género 2011 – 2015
 - El Diagnóstico de la cultura organizacional de Mugarik Gabe 2013
 - El Plan de Cambio organizacional pro-equidad de género 2013 – 2015.
 - El Trabajo en Equipo No Patriarcal en Mugarik Gabe (2016)
 - El Plan Estratégico de Mugarik Gabe 2015 – 2020
 - Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro-equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019
- *Nivel 2. Documentación relativa a la Estrategia de Género 2016-2020 y a su seguimiento y evaluación.* El objetivo ha sido analizar en detalle la estrategia objeto de la evaluación. Se analizaron los siguientes documentos:
 - Estrategia de género 2016-2020
 - Evaluación de la estrategia 2016-2018
 - Informe de implementación de la estrategia (2019)

- *Nivel 3. Documentación generada a partir de la ejecución de la estrategia.* De cara a identificar el nivel de ejecución de la estrategia, se han revisado varios documentos como:
 - Investigaciones realizadas en el ámbito de las violencias machistas y de memoria y reparación (feminicidios 2011-2015, Flores en el Asfalto, etc.)
 - Web y documentación relativa a Viajando por lo Invisible
 - Sistematizaciones de experiencias
 - Documentación relativa a acuerdos laborales, como es el Convenio Colectivo de MG o el sistema de evaluación de personas, entre otros.

Etapa 4. Diseñar técnicas cuantitativas y cualitativas de recogidas de datos

En esta etapa nos hemos centrado en elaborar diversas herramientas de recogida de datos, a saber:

- **Plantilla Excel de recogida de datos para conocer la composición de la plantilla**, así como sus condiciones laborales y cuestiones relativas a las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, entre otras.
- **Cuestionario dirigido a la plantilla de MG**, a través del cual hemos querido profundizar en la percepción y la valoración que las personas trabajadoras en diferentes temáticas: trayectoria en la entidad; condiciones laborales; cuidados y usos del tiempo; formación y capacitación en materia de feminismos y análisis de género; valoración y grado de conocimiento organizacional vinculado a la estrategia de género objeto de análisis.
- **Elaboración de guiones para entrevistas en profundidad**, elaborados para conocer en detalle la ejecución de la estrategia

de género y para profundizar en temática como la cultura organizacional.

- **Elaboración de guiones para espacios de contraste**, recogida de información y devolución de los resultados obtenidos, dirigidos entidades socias y aliadas de MG, asamblea y área de feminismo.

Etapa 5. Realizar el trabajo de campo

El trabajo ha constatado de los siguientes elementos:

- **Distribución al equipo de administración de la herramienta Excel** señalada anteriormente y análisis de datos
- **Distribución a la plantilla del cuestionario** señalado anteriormente y análisis de datos
- **Realización de entrevistas en profundidad.** En total se han realizado 6 entrevistas:
 - 1 dirigida a la responsable de género y 2 a personas pertenecientes al área de feminismos. El objetivo de estas entrevistas ha sido el de contrastar el nivel de ejecución de la estrategia de género según objetivo específico, y recoger elementos de valoración del trabajo realizado.
 - 1 entrevista realizada a Natalia Navarro. Esta consultora ha acompañado a MG en su análisis de la cultura organizacional, por lo que nos resultó de especial interés contar con su opinión de cara a profundizar específicamente en el Trabajo en Equipo no Patriarcal, al haber sido contemplado en uno de los objetivos específicos de la Estrategia de Género 2016-2020, objeto de la evaluación. Además, se ha aprovechado para profundizar en otras cuestiones vinculadas a la cultura organizacional, la política de género organizacional y el papel del área de feminismo en el impulso de la estrategia de género

- 2 entrevistas a entidades aliadas de MG (Bilgune Feminista y Feministalde), realizadas para profundizar en las alianzas establecida con organizaciones socias y otras del movimiento feminista, al haber sido un ámbito prioritario trabajado de forma transversal a lo largo de la ejecución de la Estrategia de Género 2016-2020. Se optó por realizar estas dos entrevistas de forma individual, porque no pudieron participar en el taller de contraste que se celebró con otras entidades aliadas.
- **Realización de espacios de análisis Y contraste y construcción colectiva:** a lo largo de todo el proceso se realizaron un total de 3 espacios de contraste, de una duración aproximada de 3 horas por cada taller. Estos talleres se celebraron en los meses de mayo, junio y julio de 2020.
 - **Taller 1. “La estrategia de género en relación”**, a través de una mirada a 5 ámbitos concretos: Las POLÍTICAS: cómo la Estrategia de género se interrelaciona con las demás planificaciones estrategias de MG; Las ALIANZAS: cómo la Estrategia de género ha influido en el tejer de las relaciones con las entidades socias y aliadas; El MAINSTREAMING: Cómo la arquitectura de género ha contribuido a que la Estrategia permee las demás estructuras; La COMUNICACIÓN: Cómo se ha organizado la comunicación de la Estrategia hacia dentro y hacia fuera; El APRENDIZAJE: Qué formas de aprendizaje han ayudado a relacionar la Estrategia con vuestras prácticas organizacionales y personales. El taller contó con la totalidad de la plantilla de MG.
 - **Taller 2. Las 4 P: poder, personas, procesos y prácticas (generalizantes)**, el objetivo ha sido profundizar en las dinámicas de trabajo internas de MG, pero siempre buscando el reflejo en las dinámicas hacia fuera – valorando así la calidad de la coherencia interna-

externa. Para ello, se abordaron varios ámbitos: i) la gestión del poder (espacios de toma de decisión, los estilos de liderazgos, etc.); 2) la gestión de personas (la conexión entre las diversas esferas de la vida laboral, familiar y personal; la política salarial, el protocolo de violencia machista, etc.); 3) procesos de trabajo (tratamiento y resolución de conflictos; sistema de seguimiento y evaluación, etc.); 4) creencias, silencios y tabúes (abordaje de los sistemas de creencias y normativos existentes en MG). También en este caso se contó con la participación de toda la plantilla de MG.

- **Taller 3. Sesión de análisis y contraste con entidades aliadas de MG.** Tal y como ya hemos señalado, uno de los ámbitos estratégicos de MG vinculado al desarrollo de la Estrategia 2016-2020 ha sido el establecimiento y el mantenimiento de alianzas tanto con las socias locales de América Latina como con otras organizaciones y colectivos del ámbito social y del movimiento feminista. Desde esta perspectiva, se ha puesto en marcha un espacio de contraste con las aliadas de MG, que se ha celebrado con el objetivo de ver de qué diferentes maneras las aliadas han influido en las temáticas de trabajo, manera de pensar y maneras de hacer de MG vinculada a su Estrategia de Género 2016-2020, y a la vez, hacer visible lo que el trabajo conjunto con MG les ha aportado a ellas en el desarrollo de sus propios proceso de trabajo en los últimos años – todo ello con la idea de ayudar a dibujar una nueva etapa dentro de la planificación estratégica de género de Mugarik Gabe. En el taller participaron las siguientes entidades: Coordinadora ONGD Euskadi; REAS Euskadi; Medicus Mundi Gipuzkoa; CEAR Euskadi; Paz con Dignidad; ColaBoraBora; ESK, SETEM Hego Haizea, Las Dignas, AIETI y Mujeres que Crean.

Etapa 6. Diseñar de forma colectiva un sistema de seguimiento y evaluación

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los objetivos de la evaluación ha sido impulsar una reflexión interna a MG para ofrecer pautas para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación de la política pro-equidad que permita una revisión continua de los avances que se están dando en la entidad en este ámbito, así como de los elementos susceptibles de ser mejorados. Para ello se realizó un cuarto taller:

- **Taller 4. Taller sobre sistema de seguimiento y evaluación.** El taller se dirigió a las personas integrantes del área de feminismo y se abordaron las prácticas en MG que dificultan y facilitan la definición de sistemas claros de seguimiento y evaluación. Además, se profundizó en el “para qué” y en el “cómo” evaluar para así concretar unos criterios básicos a partir de los cuales construir colectivamente un sistema de evaluación y seguimiento adaptado a los deseos y necesidades organizacionales.

Etapa 7. Analizar y socializar la información obtenida con la plantilla.

Esta etapa contó con la realización de un último taller, que fue de devolución y contraste de los resultados obtenidos:

- **Taller 5. Taller de devolución de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.** En este último taller, realizado en el espacio de la Asamblea de MG, se realizó una devolución de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación. El objetivo fue contrastar y socializar los resultados obtenidos dando la oportunidad a la plantilla de MG de trasladarnos su visión.

Etapa 8. Redacción del informe de evaluación y del sistema de seguimiento y evaluación de MG

La última etapa del proceso ha consistido en redactar el documento de evaluación de la estrategia de Género 2016-2020 en base a la información obtenida y analizada en las fases anteriores.

También se ha redactado el documento que recoge el trabajo realizado durante el taller grupal de julio para establecer unas primeras pautas para la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación ajustado a la realidad de MG. Estos dos documentos se redactaron durante el mes de julio y septiembre de 2020, y se contrastaron con el grupo motor de MG a lo largo del mes de septiembre.

1.5. ESTRUCTURACIÓN DEL DOCUMENTO

1.5.1. Unas advertencias

Antes de explicar la estructura general del presente informe, es importante señalar algunas cuestiones que han influido en el proceso realizado.

- **En primer lugar, hemos optado por no estructurar la evaluación estrictamente en base a los criterios más habituales de evaluación, que suelen ser los de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad e Impacto. Se añade también a menudo el criterio de Empoderamiento.**

Una razón es que el propio diseño de la Estrategia no facilita el uso de este enfoque más clásico, en la medida en que no cuenta con un sistema de indicadores de medición, y algunos aspectos, como la eficiencia económica, hubieran sido imposibles de valorar sin realizar un esfuerzo costoso de búsqueda y re-organización de la información generada en los últimos 5 años.

Otra razón, también de índole metodológico, es que la Estrategia de Género 2016-2020, contempla objetivos específicos vinculados tanto a las intervenciones externas como al funcionamiento interno de MG, y que sus 8 Objetivos Estratégicos agrupan un número importante de acciones, cuya mayor parte se ha además desarrollado en redes con entidades sociales y aliadas de América Latina, de Euskal Herria y del Estado. Es, por tanto, una Estrategia muy amplia y compleja, desde la cual derivan procesos largos de trabajo, y que no se pueden pretender evaluar uno por uno, como sería el caso para un único proyecto.

Otro factor de peso es que el uso de este molde evaluativo clásico no garantiza de por sí solo la integración de un enfoque feminista, y no nos ha parecido la metodología más adecuada para responder a los objetivos planteados, y en particular la necesidad de reorganizar la información según los criterios de los procesos de cambio pro equidad de género de la AVCD. Así que nos hemos permitido el lujo de experimentar con la “reconversión” de elementos de la metodología diagnóstica del COPEQ a una versión evaluativa, sin que los criterios clásicos de evaluación nos limiten, pero sin tampoco ignorarlos de lleno. Ello nos ha llevado a analizar y ordenar una parte importante de la información obtenida según el Marco de Tichy, como explicaremos a continuación.

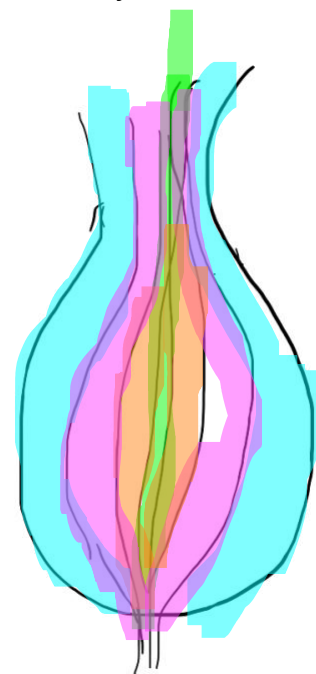
- **Una segunda “advertencia” está relacionada con la dificultad de valorar hasta qué punto los resultados que hemos podido observar se ciñen estrictamente al trabajo realizado en los últimos 4 años de la actual Estrategia, o dependen de un proceso de trabajo realizado más a mucho más largo plazo.**

Hay que recordar que MG es una organización que lleva ya dos décadas afianzando sus políticas y estrategias de género. Por consiguiente, muchas de las acciones puestas en marcha son el resultado de un proceso de reflexión y análisis anterior. Por ejemplo, el trabajo en torno a la visibilización y la denuncia sistemática de las violencias machistas, que queda plasmado en hasta 3 objetivos de la

estrategia de género actual, se nutre de los aportes, reflexiones y planificaciones estratégicas desarrolladas en la última década.

1.5.2. Una estructura en forma de cebolla

Teniendo en cuenta los retos que hemos explicado anteriormente, hemos optado por presentar los resultados de la evaluación en diferentes capas, siguiendo para ello un esquema inspirado en el modelo de la “cebolla” de Geert Hofstede, que se suele utilizar en la metodología COPEQ para analizar las manifestaciones de la cultura organizacional a diferentes niveles de profundidad. En nuestro caso, la estructura del informe refleja 4 capas de análisis, yendo desde la capa externa, más descriptiva, hacia las capas internas, que requieren de más análisis y síntesis. Cada capa nutre en gran parte la siguiente.



- **Capa 1: Hacia una valoración del grado de cumplimiento de la Estrategia**

En base a la documentación analizada y las entrevistas realizadas, se ha realizado una valoración cualitativa del grado de cumplimiento de la estrategia según los objetivos específicos y resultados. Se trata de la parte más descriptiva del informe, necesaria para “hacer memoria” y resumir la gran cantidad de acciones llevadas a cabo durante los 4 años de implementación. No se ha pretendido profundizar en el “impacto” obtenido, ya que este tipo de valoración solo es aconsejable cuando se cuenta con una sólida línea base y un claro sistema de indicadores de partida.

Sin embargo, se han podido identificar algunos de los elementos que han permitido ejecutar eficazmente la Estrategia, y cuáles han de mejorarse de cara al futuro. Para ello, se ha contado con los informes anuales elaborados de manera participativa por el Área de Feminismos y presentados en Asamblea, además de la información obtenida mediante entrevistas y revisión documental.

- **Capa 2: Los hallazgos de la evaluación según la estructura del marco de Tichy**

El marco de Tichy fue inicialmente ideado para apoyar procesos de gestión empresarial, y su aplicación a las organizaciones de desarrollo vino de la mano de la ONGD holandesa NOVIB (ahora Oxfam-Netherlands), que lo adaptó y utilizó como eje vertebrador de una herramienta publicada en 1998 para realizar evaluaciones sobre género y diversidad (NOVIB, 1998: Gender & Diversity Audit). Pasó luego a tener un papel fundamental en su “Gender Focus Programme” para la realización de autodiagnósticos y propuestas de cambio organizacional pro-equidad en las ONGDs. Natalia Navarro, experta en procesos de cambio organizacional pro-equidad, siguió adaptando dicha herramienta, incluyendo nuevos contenidos temáticos en varias de sus celdas. Desde entonces, dichos contenidos han pasado a ser la espina dorsal de los diagnósticos financiados por la Dirección – luego Agencia Vasca– de Cooperación al desarrollo, mediante los decretos de ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.

En esta segunda parte (capa) del informe, hemos ordenado los hallazgos de la evaluación según las casillas de dicho marco, que contempla los diferentes componentes organizacionales – valores, estructuras y personas – desde los puntos de vista técnico, político y cultural.

- Punto de vista **técnico**: se centra en la disposición de los recursos para la consecución de los objetivos

- Punto de vista **político**: se fija en cómo se delimita el poder y cómo se establecen las prioridades. También abarca cómo se articulan procesos de participación, exclusión o de ejercicio de incidencia sobre toma de decisiones
- Punto de vista **cultural**: observa cómo se produce la intersección de lo personal con lo propiamente organizacional, habiéndose de revisar las repercusiones discriminatorias de las opiniones, significados, interpretaciones y argumentaciones compartidas en la organización

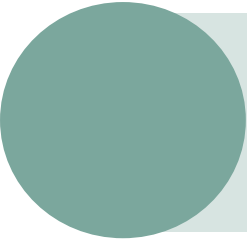
Es partiendo del marco de Tichy que hemos formulado las preguntas de evaluación, convirtiéndolo en la matriz general de evaluación de la Estrategia de género de MG. De esta forma, hemos podido responder a uno de los objetivos planteados inicialmente por MG, a saber, ayudar la organización a ordenar la información según el esquema seguido habitualmente en la metodología COpEQ y recomendado desde la AVCD. En este sentido, se podría considerar que el presente informe es un documento mixto, una suerte de evaluación-diagnóstico, que permite ya dar directamente el paso a la siguiente fase de elaboración de la nueva Estrategia de Género.

- **Capa 3: A modo de conclusiones: Equilibrios (inestables) y tensiones (creativas)**

La tercera capa identifica lo que en el Tichy se suele llamar “el margen de maniobra”, es decir el resultado del análisis cruzado de todas las demás casillas. En este caso, en vez de adoptar la visión algo estática de un apartado de “conclusiones” que sonaría a dictamen externo del equipo evaluador, el margen de maniobra se ha resumido como un estado dinámico, formado por Equilibrios (algo inestables) y Tensiones (siempre creativas).

- **Capa 4: Recomendaciones para seguir avanzando**

Por último, en la cuarta capa se señalan las recomendaciones que hemos podido extraer tanto de los discursos analizados como de la propia experiencia del equipo evaluador.



2. HACIA UNA VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO

2.1. PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO 2016-2020

La Estrategia de género 2016-2020 se fundamenta en diagnósticos previos y es coherente a cómo se define MG: organización feminista e internacionalista. El objetivo general que ha perseguido ha sido **“Promover la defensa de los derechos de las mujeres desde el activismo feminista y denunciar su vulneración, así como generar conciencia social y crítica continuando con el proceso de coherencia organizativa no patriarcal”**, y para ello:

- ha generado intervenciones de generación de conocimiento, denuncia y promoción de los derechos humanos de las mujeres, específicamente vinculadas a las violencias machistas y a procesos de memoria y reparación (Objetivos específicos 1,2 y 3)
- ha impulsado procesos de incidencia política centrados en promover un enfoque crítico y transformador en la incorporación de la perspectiva de género en el diseño y

aplicación de las políticas públicas de cooperación (Objetivo específico 4)

- ha desarrollado procesos para la incorporación de la perspectiva de género en la educación formal en la CAPV, priorizando las escuelas de Magisterio y el profesorado de centros educativos (Objetivo específico 5)
- ha fomentado la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro-equidad y el trabajo en equipo no patriarcal (Objetivo específico 6)
- ha adecuado la estructura y funcionamiento de la organización en coherencia con los procesos de transformación que impulsa (Objetivo específico 7)
- ha promovido el fortalecimiento del movimiento feminista en aquellos países en los que apoya procesos, así como la incorporación de la perspectiva de género con las organizaciones mixtas (Objetivo específico 8)

Para la consecución de estos objetivos estratégicos, se ha nutrido de las alianzas con las socias locales y con las organizaciones sociales y del movimiento feminista de Euskal Herria, del estado y de América

Latina, habiendo establecido la participación en redes como un elemento transversal durante su ejecución global.

Las temáticas abordadas, los posicionamientos generados y las metodologías empleadas, son el resultado del trabajo desarrollado en

fases anteriores, es decir, es una estrategia que se fundamenta en un trabajo de continuidad basado en procesos de reflexión y análisis organizacional.

Estrategia de género 2016-2020

OBJETIVO GLOBAL: Promover la defensa de los derechos de las mujeres desde el activismo feminista y denunciar su vulneración, así como generar conciencia social y crítica continuando con el proceso de coherencia organizativa no patriarcal.

OE1. Denunciar la violación sistemática de los derechos de las mujeres especialmente del derecho al aborto, derecho a un nivel de vida digno y derecho a una vida libre de violencias y defensa de sus territorios (cuerpo tierra).

OE2. Promover la defensa de los derechos de las mujeres (vida libre de violencia, aborto y nivel digno de vida) con recuperación de la memoria de mujeres víctimas y sobrevivientes de violencias machistas a partir de historias de vida y hacia procesos de reparación

OE3. Promover mejoras inspiradas en el Convenio de Estambul, leyes de AL para una vida libre de violencias

OE4. Promover un enfoque crítico y transformador en la incorporación de la perspectiva de género en el diseño y aplicación de las políticas públicas de cooperación.

OE5. Desarrollar procesos para la incorporación de la PDG en la educación formal en la CAPV, priorizando las escuelas de Magisterio y el profesorado de centros educativos.

OE6. Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro-equidad y el trabajo en equipo no patriarcal.

OE7 Adecuar la estructura y funcionamiento de la organización en coherencia con los procesos de transformación que impulsamos.

OE8. Continuar el fortalecimiento del movimiento feminista en aquellos países en los que apoyamos procesos, así como la incorporación de la perspectiva de género con las organizaciones mixtas.

2.2. LOS LÍMITES DE LA VALORACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO

Desde una perspectiva puramente técnica, durante el proceso de análisis de la Estrategia, se han identificado varias cuestiones que han dificultado la valoración del grado de cumplimiento en sentido más estricto. Se volverá sobre ello en el apartado 5.1. de análisis de las políticas de género de MG, pero se resumen aquí algunos de los aspectos más problemáticos a la hora de realizar cualquier medición evaluativa.

- La descripción del “sistema de seguimiento y evaluación” de la estrategia es escueto, apenas página y media en un documento de más de 70 páginas. El mayor problema es que no se ha definido un sistema inicial de indicadores, ni identificado las fuentes de verificación que hubiera sido necesario establecer para darles seguimiento a lo largo de los 4 años de implementación.
- Otro punto importante es que al ser una estrategia basada en procesos previos y al no tener indicadores concretos objetivables, no es posible definir del todo cuál es el punto de partida y el punto deseado de llegada: ¿Dónde empieza la ejecución de la estrategia? ¿Dónde termina? Se ha observado que no existe una línea base claramente dibujada, que permita luego marcar un horizonte más claro de ejecución.
- Cuando se valora el grado de cumplimiento, también suele resultar útil poder comparar la calendarización inicial y la previsión (aunque aproximada) de recursos humanos y monetarios necesarios para el desarrollo de las acciones, con lo que al final ha resultado ser necesario utilizar. No es lo mismo “cumplir” con todos los resultados esperados en el tiempo previsto, que sufrir retrasos repetidos, o ejecutar una acción por el presupuesto calculado o por el doble de dinero.
- También hemos notado que la **formulación** de los objetivos específicos resulta a veces **muy amplia**, lo que dificulta identificar si los resultados contemplados han sido adecuados para poder considerar que se ha avanzado de forma notable hacia la consecución de los objetivos específicos.
- **Algunos objetivos llevan además a ciertos solapamientos a la hora de valorar las acciones realizadas:** por ejemplo, los primeros tres objetivos específicos se vinculan al trabajo de violencias machistas. Aunque se plantean desde focos distintos – el primero se ha centrado en procesos de denuncia, el segundo en la defensa de los derechos humanos (memoria y reparación), y el tercero en la incidencia política– hubiera sido probablemente más eficaz formular un solo objetivo paraguas sobre violencias, y pasar luego a diferenciar claramente los resultados esperados, sin tanto riesgo de solapamiento, que se puede revelar algo ineficaz en la implementación o el seguimiento de los avances.
- La formulación de los resultados presenta diferentes niveles de concreción, lo que marca también niveles muy diferentes de posible cumplimiento. Mientras algunos de ellos a veces se formulan como acciones claras y definidas, y en otros casos, la formulación se asemeja más a la de un objetivo mucho más amplio.
- Finalmente, los documentos de seguimiento y evaluación que se han generado internamente y que han sido consultados para intentar valorar el grado de cumplimiento, son de carácter esencialmente descriptivo, y el carecer de un sistema de indicadores hace que las valoraciones del trabajo realizado sean más bien subjetivas. Además, se han utilizado formatos diferentes según los años para plasmar dicho seguimiento en papel, lo que tampoco ayuda a generar documentos agregados o comparativos. Todo ello no quita valor al ejercicio realizado anualmente desde el Área de Feminismos y compartido con la Asamblea, pero simplemente no permite

dar una vuelta de tuerca más a la información generada para sacar elementos evaluativos adicionales.

En este contexto, no ha resultado factible contestar de forma habitual a lo que sería una pregunta típica de evaluación del grado de cumplimiento, en base a indicadores, y valorar si realmente podemos decir que la estrategia se ha ejecutado conforme a las metas previstas.

Sin embargo, el análisis de carácter más descriptivo que plasmamos a continuación sí permite poner sobre la mesa los puntos fuertes y los elementos de mejora que habrá que tener en cuenta de cara al diseño de la próxima planificación de género.

En este sentido, lo que sigue es una breve descripción de la gran cantidad de trabajo que se ha realizado en el marco del desarrollo de cada uno de los 8 OE de la Estrategia de género. Además de ayudar a “refrescar” la memoria de la parte del equipo de MG menos familiarizada con los contenidos de la Estrategia, realizar este resumen nos ha permitido también reunir las propuestas o dudas por aclarar que el Área de Feminismos y/o la Asamblea han formulado durante las sesiones o entrevistas, y que se expondrán en el capítulo 5 de recomendaciones.

2.3. LA ESTRATEGIA, OBJETIVO POR OBJETIVO

2.3.1. OE1. Denunciar la violación sistemática de los derechos de las mujeres especialmente del derecho al aborto, derecho a un nivel de vida digno y derecho a una vida libre de violencias y defensa de sus territorios (cuerpo tierra)

Este objetivo ha pretendido **dar continuidad a la campaña de violencias machistas** que MG lleva impulsando desde hace más de una década. Su propósito ha sido profundizar en **las causas**

estructurales de las violencias machistas. Para ello, ha sido necesario aplicar una mirada internacionalista a las violencias machistas, y para lograrla ha sido clave la colaboración establecida con las organizaciones del movimiento feminista y con las socias locales. En lo concreto, este proceso se ha centrado en la elaboración de diversas investigaciones:

- **Feminicidios en Euskadi y Navarra 2010-2015.** Entre 2010 y 2015, 33 mujeres y niñas fueron asesinadas en Euskadi y Navarra por el hecho de ser mujeres. Esta publicación recoge estos feminicidios, analiza cómo fueron tratados por los medios de comunicación, y qué respuesta dio la justicia. Asimismo, formula recomendaciones de mejora tanto para los medios como para el sistema de justicia.
- **El papel de los medios frente a las violencias machistas: ¿Informas o Desinformas?.** Del 15 de febrero al 15 de julio de 2016 MG realizó diariamente un análisis de 5 periódicos, tratando de observar cuál era el tratamiento que daban respecto a las violencias machistas. También pusieron especial atención en conocer el discurso de las instituciones y/o de los partidos políticos que llegaba a la sociedad a través de estos medios. Este documento, recoge el análisis realizado, las conclusiones más relevantes y recomendaciones dirigidas específicamente a medios de comunicación, partidos políticos e instituciones públicas.
- **Flores en el Asfalto.** La investigación ha profundizado en la identificación de causas estructurales de la vulneración de los derechos de las mujeres, generando propuestas de acción y medidas para su superación y trabajando, a partir de los resultados, en la incidencia político-institucional y en la pedagogía social en distintos ámbitos de la sociedad.

Las tres investigaciones se presentaron públicamente a instituciones públicas, medios de comunicación y ciudadanía. Por ejemplo, la investigación de Feminicidios en Euskadi y Navarra 2010-2015 ha sido presentada en el Parlamento Vasco. Y el Ayuntamiento de

Vitoria-Gasteiz ha elaborado un documento para abordar el proceso de memoria y reparación, en la que ha referenciado explícitamente a la investigación “Flores en el Asfalto” de MG.

Este objetivo, también ha contemplado la participación en espacios feministas de EH, y en concreto en: las plataformas feministas de las tres provincias, la preparación de huelgas, la Marcha Mundial de las Mujeres y Feministon Herria.

- Impulso de un proceso de intercambio de aprendizajes legislativos entre La Colectiva El Salvador y la Asamblea de Mujeres de Álava: en 2017, gracias al intercambio de experiencias y trabajos entre feministas de El Salvador y Vitoria-Gasteiz, se ha pretendido avanzar en las mejoras legislativas y de aplicación de leyes relativas a violencias machistas y los derechos sexuales y reproductivos. En El Salvador se ha incidido especialmente en la aprobación de la reforma del Código Penal en su artículo 133 sobre aborto, y se ha fortalecido capacidad organizativa y de incidencia de las organizaciones de mujeres de 5 municipios para la efectividad del derecho a una vida libre de violencia y a la salud sexual y reproductiva. En Vitoria-Gasteiz y en la CAPV el objetivo ha sido conocer legislaciones más avanzadas en la defensa de los derechos de las mujeres, y establecer estrategias de incidencia en las instituciones para el avance de las leyes actuales, limitadas en la aplicación y concepción de las violencias.
- En 2018 con motivo de la Gira europea de Teodora Vásquez de El Salvador, una de las mujeres encarceladas por aborto y liberada en febrero de 2018 tras pasar 10 años encarcelada. En su visita se llevaron a cabo reuniones con las Juntas Generales de Bizkaia, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y la Diputación Foral de Álava. También se realizaron entrevistas en medios de comunicación y se celebraron charlas públicas en Vitoria-Gasteiz y Bilbao.

Por último, se han realizado acciones de denuncia de las violencias machistas en coordinación con los espacios colectivos de acción feminista:

- Trabajo conjunto para las jornadas sobre Justicia Feminista, promovidas por el Foro social permanente
- Difusión de la publicación “Memoria Eraikiz”
- Elaboración del documento “Propuestas contra las violencias machistas”
- Participación en la investigación titulada ¿Consumimos Violencia? impulsada por SETEM Hego Haizea

Desde el personal técnico de Mugarik Gabe que ha sido consultados en el proceso de evaluación, se señala una valoración muy positiva del trabajo realizado en el marco de este objetivo estratégico, tanto vinculado a la elaboración de las investigaciones como en relación a la aceptación que éstas han tenido entre los colectivos a los que han sido presentadas; y al trabajo realizado en los espacios de acciones feministas.

A esta valoración positiva, añadimos que:

- Resulta adecuada la lógica del objetivo vinculada a generar conocimiento de las causas estructurales de la violencia, desde la relación local-global (mirada internacionalista) y la participación de las socias en la generación de conocimiento, dota de coherencia a la estrategia diseñada. De hecho, durante el proceso de formulación de la Estrategia de 2016-2020, en este objetivo estratégico se incluyó específicamente el trabajo en torno a la vulneración de los Derechos Humanos en América Latina, con el fin de apoyar el trabajo que realizan las socias locales e impulsar enfoques de trabajo compartido desde la perspectiva local-global.
- Una clave en todos estos procesos ha sido hacer participe a colectivos del movimiento feminista en todo el proceso, desde

la fase de diseño hasta las fases de denuncia y difusión posterior, contando con aliadas y expertas en diversos momentos. El apoyo del movimiento feminista ha ofrecido mayores garantías de socialización de los resultados obtenidos, promoviendo la creación de enfoques y discursos compartidos vinculados a la denuncia de la violación sistemática de los derechos de las mujeres.

- La diversidad de espacios en los que se han presentado las investigaciones también es favorable a dotar conocimientos situados de la temática abordada. De hecho, la difusión entre las instituciones públicas ha sido el espacio donde mejor recepción han tenido el trabajo de investigación realizado, lo cual resulta especialmente de interés por el impacto que puede tener en el marco de las políticas públicas.
- No obstante, lo que se valora menos positivamente es la recepción que las diversas investigaciones han tenido entre los medios de comunicación, por lo que la incidencia específica dirigida a medios es una cuestión en la que se tendrá que pensar estratégicamente, si se quiere seguir esta línea de trabajo en un futuro.

2.3.2. OE2. Promover la defensa de los derechos de las mujeres (vida libre de violencia, aborto y nivel digno de vida) con recuperación de la memoria de mujeres víctimas y sobrevivientes de violencias machistas a partir de historias de vida y hacia procesos de reparación

Este objetivo, tal y como reza su formulación, se ha centrado en profundizar en tema de memoria y reparación de mujeres víctimas y sobrevivientes de violencia machista. Las investigaciones realizadas anteriormente sobre Feminicidios y Violencias Machistas pusieron sobre la mesa la existencia de un vacío sobre la memoria y

reparación, por lo que se decidió realizar un trabajo consistente en este ámbito. Concretamente han sido 4 los ejes de trabajo que han sido planteados:

- La elaboración de la investigación **“Flores en el Asfalto”** ya mencionada en el OE1. De la investigación surgen 5 informes especializados sobre las siguientes dimensiones: física y psico-social, político-legal, cultural, económica y mediática.
- La **socialización de los resultados de la investigación a la ciudadanía a través de una propuesta artística**. Con ayuda de una instalación artística multidisciplinar, se propone viajar por distintas realidades mediante las voces y los relatos de las protagonistas, mujeres sobrevivientes de diversas violencias machistas en distintos lugares del mundo. De esta manera, las personas que la visitan pueden conocer los impactos que han tenido estas violencias en la vida de las mujeres sobrevivientes y cómo las han enfrentado, y sabremos qué esperan de su entorno y de la sociedad.
- La creación de una **web específica** que ha pretendido convertirse en un sitio de memoria virtual donde recoger diferentes historias de mujeres víctimas y sobrevivientes de violencias machistas: hay videos, mensajes de quienes visitan la web y recogen iniciativas de historias de mujeres.
- La realización de unas **jornadas sobre memoria y reparación**: estas jornadas tienen como objetivo trasladar el trabajo realizado previamente en torno a memoria y reparación. Su realización estaba prevista para mayo 2020, pero ante la imposibilidad de realizarla a causa de la crisis sanitaria acontecida por la COVID-19, se ha decidido posponer su desarrollo a otoño del 2020.
- La realización de **procesos de formación (interna y externa) sobre memoria y reparación**, así como grupos de trabajo con colectivos feministas para establecer propuestas a futuro:

- *Formación externa y grupos de trabajo con colectivos feministas.* Entre las acciones realizadas, destacamos la iniciativa “Memoriaren bidea”: monográfico de cuatro sesiones que se ha realizado en la Casa de las Mujeres de Basauri, en el que se han tratado diversos temas: memoria social y construcción de la igualdad, experiencias y retos en el acompañamiento feminista al ejercicio de la memoria, etc.
- *Formación interna:* se han establecido procesos de formación interna dirigidos al equipo de MG, en el marco de la asamblea que ha tenido como finalidad crear unos discursos compartidos para los temas más estratégicos de la organización.

La valoración que se hace desde el área de feminismo de la ejecución de este objetivo es altamente positiva. Hay que explicitar que todas las actividades que se han llevado a cabo han supuesto un largo trabajo de 3 años de duración. La valoración que se hace desde el equipo evaluador también es muy positiva en la medida en que:

- Se han impulsado procesos de educación para la transformación social, basados en procesos de investigación social previos y realizado con el apoyo de las socias locales.
- Estos procesos de educación para la transformación social, además, se han basado en metodologías creativas, aprovechando las emociones como herramienta de sensibilización. En este sentido, es destacable el carácter innovador de la propuesta de la carpa en el marco de Memoria Eraikiz, en particular por el trabajo realizado desde lo sensorial con el público, dentro de esta instalación artística. Creemos que esta estrategia es muy adecuada de cara a empatizar con la problemática de la violencia machista y para acercarse a la realidad de las mujeres sobrevivientes.
- La apuesta por impulsar procesos formativos internos sobre memoria y reparación es otro elemento que se valora muy

positivamente, ya que crear un marco común sobre este tema a nivel organizacional dota de coherencia y estabilidad futura.

- El establecimiento de propuestas a futuro con el movimiento feminista a partir de los resultados de la investigación asegura que las estrategias elaboradas en torno a la memoria y a la reparación puedan ser conocidas, compartidas y difundidas entre otras entidades y colectivos sociales.

Dentro de los elementos de mejora, destacamos la importancia de crear un sistema de seguimiento y de evaluación que cuente con herramientas que, desde la creatividad y la emoción, permitan identificar de qué manera están calando los posicionamiento sobre memoria y reparación, entre la ciudadanía a la que se dirige la propuesta artística. Ello permitiría profundizar en estrategias futuras de trabajo de educación para la transformación social en torno a este tema concreto.

2.3.3. OE3. Promover mejoras inspiradas en el Convenio de Estambul, leyes de AL para una vida libre de violencias

Este objetivo se ha centrado específicamente en el impulso de procesos de incidencia política y se nutre de las investigaciones realizadas en el objetivo específico. Ha conllevado el desarrollo de las siguientes iniciativas:

- La **realización** de las jornadas “LegislAcción: propuestas feministas para vivir una vida libre de violencias machistas” (2017) **con una doble estrategia:** por una parte, un espacio abierto de análisis de las estrategias actuales contra las violencias, donde además de establecer el marco de contexto, se organizaron varias mesas redondas y actividades con las personas participantes. Por otra parte, un espacio cerrado con el movimiento feminista y otros movimientos sociales

organizados movimiento feminista y otros movimientos sociales organizados en materia de trabajo contra las violencias, donde se trabajaron las propuestas de cambio que se querían aportar a la redacción del capítulo VII sobre violencias machistas de la nueva Ley de Igualdad del Gobierno Vasco.

- Elaboración de un **documento de propuestas contra las violencias machistas**, en base a los procesos de investigación y articulación previos. Este documento se difundió y presentó entre diferentes partidos políticos.
- Impulso de un trabajo a nivel local, en **Vitoria-Gasteiz junto a la Asamblea de Mujeres de Araba en coordinación con La Colectiva en San Salvador** para promover mejoras en ambos lugares aprendiendo de los procesos exitosos de cada lugar. Más concretamente, se realizaron 4 debates intrafeministas sobre Sistema Judicial, Criminalización del Movimiento Feminista y protocolo de respuesta
- Impulso de la estrategia de lucha contra la violencia de la Alianza a nivel europeo y AL sobre feminicidio y violencias machistas. En este punto, se ha mantenido la participación en la Alianza por una Cooperación Feminista Global y la coordinación con la Plataforma Estatal de elaboración de los Informes Sombra para la CEDAW.

Nuevamente, la valoración que se hace del trabajo realizado en el marco de este objetivo ha sido muy positiva. Además, las socias locales que han sido consultadas para esta evaluación y que participaron en el encuentro de Vitoria-Gasteiz y en El Salvador, insisten en lo valioso que fue la articulación de este espacio de trabajo y de intercambio de saberes y experiencias.

Entre los elementos mejor valorados conviene mencionar las Jornadas “Legislación”, que se entienden como un instrumento para articularse con otras organizaciones de mujeres y feministas y para realizar conexiones entre los diversos discursos. También ayudan a concretar las propuestas, y este nivel de concreción supone un plus

en el trabajo de incidencia dirigido a las administraciones, ya que acogen mejor lo que les exigen.

2.3.4. OE4.Promover un enfoque crítico y transformador en la incorporación de la perspectiva de género en el diseño y aplicación de las políticas públicas de cooperación

Este objetivo, muy vinculado al trabajo de incidencia política, se ha centrado específicamente en la participación en redes. Para ello, se han realizado las siguientes acciones:

- Se ha mantenido la participación activa en el equipo de género de la **Coordinadora de ONGD de Euskadi** como espacio de aprendizaje e incidencia política. Además del equipo de género, hay otras personas de MG de otras áreas que participan en el equipo de incidencia política (Jesús) y en la Junta de Gobierno (Saioa).

A través de la participación en la Coordinadora de ONGD también se ha apoyado en la construcción de un documento para la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas de cooperación, participando entre otros espacios, también en el Consejo Vasco de Cooperación. Además, se ha afianzado la participación del equipo de género de la Coordinadora de ONGD en la Coordinadora feminista de Bilbao y en la Marcha Mundial de las Mujeres de EH.

- Se han realizado **aportes al IV Plan Director de la Agencia Vasca de Cooperación y al Decreto de la DFB**. Se ha participado en la evaluación y debate de adaptación del Decreto de los procesos de Cambio Organizacional pro- equidad de género.
- Se ha mantenido la colaboración **Alianza por una Cooperación Feminista Global** como espacio de articulación e incidencia estatal. El nivel de trabajo realizado en este espacio concreto no ha sido lo esperado. Se comenta que se

han hecho más bien acciones puntuales, ya que el contexto de crisis no ha permitido articular espacios de trabajo más consistente. No obstante, resulta destacable que se consiguió establecer un grupo de trabajo específico sobre Violencia de Género y Feminicidio. Este grupo de trabajo, a día de hoy, tiene entidad y agenda de trabajo propia: Articulación Birregional frente a los feminicidios y otras violencias hacia las mujeres.

- Se ha apoyado a la incorporación de perspectiva de género y se ha visibilizado el movimiento feminista como sujeto transformador en el trabajo de **Elkartasuna Eraldatuz**. Todos los posicionamientos de Elkartasuna Eraldatuz han incorporado específicamente la importancia de la incorporación de una perspectiva de género transformadora, así como el reconocimiento de los movimientos sociales y específicamente del movimiento feminista como un agente emancipador en la política de cooperación. Esto se ha concretado, principalmente en los documentos públicos de valoración de políticas públicas de la Plataforma.

Entre los elementos mejor valorados del trabajo realizado en el marco de este objetivo, encontramos principalmente la participación en la Coordinadora de ONGD que se entiende como un espacio de aprendizaje y de trabajo conjunto para conseguir mayor impacto en la apuesta feminista (políticas públicas, instituciones, formaciones...); y también como un espacio en el que poder hacer mucha incidencia en temas estratégicos para MG (cambio organizacional, alianza con movimientos feministas, violencias machistas...) para llegar a las instituciones y a otras ONGD.

Además, La construcción del documento marco para la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas de cooperación se considera estratégico ya que se ha convertido en un posicionamiento de toda la coordinadora y no solo del equipo de género. Por último, se considera que la participación en este espacio de otras personas que no son del Área de Feminismos facilita las

articulaciones y asegura que se pueda incorporar análisis feministas también en otros ámbitos de actuación de la coordinadora.

Entre los elementos de mejora, y aunque se hayan conseguidos resultados de trabajo interesantes, hay que poner sobre la mesa que la participación en redes se ha visto afectada por el contexto de crisis económica y que ha conllevado dirigir los esfuerzos hacia la sostenibilidad económica de la organización. En este sentido, en las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación, se ha explicitado que tanto la participación en la Coordinadora de ONGD como en la Red con la Alianza por una Cooperación Feminista Global, se ha debilitado y la articulación realizada, no ha sido la esperada.

2.3.5. OE5. Desarrollar procesos para la incorporación de la PDG en la educación formal en la CAPV, priorizando las escuelas de Magisterio y el profesorado de centros educativos

Este objetivo, se ha centrado en desarrollar procesos formativos para incorporar la perspectiva de género en el ámbito de la educación de formal:

- Se han realizado **formaciones sobre feminismo y cooperación, violencias machistas**, coeducación y cambio organizacional en la UPV y en la Universidad de Deusto
- Se han realizado procesos de asesoría y/o formación con profesorado en centros de formación profesional y se ha acompañado en la elaboración de planes de igualdad en centros de FP.
- También estaba previsto diseñar una **estrategia formativa sobre género y feminismos en las escuelas de Magisterio**, pero finalmente no pudo realizarse por no conseguir los fondos económicos necesarios para ello.

Entre los elementos mejor valorados de este objetivo, destacamos que:

- Si bien el volumen de formaciones que se realizan en el ámbito universitario no es muy alto, aquellas vinculadas al feminismo se han visto fortalecidas en los últimos años, aumentando el número de formaciones y los recursos conseguidos con ella.
- Las formaciones en el ámbito universitario es otra forma de socializar la apuesta política de MG
- Las formaciones en los FP ayudan a integrar la coeducación en estos centros, además ayuda con el efecto multiplicador al dirigirse al profesorado

En cuanto a los elementos de mejora, se traslada principalmente las dudas internas a MG vinculadas a la intervención en el ámbito educativo. En las entrevistas realizadas, se señala que existe una diversidad de opinión, ya que éste no es un ámbito prioritario del trabajo de MG, si bien, como hemos visto, ofrece la oportunidad de socializar y de impulsar la apuesta feminista en este ámbito.

2.3.6. OE6. Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro-equidad y el trabajo en equipo no patriarcal.

Este objetivo se ha centrado en construir modelos organizativos alternativos, en colaboración con las entidades que han participado, y ha conllevado dos ámbitos concretos de actuación:

- **“Viajando por lo invisible”**, entendido como un proceso que tiene como objetivo la transformación feminista de nuestros entornos, nuestras relaciones y nuestras vidas a través de un viaje que aborde el necesario cambio organizacional.

Viajando por lo Invisible, arranca a partir de un proceso previo, en articulación con organizaciones sociales, de identificación de las necesidades y los retos de las organizaciones a la hora de avanzar en procesos de cambio organizacionales. En segundo lugar, se realiza una investigación que tiene como objetivo visibilizar buenas prácticas. Estas ideas previas, se ponen en práctica con 5 organizaciones (Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK y Mugarik Gabe) a través del apoyo de Incyde y Natalia Navarro. En base a esta experiencia práctica, se realiza un nuevo encuentro de construcción colectiva que permite visibilizar los aprendizajes de todas las “viajeras” y “pioneras”. De ahí surgen todos los materiales del proceso, que se contrastan no solo con las viajeras, sino con otras entidades como Pikara Magazine, Aldarte, Ecuador Etxea y la Coordinadora de ONGD de Euskadi).

Los aprendizajes y materiales se publican y difunden a través de una web (<https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>) y posteriormente se realizan presentaciones públicas con la presencia de los medios de comunicación y en espacios de articulación social y feminista: Coordinadora de ONGD de Euskadi, Observatorio del Tercer Sector, REAS Euskadi, espacio Astra. La web ha conseguido más de 20.000 visitas y los videos más de 5.000 visualizaciones.

- **Asesorías derivadas del “Viajando por lo invisible”**: tras la presentación pública del proceso realizada en diciembre 2018, en 2019, se da un aumento exponencial de las formaciones vinculados a los procesos de cambios organizacionales desde una perspectiva feminista. Las formaciones son requeridas principalmente desde el tercer sector: ONGD, asociaciones y cooperativas.

No cabe ninguna duda que el proceso derivado de Viajando por lo Invisible haya sido una profunda experiencia de comprensión y abordaje de las desigualdades de género de las organizaciones que

han participado en el proceso. La valoración que se hace desde Mugarik Gabe es altamente positiva, por varios motivos:

- Ha permitido aprender y construir colectivamente desde la experiencia y las inquietudes de quienes han participado en el proceso. De esta manera, ha supuesto un aprendizaje derivado del intercambio colectivo y de la práctica, siendo esta una de las formas de hacer propia de la metodología feminista. Una vez más, MG muestra coherencia entre su posicionamiento estratégico y su ejecución práctica.
- En opinión de las personas que han sido entrevistadas, las entidades que han participado en el Viajando por lo Invisible, han tenido un grado muy importante de reflexión. Si bien, son organizaciones muy diferentes entre ellas y los avances que han tenido desde la perspectiva de cambio organizacional, también lo han sido.
- Se ha realizado un trabajo de difusión muy consistente que ha hecho que Viajando por lo Invisible haya generado mucha curiosidad y ganas de trabajar este tema, no solo en Euskadi, sino también en otras ciudades del estado: Barcelona, Zaragoza, Valencia, etc.
- Ello se ha visto reflejado en las numerosas solicitudes de asesorías que han sido requeridas por las organizaciones sociales interesadas, y que han permitido que MG pudiese difundir además de este proceso concreto, sus posicionamientos estratégicos, sus metodologías y apuestas políticas.

Entre los elementos de mejora, y a partir del análisis de los discursos de quienes hemos entrevistado, podemos decir que se propuso a las organizaciones participantes, empezar su proceso de cambio a partir de aquellos elementos de su organización que le resultaban más fácil de analizar, cuestionar y cambiar. Esta estrategia que sin duda ha sido adecuada a la hora de mantener la motivación y el compromiso por el proceso de cambio organizacional en clave feminista, ha también supuesto que el cambio no siempre se diera de forma más

holística y que no conllevara un abordaje más profundo de las implicaciones de género más de fondo derivadas del proceso.

En este contexto, sería de interés en el marco del diseño de la próxima estrategia de género, impulsar un proceso de evaluación entre las entidades pioneras y viajeras que han participado, que permita identificar el impacto a largo plazo derivado del Viajando por lo Invisible: qué tipo de cambios se han promovido (¿de forma o de fondo?), en qué ámbitos, qué dudas o inquietudes han surgido, de qué manera se está siguiendo con el proceso, etc.

2.3.7. OE7. Adecuar la estructura y funcionamiento de la organización en coherencia con los procesos de transformación que impulsamos

Este objetivo específico se ha centrado en adecuar la estructura y el funcionamiento de MG, en coherencia con los procesos de transformación que impulsa. En lo concreto, se ha centrado en incorporar el Trabajo en Equipo no Patriarcal (TEnP) como uno de los ejes de abordaje y revisión de las formas de trabajo cotidianas (trabajo en grupo, en equipo, división de tareas, coordinación, control, aprendizaje...) y entendiendo también como herramienta de empoderamiento colectivo.

Es importante destacar que durante la ejecución de la estrategia, no ha sido sencillo para MG articular propuestas claras para la incorporación del TEnP, y varias personas de la organización han llegado a señalar que el proceso de trabajo en torno a este ámbito llegó a “atascarse”. De esta manera, se optó por crear y poner en marcha “Viajando por lo Invisible” con otras organizaciones, como estrategia para articular proceso de trabajos más equitativos. En este sentido, el TEnP y Viajando por lo Invisible se consideran como parte del mismo proceso. En concreto, Viajando por lo invisible ha supuesto:

- Impulso de cambios vinculados a la **toma de decisiones** y especialmente en el espacio de la asamblea, a través de la

incorporación de nuevas herramientas metodológicas: gestión de emociones, facilitación, etc.

- Realización de varias **formaciones**, también en el espacio de asamblea, sobre gestión emocional, facilitación de grupos y comunicación no violenta.
- Cumplimiento de los **acuerdos laborales** para la incorporación de la perspectiva feminista.
- Apuesta **por representación equilibrada en los espacios organizativos y públicos de representación**: coordinación colectiva, diversidad en áreas y equipos, representación pública diversa (medios de comunicación, instituciones, redes...)
- Incorporación de la perspectiva de género en toda la **comunicación interna y externa**
- Análisis de género de los **procedimientos organizativos**: selección de personal, evaluación de personas.
- Análisis feminista en los **documentos organizativos**

Tal y como ya hemos señalado, durante el proceso de evaluación se han realizado varios espacios de trabajo y reflexión colectiva, en los que se han abordado cuestiones vinculadas a la organización interna de MG: la gestión de los poderes y el proceso de toma de decisión, los acuerdos laborales, los procedimientos organizativos, etc. En el capítulo 5 de este documento, se analizan de forma consistente los mayores cambios que se han establecido en la organización y que se vinculan específicamente a este objetivo, por lo que recomendamos su lectura de cara a profundizar en los resultados obtenidos.

2.3.8. OE8. Continuar el fortalecimiento del movimiento feminista en aquellos países en los que apoyamos procesos, así como la incorporación de la perspectiva de género con las organizaciones mixta

Este objetivo específico se ha centrado en el desarrollo de intervenciones dirigidas a las aliadas de MG de América Latina, y se ha dirigido a:

- a) Fortalecer las **capacidades organizativas, de empoderamiento político y económico de las socias feministas y de los grupos de mujeres** con los que trabajan las socias. Se ha trabajado específicamente con las Colectivas y las Dignas de El Salvador, Mujeres que Crean de Colombia, Sector de Mujeres de Guatemala, Xochilt Acalt y Axayacatl de Nicaragua.

En concreto, se han favorecido procesos de:

- **Fortalecimiento de la acción política feminista** a través de la financiación de distintos proyectos, que han permitido consolidar intervenciones vinculadas a: i) la lucha contra las violencias machistas y los Derechos Sexuales y Reproductivos (las Colectivas y las Dignas de El Salvador); ii) la prevención de la violencia sexual en el ámbito de la comunidad escolar y el acompañamiento psicosocial a mujeres víctima en conflicto armado (Mujeres que Crean de Colombia); iii) el fortalecimiento de las asociaciones locales (Sector de Mujeres en Guatemala); iv) el apoyo a campañas de despenalización del aborto (Nicaragua a través de Xochilt Acalt y Axayacatl), entre otros.

- **Fortalecimiento de la capacidad organizativa, de articulación y de elaboración de demandas de las organizaciones feministas**, y a través del apoyo a reflexiones internas vinculadas a procesos de cambio organizacional pro-equidad. Presentamos algunos ejemplos del trabajo realizado en este ámbito:
- - Participación de Mujeres que Crean de Colombia en la elaboración del documento de “Trabajo en Equipo no Patriarcal” y de las Dignas en los talleres de intercambio enmarcados en el proceso de Viajando por lo Invisible.
 - Participación de Xochilt Acatl, Axayacatl, y Sector de Mujeres en el Tribunal Popular por el Derecho a las Vidas Sostenibles
- **Contribución al empoderamiento político y económico** de las mujeres para el cumplimiento de los derechos económicos y sociales en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Colombia. Son procesos que se han insertado en una estrategia integral más amplia de promover modelos de desarrollo rural sostenible y equitativos, por lo que han conllevado el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y su articulación para incidir en los espacios de toma de decisiones sobre el desarrollo comunitario y municipal.
- **Apoyo a los procesos de fortalecimiento de los grupos locales de mujeres con las que trabajan las socias**. En concreto, se han realizado talleres sobre estrategias de sensibilización social e incidencia política. También se ha trabajado en torno a los procesos de cambio organizacional pro-equidad y Viajando por lo invisible.
- b) **Fortalecer procesos internos tanto con organizaciones de mujeres como con organizaciones mixtas**. En este caso se

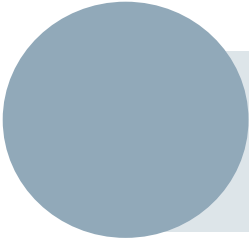
ha trabajado en BOLIVIA con Cefrec, en Colombia con CRIC y OIA, en Guatemala con Asecsa y Ukuxbe, y en Cuba con ACPA, llevando a cabo los siguientes procesos:

- Apoyo al avance de la incorporación de la perspectiva de género y/o el cambio organizacional pro equidad en las organizaciones mixtas. En este caso se ha trabajado específicamente en Colombia, con CRIC y OIA apoyando iniciativas de empoderamiento de las mujeres, prevención y atención de violencias machistas y fomento de la participación de las mujeres en espacios mixtos.
- **Apoyo a la implementación de la estrategia de género de ACPA a nivel nacional**, y específicamente en las provincias de Cienfuegos y Santiago, en coherencia con la Estrategia de Género del MINAG aprobada en 2016. En 2017 se realizó un diagnóstico de género en la filial de ACPA en Santiago de Cuba y 3 cooperativas UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativa), con el objetivo de actualizar los datos de dicha provincia y establecer un plan de acción específico a futuro.
- Con **Cefrec se ha trabajado en el fortalecimiento de la comunicación indígena para la defensa de los derechos de los PPII y las mujeres**, especialmente su derecho a una vida libre de violencias
- Con **Asecsa**, se han llevado a cabo procesos de **acompañamiento legal a defensoras y defensores de Derechos Humanos** y en términos de empoderamiento político, económico y organizativo de las mujeres
- Con **Ukurbe**, se han puesto en marcha **procesos de incidencia para incorporar demandas de las mujeres en los espacios regionales e internacionales**

De las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación, podemos decir que las mayores dificultades que se han dado en el desarrollo de este objetivo están vinculadas a los procesos de cambio organizacionales dirigidos a organizaciones mixtas, en la medida en

que los contextos políticos de los países y la situación de cada organización son cambiantes e influyen en el trabajo de fortalecimiento que se realiza. Por ejemplo, en Colombia se han realizado procesos de fortalecimiento de cambio organizacional en organizaciones indígenas muy grandes: son organizaciones que aglutinan a otras organizaciones más pequeñas y que cuentan con gobiernos propios, por lo que desde MG se traslada que las capacidades que tiene de influir a través de sus procesos, es relativa.

Asimismo, en las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación, se señala que el trabajo en alianzas con las socias locales supone un reto ya que requiere conocer con profundidad las estrategias de género de cada una de ellas, como paso previo para conectar las luchas que se persiguen entre Euskal Herria a través de MG, y los territorios en los que trabajan las socias. Desde esta perspectiva podría ser útil abordar una reflexión global que ayude a identificar las prioridades estratégicas de las socias locales y cómo éstas se alienan con las capacidades y prioridades de MG.



3. RESULTADOS SEGÚN EL TICHY EVALUATIVO

El Tichy reconvertido en matriz de evaluación para MG

Hacemos nuestro el mensaje que Mugarik Gabe lanzaba ya en el documento de sistematización de un Intercambio realizado en Vitoria – Gasteiz en noviembre de 2013:

Las organizaciones, al igual que la vida y las personas, no podemos dividirnos en esferas o en ámbitos. Para nuestros análisis y definición de compromisos puede ser útil, pero no debe ser una limitación la obsesión por dividir nuestras organizaciones en cajones estancos: lo técnico, lo político, lo relacional, los valores, lo operativo... O lo interno/ externo; al igual que nuestra vida no puede ser dividida de manera aislada entre lo personal, lo político, lo emocional, ya que todos estos ámbitos están conectados y debemos tenerlo en cuenta en nuestros análisis y propuestas.

Efectivamente, no podemos utilizar una herramienta como el marco de Tichy como una suerte de división en compartimentos estancos, de elementos que no tienen relación entre sí. Lo que pretendemos es recuperar sus ventajas a nivel de organización de la información, de la misma forma que la propia AVCD lo hizo en su tiempo para ordenar en el decreto GBA del 2008 las temáticas que debían abordarse en un diagnóstico COPEq.

A continuación, se presenta el esquema evaluativo que se ha diseñado, buscando seguir las principales categorías marcadas por el marco de Tichy, que se suele utilizar normalmente para diagnósticos de cambio pro-equidad.

	MISIÓN	ESTRUCTURAS	PERSONAS
PUNTO DE VISTA TÉCNICO	POLÍTICAS 3.1.1. ¿La Estrategia de género se ha estructurado de forma coherente y ordenada, fundamentada en diagnósticos de partida y con sistemas de seguimiento y evaluación? [Pertinencia] 3.1.2. ¿Existe una interconexión entre la Estrategia de género y el resto de las Estrategias de MG? [Eficacia] 3.1.3. ¿Ha contribuido la Estrategia a hacer de MG un referente en políticas de género? [Sostenibilidad]	PROCESOS DE TRABAJO 3.2.1. ¿Existe una arquitectura de género y mecanismos de interconexión entre el Área de feminismos y el resto de Áreas que fomenten el impulso, desarrollo y seguimiento de la Estrategia? [Eficacia] 3.2.2. ¿Qué factores facilitan o dificultan que la Estrategia de género permee el resto de procesos de trabajo de la entidad? [Sostenibilidad]	GESTIÓN DE PERSONAS 3.3.1. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a la mejora de las condiciones laborales en MG? [Impacto] 3.3.2. ¿De qué modo ha permeado la estrategia de género los procesos de acceso y evaluación de las personas en MG? [Sostenibilidad] 3.3.3. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a mejorar el abordaje de los cuidados y la conciliación en la entidad? [Impacto] 3.3.4. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a mejorar el abordaje de la prevención, atención, memoria y reparación de la violencia machista en lo interno de la organización? [Impacto]
PUNTO DE VISTA POLÍTICO	TRAYECTORIA 3.4.1. ¿De qué manera las alianzas estratégicas de MG han contribuido al desarrollo y al cumplimiento de la Estrategia de Género? [Participación] 3.4.2. ¿Cuáles son las características de la colaboración con MG que más valoran las aliadas de la Estrategia de Género? [Participación]	TOMA DE DECISIONES 3.5.1. ¿La implementación de la Estrategia de género ha influido en los procesos de toma de decisión de MG? [Participación] 3.5.2. ¿La estrategia de género ha impulsado cambios en los estilos de liderazgos de MG? [Impacto] 3.5.3. ¿La estrategia de género ha supuesto cambios a la hora de ejercer el poder en la organización? [Impacto] 3.5.4. ¿La implementación de la Estrategia de género ha generado condiciones para el empoderamiento de las personas? [Empoderamiento] 3.5.5. ¿La Estrategia de género ha supuesto cambios en los centros-periferias de poder o influencia de MG? [Emp]	MARGEN DE MANIOBRA Hemos traducido esta casilla de margen de maniobra en una serie de EQUILÍBRIOS (ALGO INESTABLES) Y TENSIONES (CREATIVAS) a modo de conclusiones, en el capítulo final del informe.
PUNTO DE VISTA CULTURAL	CULTURA ORGANIZACIONAL 3.6.1. ¿Ha ayudado la Estrategia de género a superar la tendencia hacia el individualismo heroico detectada anteriormente? [Participación] 3.6.2. ¿Se ha fortalecido el trabajo en equipo no patriarcal? [Empoderamiento] 3.6.3. ¿Existen todavía temas tabúes que influyen en la política de género de MG? [Sostenibilidad] 3.6.4. ¿La estrategia de MG ha supuesto mejoras a la hora de abordar la resolución de conflictos en MG? [Sostenibilidad]	COMUNICACIÓN y APRENDIZAJE 3.7.1. ¿La estrategia de género ha supuesto una mejora de la comunicación feminista interna y externa de MG? [Eficacia] 3.7.2. ¿De qué manera ha contribuido la Estrategia de género a generar aprendizajes organizacionales? [Sostenibilidad]	ACTITUDES También hemos incorporado elementos relativos al compromiso de la Asamblea y los equipos con el trabajo de género realizado mediante la formulación de los EQUILÍBRIOS Y TENSIONES, formuladas como conclusiones en el capítulo final del informe.

3.1. POLÍTICAS

Desde la versión diagnóstica del marco de Tichy, el análisis de las políticas de una organización ayuda a definir cómo los documentos rectores, directrices y líneas estratégicas, entre otros documentos, definen los valores de la organización y enmarcan sus actuaciones. Se comprueba si lo que se dice, realmente se hace en la práctica.

Desde nuestra mirada evaluativa, nos hemos propuesto formular preguntas que tienen que ver con los criterios clásicos de pertinencia (el qué) y de eficacia (el cómo) de la Estrategia. Nos parecen especialmente interesantes, sin perjuicio de que se podrían formular otras más, y recogemos a continuación las principales aportaciones extraídas de los espacios individuales y grupales de contraste.

3.1.1. ¿La política de género se ha estructurado de forma coherente y ordenada, fundamentada en diagnósticos de partida y con sistemas de seguimiento y evaluación?

- **Existe claramente una cultura diagnóstica en MG: se busca realizar análisis previos antes de diseñar las hojas de ruta, que tengan forma de planificación estratégica completa o de proyectos concretos con las socias.**

En el caso de la Estrategia de género, está claro que su diseño se ha nutrido de una serie de diagnósticos, elaborados en varios momentos de los 20 años de trayectoria de las políticas de género.

El análisis es particularmente nutrido en materia de procesos organizativos, con diagnósticos y procesos de trabajo centrados en la aplicación de la perspectiva de género al funcionamiento interno de la entidad.

El proceso de trabajo realizado con el acompañamiento de Natalia Navarro, cuyos resultados se plasmaron en un informe sobre cultura

organizacional pro-equidad de género en el 2012, ha dejado un rastro especial en la memoria colectiva, como se recordaba en una de las sesiones de contraste con la Asamblea.

*El proceso de **evaluación** de la **cultura organizacional** es un proceso que ha ayudado mucho. Por ejemplo, todo el trabajo realizado con Natalia Navarro, en el que participó la Asamblea, supuso una capacitación interna y un debate desde una perspectiva política.*

- **Más allá de lo que son los documentos de diagnósticos propiamente dichos, la recogida y elaboración de documentación de síntesis de muchos de los procesos de reflexión internos juega un papel importante a la hora de nutrir las diferentes estrategias organizacionales. Sin prejuzgar de lo que ocurre en otras áreas, se nota que existe una cultura importante de sistematización de la información en el Área de Feminismos.**

De nuevo, se trata de una práctica que en uno de los talleres con la Asamblea se valoraba de forma muy positiva: MG dispone de mucha documentación en torno a la perspectiva de género y a la hora de elaborar proyectos, se consulta y revisa esta documentación.

Aún así, en la fase de contraste de este documento, se ha apuntado un reto adicional, a nivel más global: MG realiza evaluaciones internas y sistematizaciones de los procesos que impulsa en EpTS y cooperación. Sin embargo, nunca ha intentado triangular realmente los resultados de las tres patas de EpTS, Cooperación y Organización. Aunque complejo, sería un ejercicio muy interesante de realizar en el futuro.

- Un aspecto muy positivo del diseño de la Estrategia es que los ámbitos analizados en los documentos elaborados en los últimos años, concretamente el diagnóstico sobre Cultura Organizacional con Natalia Navarro (2012), y la propuesta sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal (2016) sí encuentran un reflejo bastante completo en el diseño y la implementación de la Estrategia de género, fundamentalmente a través de los OE 06, 07 y 08.

Resulta además muy llamativo que, lejos de circunscribir la acción al ámbito estrictamente interno de la organización, MG ha optado, otra vez, por “colectivizar” sus objetivos y prácticas, ofreciendo a otras entidades, tanto locales como socias y organizaciones de América Latina, la posibilidad de andar ese camino con ellas.

- Por otra parte, los demás objetivos también deben su articulación a un continuado trabajo de investigación, reflexión y análisis, que se suele compartir con las principales socias y aliadas feministas, a nivel local o en América Latina.

Quizás en este caso, no podamos hablar tanto de diagnósticos, pero sí de procesos específicos de valoración de los proyectos realizados, que llevan a identificar los aciertos, y también los atasques, posibles errores, dificultades y reorientaciones que se traducen luego en una evolución en los resultados esperados de la siguiente Estrategia de género.

- En este sentido, la actual Estrategia de género traslada una impresión fuerte de coherencia y, también, de continuidad. Desde el Área de Feminismo, la prioridad está claramente en apostar por procesos largos de trabajo en el tiempo, procesos que pueden llegar a dividirse en diferentes “momentos” o fases, pero que ofrecen la opción de profundizar en los aprendizajes y aumentar el grado de incidencia.
- Ahora bien, algunas características del trabajo de planificación realizado hasta la fecha deberían revisarse, para solventar unos aspectos un poco más problemáticos, empezando por el encaje temporal de los ciclos de diagnósticos – diseño estrategia – implementación – evaluación, y la necesidad de establecer de forma más clara una “línea base”, un punto de partida, que permita valorar los avances realizados con un menor grado de subjetividad.

Asimismo, no resulta tan fácil dibujar la cronología y el encaje temporal de los diferentes diagnósticos y estrategias de género. Cuando se intenta diseñar una línea de tiempo, se nota una serie de solapamientos, cuyo origen parte de una decisión consciente, pero no realmente premeditada. Es decir, siendo consciente de que suelen surgir factores internos o externos muy relevantes (desde dificultades operativas hasta la necesaria flexibilidad para adaptarse a las oportunidades externas de financiación, por ejemplo), conviene aún así valorar si no se podría simplificar los flujos de análisis-diseño-implementación-evaluación en mayor medida.

Poder seguir una cronología más lineal facilitaría además poder establecer una “línea base”, una tarea que vemos necesaria para poder luego realizar ejercicios de evaluación mas completos. Como ya hemos comentado en el punto 2.2., al ser una estrategia basada en procesos previos y al no tener indicadores concretos objetivables, es difícil valorar del todo dónde empieza la ejecución de la estrategia y dónde termina. En otras palabras, la existencia de diagnósticos previos no garantiza que aparezca una línea base claramente

dibujada en la propia estrategia, y que permita determinar hasta qué punto la organización puede declararse satisfecha de “haber obtenido” los resultados esperados.

La reflexión que el Área de Feminismo pretende emprender en torno a la definición de un sistema más desarrollado de seguimiento y de evaluación va sin duda en esta dirección, y debería aportar unos primeros elementos de mejora realistas -- sin pretender encajar a la fuerza en unos moldes evaluativos cuantitativos y cortoplacistas, que poco tienen que ver con la cultura política y técnica de la organización.

- **Siguiendo con la revisión de la estructura de la Estrategia de género, apuntamos ahora varios elementos que dificultan la realización de cualquier ejercicio de evaluación.**

En el apartado 2.2. ya se han mencionado algunas dificultades a la hora de poder valorar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, ya que no se ha integrado ninguna indicación de “hasta dónde” se pretendía llegar en el avance hacia el objetivo estratégico señalado. A continuación, recogemos otras aportaciones que nos resultan particularmente relevantes:

- **Unos objetivos tan amplios que cabe casi todo.**

*“En general, yo creo que **planteamos objetivos tan amplios** que luego la manera de desarrollarlos **nos conecta con todo y a la vez con nada**, o **se repite todo en todos los lados**. Entonces este es un fallo de la elaboración estratégica por nuestra parte. (...) Cabe cualquier cosa. Entonces va cambiando el contexto y nos vamos adaptando y van surgiendo cosas que ni siquiera teníamos planificado.*

- Se plantean objetivos a veces con **demasiados elementos comunes entre sí**, lo que da una impresión de repetición y de no poder delimitar claramente los resultados de cada cual.

*“Una cosa que nos pasaba es que cuando definimos la estrategia, el primer objetivo y el segundo tenían **muchos elementos comunes**.”*

- La **formulación de los resultados** es a veces confusa y demasiado genérica: Hay cierta **confusión entre formulaciones** que realmente son propias de resultados, y otras que son en realidad mas bien acciones o estrategias para llegar al resultado.

*Los resultados son tan genéricos y además al no tener indicadores pues hace que se repita la información y que sea difícil evaluar. (...) De hecho, si os fijáis en las memorias de seguimiento de la Estrategia, **hemos dividido la información casi casi por repartir la información y para no repetirnos**, aunque en varios casos la **información implica a varios resultados**.*

- La **falta de un sistema de indicadores** no es relevante solo al final de la implementación, para aclarar lo que se ha cumplido y lo que no de la forma menos subjetivo posible, sino que conlleva el riesgo de transformar la Estrategia en una mera checklist, en vez de un documento brújula, que realmente oriente la progresión.

*[Hablando de uno de los objetivos, el O8]] Por otro lado, el objetivo y los resultados son tan sumamente generales, que los vamos a cumplir siempre. Y si no tenemos ni siquiera indicadores, luego claro, nos cuesta evaluar. **Tenemos evaluaciones muy subjetivas**. Esa es una dificultad vinculada a la planificación.*

Yo creo que la estrategia la hicimos demasiado rápida y no la hemos utilizado como una herramienta que hemos ido siguiendo, sino que, al revés, la hemos usado para recordarnos qué tenemos que hacer.

- Sería erróneo pensar que no existe una cultura evaluativa en MG, todo lo contrario, se dedica tiempo a reflexionar sobre el trabajo realizado, pero el diseño de sistemas más formales de evaluación se reserva sobre todo al ámbito de los proyectos presentados para financiación. Una consecuencia es que para los demás procesos y proyectos, no hay una clara rendición de cuentas.

Mucha gente de Mugarik nos pasamos mucho tiempo con marcos lógicos y formulando indicadores, pero luego, a la hora de nuestra planificación, tenemos dificultades.

Algunas cosas no se han cumplido o no se han llevado a cabo, y tampoco ha pasado nada.

- En este sentido, habría que evitar que los objetivos y procesos que no dependen de proyectos subvencionables se queden sin criterios de evaluación concretos. Tendrían que ser criterios útiles y comparables con los de los proyectos, pero sin necesariamente generar un nivel tan alto de exigencia.
- Otro problema es que no se diferencia claramente el sistema de seguimiento del sistema de evaluación en la formulación de la propia Estrategia.

Parece que las dos palabras forman un todo (“sistema de seguimiento y evaluación”), cuando en realidad, ambos sistemas son diferenciados, y se tienen que diseñar en paralelo, sabiendo que el sistema de seguimiento tiene que estar fundamentalmente al servicio del sistema de evaluación.

Como ya hemos mencionado, la descripción de los sistemas de seguimiento y de evaluación es extremadamente escueta en el propio documento, y no ofrece casi ninguna pauta concreta para establecer las herramientas que serían necesarias para sistematizar la información por recoger y llevar un control continuo del avance de la Estrategia.

Faltan, por tanto, **elementos claves que ayudarían a organizar la planificación operativa de la Estrategia**. Dichos elementos no tienen por qué figurar todos en el documento estratégico, y algunos se podrían integrar (y ajustar) en los planes operativos anuales, por ejemplo. Sin embargo, tampoco fue la opción escogida con la Estrategia de Género 2016-2020, en gran parte por el intento de diseñar y ejecutar un sistema de seguimiento del Plan Estratégico anterior (2010-2015), que fue valorado como demasiado engorroso y costoso en tiempo.

*El tema de los indicadores es que **tampoco hemos establecido actividades concretas para los próximos cinco años**. Por ejemplo, cuando hicimos el último plan estratégico, bebía mucho del anterior, se actualizó, pero tampoco se cambiaron grandes cosas, y somos capaces de operativizar este plan el primer año, pero **no hemos hecho el ejercicio de planificar a 5 años o de hacer las operativizaciones cada año**. Entonces, no hemos hecho bien el ejercicio de planificación y para mí, esa parte es algo que tenemos que mejorar.*

Aún entendiendo que suele resultar muy complicado realizar una estimación presupuestaria sobre un periodo de 5 años, y para una Estrategia que abarca tantos elementos, es una pena que no se haya por lo menos integrado un **seguimiento económico mas** completo y agregado de la Estrategia, reuniendo tanto el coste de los proyectos de cooperación o de ETS financiados externamente, como los fondos propios utilizados, los costes en personal, sin perjuicio de que se puedan definir otros criterios no monetarizados de cálculo de la “inversión organizacional” en materia de políticas de género.

- En resumen, podemos pensar que existe cierta resistencia a operativizar.

Hay una tensión muy fuerte entre el deseo de mejorar el seguimiento y la dificultad que acarrea generar e implementar las herramientas de seguimiento y el sistema de indicadores (hojas de control, listados, recuentos, fuentes de verificación de los indicadores, etc.)

Se verbaliza mucha ambición de interconectar todas las áreas y estrategias, pero existe cierto desánimo ante la dificultad de hacerlo realidad en lo práctico, en lo operativo.

- Puede deberse a cierto miedo a acotar, a fijar los “**hasta dónde**”.

[Hablando de la dificultad constatada para formular indicadores en las estrategias] Entonces creo que tiene que ver más con nuestra dinámica interna de trabajo que con diferencias estratégicas o ideológicas. Es una dificultad organizativa que tenemos de acotar más, o de hacer bien un proceso de planificación.

- Por supuesto, la **crónica “falta de tiempo”** es siempre un factor que dificulta priorizar las tareas que se perciben como más ingratas.

La vez que hicimos la estrategia de género, teníamos algunas ideas claras, pero no hicimos un esfuerzo concreto de priorizar tiempos, ni de indicadores. Teníamos unas líneas por donde queríamos ir y hacia dónde queríamos apostar, pero luego no le dedicamos quizás el tiempo suficiente a hacer la estrategia.

- Es posible también que se asocie instintivamente indicadores o sistemas de seguimiento con algo sobre todo cuantitativo, lo que puede generar **cierto rechazo ideológico**. (Demasiadas mediciones se hacen mediante criterios limitadores en el sistema neoliberal actual)
- **Volveremos sobre ello en el apartado de recomendaciones, pero sería importante abordar las carencias mencionadas por el propio equipo, viendo cómo en la práctica ya se está solventando la necesidad de establecer un mínimo de criterios de evaluación en algunos ámbitos. ¿Cuáles son las buenas prácticas de las cuales se podría ir tirando, sin necesidad de reinventar la rueda?**

De nuevo, la experiencia acumulada en los proyectos tendría que aprovecharse mejor, también para pararse a pensar en cómo valorar los resultados de una actividad tan estratégica como la participación en redes, que se realiza a veces casi más como un fin en sí (nadie duda de su importancia) que como un medio hacia un objetivo definido de manera muy clara.

*Aquí, muchas veces, las apuestas estratégicas de las actividades que van vinculadas a proyectos tienen una **mirada más planificada**. De repente, lo que tiene que ver con el proceso de educación para la transformación social – qué es la línea de memoria y de violencia – que va vinculada a un proyecto y hemos tenido que planificar, pues se nota. Hay **mayor concreción, y mayor mirada al futuro**. Es decir, es un detalle de actividades que tiene una mirada estratégica, ha habido una reflexión de fondo sobre qué es lo que hacemos y qué es lo que queremos.*

*En cambio, la **participación en las redes** nos queda de manera automática, aunque seguro que si tuviéramos el tiempo tranquilo para sentarnos y decidir qué queremos de cada espacio de manera más estratégica, lo haríamos. Pero como **no hay una obligación o una exigencia de formular**, se queda en un mantener, en un resultado de algo que damos por hecho que todo el mundo ya sabe por qué es estratégico.*

En esta mirada a los proyectos, se señala que además hay que diferenciar lo que se hace en los proyectos “propios” (en ETS, fundamentalmente) y los proyectos de cooperación, contruidos sobre todo con las socias latinoamericanas.

*Un tema interesante aquí también es la diferencia entre los procesos de educación para la transformación y los de cooperación, porque no tiene nada que ver. En **ETS**, son nuestras estrategias, que hemos **diseñado de forma autónoma**. Y en **cooperación al desarrollo**, sin embargo, **las estrategias son las de nuestras aliadas**, por lo que hay **se complejiza** más, por un lado, por el **volumen de trabajo**, ya que no es lo mismo pensar en un trabajo*

de violencia machista en Euskal Herria, que pensar en un trabajo en 6 países con un volumen de socias importante, donde hay que saber cuáles son las estrategias con cada una. Con las socias, hay proyectos y estrategias de trabajo con indicadores y eso no se está traduciendo en nuestra estrategia de género.

Como anunciado, se retomarán las observaciones realizadas en este apartado para apuntar en el capítulo 5 unas primeras recomendaciones, que se podrán valorar y quizás empezar a debatir y poner en práctica en la próxima fase de elaboración del nuevo Plan Estratégico.

3.1.2. ¿Existe una interconexión entre la estrategia de género y el resto de las Estrategias de MG?

Esta pregunta es un factor relevante de evaluación, en la medida en que no es poco frecuente ver como el esfuerzo, a veces importante, de desarrollo de las políticas de equidad en las organizaciones queda al final relativamente “atrapado” dentro de una planificación de género específica, que supone un paso importante, pero que no encuentra demasiado eco en los demás espacios y documentos de planificación estratégica de dichas entidades.

- Para responder a la pregunta planteada, hemos buscado identificar con el equipo de MG, los factores que sí ayudan a que se de una interconexión importante entre las diferentes estrategias de la organización, aumentando así el grado de eficacia del trabajo de género.
- A nivel general, se subraya que se hace un esfuerzo importante de planificación estratégica en la organización, dedicándole tiempo, aprovechando los espacios de debate y revisión existentes y fomentando un alto grado de participación de los equipos.

Es una organización donde hay mucho debate y revisión tanto vinculada al funcionamiento como ideológica.

Sí es verdad que nosotras hacemos nuestro trabajo de planificación y como organización asamblearia le damos mucho tiempo.

“Se trata de procesos en los que participa toda la organización, que conllevan mucha reflexión colectiva, aprendizaje y capacitación.

- **A nivel específico, se considera que la equidad de género es una de las políticas de base de la organización, y que existe un compromiso organizacional compartido que impregna el trabajo diario, las relaciones y la cultura de la organización.**

La cantidad y calidad de la documentación elaborada desde el Área de Feminismos (y contrastada con la Asamblea) ayuda enormemente a asentar los marcos del trabajo de género y da mucha seguridad a quienes articulan proyectos y documentos de planificación, por ejemplo.

Hay mucho esfuerzo de plasmar en papel los principios, la filosofía de intervención, los marcos teóricos e ideológicos. Se intenta no incurrir en contradicciones entre los diferentes documentos.

- **Es evidente el gran esfuerzo de coherencia realizado entre el Plan Estratégico 2016-2020 y las demás Estrategias “sectoriales” que son las de Género, Pueblos Indígenas y Vidas Sostenibles.**

Curiosamente, en una organización tan dada a documentar y sistematizar sus procesos de trabajo, hemos echado de menos poder tener más información por escrito sobre cómo fueron los procesos concretos de elaboración del Plan Estratégico y de las diferentes estrategias en el 2016. Hubo que recurrir a la memoria individual de algunas personas, no había una memoria colectiva muy clara del tema, y pasados unos años, los recuerdos incompletos dificultan identificar dónde pueden ubicarse las oportunidades de mejora de la fase de diseño.

En todo caso, el resultado habla claramente de un esfuerzo importante de encaje ideológico y de visión de futuro entre el Plan Estratégico global y la Estrategia de Género.

- **Aún así, la voluntad de coherencia y el buscar encajar lo mejor posible las diferentes estrategias no ha resultado del todo satisfactorio, según opinan las personas consultadas, algo que hemos podido corroborar desde la lectura de los documentos. Asimismo, la lectura de las estrategias por separado da cierta sensación de solapamiento y de acumulación, y se percibe la necesidad de simplificar la estructura y la redacción, además de mejorar la priorización de las interconexiones entre las diferentes estrategias.**

“Nosotras, en esta estrategia que hicimos, conectarla con la anterior y con todo nuestro discurso y posicionamiento político, pues a veces, hace que todo se repita y esto entendemos que es una carencia a nivel estratégico que tenemos.

Es necesario reforzar las interconexiones entre las diversas estrategias. Hay mucha interconexión, pero es difícil entender lo que es realmente prioritario entre las distintas interconexiones.

Desde una mirada más externa, también nos parece que convendría valorar hasta qué punto MG prefiere mantener un modelo de planificación estratégica “en estrella” – con el Plan Estratégico como centro/sol de la constelación y las demás estrategias en órbita – frente a buscar un modelo de planificación estratégica quizás más integrada, reunida incluso en un solo documento, y donde las diferentes estrategias sectoriales se pensarían y plasmarían como el desarrollo más detallado de los diferentes ejes de la PE general.

En todo caso, no habría que perder de vista la necesidad práctica de poder entregar documentos “autónomos” a las instituciones que los solicitan, y sería también importante mantener un grado de flexibilidad suficiente como para adaptarse a los cambios de contexto,

más aún en el periodo de todavía mayor incertidumbre que se ha (re)abierto con la crisis sanitaria y estructural de la Covid.19.

Es difícil saber de antemano cuál sería la mejor forma de repensar el proceso de diseño de la planificación estratégica global y sectorial de MG – la primera oportunidad de probarlo surgirá ya en otoño 2020, con el proceso de elaboración del nuevo PE – pero lo que sí recomendaríamos es aprovechar la ocasión para repensar también el amplio entramado de documentos estratégicos y de posicionamiento que existe en la actualidad, con la idea de racionalizar su producción y armonizar los formatos y criterios de elaboración.

3.1.3. ¿Ha contribuido la Estrategia a hacer de Mugarik Gabe un referente en políticas de género?

- **Independientemente de lo mejorable que puede ser la formulación misma de la Estrategia, no sería conveniente perdernos en los detalles más técnicos y cerrar esta primera “casilla del Tichy” sin levantar de nuevo la vista hacia una valoración mucho más global de su valor intrínseco, de su valor político: la larga trayectoria de MG en torno al impulso del procesos transformadores desde una perspectiva feminista, y de la que forma parte la Estrategia de género 2016-2020, ha contribuido a reforzar notablemente la posición de MG como referente en materia de políticas de género en el mundo de la Cooperación al desarrollo, tanto a nivel de Euskal Herria, como estatal e, incluso, a nivel internacional (fundamentalmente en América Latina)**

Entendemos que “ser un referente” no es de ninguna manera un fin en si mismo para el equipo de MG, pero las conversaciones mantenidas a lo largo de la evaluación, así como nuestro propio conocimiento previo del trabajo y de la reputación de la organización, nos han confirmado que “ser un referente” sí es uno de los principales resultados de una larga y coherente trayectoria en materia de género.

Quienes posiblemente mejor lo expresan son las socias, aliadas y colaboradoras de MG que han aceptado conversar con nosotras en el marco de esta evaluación, y volveremos de forma mucho más detallada sobre sus opiniones en el apartado 3.4 de Trayectoria y Alianzas.

- **A nivel interno, resulta más complicado valorar hasta qué punto el equipo estaría cómodo con una auto-declaración de “ser referentes” en materia de políticas de igualdad, pero lo expresa de otras formas, en particular en el cuestionario cuando manifiestan la gran visibilidad que tiene la política de género hacia fuera y refieren estar “orgullosas/orgullosos” de los resultados ya obtenidos, como se verá en el apartado que viene a continuación. Esto no quita que también se pueda expresar alguna voz cautelosa, invitando a cuestionarse si creerse entre “las mejores” no limitaría las interacciones de MG a siempre las mismas organizaciones.**

En ocasiones hay creencias de ser las mejores, y sobre todo a nivel feminista, lo que limita con quién trabajar en conjunto, cuestionando (a veces criticando) el trabajo de otras ONGDs, ¿falta de humildad? y abocándonos a trabajar siempre con las mismas, dentro del mismo círculo, ¿endogamia?

3.2. LOS PROCESOS DE TRABAJO

En este apartado se analiza cómo la política de equidad de género permea en la organización e incide en los procesos de planificación de los diferentes ámbitos estratégicos. Para ello se pone el foco en las estructuras de trabajo y los mecanismos de coordinación, así como en el reparto y asunción de tareas y responsabilidades referidas al desarrollo del mainstreaming de género.

3.2.1. ¿Existe una arquitectura de género y mecanismos de interconexión entre el Área de feminismos y el resto de Áreas que fomenten el impulso, desarrollo y seguimiento de la Estrategia?

- **MG cuenta con una arquitectura de género clara y anclada en la organización, que favorece que el Área de feminismos se pueda coordinar con los demás espacios organizativos de forma continuada y favoreciendo la transversalización de la perspectiva feminista.**

Mugarik Gabe cuenta con el Área de Feminismos que, junto con Vidas Sostenibles y Pueblos Indígenas, es una de las 3 áreas que cuenta con una estrategia propia. Está formada por 6 personas – una de ellas la responsable de género de MG – que además se reparten entre los diferentes equipos de trabajo existentes (4 están en EpTs, 1 en Cooperación y 1 en Coordinación y Administración). Asimismo, 5 de las personas que componen el Área de Feminismos son responsables de proyectos y 1 es administrativa contable.

El Área de Feminismos es quien lidera la implementación y el seguimiento de la estrategia de equidad de género y, para ello, cuenta con unas dinámicas y espacios de trabajo estables y periódicos anclados en el quehacer diario de la organización.

Además, desde hace ya muchos años, la persona responsable de género se ha convertido en un referente muy afianzado a nivel interno, donde ejerce además una función de contraste para las y los integrantes de otras Áreas o Equipos, si bien un elemento que se considera que debe mejorarse es precisamente la relación entre la responsable de feminismos y el área de feminismos con el resto de espacios de la organización. Quizás sea la relación particularmente estrecha con el Área de Vidas Sostenibles, en la medida en que el tema de los cuidados es desde hace tiempo uno de los ejes vertebradores del enfoque feminista de MG.

A nivel externo, la referente de género también es una de las caras más visibles de MG para las entidades con las que MG colabora y “se enreda”.

Sin embargo, el hecho de que exista un claro liderazgo desde el Área de Feminismos no significa que la perspectiva feminista esté “arrinconada” en la organización.

- **Existe una percepción generalizada de que el feminismo forma parte de MG y, por lo tanto, está presente en los diferentes ámbitos de la organización. De hecho, más que de un caso clásico de transversalización que naciera del Área de Feminismos, se puede hablar más bien de un verdadero mainstreaming de la perspectiva feminista, en la medida en que existe una percepción generalizada de que el feminismo forma parte de MG y que todas las Áreas y equipos generan contenidos feministas.**

Pero las áreas también tenemos contenido feminista.”

El feminismo es parte de Mugarik y está en todas partes, si bien la estrategia la lidera el área de feminismos. Está también todo el componente importante que sale del equipo de cooperación, vinculado a los proyectos con las socias, y todo el trabajo que se hace desde ETS aquí con el tema de violencia específicamente.”

Las respuestas recogidas en el cuestionario están en sintonía con esta percepción de fuerte “feministización” de MG. Por ejemplo, tal y como se puede observar en la siguiente tabla, el grado de conocimiento de la estrategia de género es la que recibe una mayor puntuación.

Tabla 2: Grado de conocimiento de las estrategias (media en escala de 0 a 5, siendo 0 la valoración más baja y 5 la más alta)

	M	H	NB	Total
Estrategia de Género 2016-2020	3,3	3,5	1	3,2
Estrategia de Vidas Sostenibles]	4	2,9	3	3
Estrategia de Pueblos Indígenas	4,5	2,9	1	2,9

Algo similar ocurre con las siguientes percepciones recogidas en el cuestionario, que ponen en valor la estrategia de equidad de género de MG, y también subraya el alto grado de reconocimiento que recibe tanto a nivel interno como externo.

Sin duda alguna, ello tiene que ver con el proceso interno de trabajo desarrollado por MG desde hace 20 años, y que ha implicado un análisis periódico de las desigualdades de género en el contexto organizacional, poniendo especial énfasis en ámbitos como la participación y la cultura organizacional. El grado de reconocimiento externo que tiene MG en temas de género, es fruto del trabajo realizado anteriormente y que, al haberse implementado en el marco del Asamblea, ha fomentado la construcción de un marco ideológico y práctico común y consensuado entre todas las personas que integran MG. En este sentido, se considera que la equidad de género es transversal a la organización y no es una política sectorial tal y como podría ser el área de Pueblos Indígenas, por ejemplo.

Tabla 3: Valoración estrategia de equidad de género de MG (media en escala de 0 a 5, siendo 0 la valoración más baja y 5 la más alta)

	M	H	NB	Total
Las tres estrategias (género, PPI, VVSS) tienen un peso relativo muy similar en MG	2,56	2,5	2	2,5
La Estrategia de género tiene mucho más peso que las demás estrategias en MG	3,7	3	4	3,6
Me parece que la implementación de la estrategia de género debería tener menos peso en MG (en el sentido de ocupar menos tiempo y recursos)	2	2,5	2	2,1
La estrategia de género de MG ha otorgado un alto grado de reconocimiento externo a la organización	4,4	5	4	4,5
Me siento orgullosa u orgulloso del trabajo de género realizado en MG	4,6	4	4	4,2
El Área de Feminismos, que impulsa la estrategia de género en MG, tiene un mayor grado de reconocimiento a nivel interno	3,1	3	4	3,3
Me parece que la estrategia de género está algo estancada	2,3	1	3	2,1

- **Además de la arquitectura específica de género que MG ha puesto en marcha desde los años 2000, bajo diferentes nombres y configuraciones, pero con un grupo o área estable, y con una referente de género dedicada al impulso de las políticas feministas internas y externas, existen otros mecanismos de impulso y coordinación muy relevantes. Uno de ellos es la decisión de que una integrante del Área de Feminismos participe en el Elkargune, el principal espacio de coordinación organizativa compuesto por 5 personas representativas de todas las áreas, equipos y territorios.**

Su papel es clave a la hora de transversalizar y coordinar el impulso de la perspectiva feminista. La participación de la responsable de género en el Elkargune responde por tanto a una decisión estratégica. Más aun, teniendo en cuenta que el pasar de una coordinadora a un espacio colectivo de coordinación fue una apuesta explícita por promover un trabajo en equipo “no patriarcal”.

- **Más allá del Elkargune, el espacio en el que confluyen las diferentes estrategias, y que, por lo tanto, es clave para transversalizar la Estrategia de género es la propia Asamblea de MG, que se ha implicado tanto en los procesos de diagnóstico y formación como en la definición estratégica, junto con el resto de Áreas.**

La Asamblea de MG es quizás el espacio que más contribuye, a nivel ideológico y operativo, al objetivo de feministización. Como ejemplo de ello, se menciona el proceso de cambio organizacional, en el que la asamblea ha jugado un papel importante a la hora de favorecer que llegue a toda la organización. La asamblea es un órgano en el que confluyen las estrategias de la organización.

Cada área trabaja su estrategia de forma separada, pero luego es en la Asamblea dónde vemos cómo confluyen y devolvemos lo que estamos trabajando desde las áreas. Es ahí dónde vemos si dan si se dan cruces o no.

“El trabajo que hacemos con la Asamblea hace que todas las personas incorporen, en absolutamente todo y en todos sus documentos la perspectiva feminista y se asegura de ello.”

Este hecho facilita hacer un seguimiento de la implementación y desarrollo de la estrategia de equidad de género a nivel transversal. Al mismo tiempo, promueve la corresponsabilidad, posibilitando que cada cual asuma su cuota de responsabilidad.

“Y eso me parece un buen impacto porque no tengo que estar yo para asegurarme de que la perspectiva feminista se haga en toda la organización porque todas las personas ya de alguna manera velan por ello”.

- **Otro mecanismo interesante de interconexión es el hecho de que la Estrategia de género circule también a través de las personas, de forma bastante orgánica y compleja, pero eficaz.**

MG cuenta con una organización interna compleja que hace que las personas se crucen en diferentes espacios (áreas, equipos, Asamblea, Elkargune...). Aunque esta complejidad suponga que ubicarse en la organización no sea fácil para las personas nuevas, el proceso que requiere se ve a la vez como empoderante para quienes componen la organización participen activamente en los diferentes espacios de trabajo interno. Desde esta perspectiva la complejidad se considera un valor y un rasgo de la organización. El “pensar mucho”, “revisarse” y “enredarse” se transforma casi en una seña de identidad.

3.2.2. ¿Qué factores facilitan o dificultan que la Estrategia de género permee el resto de procesos de trabajo de la entidad?

- **La interconexión de las temáticas y el trabajo en modo de procesos son elementos que facilitan la coordinación e interacción entre las diferentes áreas.**

Como ejemplo, se menciona la especial interconexión entre Áreas para el trabajo sobre algunas temáticas específicas.

En Vidas Sostenibles, por ejemplo, se ha trabajado mucho las temáticas de poner la vida en el centro y ahí sí que ha habido enlace.

Con Pueblos Indígenas ha habido trabajo conjunto, sobre todo en el proceso de constructoras de paz, que es uno de los procesos que lleva PPII, y que se inicia desde el aporte de las mujeres a la construcción de la paz, con referencia al proceso de Colombia. Pero el devenir de este proceso está llevando que esta temática o esta iniciativa la estemos asumiendo desde el área de feminismos.

El trabajo en procesos con un recorrido largo aumenta la interconexión entre las diferentes áreas. En este sentido se vuelve a subrayar el proceso de viajando por lo invisible que, aunque haya sido impulsado por el Área de Feminismo, ha implicado a toda la organización en sus formas de hacer.

- **La implementación de la Estrategia también se ve reflejada y fortalecida a través del trabajo continuado realizado por los equipos y la Asamblea en torno a diferentes protocolos y procedimientos internos.**

MG cuenta con diferentes protocolos internos en ámbitos concretos de funcionamiento, como son la comunicación o la evaluación de

personas. En el primer caso, el “Protocolo para la comunicación no sexista” es un documento que fue elaborado específicamente para la incorporación de la perspectiva de género. En el segundo caso, son las reflexiones apropiadas del proceso del Viajando por lo Invisible, las que hicieron que la Asamblea decidiera que la revisión del sistema de evaluación de las personas se tenga que hacer desde un enfoque más feminista.

En ambos casos, se valora que este tipo de herramientas de trabajo es muy útil para aumentar la autonomía de las personas en la incorporación de la perspectiva de género en su quehacer diario. La tarea misma de actualizarles regularmente ofrece oportunidades de debate y aprendizaje en los espacios colectivos de MG.

- **¿Cuáles son, entonces, los límites que se han identificado para una integración todavía más profunda de la perspectiva de género en la organización? En entrevistas o espacios grupales de contraste se han identificado varios, de tipo ideológico-práctico.**

A nivel ideológico, uno de los obstáculos que se ha mencionado es la mayor dificultad que existe para incorporar la perspectiva de género en temáticas del Área de PPII, por toda la complejidad de la interconexión con la perspectiva decolonial.

A nivel práctico, la falta de tiempo y las urgencias son elementos que dificultan poder profundizar en la integración de la perspectiva de género. Se percibe que la interrelación entre el Área de Feminismos y otras áreas, en ocasiones, se ha dado “a golpe de necesidad”, más que de forma realmente planificada. Se ofrece el ejemplo del proceso de “constructoras de paz”, donde la necesidad de contrastar unos enfoques que no se tenían muy claros fue lo que llevó a buscar espacios para reunirse y coordinarse entre áreas. Desde esta experiencia, hay quien valora que sería interesante mejorar el nivel de coordinación para favorecer reflexiones y debates colectivos en torno a las diferentes perspectivas que coexisten dentro de la organización sobre el enfoque de género en distintas temáticas.

3.3. PERSONAS

3.3.1. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a la mejora de las condiciones laborales en MG?

Una de las dificultades que tiene MG para valorar la evaluación de las condiciones laborales de la plantilla es que hace ya mucho tiempo que no ha actualizado una serie de datos que se suelen analizar en los diagnósticos de género “al uso”, por ejemplo, los que siguen las metodologías más clásicas que se proponen desde la Red Bai Sarea de Entidades colaboradoras en políticas de Igualdad de Emakunde – una red constituida por empresas privadas y entidades del Tercer Sector de Euskadi, a la cual MG no descarta solicitar la entrada en el futuro.

Lo habitual en este tipo de redes y de entidades es que las condiciones laborales tengan características de mucha mayor precariedad que las de MG, con un mayor riesgo asociado de discriminación. Con esto, no queremos decir que MG sea necesariamente un paraíso laboral, pero existe en su caso una clara opción política y feminista hacia un horizonte de mayor equidad.

Sin entrar aquí en grandes detalles, nos proponemos seleccionar algunos datos extraídos sobre todo del cuestionario enviado a los y las integrantes de MG desde el equipo de evaluación y otros del Excel relleno por el equipo de Administración, para poder hacerlos “dialogar” con los comentarios adicionales obtenidos de las entrevistas y grupos de contraste celebrados. También se hará referencia a datos del diagnóstico sobre análisis institucional realizado en 2001.

Para que MG pueda sistematizar toda la información que estuvimos recabando, al final del presente informe anexaremos un documento con todas las tablas de resultados correspondientes al cuestionario, de forma que los datos presentados puedan servir de base para realizar una actualización periódica o definir posibles indicadores de evaluación de las condiciones laborales para la futura Estrategia de género (o Plan Estratégico general)

- **Centrarnos ahora en algunos datos concretos nos va a permitir contextualizar las valoraciones realizadas por la plantilla con relación a las condiciones laborales.**
- **Un primer elemento importante es que MG ha optado por un criterio de absoluta igualdad salarial y sin la introducción de ningún complemento, eliminando así cualquier riesgo de incurrir en brechas salariales discriminatorias.**

Esta opción es, de hecho, una seña de identidad de MG, en consonancia con su carácter asambleario, y no parece que se cuestione la decisión de fondo. Asimismo, a la pregunta de si, en MG, debería haber diferencias o escalas salariales según el puesto de trabajo, las 19 respuestas obtenidas dan una media de 1,3, es decir muy cerca de la opción 1 de “totalmente en desacuerdo” con la afirmación. Estos datos muestran la evolución del posicionamiento general con respecto a este tema desde aquellos datos recopilados en el diagnóstico sobre análisis institucional del 2001, cuando hasta el 50% de los hombres y el 44% de las mujeres se mostraban de acuerdo con que en MG hubiera diferencias salariales. Es decir, organizativamente se ha afianzado la postura de que no hay y que no debería haber diferencias salariales vinculadas a los puestos de trabajo.

Tabla 4. Grado de acuerdo con la siguiente afirmación relativa al tema salarial en MG

	Media			
	H	M	NB	Total
En MG, debería haber diferencias o escalas salariales según el puesto de trabajo	1,5	1,4	1	1,3

Esto no quita que algunas implicaciones de dicho sistema se pongan sobre la mesa. Transcribimos aquí un comentario al respecto, recogido también en el cuestionario:

Respecto a las diferencias salariales no creo que debamos cobrar diferente en la organización, pero sí creo que hay que premiar a las personas su continuidad en el tiempo de alguna manera, no necesariamente económicamente (más vacaciones, por ejemplo). Creo que esto facilitaría contar con un equipo más estable, menos necesidad de sustituciones por excedencias, por ejemplo, etc.

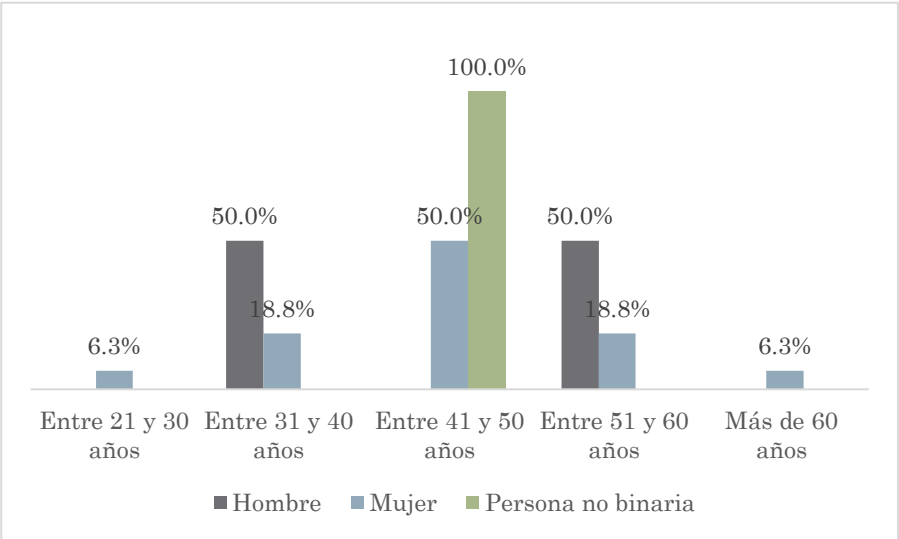
La idea de premiar la continuidad en el tiempo puede también tener algo que ver con el perfil de las personas contratadas. La mayor parte del colectivo de MG tiene ya un largo recorrido dentro de la entidad, ya que los dos hombres, la persona no binaria y el 62,7% de las mujeres que han respondido al cuestionario tienen más de 10 años de antigüedad.

Tabla 5. N° de años trabajados en MG.

	H	M	NB
Menos de 5 años	0,0%	25,0%	0,0%
Entre 5 y 10 años	0,0%	12,5%	0,0%
Entre 11 y 15 años	50,0%	31,3%	100,0%
Entre 16 y 20 años	0,0%	18,8%	0,0%
Entre 21 y 25 años	0,0%	6,3%	0,0%
Entre 26 y 30 años	50,0%	6,3%	0,0%

En cuanto a la edad, la gran mayoría de las personas encuestadas tienen más de 40 años.

Gráfica 1. N° de personas por rangos de edad en MG



Tanto la trayectoria como la edad son circunstancias que suelen influir a la hora de valorar cuáles serían los incentivos que permitan a la gente estar cómoda con la idea de permanecer todavía más años en la entidad, sabiendo además que, aunque no se ponga en cuestión el criterio de paridad retributiva, es poco realista pensar que los sueldos puedan aumentar significativamente en el futuro. Hasta 2 personas declaran estar “muy satisfechas” ello, pero otras 15 se declaran “bastante satisfechas”, y otra más “poco satisfecho/a”.

Tabla 6. Grado de satisfacción con el nivel de sueldo en MG

		Total
Nivel de retribución	POCO satisfecho/a	1
	BASTANTE satisfecho/a	15
	MUY satisfecho/a	2

Con relación al **contrato laboral**, el 80% tiene un contrato indefinido, un 15% un contrato temporal y una persona (5%), un contrato relevo. Esta estabilidad se refleja en el grado de satisfacción de las personas que han respondido al cuestionario ya que 16 se declaran “muy satisfechas” y 2 “bastante satisfechas”.

Tabla 7. Grado de satisfacción con el tipo de contrato laboral en MG

Tipo de contrato laboral	BASTANTE satisfecho/a	2
	MUY satisfecho/a	16

Por otra parte, más de la mitad de las personas responden no haber tenido ninguna interrupción en su trayectoria laboral en MG desde el inicio, mientras que otras 9 personas sí describen diferentes situaciones de interrupción, en general voluntarias, salvo en el caso de 2 personas. Estas cifras hablan de una situación de estabilidad relativamente poco común en el Tercer Sector.

Tabla 8. Continuidad en los contratos con MG.

Sin interrupción desde el inicio	10
He cogido una o varias excedencias no remuneradas, por motivos NO relacionados con el cuidado.	1
He tenido una o varias interrupciones NO deseadas entre diferentes contratos,	2
He optado alguna vez por terminar mi contrato en MG y volver a trabajar en la entidad más adelante.	3
Otras situaciones que hayan supuesto una interrupción en tu recorrido laboral en MG (1)	5

(1) En el cuestionario, hasta 5 personas señalaron otras situaciones que han supuesto una interrupción en el recorrido laboral. No obstante, conviene aclarar que las situaciones mencionadas están vinculadas a medidas de conciliación laboral y/o a bajas por enfermedad:

- Excedencia por cuidado de menores y baja por enfermedad
- *Baja maternidad, excedencias de cuidados*
- *Una baja de 9-10 meses por un problema de salud y una operación*
- *Excedencia por cuidados*
- *Trabajaba como expatriada de MG en Guatemala, volví aquí al convertirme en amatu y por ello terminó mi contrato en la organización. Año y medio después, tras varios meses buscando trabajo, surgió una oportunidad en MG y fui seleccionada, desde entonces he estado trabajando de continuo en MG.*

En cuanto al tipo de jornada, la siguiente tabla muestra que la gran mayoría de la plantilla cuenta con una jornada completa (13), algo muy positivo en el sector económicamente precario de la cooperación al desarrollo. Sin embargo, llama la atención que hasta 2 mujeres señalan contar con una jornada parcial-no deseada. Al no haber tenido ninguna incorporación de hombres a la plantilla desde hace tiempo, no se puede necesariamente deducir que existe un riesgo de discriminación (por ejemplo, se ofrecen más sistemáticamente jornadas completas a hombres que a mujeres), pero sería recomendable monitorizar este indicador en el futuro, sobre todo en un contexto previsible de recortes de la financiación pública de las políticas de cooperación que puede llevar la organización a tener que recortar gastos de personal.

Tabla 9. ¿Qué tipo de jornada laboral tienes en la actualidad?

	H	M	NB	Total
Completa	2	11	0	13
Parcial-No deseada	0	2	0	2
Parcial-Por guarda o cuidados	0	1	1	2
Parcial-Por otras razones (voluntaria)	0	2	0	2
Total	2	16	1	19

En la actualidad, el 85% de la plantilla tienen horario continuo y el 15% restante horario partido. El 95% de las personas ha respondido tener el horario que mejor le conviene (una persona ha optado por no responder a la pregunta).

Se ha recogido algunos comentarios adicionales sobre este tema:

- Es el horario que quiero, pero me gustaría trabajar menos pero económicamente no me lo puedo permitir.
- Trabajo 2/3 en 3 días elegidos por mi, para compaginar con la crianza y con mi compañero.
- El teletrabajo es una opción muy interesante que no hago, pero MG me lo permite.
- Creo que el tener un horario partido es bueno, pero sin avanzar en horario tardío de tarde. (...) De todos modos, siempre sabemos que, si quisiéramos y necesitáramos, podríamos cambiar de horario sin problemas.
- Si bien hago ese horario, las actividades que desarrollamos hacen que cambie de horario habitualmente y a veces tengo horarios que me dificultan la conciliación con mi vida personal y me genera malestar.

Como se puede ver, en regla general, las valoraciones son muy positivas, y se subraya el grado de flexibilidad existente, tanto para cambiar horarios, si necesario, como para recurrir parcialmente al teletrabajo.

Conviene apuntar aquí que la encuesta se administró a la plantilla varios meses antes de la pandemia de la Covid 19, por lo que con la experiencias del confinamiento, el teletrabajo se ha empezado a utilizar como norma desde marzo 2020 por razones sanitarias. Una vez se ha levantado la situación de confinamiento estricto, se ha seguido utilizando en combinación con el trabajo presencial para reducir los riesgos de contagio en las oficinas de MG, y para facilitar la conciliación de la vida familiar y personal de la plantilla.

Los sentimientos son más ambivalentes cuando las actividades realizadas requieren trabajar ocasionalmente en horarios más tardíos. También existe algo más de malestar, o por lo menos diferencias de opiniones, cuando se pregunta por la carga de trabajo en la entidad. Hemos optado por volver sobre este tema en otro apartado, el dedicado a la cultura organizacional, donde abordaremos cuestiones relativas al individualismo heroico.

- **En resumen, las condiciones laborales reciben una valoración notablemente alta en MG, sobre todo si se compara con la situación en las demás entidades del Tercer Sector donde el equipo evaluador ha tenido la oportunidad de intervenir en los últimos años. Todo el mundo está de acuerdo en que MG tiene un convenio laboral “adelantado” para el sector, y es objeto de orgullo por parte de la plantilla.**

Tabla 10. Grado de acuerdo con la afirmación relativa a si los acuerdos laborales incorporan la perspectiva feminista

	M	H	NB	Total
Los acuerdos laborales incorporan la perspectiva feminista	3,3	4	4	3,7

En cuanto al tema de los convenios laborales, ahora tenemos un convenio propio, que acabamos de revisar. Yo estoy súper orgullosa de esa parte, porque creo que tenemos un convenio que no tiene ninguna organización, (...) con unos derechos y unas medidas de conciliación, como es el permiso de soltería, que solo tenemos nosotras.

- **Curiosamente, es un convenio cuyas medidas más innovadoras están relativamente poco utilizadas. Asimismo, aunque 4 mujeres, 1 hombre y 1 persona binaria han cogido una licencia por pareja de hecho o matrimonio, solo 1 mujer ha hecho uso de la licencia de soltería.**

Es interesante, porque dedicamos mucho tiempo a pensar y a consensuar, pero luego no nos acogemos a estas medidas.

- **Hecha esta breve revisión general a las condiciones laborales, volvemos a la pregunta planteada al inicio de este apartado, para constatar que no resulta tan fácil de valorar hasta qué punto la última Estrategia de género haya podido influir directamente en las condiciones laborales, en opinión de las personas consultadas en el grupo de contraste. La sensación va más bien en la dirección de que las condiciones plasmadas en el Convenio (recientemente revisado) son fruto de un trabajo de muchos años, sin que la última Estrategia haya tenido un impacto tan específico en ello.**

Desde el equipo de evaluación, planteamos que probablemente la Estrategia haya incidido más en el nivel subconsciente, ya que todo el trabajo de análisis realizado en MG, en particular para la implementación de los OE 06 y 07, ha nutrido un marco ideológico y unas prácticas que llevan, como mínimo, a mantener en cada revisión las condiciones “adelantadas” ya existentes.

Aún así, se manifiesta también una gran preocupación por la sostenibilidad de MG (más aún después de unos meses de impacto de la covid.19), y se ve hasta cierto riesgo de retroceso en los derechos adquiridos, a pesar del énfasis que se pone desde la Estrategia de Género en contribuir a incorporar un enfoque feminista en la gestión interna de la organización.

3.3.2. ¿De qué modo ha permeado la estrategia de género los procesos de acceso y evaluación de las personas en MG? [Sostenibilidad]

Para ubicar este apartado en el marco de las valoraciones recogidas mediante el cuestionario, presentamos a continuación un cuadro con el grado de satisfacción de las personas encuestadas con relación a varios aspectos de su puesto de trabajo. Como se puede ver, la inmensa mayoría de la gente ofrece respuestas que expresan una satisfacción relativamente alta (Bastante o Muy satisfecho/a), con la excepción de una voz discordante. Sin embargo, conviene destacar que hasta 3 personas no han señalado su grado de satisfacción con el nivel de responsabilidad en el puesto de trabajo, y una persona ha omitido socializar el grado de satisfacción con las funciones y tareas del puesto, por el nivel de satisfacción general con estas cuestiones podría descender.

Tabla 11. Grado de satisfacción con diferentes aspectos del puesto de trabajo

Nivel de autonomía	BASTANTE satisfecho/a	11
	MUY satisfecho/a	8
Grado de responsabilidad en el puesto de trabajo	POCO satisfecho/a	1
	BASTANTE satisfecho/a	12
	MUY satisfecho/a	5

Nuevo sistema de evaluación de las personas	POCO satisfecho/a	1
	BASTANTE satisfecho/a	9
	MUY satisfecho/a	4
Las funciones y tareas de tu puesto	POCO satisfecho/a	1
	BASTANTE satisfecho/a	16
	MUY satisfecho/a	1

- En cuanto al acceso de las personas a la organización, MG es seguramente una de las poquísimas entidades de Euskadi que considere la perspectiva feminista como un requisito de contratación.

Hay que pensar que en general somos personas que llevamos mucho tiempo en la organización, aunque a causa de reducciones de jornada o sustituciones, ha habido gente nueva que ha estado un tiempo. Entonces,(...) sí que es un requisito para quién entra en Mugarik pues tener la perspectiva feminista incorporada no solo en el trabajo, sino que en tu vida personal también.

- Al tener un funcionamiento asambleario, No se considera que haya prácticas de promoción, en el sentido de movilidad vertical – el reparto de responsabilidades que existe se vive más como una movilidad horizontal –, por lo que el procedimiento en el que más se ha centrado la atención desde MG es el de evaluación de la persona.

El sistema anterior consistía fundamentalmente en reunirse con la coordinadora de entonces al cumplirse el primer año de contrato, y la herramienta antigua se cernía sobre todo a lo laboral, principalmente a lo que tiene que ver con el desempeño de las funciones. Luego, durante la crisis, se dejó de lado las evaluaciones, por el tiempo que llevaba hacerlas, y no se ha retomado este tema hasta hace un par de años.

La nueva herramienta consta de muchos ítems diferentes e incorpora **cuestiones que no se valoraban anteriormente**. Consiste en una parte de **autoevaluación con relación al trabajo propio y a cómo se siente en cada espacio** donde evoluciona según los casos (equipo, área, asamblea, elkargune, etc.).

A continuación, dos personas de la organización pasan a evaluar al compañero o compañera. Y ahí se miran tanto las dificultades que pueda tener esa persona, como las fortalezas que se quieren destacar. Se hace **una parte importante de reconocimiento de las cosas positivas, y se dedica otro apartado a cuestiones de cuidados, en sentido amplio**.

Finalmente, se evalúa como la persona aborda el **trabajo en equipo no patriarcal** y su modo de relacionarse con las demás personas de la organización.

Toda esta parte viene un poco de la reflexión que hemos abordado, vinculada a los cuidados y que luego, pues poco a poco, ha ido permeando también lo interno de la organización, a través de esta herramienta, por ejemplo.

- El nuevo proceso de evaluación de la persona ha recibido también una buena valoración en el taller de contraste con la Asamblea, lo que no impedía que se expresara cierto sentimiento de tensión ante la perspectiva de tener que valorar a otra persona del equipo.

Se comentaba que, aunque se hacía con mucho cuidado y poniendo muchos filtros, se notaba una “falta de cultura de la evaluación para que las cosas no se tomen de forma personal”. Y aún reconociendo el valor intrínseco del proceso, también se planteaba la necesidad de agilizarlo, por su coste en tiempo.

- Otra duda, que surgió en una de las preguntas abiertas del cuestionario, está relacionada de forma más indirecta con el tema de valoración de la persona, pero tiene relevancia en este contexto y alude a cierta dificultad para atender a veces de forma más rápida las necesidades del día a día.

Creo que el cuidado de las personas, a veces, queda diluido entre tanta gente coordinando y se pierde, en el día a día, no pudiendo tomar decisiones concretas, puntuales e inmediatas para la mejora, más allá de la evaluación de personal. El hecho de tener que pasar por asamblea bloquea ciertas cosas a realizar. Hay cosas que solo se pueden hablar con una persona, y no puede ser en equipo, pero al no haber nadie concreto de referencia para la comunicación, se puede caer en escudarse en los protocolos, en vez de tomar una decisión concreta para el momento concreto.

- Para cerrar este apartado, como en el caso del convenio y de las condiciones laborales a nivel más general, se repite la impresión de que la implementación de la Estrategia de género 2016-2020 sí ha condicionado directamente las decisiones que se han tomado en el marco de los procesos de acceso y evaluación de las personas, permitiendo consolidar la revisión con enfoque feminista de los diferentes procedimientos que se utilizan en la organización.

3.3.3. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a mejorar el abordaje de los cuidados y la conciliación en la entidad? [Impacto]

Siguiendo con el esfuerzo de recogida y sistematización de datos para futuros trabajos de diagnóstico o evaluación, se han incluido en el cuestionario enviado a la plantilla varias preguntas relacionadas con las responsabilidades de cuidado a personas dependientes

(descendientes, ascendientes o de otro tipo), y presentamos brevemente los resultados a continuación.

- Todas las mujeres y la persona no binaria tienen responsabilidades regulares de cuidado (véase Tabla 12), que se traducen en un uso bastante intenso de las diferentes medidas de conciliación existentes a lo largo de su trayectoria en MG.
- Según la tabla 13, las medidas más utilizadas en estos casos han sido: la licencia de embarazo y alumbramiento, el permiso de lactancia, la flexibilización horaria y la reducción de jornada por cuidados. Estas medidas han sido utilizadas específicamente por las mujeres y la persona no binaria de la organización.
- En cambio, los dos hombres de la organización comentan no tener ninguna responsabilidad regular de cuidados en la actualidad. Esto explica que no apuntan haberse acogido a ninguna medida de conciliación, salvo uno de ellos que señala haber solicitado “una vez” un cambio de puesto en MG.

Tabla 12. Responsabilidades regulares de cuidado hacia otras personas, de cualquier edad, que convivan o no con la persona encuestada (por responsabilidades “regulares”, se entiende un apoyo diario o de por lo menos 3-5 veces por semana).

	H	M	NB	Total
Hijas o hijos de 0-2 años	0	2	0	2
Hijas o hijos de 3-11 años	0	7	1	8
Hijas o hijos de 12-18 años	0	4	0	4
Madre y/o padre	0	3	0	3
Total	0	16	1	17

Tabla 13. Utilización de las medidas de conciliación existentes en MG.

		H	M	NB	Total
Licencia por embarazo y alumbramiento	2 o más veces	0	4	1	5
	Una vez	0	2	0	2
	No aplicable en mi caso	2	7	0	9
	Nunca	0	3	0	3
Permiso de lactancia	2 o más veces	0	4	1	5
	Una vez	0	2	0	2
	No aplicable en mi caso	2	7	0	9
	Nunca	0	3	0	3
Flexibilización de horarios	2 o más veces	0	6	1	7
	Una vez	0	2	0	2
	No aplicable en mi caso	1	6	0	7
	Nunca	1	2	0	3
Reducción de jornada por cuidados	2 o más veces	0	6	1	7
	No aplicable en mi caso	1	7	0	8
	Nunca	1	3	0	4
Coger una excedencia por cuidados	2 o más veces	0	4	1	5
	Una vez	0	1	0	1
	No aplicable en mi caso	1	6	0	7
	Nunca	1	5	0	6
Solicitar un cambio de puesto dentro de MG	Una vez	1	2	0	3
	No aplicable en mi caso	1	6	0	7
	Nunca	0	8	1	9

En las respuestas abiertas, se señala también que otra medida solicitada en algún caso ha sido para el cuidado puntual, por ingreso hospitalario de una madre.

Como suele ser habitual, en las familias, las medidas existentes a nivel laboral se combinan con otras estrategias para cubrir el 100% de las necesidades de cuidados.

Tabla 14. Estrategias complementarias utilizadas para compaginar el cuidado con el trabajo en MG.

		H	M	NB	Total
Coordinar con mi pareja la solicitud de medidas de conciliación en su trabajo	A menudo	0	4	1	5
	Una vez u ocasional	0	2	0	2
	No aplicable en mi caso	2	9	0	11
	Nunca	0	1	0	1
Organizar con mi pareja que renuncie (temporal o definitivamente) al empleo	Una vez u ocasional	0	0	1	1
	No aplicable en mi caso	1	9	0	10
	Nunca	1	7	0	8
Renunciar a viajes míos de formación o trabajo	A menudo	0	1	0	1
	Una vez u ocasional	1	2	0	3
	No aplicable en mi caso	1	7	0	8
	Nunca	0	6	1	7
Contratar a una persona cuidadora profesional	A menudo	0	1	0	1
	Una vez u ocasional	1	1	0	2
	No aplicable en mi caso	1	6	0	7
	Nunca	0	8	1	9
Pedir el apoyo a padre/madre/suegro/suegra	A menudo	0	6	1	7
	Una vez u ocasional	1	3	0	4
	No aplicable en mi caso	1	6	0	7
	Nunca	0	1	0	1
Pedir el apoyo de otro u otra familiar	A menudo	0	5	0	5
	Una vez u ocasional	1	4	1	6
	No aplicable en mi caso	1	5	0	6

	Nunca	0	2	0	2
Pedir el apoyo de amistades	A menudo	0	1	0	1
	Una vez u ocasional	0	5	1	6
	No aplicable en mi caso	1	4	0	5
	Nunca	1	6	0	7

Otras estrategias de cuidados mencionado en respuesta abierta:

- Cuando en el cole se puso en marcha el aula matinal, empezamos a llevar antes a mi hija y así pude volver a hacer jornada completa. Mi pareja ha hecho uso del año sabático que le permite su convenio las dos veces que se lo han permitido. No es una renuncia al empleo, pero sí durante cuatro años cobrar menos, para el quinto año no trabajar y seguir cobrando.
- La renuncia a viajes y formaciones (a menudo)
- No solicité cambio de puesto, pero se me ofreció un puesto aquí durante mi baja por maternidad y lo acepté, entre otras cosas, por situación familiar.
- He adoptado medidas de autocuidado por problemas de salud, dejando un espacio para el descanso al mediodía y trabajando en casa por la tarde

Tabla 15. Grado de acuerdo con afirmaciones relativas a cuidados y conciliación (En%) Fuente: Análisis Institucional de 2001 de MG

		Mujeres	Hombres
En MG está bien visto ser discreto/a con tu vida personal	De acuerdo	40%	40%
	En desacuerdo	48%	50%
	No responde	12%	10%
Las bajas maternales han producido un caos en la organización	De acuerdo	7%	30%
	En desacuerdo	70%	70%
	No responde	23%	

Tabla 16. Grado de acuerdo con afirmaciones relativas a cuidados y conciliación. **(media en escala de 0 a 5)**

	H	M	NB	total
En MG está bien visto ser discreto/a con tu vida personal	3	2,2	4	2,3
Las bajas maternales han producido un caos en la organización	1,5	2,5	2	2
En MG, puedo conciliar mis inquietudes profesionales con mi vida familiar	3,5	3,8	4	3,7
Se debería otorgar más importancia a conciliar el empleo en MG con las necesidades de autocuidado	2,5	2,3	4	2,9
Se debería otorgar más importancia a conciliar el empleo en MG con el propio activismo o voluntariado	2,5	2,6	4	3

La lectura de los datos recogidos revela que, en su mayoría, las personas de MG sienten que sí pueden “conciliar [sus] inquietudes profesionales con [su] vida familiar. Es la afirmación que ha obtenido la media de valoraciones más alta (3,7 puntos), y se ve por otra parte que las medidas sobre todo relacionadas con la crianza de hijos o hijas están siendo utilizadas con bastante frecuencia por quienes las necesitan. Además, el bajo nivel de acuerdo con la afirmación de que “Las bajas maternales han producido un caos en la organización” indican también que MG ha generado un ambiente de “normalidad” entorno a este tema, y que se asume una responsabilidad organizacional en organizar los equipos en función de las circunstancias de conciliación familiar – independientemente de que las medidas de MG no lleguen a cubrir el 100% de las necesidades todo el tiempo.

En las entrevistas o espacios grupales de contraste tampoco se trasladaron grandes preocupaciones al respecto, pero, en nuestra opinión, se nota el impacto que ha tenido el trabajo realizado en la Estrategia desde espacios como el Viajando, en la medida en que – además de las mejoras incluidas en el convenio en sí – se ve que el cuidado se entiende de una forma mucho más amplia que

simplemente el concepto clásico de “conciliación de la vida familiar y laboral”.

La ambivalencia de las respuestas a la afirmación de “En MG está bien visto ser discreto/a con tu vida personal”, con una puntuación media intermedia de 2,3, parece indicar que incluso es una organización donde casi se puede llegar a sentir cierta presión a hablar de lo personal (algo que trasparece en algunas valoraciones sobre las rondas de emociones, por ejemplo) – una señal, en todo caso, de que efectivamente, en MG, lo personal es político.

Para terminar, y de cara a tomar nota ya de algunas sugerencias que ayudan a ir preparando la próxima planificación estratégica global y de género, señalamos a continuación las respuestas aportadas a la pregunta abierta de “¿Qué medidas adicionales o qué debates te gustaría que se tomen en cuenta en la Asamblea para poder poner la vida en el centro de la cultura organizacional de MG?”:

- *Facilitar el descanso mental y la “desconexión” de las personas, tratar de ser más prácticas y operativas, no eternizar debates y toma de decisiones, tratar de que las personas no tengan que estar a muchas cosas al mismo tiempo (tal vez nos tengamos que especializar más, aunque no es nuestra filosofía...), reducir cargas y responsabilidades, hacer menos cosas, pero con más tiempo y calidad cada una de nosotras.*
- *Incorporar espacios y prácticas para el autocuidado y cuidado colectivo a lo interno de la organización.*
- *Trabajarnos la autoexigencia organizacional. Y trabajar las relaciones personales para que no solo compartamos un proyecto político, si no relaciones de cariño y amistad mas profundas.*
- *Creo que además de los acuerdos laborales, que son un tema importante, otro elemento clave en cómo desarrollamos nuestro trabajo y si hacemos uso de los derechos que tenemos tiene que ver con el reparto de las cargas de trabajo*

y el trabajo en equipo. De modo que nadie esté "más sobrecargada" que las demás y que esto se acompañe por el equipo, para detectar sobrecargas y repartir tareas o revisar carencias en el trabajo. Creo que esto se va haciendo poco a poco (las evaluaciones de personas y el intentar trabajar más en equipo creo que ayudan), al menos en mi caso.

3.3.4. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a mejorar el abordaje de la prevención, atención, memoria y reparación de la violencia machista en lo interno de la organización? [Impacto]

- En MG, los muchos años de proceso de trabajo en temas de violencias machistas se traducen también en las actitudes a lo interno de la organización, y el alto grado de acuerdo con varias afirmaciones planteadas en el cuestionario reflejan que MG no conoce las situaciones de acoso sexual, por razón de sexo, o por orientación sexual y/o identidad de género que son desgraciadamente todavía muy habituales en muchas instituciones, empresas y también en demasiadas entidades del Tercer Sector.

En el cuestionario administrado a la plantilla, se las siguientes afirmaciones recibieron un grado muy alto de acuerdo:

- Es impensable que se pueda escuchar un chiste o comentario sexista en MG hoy en día
- Es impensable que se pueda escuchar comentarios irónicos / despreciativos hacia las personas gays, lesbianas, trans, etc. en MG hoy en día.
- Es impensable que se puedan recibir tocamientos inapropiados o propuestas sexuales no deseadas en MG hoy en día.

- Sin embargo, MG ha conocido "en carne propia" los estragos que causa la violencia machista, con el asesinato de Paola Moromenacho en agosto de 2017 en Ecuador, un feminicidio cometido por su expareja sentimental, un hombre que había trabajado durante varios años en MG.

En octubre del mismo año, la organización publicó un comunicado titulado "*El feminicida era uno de los nuestros*", que dejaba patente a la vez el profundo sentimiento de "haber fallado", de culpa por solo haber visto "*la cara amable y social*" del excompañero de trabajo, sin llegar a detectar el profundo "*sentimiento misógino*" al que, como los demás feminicidas, dio "*rienda suelta en su espacio más privado*".

El comunicado habla del "*proceso individual doloroso*" que cada cual vivió en MG, "*por la pérdida de Paola y por asumir que quien formó y formaba parte de nuestra vida era un feminicida.*"

No es de extrañar que, 3 años después, al realizar esta evaluación, el dolor siga muy presente. Aunque no se mencionaba explícitamente este caso en la pregunta realizada en el cuestionario, parece que la mayor parte de las personas sí lo tuvieron en mente a la hora de responder a "En caso de haber vivido o tenido conocimiento de algún comportamiento que consideras machista, ¿consideras que ha sido abordado de forma adecuada por Mugarik Gabe? Danos más detalles y no dudes en hacer sugerencias de mejora, si así lo deseas. "Dos personas respondieron un escueto "Sí", pero varias otras se explayaron algo más:

- *Si creo que es un tema que salió en el proceso viajando por lo invisible y que hemos tratado de poner mecanismos como regular qué tipo de decisiones se toman en qué espacios, etc. y que se ha mejorado y se está trabajando en ello, pero también veo que sigue dándose*
- *El asesinato de Paola creo que evidenció algunas carencias en detectar situaciones de discriminación o violencia y cómo actuar ante ellas.*

- *Si, se creó un espacio para poder hablar como estaba la gente.*
- *Creo que el asesinato de Paola evidenció algunos vacíos en MG sobre como identificar y abordar situaciones de violencia y fue un proceso muy doloroso para MG. Ahora nos hemos dotado de un protocolo que tenemos que adaptar y poner en marcha pero todavía está un poco verde.*
- *Respecto a un trabajador que estuvo en esta organización y fue un asesino machista. Mugarik Gabe tenía que haber asumido medidas ejemplarizantes con él. Por ej., presentarnos como acusación personal. Apoyar directamente a la hija de estxs.*
- *Nunca he sabido qué podríamos haber hecho a nivel interno en MG para cambiar a Héctor en su visión de las relaciones de pareja y evitar su acción, teniendo en cuenta que asistió a talleres y reflexiones sobre género.*
- *Ante situaciones sobrevenidas, hemos reflexionado de manera conjunta y eso nos ha ayudado a aprender, por ejemplo, con el tema de Héctor. Pienso que quizás haya una oportunidad de tener acceso a una persona violenta con las mujeres para hacer un trabajo directo con él. Y con él analizar*

que reflexiones hace ahora, qué podría haber hecho MG y no hizo, qué hizo MG y si le sirvió para algo, etc. Es un tema que a la gente le afectó mucho y no se si alguien sería capaz de afrontarlo, pero creo que la oportunidad es única para sacar aprendizajes.

- **Como lo indica el comunicado y los testimonios, el feminicidio provocó un debate profundo en MG sobre cómo dar un lugar a lo que había pasado y cómo mejor dar salida a la indignación colectiva. Y hacia fuera, el propio comunicado emitido por MG dejó también un fuerte recuerdo entre las ONGDs y entidades aliadas, como lo recordaba una de sus representantes en el taller de junio, cuando resaltó con voz emocionada la valentía de la organización al posicionarse públicamente sobre el feminicidio.**
- **La apuesta de MG en su trabajo externo fue clara: redoblar esfuerzos en el trabajo relacionado con la prevención y lucha contra las violencias machistas, en el marco de los objetivos estratégicos establecidos para la Estrategia de género. A nivel interno, parece sin embargo que la herida sigue en parte abierta, y es un tema que quizás la próxima Estrategia deba buscar la manera de revisitar.**

3.4. TRAYECTORIA Y ALIANZAS

Mugarik Gabe cuenta con una ya muy larga y consolidada trayectoria en materia de políticas de género, probablemente una de las más largas de todas las organizaciones de cooperación al desarrollo en Euskadi.

Además, al contrario de otras entidades donde hace falta realizar un trabajo casi de arqueología para lograr recomponer el puzle de las políticas de género, en Mugarik, dicha “historia de vida” ha sido extensivamente recogida a lo largo de los años, bien para solicitar subvenciones concretas, bien en el marco de diferentes diagnósticos o procesos de sistematización. La propia Estrategia de Género 2016-2020 dedica varias páginas (véase pp. 45 a 53) a la descripción de los principales elementos constitutivos de la “apuesta de cambio feminista” que MG lleva impulsando tanto en la organización interna como en el trabajo en cooperación internacional.

No tendría sentido volver a mencionar aquí los principales elementos de una trayectoria ya resumida en el documento mencionado, y que cubre hasta el año 2015. Por otra parte, el capítulo 4 del presente informe ofrece una visión detallada de lo que han sido los objetivos y los resultados obtenidos en los años posteriores de implementación de la Estrategia, es decir 2016 a 2020.

Lo que sí nos parece interesante abordar ahora son las intensas interacciones que MG ha ido consolidando con una serie de organizaciones y redes que consideran estratégicas para el desarrollo de su estrategia de género.

A la hora de reflexionar sobre qué transmitir en torno a nuestra forma de ver e impulsar la incorporación de la perspectiva de género, nos surge la necesidad de contar lo que hemos aprendido de las socias con las que trabajamos. Ha sido de ellas en muchas ocasiones de las que hemos aprendido, y nos han aportado y enriquecido para entender cómo llevar a la práctica todos los

conceptos de género de los que hablamos. (Estrategia de género 2016-2020, p. 45)

3.4.1. ¿De qué manera las alianzas estratégicas de MG han contribuido al desarrollo y al cumplimiento de la Estrategia de Género?

- **La Estrategia de género lo dice claramente: las alianzas son fundamentales para el trabajo de Mugarik. Se suele utilizar una diversidad de criterios a la hora de establecer y desarrollar dichas alianzas.**

La Estrategia de Género deja un amplio espacio a la descripción de las alianzas que considera estratégicas, dividiéndolas en varias categorías y estableciendo un listado de más de 50 organizaciones y redes locales e internacionales. Desde el Área de Feminismos (y el resto de la organización), se tiene claro que las alianzas son fundamentales para **avanzar hacia una transformación colectiva**.

Con un listado de tal amplitud, cuando no se establecen criterios explícitos de priorización, resulta evidente que, en la práctica, las relaciones logran consolidarse con una fracción de las entidades mencionadas. En este caso, los factores que suelen tener importancia tienen que ver con el grado de relación previa, la identificación a nivel ideológico, o el coincidir en los espacios y en los tiempos. Las personas entrevistadas resaltan también lo que llaman los “espacios naturales de coordinación”, como es la Coordinadora de ONGD de Euskadi o las apuestas estratégicas con socias pertenecientes al movimiento feminista de América Latina.

Puede haber diferencias de criterio entre las diferentes áreas a la hora de seleccionar las alianzas. Por ejemplo, en el Área de Vidas Sostenibles, las alianzas son sobre todo de carácter local.

Desde los espacios individuales y grupales de contraste, se han resaltado varias aportaciones de las socias y aliadas al desarrollo de la Estrategia de género, como vemos a continuación.

- **El trabajo con las aliadas ha aportado conocimiento, marco ideológico, y solidez intelectual. Pero no se ha limitado a un simple intercambio de conocimiento, ha sido ante todo una gran fuente de aprendizaje (mutuo). También es fuente de aprendizaje aprender a caminar con entidades que no siempre comparten completamente el marco ideológico de MG.**

Un ejemplo de fructífero de intercambio es el papel de diferentes aliadas en todas las investigaciones sobre violencias, y la más reciente “especialización” de MG en temas de memoria. Se comenta que ha sido todo un lujo poder realizar un análisis cultural de los impactos de las violencias en las mujeres a nivel global, algo que fue posible gracias a la apuesta política y los recursos invertidos para trabajar esta temática, que han permitido en ocasiones contratar a expertas de gran renombre.

Incluso en una investigación como la de feminicidios, mucho más centrada en Euskal Herria, se hizo un tratamiento desde una reflexión— en lo legal y en el tema de la tipificación— que tiene su origen en América Latina. De nuevo, compartir el avance de este trabajo con **las socias de América Latina** ha sido una gran fuente de aprendizaje para MG, tanto con relación al **proceso de investigación en sí** como para **conocer metodologías** en materia de abordaje del tema de memoria. Lo que no quita, como hemos apuntado anteriormente en el caso de organizaciones relacionadas con el Área de PPII, que la **diversidad ideológica** de las socias y aliadas puede a veces complicar el trabajo conjunto.

- **Las alianzas apuntalan la apuesta clara y continuada de MG por la internacionalización, la conexión global-local. La colaboración permite encontrar ángulos novedosos de trabajo, innovar...**

Se ofrece como ejemplo, de nuevo, los objetivos de violencia de la Estrategia, ya que en Euskal Herria y en el Estado español, la idoneidad de incorporar la vertiente memoria y reparación ha generado mucho debate.

*Pero lo entendíamos también como un aporte de las reflexiones feministas que venían de América Latina. (...) Nos hicieron ver que desde este enfoque feminista internacionalista había un **vacío muy gordo en temas de memoria**, qué es algo que aprendimos además con las compañeras de Colombia de Guatemala.*

- **Por otra parte, se apunta que el trabajo con las socias locales ha nutrido también muy directamente las líneas de trabajo de ETS de Mugarik.**

Vincular la actividad de las socias con el trabajo de educación, aunque complejo a veces, ha ofrecido una manera de “darle coherencia a todo lo que hacemos”. Ha permitido poder contar para ello con la **participación de las socias de América Latina** -- tanto de **socias locales**, como de **aliadas** que se han ido encontrando por el camino y con las que Mugarik ha ido trabajando.

- **En realidad, más allá de los aportes al trabajo de un equipo concreto, como es ETS, las alianzas establecidas en el marco de la Estrategia de género también han tenido un impacto a la hora de establecer alianzas en las otras dos áreas de Mugarik.**

En el Área de Vidas Sostenibles, el impacto de la Estrategia de Género se puede observar, por ejemplo, en las alianzas que se han establecido con las trabajadoras del hogar en Álava, y las que se han tejido a lo largo de la construcción del proceso Tipi Tapa o de la organización del Tribunal por las vidas sostenibles, siendo el marco

teórico de sostenibilidad de la vida un marco feminista de referencia para toda la organización.

Otra cosa es que ese compartir fructífero de alianzas entre áreas conlleve todo un **reto de coordinación**, y MG valora que se lleguen a producir momentos de cierto agobio para las aliadas, ya que, en momentos puntuales, se les pide participar simultáneamente en varios proyectos o procesos vinculados a las distintas áreas.

- **Dentro de los diferentes tipos de alianzas, mencionados anteriormente, MG ha prestado especial atención a la relación con el movimiento feminista local e internacional para la implementación de la Estrategia.**

Contar con el **apoyo del movimiento feminista** a nivel local y en AL, además de **apoyar al movimiento** allí mediante **los procesos de cooperación** es una **prioridad** para MG, que entiende que buscar su apoyo e integrar sus aportaciones es una cuestión de **coherencia interna de la estrategia de género**.

*De hecho, nosotras siempre hemos contado con organizaciones feministas y nos hubiese parecido una **incoherencia realizar investigaciones de forma autónoma**, sin contar con el apoyo de esas organizaciones o del movimiento feminista. Por ejemplo, es un elemento clave vinculado al proceso de desarrollo de la Estrategia. Y que hayamos tenido respuesta de parte de ellas, sabiendo lo que les cuesta por su agenda propia y por ser colectivos que se basan sobre todo en el activismo...*

MG entiende además que dicha alianza les ayuda a tener **legitimidad**, y a que el trabajo que se haga **tenga sentido**.

- **Para consolidar las relaciones, el Área de Feminismos ha cuidado mucho las formas, implicando a las socias desde los inicios de los procesos y adaptando las maneras de trabajar.**

*(...) siempre hemos **adaptado nuestras formas de hacer a las realidades** de otras organizaciones feministas o del movimiento feminista, que no tiene las mismas posibilidades de hacer investigación que la que tiene una organización con personal liberado. (...) Pensamos que eso habla también de un **aspecto mutuo** y de una **consideración mutua** en el trabajo que estamos haciendo.*

- **En la actualidad, existe la preocupación de que las diferentes manifestaciones de la crisis estructural reactivada por la COVID-19 resulte otra vez en un debilitamiento de parte de las alianzas y del trabajo en red, como ocurrió después del 2008.**

El estallido de la crisis económico-financiera de entonces debilitó las alianzas establecidas, porque MG se tuvo que centrar en “sobrevivir”, con recortes de personal y de recursos que les obligaron durante varios años a centrarse en conseguir fondos para sostener la organización, sin poder prestar ya tanta atención al trabajo en red, por lo que bajó la intensidad de los intercambios.

La crisis generada por la COVID-19 se traduce en una inquietud de **“no repetir los mismos errores”**, y una de las reflexiones que se llevará a cabo tanto para la elaboración del próximo Plan Estratégico en otoño 2020, como para la elaboración de la siguiente Estrategia de género es contrastar con las socias y aliadas **de qué manera deberían actuar conjuntamente** para que las alianzas generadas no se debiliten.

Unas primeras aportaciones en este sentido se han recogido en el espacio virtual de contraste organizado con entidades aliadas en el marco del proceso de evaluación. Las sugerencias o deseos para el futuro que han expresado las entidades participantes se encuentran resumidas en el capítulo 5 de recomendaciones.

3.4.2. ¿Cuáles son las características de la colaboración con MG que más valoran las aliadas de la Estrategia de Género?

En junio de 2020 se celebró un espacio virtual de encuentro con 11 entidades aliadas de MG Gabe, seleccionadas por el Grupo Motor. Dos organizaciones feministas de Euskadi que no pudieron estar presentes fueron luego entrevistadas por teléfono.

Además de ofrecerles información sobre el proceso de evaluación en curso, la invitación pretendía identificar algunas de las etapas claves del viaje compartido en los últimos años, recogiendo por una parte las experiencias y los elementos que más valoran de **la alianza** con MG y por otra parte, recogiendo su sentir sobre lo que ellas piensan que aportan a MG, teniendo en mente el riesgo que supone la manifestación sanitaria de una crisis, la del COVID 19, que no deja de ser un síntoma de la profunda crisis estructural del sistema capitalista heteropatriarcal.

Hemos clasificado y reproducido aquí de forma extensa los comentarios recogidos durante el taller de junio con varias socias y entidades aliadas. Nos ha parecido que poder leerlos tal y como se expresaron traslada una sensación mucho más directa de la calidez y solidez de las relaciones establecidas.

Una manera inicialmente más “instintiva” de abordar la valoración con las aliadas reunidas en el taller fue preguntarles por los “**momentos estelares**” de su colaboración con Mugarik Gabe, es decir momentos que recuerdan con especial intensidad o cariño, que les han marcado y han impactado en sus organizaciones de alguna forma. Se trataba de apreciar el tipo de recuerdos que les surgía de forma más inmediata, pero intentando no pensar solo desde la mente, sino también, o sobre todo, desde las emociones.

- **MG les ha ayudado a descubrir temáticas, enfoques o metodologías de trabajo novedosas, a menudo basadas en experiencias vivenciales. En varios casos, esta experiencia supuso también un punto de inflexión personal o un abrir de ojos para las participantes.**

Nuestro primer momento en nuestra alianza con Mugarik fue en unas jornadas de defensoras que organizaron en el 2016, y para nosotras supuso entrar en contacto con la iniciativa de la protección a defensoras. Para nosotras fue el inicio de empezar a pensar la protección integral feminista, en el trabajo que desarrollamos vinculado a la de protección a personas defensoras. Otro momento que recordamos, fue cuando participamos en el Tribunal de Derechos de las Mujeres. (CEAR)

(...) Uno de los momentos más bonitos para mí fue el Tribunal de Derechos de las Mujeres. (...) Fue toda una oportunidad para articularnos como organizaciones: no solo entre Mugarik y Médicos Mundi, sino también entre muchísimas otras organizaciones; y también para hacer investigación local, porque uno de los enfoques del Tribunal era no solo traer experiencias sino también rescatar realidades más cercanas. (Medicus Mundi Gipuzkoa)

Las temáticas de Mugarik que más nos han aportado: Todo el trabajo de reparación y violencia de género, crear marcos, investigación en Euskal Herria, derivado del Tribunal... El tema reciente de memoria y reparación, mujeres supervivientes, lo hemos conversado, y nos ha servido como ejercicio para ver que hay otro tipo de actividades de sensibilización mucho más cercanas a la base social. (FeministAlde)

He ido a muchas jornadas de Mugarik, pero en estas jornadas sobre violencias machistas hicieron un pequeño taller de autodefensa feminista. Fue el primer contacto que tuve con la autodefensa feminista, me movió mucho y me pareció un espacio muy diferente a las formaciones habituales. (Coordinadora ONGDs)

- **MG es un referente importante en unos procesos y metodologías de trabajo concretas, en particular en lo relacionado con el cambio organizacional pro-igualdad de género. Y de forma más general, se subraya que MG ha ayudado a ampliar la visión política de algunas organizaciones.**

Lo primero que yo escucho de Mugarik Gabe, es que es una organización feminista que apuesta por un ejercicio de cambio organizacional. A mí eso me impactó mucho. Escuchar que había una organización que venía trabajando por consolidar un modelo, unas metodologías y para ser conscientes de como el patriarcado está instalado en la dinámica de las organizaciones. (Mujeres que Crean)

(...) Dentro de nuestro Plan de Género, tenemos un objetivo relacionado con los cuidados. Para nosotras Mugarik siempre ha sido la organización de referencia para mirar como analizar desde una perspectiva feminista la cultura organizativa, creemos que compartimos muchos modos organizativos similares. Además, en el marco de la última huelga feminista, tuvimos una sesión de trabajo con todo el equipo de CEAR Euskadi, para empezar a meternos en el “melón” de los cuidados y hacer una revisión feminista de la cultura organizativa, y María estuvo compartiendo con nosotras como lo habían trabajado en Mugarik. (CEAR)

(...) A nivel de Reas Euskadi, Mugarik ha sido un gran apoyo cuando comenzamos el proceso de cambio organizacional de género. Nos sirvieron mucho de ejemplo y compartieron con nosotras todas las herramientas que habían generado: la evaluación del desempeño laboral, la manera en la que habían revisado esos acuerdos, metodologías, etc. Como referente de género en la organización, la verdad es que para mí fue maravilloso. (REAS Euskadi)

En el proceso “viajando por lo invisible”, nos convoca Mugarik para contar buenas prácticas y nos invita a ponerlo en práctica desde esa mirada feminista. Eso, como un momento importante por lo que nos implica. Un segundo momento, es que en este viaje, nos hemos encontrado con muchas de las organizaciones que estamos aquí; y también con otras, para compartir esas prácticas del día a día, para poder luego aplicarlas en los procesos organizacionales. (ColaBoraBora)

Sabemos que Mugarik es muy importante para SETEM en muchos aspectos, y recordamos mucho “viajando por lo invisible”. El hecho de que lo propusiese Mugarik hizo que SETEM se atreviese a iniciar un proceso así, que nos ha supuesto un cambio radical. Mugarik siempre nos da un poquito de luz, siempre va por delante con procesos que para nosotras han sido pioneros. (SETEM Hegoa)

En el último período, esta relación se ha concretado en el trabajo en torno a cómo el sistema económico afecta al funcionamiento de las organizaciones y a su sostenibilidad. Además, varias de las compañeras participaron yendo a Bilbao. Creo que esto fue muy relevante. (Las Dignas)

- **MG ha asumido un papel de “organización-puente” entre organizaciones, proyectos o coordinadoras mixtas y el movimiento feminista, que estén las entidades ubicadas en Euskal Herria, en el Estado, o en América Latina.**

Otro momento fue cuando en 2007 la Coordinadora de ONGD, decide colaborar con el movimiento feminista. Decidimos colaborar, con muchos complejos y muchos miedos porque somos una organización mixta, no somos una organización feminista; y aunque hay muchas mujeres que somos feministas dentro de la Coordinadora, no lo somos como organización. El hecho de que Mugarik estuviera ahí para nosotras muy importante y creo que si todo fluyó como fluyó fue gracias a ellas. (Coordinadora ONGDs)

[Una de las cuestiones clave de la relación con Mugarik] es la participación en el movimiento feminista, a través de la Coordinadora feminista de Bilbao, y que ha permitido abrir un proceso participativo importante. (ESK)

[Desde Tantaka, otro aspecto por destacar sería] esa conexión que tiene Mugarik con un montón de diversos colectivos del movimiento feminista que también ha servido para llegar a muchos colectivos feministas y que tengan visibilidad a través de ese proyecto. (Paz con Dignidad)

- **Se valora de MG la capacidad de incidencia propia y el apoyo para multiplicar el impacto de las organizaciones aliadas en materia de acción política, en particular gracias a su apuesta por ir más allá de las relaciones bilaterales y consolidar redes múltiples.**

(...) El encuentro que se realizó en El Salvador (...) fue otra oportunidad de ver como Mugarik no solo es Mugarik, sino que también un tejido que se ha ido construyendo con otras organizaciones. (Mujeres que Crean)

Y otro momento estelar, fue dentro de la Coordinadora de ONGD (Estatat). Allí hay mucha diversidad de organizaciones y entonces, en una de las asambleas, hace ya varios años, presentamos una resolución conjunta de las cinco organizaciones a favor del aborto. Aquello no salió, pero se puso un poco el tema sobre la mesa y se le dio más visibilidad. (AIETI)

A nosotras nos aportan esta plataforma y posibilidad de conectar con otros grupos, en jornadas, espacios concretos organizados por Mugarik, acceder a ciertas expertas. Está también la idea de ayudar a fortalecer propuestas en comunidad, como lo de la Caravana. (...) Charlas que han hecho con mujeres de El Salvador sobre el aborto, presentaciones en el Parlamento Vasco... Nos han ofrecido la posibilidad de vincularnos a ciertas iniciativas a pesar de no tener estructura. (FeministAlde)

- **La apuesta por procesos continuados de trabajo en el tiempo ha sido clave para generar relaciones estables con las entidades aliadas. Las socias, en particular, se han sentido muy acompañadas en la formulación y el seguimiento de los proyectos comunes.**

Desde la perspectiva de MG, **dichos procesos son los que les permiten evolucionar, redefinir, profundizar, y dialogar con las aliadas.** En este sentido, consideran desde el Área de Feminismos que el tema de proceso a largo plazo ha sido clave para el desarrollo de los tres objetivos de violencias. Hacer una apuesta por elegir una temática concreta dentro del feminismo, como es el tema de las violencias machistas, ha resultado clave al ser una temática global que además les conecta con las compañeras de América Latina. Pero, además, llevar 10 años con esa estrategia de trabajo ha sido importantísimo. Gracias a los proyectos presentados conjuntamente, se han ido generando procesos de seguimiento y evaluación, que han permitido revisar y reorientar los pasos a lo largo de la trayectoria.

Las socias participantes en el taller de contraste también han **valorado muchísimo la calidad y continuidad del trabajo con MG.**

[Hablando de una “situación de inconsistencias técnicas en la formulación de un proyecto”]. A mí particularmente me asombró ver la tranquilidad, la apertura, pero también la disposición en mejorar asuntos de formulación técnica que yo llevo. (...) [Destaca la coherencia, el rigor y la apertura de la interlocutora de Mugarik en este asunto] (...) Para mí fue impactante, porque venía de otros escenarios muy difíciles, en donde las conversaciones de formulaciones de proyectos no son gratas, son tensas, son polémicas, y aquí fue un universo totalmente diferente. Entonces, yo tengo que nombrar eso. En lo humano, mucha humanidad, dispuesta a acompañarte con mucha calidez y con mucha calidad. (Mujeres que Crean)

En todas las acciones hay una conexión permanente con Mugarik, a través de Josune y María, y de todo el equipo de hombres y mujeres que forman parte de Mugarik. [Destaca luego también] el

conocimiento que tienen del país a nivel social y político y el conocimiento que tienen de nuestra corporación. (Mujeres que Crean)

Mugarik también ha participado ya en espacios de plataformas anticapitalistas en Bilbao, donde se han dinamizado reuniones, se han hecho comunicados, y más recientemente han ido presentando proyectos conjuntos a subvenciones públicas (...) En este caso, en la Plataforma decidieron juntarse con Mugarik, en gran parte por la experiencia previa que habían tenido con ellas. El proyecto era buscar fondos para apoyar un encuentro en América Latina. Hay una relación de bastante confianza, y Mugarik tenía toda la infraestructura para hacer el trabajo de solicitar la subvención, pero fue un esfuerzo conjunto de definir lo que se quería presentar y lo que se quería hacer. **Se trata de una creación conjunta desde el diseño del proyecto y de las acciones.** (Feministalde)

- **Las socias y aliadas de MG subrayan también la transparencia y sinceridad a la hora de compartir su experiencia y aprendizajes.**

[Hablando de Tantaka, el proyecto de televisión social por internet] A los 6 meses desde el lanzamiento, surgen una serie de tensiones dentro del equipo de trabajo: no teníamos mucha experiencia y cada cual llegaba allí con sus sueños, sus expectativas y sus militancias. Además, teníamos mucha carga de trabajo, y ahí fue cuando decidimos hacer dos jornadas específicas de cuidados al interno del trabajo de Tantaka, y Mugarik fue la encargada de dinamizar ese espacio y traer la metodología y los contenidos.

La verdad es que fue una experiencia muy bonita, hecha con mucho cariño, con mucho mimo y mucho cuidado, y la tensión de ese equipo de trabajo se pudo resolver muy bien. Tuvimos tiempo también de hablar de cómo nos estábamos sintiendo a nivel personal, de qué sueños tenía cada cual, y la verdad es que sirvió para reconducir ese equipo de trabajo. Al final Mugarik lo que nos estaba trayendo allí era su experiencia, su trabajo y sus procesos de cultura organizativa propia. (Paz con Dignidad)

- **MG es vista como una organización valiente.**

Por último, destaco un motivo más a nivel personal, y es que **Mugarik es una organización muy valiente.** El artículo que sacaron cuando Héctor asesinó a Paula, bueno eso para mí fue un tema.

- **MG trabaja con creatividad y desde las emociones**

Mugarik para nosotras como corporación y así desde la emoción, es como si fuésemos una sola. Sentimos una conexión muy grande desde el inicio. Cuando conocí a Josune me acuerdo de que estábamos en el Jardín Botánico, y al escucharla y conversar con ella, sentí que en Mugarik el pensamiento feminista pasa por todo el cuerpo, por el decir y por el hacer. Este enfoque de mirar, leer, y analizar las relaciones para mí ha sido muy importante porque no es fácil de encontrar esa articulación tan clara. (Mujeres que Crean)

En una segunda parte del taller celebrado en junio, otra pregunta, esta vez más directa, ayudó a resumir y destacar **los aspectos de la colaboración con MG que las aliadas ponen especialmente en valor, y que consideran como las señas distintivas de la organización con relación al trabajo de género.** Sus voces han destacado lo siguiente:

- **La visión transformadora desde lo interno, desde la propia práctica, y asumiendo un enfoque feminista internacionalista con amplitud de miras.**

Esa idea de enredarnos y hacer cosas con otras. Esa visión global y local con una perspectiva muy internacionalista. Luego (...) es esta idea de amplitud de miras, (...) de estar un poco en todos los ajos con una visión muy amplia. (REAS Euskadi)

Luego respecto a los enfoques, pues como hablábamos de que tiene muy presente el enfoque feminista y esa visión internacionalista de su trabajo. (AIETI)

Yo diría la visión integral qué **tienen de estrategia feminista como tentacular**, y también la parte interna y externa, equilibrada. También un punto que reseñaría sería **el trabajo político de las personas que forman parte de Mugarik**. (ColaBoraBora)

Mugarik, aún siendo una ONGD, tiene una política que está muy en línea con las coordenadas del movimiento feminista de EH. Es muy importante todo el trabajo a nivel ideológico que hacen, y creo que ésta es una gran diferencia con respecto a otras, con las cuales no tenemos tanta afinidad. **Es un pilar a nivel ideológico**. (...) Yo creo que las reflexiones más interesantes para nosotras, han sido vinculadas a la **mirada anticapitalista**. (Bilgune Feminista)

- **La horizontalidad en la relación**

(...) el hecho de que podamos trabajar con ellas desde la confianza y el cuidado. También se nota qué es una prioridad estratégica la mirada feminista. Nos parece que tienen muchísimo conocimiento muy situado y creemos que viene también de como establecen las relaciones de horizontalidad con los colectivos que acompañan, en los diversos países en los que trabajan. (CEAR Euskadi)

- **El ser una organización referente**

En lo interno, en cómo se organizan; y en lo externo, la solidaridad, la humanidad y la cercanía. Se trabaja muy bien con Mugarik. (ESK)

- **La capacidad para crear alianzas y tener un compromiso fuerte, sin protagonismo excesivo.**

No están en las alianzas y redes por estar, sino que realmente hay un compromiso de trabajo, de autoaprendizaje y sobre todo son muy propositivas. (AIETI)

Además, nosotras que colaboramos con ellas de manera muy sostenida en el tiempo en el programa de protección temporal a personas defensoras de derechos humanos, sí que vemos que no hay un interés en aparecer. Hay mucho trabajo detrás, lo que a ellas les interesa son las organizaciones que acompañan. (CEAR Euskadi)

Más que metodologías yo creo que lo importante es el compromiso que han tenido, y creo es que importante que haya gente que aporte ganas y tiempo. (Bilgune Feminista)

- **El operar desde un paradigma de construcción colectiva en clave de procesos y de forma muy creativa.**

Me gustaría apuntar 2 cosas que me parecen dos formas de hacer de Mugarik, que son muy específicas. Esta utilización en el aspecto visual y audiovisual en los procesos de cines y documentales. Y la otra, es diseñar procesos de largo tiempo, dándole interés al proceso. Cuidar el proceso de manera que vaya dejando que se construya con los tiempos que necesita. (Las Dignas)

También creemos que son muy creativas, hemos aprendido mucho de ellas y de sus acciones para una ciudadanía global, porque realmente tienen unos enfoques transformadores que nos han hecho aprender mucho de ellas. (AIETI)

Nos motiva enredarnos con ellas **por lo humano**. Particularmente quiero agregar su apuesta por la **conciliación de la vida personal y la vida laboral**. Desde lo técnico, la posibilidad de

soñar proyectos alternativos, innovadores, creativos, inspirados también por la literatura y la vida humana, social y política. Desde lo político, nos motivan las apuestas comunes por desnaturalizar las violencias no solamente para mujeres adultas sino también desde la niñez. También el trabajo de centrar el cuidado de la vida en todas las propuestas y experiencias. (Mujeres que crean)

- **El ser aliadas, también en la tormenta, ayudando a desatascar, a transformar conflictos.**

(...) Quería destacar que, dentro de la Coordinadora, que es un espacio donde a veces las peleas son complicadas, siempre son aliadas. **En eso son unas especialistas y tenemos un apoyo permanente.**(Coordinadora ONGD Euskadi)

Al haber estado mucho tiempo Mugarik involucrada en la Coordinadora (feminista), le ha dado una cierta experiencia y herramientas para luego acompañar y dirigir algunos conflictos que van saliendo. Yo creo que si han tenido este papel alguna vez.(Bilgune Feminista)

- Las organizaciones participantes o entrevistadas por teléfono fueron mucho más tímidas a la hora de verbalizar lo que ellas entienden que aportan a MG en este enredar mutuo feminista, pero algunas sí destacaron varios elementos

Yo lo que espero es que tengan claro que **somos alianzas y apoyo.** (ESK)

Aportamos **alegría, convicción, rigor, pasión y color.** De esa manera podríamos resumir que estamos en un ejercicio permanente, puede ser también por nuestra cultura latina donde lo que hacemos, lo hacemos porque creemos en ello porque lo queremos y asumimos el reto en medio de muchos conflictos y muchas

confrontaciones y muchas guerras que todavía existen. Nuestra capacidad de sentir, de nombrar, de escribir. (Mujeres que Crean)

Todas las luchas se que llevan a cabo, si no tienen **un análisis de base como las que se dan en el movimiento feminista**, al final las políticas que se hacen no tienen una base material. No dejan de ser análisis discursivos o de estadística. Yo creo que esa es la aportación principal. Creo que Mugarik tiene muy claro que hay que estar, más allá de recoger, y eso es lo que hace el movimiento feminista a través de la participación de las mujeres. **Hay que estar en las discusiones, en los debates, en el día a día del movimiento.** (Bilgune Feminista)

- Se trasladó a las participantes una de las preocupaciones de MG a la hora de trabajar con las entidades socias y aliadas, a saber la impresión de que quizás a veces estén “pidiendo demasiado”, forzando los ritmos organizacionales, o generando demandas desde varias áreas de MG, entendiendo que ellas tienen un personal remunerado relativamente estable, pero que no es el caso, ni mucho menos, de todo el mundo. Aunque reconocían que efectivamente, las diferencias de ritmos entre organizaciones profesionalizadas y voluntarias suele ser un problema recurrente, en el caso de MG no se sentían tan presionadas, o se sentían con la libertad y confianza suficiente para “decir no”.

Nosotras sí que vemos situaciones en las que hay personal técnico y personal voluntario. Los ritmos no son iguales y la motivación tampoco, y eso en organizaciones sí que se nota. (ESK)

[Reacciona a la pregunta sobre la posible presión generada] Yo puedo decir que no lo siento así, si no lo contrario. Nos cuidan. Yo ya me atrevería a hablar de futuro: cómo encontrarnos más, vernos y escucharnos. [Las Dignas]

En el Grupo, cuando hemos visto que no podríamos estar en alguna convocatoria o acción propuesta desde Mugarik, hemos dicho simplemente que no, que no tenemos tiempo, a pesar de que nos pareciera interesante. Y no hemos sentido presión por parte de Mugarik. Hay que diferenciar entre esos espacios bilaterales donde hay mucho más margen de organizarse en función de la disponibilidad, y los espacios más colectivos con otras organizaciones. (FeministAlde)

3.5. TOMA DE DECISIONES

En este apartado buscamos valorar de qué forma la implementación de la Estrategia de género ha podido influir en los procesos de toma de decisiones, tomando como referencia tanto los espacios de toma de decisiones (formales e informales), como las maneras de ejercer el poder en la organización.

El trabajo interno de MG en materia organizacional no se inicia con la Estrategia 2016-2020, sino varios años antes, conociendo unos “empujones” notables en los años 2012 y 2016, primero cuando se analiza a fondo algunos de los aspectos más destacables de la cultura de la organización (diagnóstico realizado con la ayuda de Natalia Navarro) y luego, cuando MG opta por poner en práctica los primeros pasos de una metodología de Trabajo en Equipo no Patriarcal, a partir de una reflexión y un documento elaborado en 2016, también con el apoyo de Natalia Navarro.

En este sentido, el trabajo de implementación del OE 07 de la Estrategia, que plantea “Adecuar la estructura y funcionamiento de la organización en coherencia con los procesos de transformación que impulsamos” no se puede valorar sin tener en cuenta que, como ocurre con otros objetivos, estamos hablando en realidad de un trabajo continuado, pero que sí ha tenido un peso especial en los últimos 5 años.

Otra de las características importantes del esfuerzo de transformación interno es que MG no lo ha planteado solo como un camino interno, sino lo ha concebido como un viaje colectivo hacia lo invisible, embarcando a bordo toda una serie de entidades pioneras, viajeras y sus tripulaciones, mediante la implementación del OE 06 que pretende “Fomentar la construcción, aplicación y difusión de modelos organizativos alternativos, específicamente desde el cambio organizacional pro-equidad y el trabajo en equipo no patriarcal.”

A la vez, el trabajo realizado buscaba tener un reflejo y efecto multiplicador a través del OE 08 de “Continuar el fortalecimiento del movimiento feminista en aquellos países en los que apoyamos procesos, así como la incorporación de la perspectiva de género con las organizaciones mixtas.”

El capítulo 2 ya resume las principales acciones desarrolladas en el marco de estos tres OE, por lo que no volveremos a enumerarlas aquí, sino que nos centraremos en recoger opiniones y valoraciones sobre las diferentes maneras en que el desarrollo de dichos OE ha podido influir en las prácticas de toma de decisión en MG, entendiendo que se trata de un tema relacionado además con los criterios de evaluación llamados de “participación” e “impacto”.

3.5.1. ¿La implementación de la Estrategia de género ha influido en los procesos de toma de decisión de MG?

- **A la hora de implementar la Estrategia, se ha optado claramente para que la Asamblea de MG siga siendo el espacio central del trabajo de cambio organizacional, por ser el espacio central de toma de decisiones y el mayor espacio de participación de MG.**

[Hablando de las dinámicas de consenso, la ronda de emociones, etc.] Todos estos cambios los hemos centrado en la Asamblea de Mugarik, porque es el espacio de toma de decisiones. (...) Es donde participamos todas.”

Las respuestas recibidas a una de las afirmaciones planteadas en el cuestionario corroboran la importancia del proceso de Viajando por lo Invisible para la generación de formas más equitativas y feministas de tomar decisiones en la Asamblea, con un grado medio de acuerdo de 4,2 sobre 5 – y siendo esta percepción la más alta entre los dos hombres de la plantilla: llega a los 4,5 puntos frente a los 4 puntos de las mujeres y la persona no binaria, como se ve en la tabla 17.

Tabla 17. Grado de acuerdo con la afirmación. (media en escala de 0 a 5)

	M	H	NB	Total
El proceso del Viajando por lo Invisible ha generado formas más equitativas y feministas de tomar decisiones en la Asamblea	4	4,5	4	4,2

- **Se ha realizado un trabajo importante para reforzar las dinámicas de toma de decisión por consenso, prestando especial atención a los procesos de facilitación en las Asambleas.**

La decisión parte de la constatación de que, aunque las asambleas son un espacio de participación igualitario, no todo el mundo participa por igual.

Me parece que en eso recorrido de los poderes y del trabajo en equipo no patriarcal, el último bloque gordo es el tema de la facilitación. Nos atascamos con el trabajo en equipo no patriarcal, y viajando por lo invisible nos metió en la facilitación y en la gestión de emociones dentro de la Asamblea para la toma de decisión.

A partir de ahí, se opta por experimentar con diferentes herramientas de facilitación con la idea de aumentar el nivel de participación. En particular, se decide **organizar un equipo de facilitación** para las Asambleas, para **evitar dinámicas de “debate libre”**, en las cuales es más fácil que prevalezcan prácticas tradicionalmente masculinas

y se tengan en cuenta mayormente las aportaciones de quienes más recorrido y “autoridad” de facto puedan tener en la organización.

- **Son procesos de aprendizaje de cierta complejidad, que requieren tiempo y rodaje. A quienes dinamizan las Asambleas, por ejemplo, les cuesta a veces abstraerse de la propia toma de decisión para poder ejercer su función. Aún existiendo todavía dificultades, las personas consultadas subrayan que se ha logrado avanzar desde dinámicas de buscar convencer a dinámicas más genuinamente colectivas basadas en el consenso y la co-decisión.**

Antes había una manera de gestionar las asambleas, que consistía en convencernos la unas a las otras y entonces, era un poco quién ganaba la partida. Hemos hecho un cambio en el que nos hemos dado cuenta de que somos un colectivo, que es importante escuchar todas las voces, y que una buena decisión es aquella que ha tenido en cuenta la mirada del grupo y no de un par de personas que tengan más poder o más capacidad de convencer. (...) El colectivo ahora tiene menos tolerancia hacia ese tipo de actitudes.

En este camino experimental, **reconocer y nombrar los diferentes tipos de poder** ha sido clave para el proceso de concienciación colectiva.

*Yo creo que lo principal fue **reconocer y nombrar los diferentes poderes**, ya que nos permitió identificar que había diferentes mecanismos para la toma de poder: había una **serie de estrategias que utilizábamos** todas y unas tomas de decisiones muy vinculadas a esos esquemas de “a ver quién gana” o “cómo consigo imponer”.*

La reflexión y escucha colectiva han dado pie a revisar los hábitos y a **experimentar para generar nuevos hábitos**, mas coherentes con una toma de decisión realmente democrática.

(...) Hemos identificado las diferentes aristas que hay para tomar las decisiones por consenso y colectivamente, desde las metodologías, el acceso y la difusión de la información, etc. Hemos dado vueltas a muchas cosas, por ejemplo, la importancia de reflexionar antes de tomar las decisiones, tener en cuenta las emociones, los tiempos con los que se distribuye la información, cómo se dinamiza la toma de decisiones etc.

Todos estos experimentos sí han tenido frutos y se ha notado un cambio importante en el espacio de la Asamblea.

Yo he llegado a Mugarik en el momento en el que se empezó a incorporar la facilitación dentro del Asamblea, y sí veo que la Asamblea está cada vez más socializada y cómoda con esa forma de tomar decisiones, en soltar resistencias, en soltar el control y también en la parte de las emociones.

- Una de las estrategias pensadas para contribuir a mejorar la toma de decisión ocupa quizás un lugar aparte: Se trata de la celebración de “rondas de emociones” en las Asambleas. Por un parte, se ha visto necesario hacer visible que las emociones que cada cual trae a la Asamblea influyen a la hora de dialogar y de abordar las decisiones. Es además políticamente coherente con toda la filosofía del cambio organizacional pro- equidad, con la necesidad de nombrar y de poner la vida en el centro del funcionamiento de las organizaciones. Pero, por otro lado, la experiencia de exponer las emociones ha generado ciertas dudas en cuanto a cómo realmente gestionar lo que sí sale a la luz, y algunas personas acaban preguntándose hasta dónde compartir las emociones, en una suerte de tensión entre “Emociones-ayuda” y “Emociones-estorbo”, en cuanto a la toma de decisiones.

El tema de las rondas de emociones (...) es algo donde todavía estamos perdidas. (...) No sabemos cómo gestionarlo, porque tenemos la cosa de que todas las personas tenemos emociones y que

éstas se cruzan con cuándo tomamos decisiones y, por tanto, tenemos que tenerlas en cuenta, pero tampoco puedes volcar todas tus emociones en una asamblea, cuando estas emociones nacen de cosas que no tienen que ver con Mugarik.”

A veces nos ha pasado que la gente en esta ronda de emociones dice que está triste o que está enfadada y claro se genera un mal rollo que al final dices “mejor paso de las emociones”.

- Las dudas que se expresan no ponen tanto en duda la importancia de las emociones en la toma de decisiones, ni la necesidad de abordarlo, pero la práctica ha puesto de manifiesto que falta profundizar en cómo tratar la información que surge de expresarlas, y que también conviene revisar hasta qué punto la decisión de realizar rondas de emociones está realmente respondiendo al objetivo perseguido (tomar mejor/más participativamente las decisiones). Es decir, hay que tener cuidado en que las rondas no se transformen en un fin en sí mismo, en vez de seguir siendo un medio.

Si está emoción no va a condicionar como tú vas a estar hoy en esa asamblea, no sé porque tenemos que usarlas. No obstante, si tú tienes un problema que va a condicionar tu trabajo, pues entonces la Asamblea sí que tendría que saberlo. Con todo este tema sabemos que lo queremos incorporar, pero todavía (...) no tenemos la estrategia para trabajarlo bien.

La introducción en las asambleas de la ronda de “cómo estamos” al inicio y final de ellas, sé que responde al deseo de llevar la vida al centro y considerar a la persona como un todo. Sin embargo, creo que con el tiempo se convierte en un “protocolo” que hay que hacer, cuando a veces no aporta nada relevante para el objetivo que nos hemos juntado. Porque no hay nada que aportar o bien porque no se quiere aportar, al no considerarlo el espacio adecuado. Dejando sólo los aportes de quien considere que debe comunicar algo importante para ella, sería suficiente, y ahorraríamos tiempo, sin tener que decir algo todas las presentes. Alguna vez he pensado en que se podría hacer una meditación de 10 minutos que ayudase a

centrar a la gente al momento presente y estar al 100% en la reunión, con el objetivo claro de lo que queremos conseguir.

- Finalmente, con relación a la Asamblea como espacio central de decisiones, ha surgido una preocupación en varios de los espacios individuales o grupales de contraste que tiene que ver con la necesidad de priorizar mejor las decisiones que pasan por ella. Podría haber un elemento de incomodidad ante la propia priorización, que implica delegar la decisión a otros espacios, a un grupo más reducido de gente. En todo caso, no es algo que surja específicamente en el marco de la implementación de la Estrategia de género, pero nos recuerda, que, como para cualquiera de las otras planificaciones estratégicas, si la Asamblea se transforma en un cuello de botella, las decisiones más relevantes acabarán tomándose en otros espacios, menos compartidos, y con menos contraste.

Miedo a ejercer el poder, a tomar decisiones que ahorrarían tiempo a todas, pero por miedo a qué dirán, se prefiere llevar todo a la asamblea y evitar así responsabilidades.

*A veces nos pasa que queremos cambiarlo todo, pero tampoco hace falta. Entonces estamos en este proceso de decidir **qué decisiones tenemos que tomar por consenso y cuáles no**, por ejemplo. (...) Falta distinguir entre lo importante y lo menos importante o prioritario.*

3.5.2. ¿La estrategia de género ha impulsado cambios en los estilos de liderazgos de MG?

- Desde el trabajo realizado con Natalia Navarro, cuando se identificó que los estilos de liderazgo estaban principalmente vinculados a la trayectoria, la experiencia y el conocimiento – teniendo además más peso algunos conocimientos (cooperación, educación) que otros (administración) – se ha notado una evolución positiva, en diferentes aspectos.
- Para empezar, se han identificado diferentes tipos de liderazgo, cuya utilidad depende fundamentalmente de la necesidad organizacional que se quiere cubrir.

Antes teníamos una idea de liderazgo única y ahora tenemos una amplitud mayor de ideas sobre qué es el liderazgo. (...) Que un tipo de liderazgo sea mejor que otro depende del “para qué”.

- Por otra parte, se ha cambiado la visión del tipo de liderazgo que hace falta para entrar en el equipo de coordinación de la organización. Más que al conocimiento o la trayectoria, en la decisión se dio prioridad a las actitudes.

*Yo sí que creo que el estilo de liderazgo ha cambiado bastante, porque cuando empezamos el proceso con Natalia Navarro, hicimos una identificación de liderazgos en la cual se identificaron a tres personas líderes, y su liderazgo estaba basado en el conocimiento, la trayectoria y la experiencia. Y sin embargo unos años después, cuando hubo que seleccionar al **equipo de coordinadoras**, porque la Coordinadora antigua se marchó, no fueron esas 3 personas las elegidas. (...) Las personas que están ahora tienen un **estilo totalmente diferente**: no está basado en este conocimiento y trayectoria, sino mas en **actitudes como saber escuchar, el tener en cuenta a todas las personas y capacidad de trabajo en equipo**.*

- Y un punto importante de evolución, que se puede relacionar directamente con la larga trayectoria de trabajo del Grupo de equidad y ahora del Área de Feminismos, es que el reconocerse como feminista es ya un elemento que contribuye de forma importante a la construcción de los liderazgos en MG

*Vinculado a como definimos los estilos de liderazgo, creo que ha habido un cambio y que en los últimos años **se ha valorado mucho el tema del feminismo**. Por tanto, un elemento de reconocimiento en MG es que te reconozcas feminista, que sepas de feminismos. Y este para mí, es un avance que se ha dado en los últimos años.*

- Sin embargo, también se han verbalizado dudas sobre hasta qué punto se han logrado superar ciertas inercias, en particular cuando se diferencian los estilos de liderazgos que se valoran para el trabajo interno y para el externo.
- A nivel interno, se perciben a veces diferencias en el grado de reconocimiento que se otorga internamente en el equipo. Para las personas nuevas, puede no resultar del todo fácil encajar en la organización por el peso que siguen teniendo algunas voces. Y se mantienen ciertas prácticas generizantes, por ejemplo, una dosis de individualismo heroico, que también generan sus sutiles jerarquías.

Yo creo que hay diferentes tipos de reconocimientos. Y sí que me parece que no se reconoce todo por igual.

Existe personas que tienen mucho peso en la organización y se asume todo lo que digan, sin pensar en que pueden estar quitando espacios a nuevas personas para que asuman las funciones necesarias para el desarrollo de su trabajo con plenitud.

*Sigo sintiendo esta contradicción de que, en lo teórico, estamos bastante en contra del **individualismo heroico**, pero, en la práctica, a veces, lo seguimos premiando. Estas contradicciones que cada una tiene en lo personal y en lo grupal.*

- En cuanto al tipo de liderazgo al que la organización está recurriendo para la proyección hacia fuera, se puede llegar a producir cierta dicotomía entre un liderazgo interno construido desde un modelo generizado femenino y un estilo de liderazgo hacia el exterior descrito como más masculino. En este punto, existe la duda de que la situación haya cambiado mucho en los últimos 10 años. Además, no se trata solo de lo que MG “ofrece” hacia el exterior, están también las expectativas y demandas de quiénes están en contacto con MG desde fuera.

*En eso a mí me sale un **análisis de género bastante chungo**, ya que, a lo interno, estamos promoviendo un tipo de liderazgo que es “privado”: para la gestión de la casa y del colectivo utilizamos un modelo más femenino. Y, sin embargo, de cara lo político y a lo exterior, se valora un estilo de liderazgo más masculino. Esto ya ha salido hace mas de 10 años en nuestros diagnósticos (...) Dentro de la organización colectiva, por ejemplo, hemos definido **tareas de incidencia política pública**, y son las que menos se han cumplido, es más, **se han delegado a los hombres**.*

*No solo es cómo MG hace las cosas, sino que también es cómo son estas dinámicas exteriores y cómo funcionan las cosas fuera del colectivo. Cuando contactan con MG para colaborar en un proceso, en realidad llaman a personas concretas, y entonces también **desde fuera se está imponiendo lo que buscan**. Y en lo personal, después del proceso [de reflexión] que hemos tenido, luego me costaba mas estar en estos espacios. Porque cuando aprendes a identificar todas estas dinámicas de imposición y confrontación, en los espacios exteriores te sientes peor.*

3.5.3. ¿La estrategia de género ha supuesto cambios a la hora de ejercer el poder en la organización?

Cómo entiende MG el **poder** y la **ausencia de jerarquías** también se considera como un elemento que ayuda a incorporar esta perspectiva.

- Aunque sí parece existir consenso sobre el hecho de que ha evolucionado a mejor la dinámica de toma de decisiones en el espacio central de la Asamblea, algunas intervenciones reflejan más ambivalencia en cuanto a hasta qué punto se han modificado las relaciones de poder. En particular, porque hay otros espacios de toma de decisiones que la Asamblea, pero que no se han analizado en detalle, ni han servido de campo de experimentación. Ser consciente de las esferas de poder existentes depende también en parte del propio proceso de empoderamiento vivido en MG.

Sí que ha habido una evolución de la manera en la que tomamos las decisiones en el Asamblea, pero tampoco creo que hay un antes y un después en las relaciones de poder. Antes tomábamos acuerdos que al final no gustaban a nadie porque había un intento de hacer un consenso un poco raro, entonces yo creo que todavía estamos aprendiendo a transitar hacia otras metodologías.

Antes sí que había gente que no se sentía tan cómoda en los debates abiertos que teníamos y ahora está mucho más cómoda, pero tampoco creo que hayan cambiado las relaciones de poder, porque la Asamblea es un espacio de toma de decisiones, pero también hay otros, y depende en qué espacio estás, ejerces un poder o otro.

También en Mugarik creo que las personas tenemos un proceso de empoderamiento, entonces si me preguntas esto hace 5 años, igual

te diría otra cosa. Creo por tanto que también influye el tiempo que llevas en Mugarik y cómo ha sido tu proceso de empoderamiento.

En el marco de los poderes ocultos, creo que puede haber personas que, no es que hablen más en los espacios de toma de decisiones, sino que directamente toman decisiones sin pasar por equipos o áreas, y que hay un desequilibrio, en el que hemos ido mejorando, pero que sigue dándose. Esto tiene que ver con formas de trabajo o actitudes patriarcales y no tanto con el género de las personas.

Tengo duda frente a comportamientos y decisiones de personas con peso en la organización, que puedan ser discriminadoras, pero no se lleguen a valorar por el poder que ejercen en la organización.

3.5.4. ¿La implementación de la Estrategia de género ha generado condiciones para el empoderamiento de las personas que participan tanto en el área de Feminismos como en el resto de áreas de la organización?

- Para las personas consultadas, es evidente que el impulso de las sucesivas estrategias de género ha generado un grado mayor de empoderamiento a diferentes niveles, pero resulta interesante ver que la afirmación de un mayor empoderamiento suele venir acompañada de ciertas dudas, que van surgiendo precisamente a medida que aumenta el nivel de empoderamiento.

- **Asimismo, existe la duda de si la mezcla de cultura asamblearia + trabajo de forma autónoma, no sigue generando una tendencia hacia el individualismo heroico, que no permite dar el salto desde el empoderamiento individual hacia el colectivo.**

Por otro lado, yo conecto mucho el tema del individualismo heroico con el “poder desde”. El hecho de MG sea asamblearia y a la vez que tenemos que trabajar de forma muy autónoma, hace que a veces no trabajemos suficientemente en equipo, y eso me hace pensar que nos hemos empoderado, pero mal. Estás empoderada, pero sola. Nos hemos quedado en este nivel del empoderamiento más individual, sin avanzar hacia ese empoderamiento más colectivo, y ahí hay un salto que a veces no es fácil por nuestros ritmos. Entonces yo no creo que sea tanto desde “el poder sobre” hasta “el poder con, sino que nos hemos quedado en este “empoderamiento a medias”.

- **Incluso existe la sospecha de que se puede a veces confundir autonomía con empoderamiento personal, y que, al final, cuando se entra en “modo crisis”, las urgencias hacen que vuelvan los malos hábitos – siendo también verdad que, por lo menos, hay un mayor grado de consciencia de que se puede y debe pedir apoyo al equipo o colectivo.**

A pesar del aprendizaje colectivo en las Asambleas, la sensación de soledad (“te toca algo, te lo guisas y te lo comes”) es algo que sale de forma recurrente. Y eso a veces implica un nivel de empoderamiento muy grande, porque te pones a ello y te empoderas como puedes, pero creo que confundimos autonomía con empoderamiento.

(...) No es blanco o negro, hemos ido cambiando y cada vez hacemos más trabajo en equipo en Mugarik. Yo antes trabajaba mucho más sola (...), y en lo que a mí respeta, sí que noté un cambio. Luego (...) en el día a día pasan muchas cosas, que hacen que, en cuanto nos descuidamos un poco, nos pasamos al modelo productivo tradicional, neoliberal y heteropatriarcal.

- **Puede que exista también cierto desequilibrio en cuanto al grado de empoderamiento que fomenta el trabajo en el Área de feminismos frente a otras áreas, aún reconociendo el gran papel que han jugado los espacios colectivos de aprendizajes generados desde la propia Estrategia**

En mi opinión haciendo referencia los últimos 2 años creo que sí que hay una descompensación en ese sentido. Desde el área de feminismo, a pesar de que haya habido formaciones conjuntas y espacios colectivos, las que las que han estado en el área de feminismo han podido empaparse mucho más que las que no estamos en el área.

- **El empoderamiento personal que claramente ha supuesto la trayectoria de trabajo feminista de MG para el colectivo llega al mismo tiempo a aumentar el sentimiento de frustración que se experimenta en los espacios externos donde se detectan desigualdades o prácticas generizadas, pero sobre las cuales se tiene poca capacidad de actuación. Lo que puede llevar a no querer salir mucho de lo que se percibe como una “burbuja igualitaria” comparado con lo que hay “ahí fuera”.**

Cuando empiezas a ser consciente de cómo son las dinámicas en los espacios grupales del exterior, eso genera mucha frustración. En unas reuniones donde estaban los sindicatos, había unas dinámicas tan terribles, que generaba mucha frustración y hasta bloqueo, porque somos conscientes de que no vamos a poder cambiar las dinámicas perversas de negociación. (...)

Igual podríamos plantear qué hacemos con eso en MG, ya que ahora somos tan capaces de identificar estas dinámicas por todo el proceso que hemos hecho sobre cómo se gestionan los poderes, el liderazgo etc. Parte del proceso de empoderamiento es que eres capaz de ser consciente de muchas cosas, pero tu capacidad de actuación sobre ellas es muy limitada. y a veces, eso hace que no haya ganas de ir a algunos espacios al exterior. (...)

3.5.5. ¿La Estrategia de género ha supuesto cambios en los centros-periferias de poder o influencia de MG?

No es una pregunta fácil de valorar, pero nos ha parecido interesante por lo menos plantear la y recoger algunas ideas que salieron en las entrevistas o espacios de contraste, ya que, en un sistema organizacional, la importancia, el peso, el cariño que se dedica a una pieza del puzzle tiene implicaciones para el resto del sistema, donde otras piezas tienen a lo mejor que recolocarse. Conviene tenerlo presente, simplemente para asegurarse de que los movimientos no sean de suma cero. Por ejemplo, que un área coja más peso no debería debilitar a otras, sino contribuir a sostenerlas, si así lo desea la organización.

- Como otras muchas organizaciones, MG tiene sus propios centros y periferias geográficas, con Bizkaia y Bilbao teniendo un papel territorial destacado, por diferentes razones. Pero ante la pregunta por otros tipos de posibles desequilibrios, las respuestas son mucho más cautelosas. Haremos mención a 3 ideas que nos parecen tener relevancia en el tema que nos ocupa.

¿Se ha podido generar un cierto desequilibrio entre el peso del Área de feminismos y otras Áreas, generando una especie de centro y periferias no intencionales? Una respuesta alude al hecho de que, de forma coyuntural, algunas áreas están más debilitadas que otras, por distintas circunstancias internas. Sería el caso del Área de Pueblos Indígenas, por ejemplo. Mientras que el Área de feminismos, estaría “más fuerte”, más estable, generando de facto una impresión de mayor desequilibrio.

En cambio, se ha señalado una idea que va en la dirección opuesta, a saber, que se ha dado un **reequilibrar entre el peso y reconocimiento que se da a los equipos cooperación-educación-administración**, dando cada vez más visibilidad a los últimos dos. Lo que también se considera que es una lección feminista: dar lugar a

las tareas esenciales para la sostenibilidad de la vida (en este caso de la organización), pero que antes apenas se veían, no se nombraban, y cuyo desarrollo se infravaloraba.

*Yo creo que hay algo que ha cambiado mucho en los últimos tiempos, y es que hace años creo que había un **centro-periferia entre cooperación y educación y administración**. Casi ni se nombraba, pero sí que había un centro en el equipo de cooperación y luego estaba educación como secundaria, y administración casi invisible. (...) Pero ahora todo se ha ido moviendo (...) Podríamos decir que cooperación hace varios años era un centro de poder, pero eso ahora ha cambiado. La incorporación de administración en las áreas ha supuesto un salto cualitativo, y su participación [se ha desarrollado de] manera más igualitaria.*

Una tercera idea tiene que ver con la **duda de si centrar tanto el esfuerzo de dinámicas de trabajo no patriarcal en el espacio central de la Asamblea no ha impedido llegar a otros espacios menos centrales de la organización, pero no por ello menos importantes**. En este sentido, Parece bastante generalizada la impresión de que, para seguir democratizando la organización, el reto reside ahora en explorar los espacios más allá de la Asamblea – ya que la centralidad de la Asamblea en el trabajo de género ha podido generar un efecto de centro-periferia involuntario, pero real. Se trataría por tanto de ampliar el foco de los cambios desde la Asamblea a otros espacios de trabajo y de decisión, como son las áreas y los equipos.

Las respuestas recibidas en el cuestionario confirman esta impresión, ya que frente a la media de 4,2 puntos sobre 5 obtenida en el caso de la Asamblea, como se ha mencionado más arriba, la valoración del impacto que ha tenido el proceso del Viajando a nivel interno en otros espacios es mucho más mitigada, con un 2,8 puntos de media:

Tabla 18. Grado de acuerdo con la afirmación. (media en escala de 0 a 5)

	M	H	NB	Total
El proceso del Viajando por lo Invisible ha generado formas más equitativas y feministas de funcionar en los diferentes equipos y áreas de trabajo	2,2	3	3	2,8

En su momento elegimos el Asamblea porque es un espacio donde estamos todas y porque es un espacio de toma de decisiones, pero a nivel de reto sí que tenemos que mejorar como trabajamos en equipo, y en cómo hacemos el trabajo previo en otros equipos también.

3.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional suele ser entendida como la estructura profunda y menos visible en la organización, compuesta por las creencias sobre el trabajo, la conexión entre la vida fuera y dentro, estilos de trabajo, tipos de liderazgo, participación, resolución de conflictos, etc.

El análisis de la cultura organizacional no es un ámbito de estudio nuevo para MG. En 2012, la organización realizó un diagnóstico precisamente sobre esta cuestión que permitió profundizar en la conexión entre la vida laboral y la vida personal, el trabajo en equipo y el individualismo heroico.

En 2016, se elabora un nuevo documento que, a partir de las reflexiones anteriores, aborda en profundidad el Trabajo en Equipo no Patriarcal, retomando los ámbitos de estudios que ya se abordaron en 2012.

3.6.1. ¿Ha ayudado la Estrategia de género a superar la tendencia hacia el individualismo heroico detectada en anteriormente?

Como decíamos, en el marco del proceso de construcción de otras formas de hacer y de modelos de trabajos igualitarios, uno de los ámbitos que se analizaron en los documentos de 2012 y de 2016, fue el tema del individualismo heroico.

Cuando hablamos de individualismo heroico, y basándonos en la explicación dada por Natalia Navarro en el diagnóstico sobre Cultura Organizacional de 2012, nos referimos a un modelo de gestión organizativa que cuenta con las siguientes características:

- Se basa en la noción de **logro individual**, fundamentado en la figura de “héroes”, hecho que conlleva una tendencia a individualizar, a jerarquizar y a invisibilizar las aportaciones múltiples presentes en el contexto organizacional.
- Se fundamenta en el control del **desempeño individual** en contraposición al trabajo en equipo.
- Se desarrolla desde habilidades como la **‘entrega’** y **‘sacrificio’** individuales en contraposición a otras como el saber escuchar, empatía, apertura para aprender de las demás personas, etc.

En el diagnóstico de 2012, se señalaba que en MG la consecución de resultados depende menos de los esfuerzos individuales y más del trabajo en equipo, si bien cada cual reconocía cierta tendencia al individualismo heroico en el desempeño de sus tareas.

El diagnóstico de 2016 abordaba un análisis más específico según las áreas y los equipos de trabajo. El denominador común que se percibe es que las personas de MG gozaban de un alto grado de autonomía y lo que se valoraba tenía que ver en mayor medida con conocimientos técnicos: saber formular proyectos, conocer la realidad de los países y las temáticas. Se concluye, por tanto, que existían unas formas de hacer de carácter más individualistas y operativas, en

contraposición con formas de hacer más colectivas y basadas en el trabajo en equipo. Una excepción era el área de género que se consideraba como un espacio de trabajo compartido, en la medida en que se explicaba que se tenían en cuenta las situaciones personales a la hora del reparto de tareas, se comprendían las faltas y se cuidaba no sobrecargar. No obstante, se destacaba también que el reparto de tareas no tenía una visión de trabajo en equipo, sino de trabajo en grupo.

Durante el proceso de evaluación, se ha querido profundizar sobre si la Estrategia de género 2016-2020, ha supuesto una mejora a la hora de impulsar un modelo de trabajo más colaborativo e igualitario. Para ello, en el cuestionario distribuido a la plantilla, se ha preguntado sobre el grado de acuerdo o desacuerdo que las personas de MG tienen vinculados a diferentes afirmaciones.

- **De los resultados obtenidos podemos decir que existe una percepción bastante generalizada de que en MG se cuida a las personas, y que trabajar muchas horas no demuestra un mayor compromiso hacia la organización.**

No obstante, resulta de interés la diversidad de opinión según género en la afirmación “*En MG, las responsabilidades entre el personal liberado están distribuidas por igual*”. Los hombres de la organización se muestran de acuerdo con esta afirmación (puntuándola con un 4), mientras que en el caso de las mujeres y de la persona no binaria, el nivel de acuerdo desciende al 2,7 y al 3 respectivamente. De todas formas, estos datos suponen una mejora con respecto al diagnóstico de 2001 sobre análisis institucional, en el que únicamente el 22% de las mujeres y el 20% de los hombres se mostraba de acuerdo con la afirmación “En MG, las responsabilidades entre el personal liberado están distribuidas por igual”.

Siguiendo con el análisis vemos que las mujeres y la persona no binaria están más de acuerdo con la afirmación “*Aunque a veces sienta que el trabajo me agobia, siento la obligación de esforzarme todavía más*”, en comparación con la puntuación dada por los hombres. Es decir, las mujeres y la persona no binaria de la

organización, perciben menor sensación de igualdad a la hora de repartir las tareas y una mayor obligación/presión de cara a desarrollar las tareas encomendadas.

Por lo general, todas las personas de la plantilla, con independencia de su género, no están de acuerdo con que en MG debería haber diferencias o escalas salariales según el puesto de trabajo, dato que nuevamente supone una mejora con respecto al diagnóstico de 2001 y en el que hasta el 50% de las mujeres y el 44% de los hombres opinaba lo contrario.

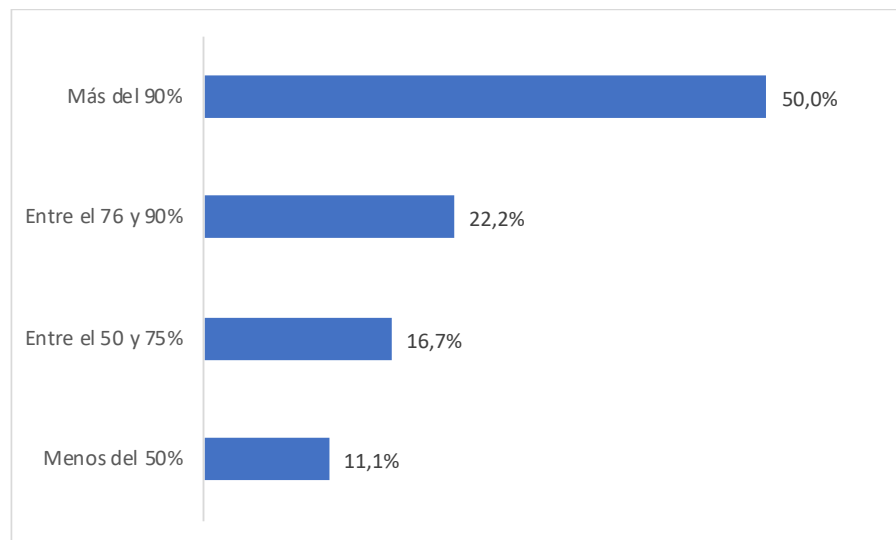
Tabla 19. Respuesta. a la pregunta: “En relación a la política de personal, indica tu grado de acuerdo con cada afirmación” (puntuación media según género, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta)

	H	M	NB	Total
En MG, las responsabilidades entre el personal liberado están distribuidas por igual	4	2,7	3	3,2
En MG, debería haber diferencias o escalas salariales según el puesto de trabajo	1,5	1,4	1	1,3
Aunque a veces sienta que el trabajo me agobia, siento la obligación de esforzarme todavía más	2,5	3,2	4	3,2
Trabajar muchas horas demuestra mi compromiso con MG	1,5	2,2	3	2,2
En MG, no cuidamos suficiente a nuestro personal contratado.	1,5	2,3	3	2,3

Por otro lado, existe una percepción bastante generalizada de que en MG se compensan las horas extras trabajadas: hasta el 50% de las personas que han contestado a esta pregunta dice que se les ha

recompensado más del 90% de las horas extras, y otro 22%, entre el 76 y 90%.

Grafica 2. En relación a las horas extras estimadas en la pregunta anterior, ¿en qué proporción valoras que las has compensado? (dejando de lado las horas de las Asambleas)



- **Vinculado al desarrollo de horas extras, en los cuestionarios se traslada que las cargas de trabajo varían dependiendo de la personalidad de cada persona. Es decir, existen diferentes formas en la organización de concebir los modelos de trabajo: hay personas que se ciñen estrictamente al desarrollo de sus funciones; y otras, que asumen niveles de responsabilidad más elevados.**

Esta diversidad depende principalmente del grado de autonomía existente en la organización, que si bien se considera un factor muy positivo, puede conllevar el riesgo de deslizarse hacia el individualismo heroico. Se plantea, por tanto, la duda de hasta qué

punto el grado de autonomía está en contraposición con el trabajo en equipo no patriarcal que se está intentando consolidar en MG.

- **Se va superando la tendencia al individualismo heroico.**

En el taller desarrollado durante el proceso de evaluación “**Las 4 p: poderes, procesos, personas y prácticas generizantes**”) se ha querido profundizar sobre cuáles son los comportamientos, prácticas y procedimientos generizantes que se considera que se han logrado reconducir, y cuáles, por el contrario, se siguen considerando un reto a abordar.

Uno de los temas sobre el cual se debatió fue precisamente el del individualismo heroico. Existe en la entidad una opinión compartida de que el trabajo realizado en los diagnósticos de 2012 y de 2016, ha ayudado a tomar conciencia de que existía una tendencia al individualismo heroico en la organización y que esta toma de conciencia, ha permitido avanzar hacia nuevas formas de repartir y organizar el trabajo de una forma más equitativa:

“Más allá de los roles y de las debilidades diferentes que tenemos cada una, con el tema del individualismo heroico, en los diferentes equipos donde estoy sí que percibo una total confianza para decir “hasta aquí llego” y afrontar cómo repartimos el trabajo de forma colectiva. En ese sentido creo que sí que hemos avanzado”.

“Yo hasta estar con Natalia Navarro no había oído hablar del tema del individualismo heroico. Creo que muchas nos sentimos reflejadas ahí y le pusimos un nombre. Entonces a nivel organizativo creo que está muy bien haberle puesto un nombre y ser conscientes de ello. Si hemos cambiado o no, no lo tengo tan claro porque creo que depende mucho de la persona. Hay personas que se han trabajado más y otras no tanto”

“Creo que teóricamente sí que hemos hecho una especificación de no reforzar eso del individualismo heroico. Hemos hecho muchos

procesos para mejorar el trabajo en equipo. Creo que ha habido una parte de ser consciente de eso y de intentar repartir cargas”

- **Si bien se ha avanzado hacia un reparto más igualitario de las tareas, se afirma que no se ha llegado a repartir de forma más equitativa el nivel de responsabilidad. En este sentido, se explicita que en momentos claves muy vinculados a las tareas propias de las áreas o de los equipos (por ejemplo, la relación con las socias locales en el caso del equipo de cooperación al desarrollo), se vuelve a formas de hacer muy vinculadas al desempeño y al logro individual.**

“Pero luego llega la parte esa de “tú eres responsable de...” y ahí llega un límite en el que te lo comes. María, por ejemplo, con sus asesorías sí que ha conseguido que la apoyen personas a ejecutarlas, pero yo sí la he oído sentirse muy sola con este tema. Marta y Susana con la auditoría. Y en cooperación con el tema de los países, de la responsabilidad política de los contextos y de la relación con las contrapartes, ahí creo que tú te lo comes y tú te lo guisas”.

“Creo que sí trabajamos cada vez más en equipo, aunque se siguen dando cosas de individualismo heroico que se junta a veces con otros temas: dificultades de planificación y con temas organizativos”.

- **Las mejoras que la organización está experimentando se considera que están relacionadas con un cambio en la cultura organizacional, en la medida en que las personas, desde sus decisiones individuales ya no están dispuestas a “dar la vida” por lo organizativo como hacían anteriormente.**

“A mí eso me conecta también con temas de derechos laborales: creo que ha habido un cambio en la cultura organizativa en los últimos años, y es que antes había mucho más esta historia de dar la vida por lo organizativo y creo que esto ha cambiado. Creo que es un privilegio estar en una organización con la flexibilidad que tenemos

y eso no quita que la gente meta horas en momentos puntuales, pero me da la sensación de que antes eso era más común y continuo. Además, tengo la sensación de que ahora sigue pasando, pero en momentos más puntuales y alguna gente más que otra”.

No obstante, si nos fijamos en las respuestas dadas a la pregunta del cuestionario sobre la disponibilidad especial que los puestos de trabajo requieren fuera del horario laboral, vemos que atender a ponentes y llevarse el trabajo a casa, suponen una disponibilidad extra de **entre 1 a 5** veces o más al año, para la mayoría de la plantilla.

Además, las actividades de educación se señalan fuera de horario de forma mayoritaria y hasta tres personas destacan que requieren una disponibilidad extra de más de 15 veces al año.

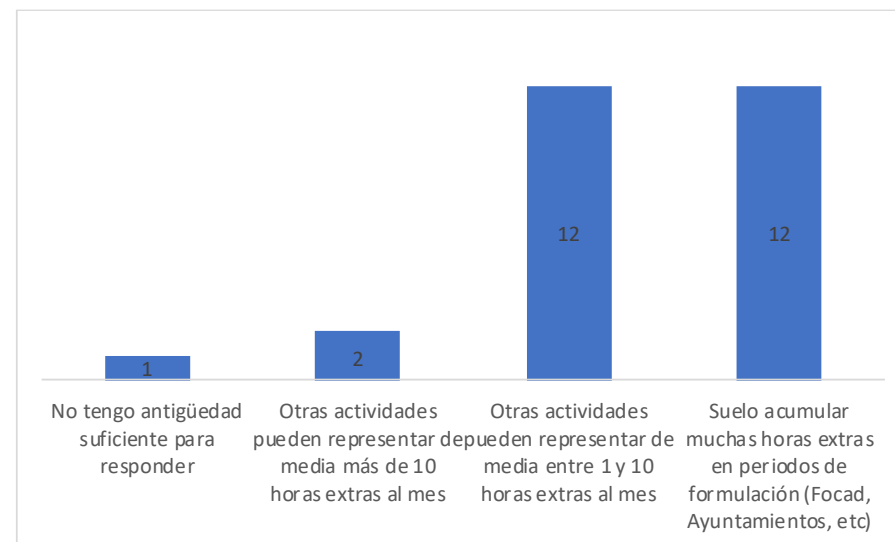
Tabla 20. Además de las horas no compensadas de la Asamblea, indica si tu puesto requiere una disponibilidad especial en la práctica, FUERA del horario laboral.

		H	M	NB	Total
Realizar desplazamientos en el Estado	1-5 veces al año	1	7	0	8
	NS/NC	0	2	0	2
	Nunca	1	7	1	9
Relación con las contrapartes	1-5 veces al año	0	3	1	4
	6-15 veces al año	0	2	0	2
	Más de 15 veces al año	1	2	0	3
	Nunca	1	9	0	10
Atender a ponentes	1-5 veces al año	1	15	1	17
	6-15 veces al año	1	0	0	1
	Nunca	0	1	0	1
Actividades de educación	1-5 veces al año	1	8	0	9
	6-15 veces al año	1	2	0	3
	Más de 15 veces al año	0	2	1	3
	Nunca	0	4	0	4
Responder a emergencias	1-5 veces al año	1	8	0	9
	6-15 veces al año	0	0	1	1
	Más de 15 veces al año	0	1	0	1
	Nunca	0	4	0	4
Llevarse trabajo a casa	1-5 veces al año	1	9	0	10
	6-15 veces al año	0	4	0	4
	Más de 15 veces al año	1	1	1	3
	Nunca	0	2	0	2
Otras	1-5 veces al año	0	1	0	1
	NS/NC	1	6	0	7
	Nunca	1	9	1	11

Siguiendo con el análisis de los cuestionario, vemos que hasta el 75% de la plantilla señala trabajar de media entre 1 y 10 horas extras al

mes, y que suelen acumular muchas horas extras en periodos de formulación y en otras actividades.

Gráfica 3. Tomando el año pasado (2019) como referencia, danos una idea de la cantidad de horas que puedes llegar a tener que trabajar fuera de tu jornada laboral normal, incluyendo tanto las horas compensadas, como las no compensadas



No obstante, se percibe una buena satisfacción con el sistema de compensación de horas de la organización, si bien se observan diferencias según el género de la plantilla. Aunque hay una visión bastante compartida de que no se busca compensar todas las horas extras (afirmación puntuada con una media total del 3,5), los hombres muestran un grado mucho más elevado de acuerdo con esta afirmación (media del 4,5); mientras que ellas se muestran bastante de acuerdo con que deberían compensar todas las horas extras trabajadas (media del 3,6).

Tabla 21. En relación a las horas extras y los sistemas de compensación existentes, indica tu grado de acuerdo con cada afirmación. (Elige una opción por línea: 1= En total DESACUERDO; 5= Completamente DE ACUERDO)

	M	H	NB	Total
Considero que deberíamos poder compensar todas las horas extras trabajada	3,6	3	3	3,2
En MG, en la práctica, es imposible lograr compensar todas las horas	2	2,5	4	2,8
No busco compensar todas las horas, porque considero que una parte del tiempo dedicado a MG tiene que ser activismo.	3,2	4,5	3	3,5
El sistema de compensación de horas para viajes a proyectos debería ser revisado	2,7	1,5		2,1
El sistema de compensación de horas para actividades o viajes de fines de semana debería ser revisado	2,4	2		2,2

- **Además de la tensión entre autonomía e individualismo heroico, durante el proceso de evaluación se ha identificado una segunda tensión: aquella que se establece entre individualismo heroico y organizacionismo heroico.**

Cuando hablamos de organizacionismo heroico, nos referimos principalmente a los esfuerzos que se hacen en MG como colectivo, y no desde las decisiones individuales de cada cual. En este sentido, la estructura asamblearia de MG, horizontal y basada en la toma de decisión compartidas, plantea la asunción de responsabilidades colectivas que también pueden suponer una tendencia a “dar la vida” por la organización.

El concepto de organizacionismo heroico, ya se abordó en el Diagnóstico de Cultura Organizacional realizado en 2012:

“Por ejemplo, la asunción de que ‘el trabajador ideal’ es quien siempre está ahí, siempre disponible, y que pasa largas horas en el trabajo, si bien puede no ser vigente en su totalidad, si es rastreable en MG, en esa tendencia a la ‘auto exigencia’, acrecentada por lo que en MG se ha denominado ‘organizacionismo heroico’. La otra cara de la moneda son la fatiga y las bajas por estrés”.

- **En la entrevista realizada a Natalia Navarro para esta evaluación y de las opiniones recogidas de algunas personas de MG, se pone de manifiesto que esta tendencia al organizacionismo heroico tiene que ver, por un lado, con la estructura organizativa que requiere la aportación de cada cual; y por otro lado, con una cierta auto exigencia organizacional.**

“Sí que tienen este tema en el punto de mira, pero lo del organizacionismo heroico, igual puede surgir en parte de que han creado una manera de trabajar donde dentro de un equipo requieren de la aportación de cada cual, por lo que nadie puede fallar realmente (...). Seguramente tiene también que ver con una tensión entre las expectativas y la dificultad en poner límites. Tienen expectativas muy altas, por ejemplo, de la visión externa sobre su trabajo”. Natalia Navarro.

“Está relacionado con lo que mencionáis pero creo que el trabajo interno que le dedicamos a la organización en comparación con otras es muy grande...somos poco ágiles y prácticas, eternizamos la toma de decisiones, hay temas que pasan por 3-4 espacios etc. Creo que es necesario abordar esto más aún en tiempos de crisis como los que vienen”

“Respecto al cuidado del personal creo que sí tratamos de hacerlo y mucho, pero también "pedimos" a la gente que esté a mil cosas a la vez (varios grupos de trabajo interno, formular proyectos, ejecutar, labores de comunicación). Creo que cuidaríamos más a las personas si pudiesen estar más centradas en menos cosas, pero con más calidad y además diéramos más espacio para la "desconexión" y el descanso mental, como, por ejemplo, regular el uso del WhatsApp de Mugarik, que funciona a cualquier hora y todos los días de la semana”.

No resulta obvio explicitar que esta tendencia al organizacionismo heroico tiene un coste en términos de cuidados de las personas que forman parte de la entidad. Recogemos a continuación algunas recomendaciones que han sido socializadas a través del cuestionario y que explicitan prácticas que podrían impulsarse en la organización de cara a fomentar un mayor cuidado de las personas.

“Facilitar el descanso mental y la "desconexión" de las personas, tratar de ser más prácticas y operativas, no eternizar debates y toma de decisiones, tratar de que las personas no tengan que estar a muchas cosas al mismo tiempo (tal vez nos tengamos que especializar más, aunque no es nuestra filosofía...), reducir cargas y responsabilidades, hacer menos cosas, pero con más tiempo y calidad cada una de nosotras”

“Incorporar espacios y prácticas para el autocuidado y cuidado colectivo a lo interno de la organización”

“Trabajarnos la auto exigencia organizacional.”

“Trabajar las relaciones personales para que no solo compartamos un proyecto político, sino relaciones de cariño y amistad más profundas”.

3.6.2. ¿Se ha fortalecido el trabajo en equipo no patriarcal?

La apuesta por el Trabajo en Equipo no Patriarcal se fundamenta en la constatación de que los procesos transformadores que impulsa MG deben realizarse no solo a lo externo, sino que también a lo interno de la organización. De esta manera, se entiende el Trabajo en Equipo no Patriarcal como una herramienta que debe construirse desde las prácticas cotidianas, y que posibilite detectar las desigualdades de género, así como construir nuevas metodologías, formas de hacer y modelos de trabajo igualitarios.

- **La apuesta por el Trabajo en Equipo no Patriarcal, surge de una reflexión conceptual que posteriormente se aterrizó en propuestas concretas de las que derivó la construcción del proceso “Viajando por lo Invisible”, y que permitió construir con otras organizaciones y desde las prácticas cotidianas, modelos de trabajos más igualitarios:**

“El trabajo en equipo no patriarcal es un tema que fue identificado en el diagnóstico de cultura organizacional. Fue un proceso de reflexión e invención conceptual para luego intentar aterrizarlo en las prácticas. Era más bien un documento de exploración que un diagnóstico en si. Y es a partir de este trabajo y algunas de las cosas que se plantearon que salió toda la construcción del proceso del viajando por lo invisible. Pero no fue un diagnóstico propiamente, hubo una serie de sesiones con Mugarik, luego se abrió el foco a trabajar con otras organizaciones. El proceso del viajando es hijo de lo anterior, pero también es hijo de otras cosas, tiene muchas padres y madres”. (Natalia Navarro)

El impulso del proceso de Viajando por lo invisible, como ya hemos mencionado en otros apartados de este documento, ha supuesto introducir cambios concretos y visibles, principalmente en el espacio de toma de decisión y partición de MG (la Asamblea). Estos cambios tienen que ver principalmente con la apuesta por una coordinación colectiva, y la incorporación de herramientas orientadas a mejorar la toma de decisión, como son la facilitación (formación y creación de

un equipo específico), la gestión de las emociones, las dinámicas de consenso, entre otros.

- **No obstante, al haber centralizado estos cambios en la Asamblea, surge la duda de si no se han descuidado otros “mini espacios” (equipos, áreas) donde se considera que se tiene que abordar (todavía más) medidas orientadas no solo a la toma de decisión sino también al trabajo en equipo no patriarcal como tal.**

“Todos estos cambios los hemos centrado en la Asamblea de Mugarik porque es el espacio de toma de decisiones, pero también trabajamos en equipo en otros espacios, cómo son las áreas. Entonces, aunque la Asamblea es el espacio de toma de decisiones y de debates en Mugarik, hay un montón de otros mini espacios donde no hemos trabajado todos estos temas. No nos hemos puesto retos dentro de esos espacios (...). El trabajo en equipo, donde más se hace, no es en la Asamblea y eso tampoco lo estamos analizando, porque se ha priorizado la Asamblea”.

- **La valoración que se hace es que estos cambios están ayudando a avanzar hacia un reparto más igualitario del trabajo. No obstante, se explicitan elementos de mejora como ofrecer mayor acompañamiento a los equipos de trabajo, revisar cómo se reparten las tareas y las sobrecargas, y analizar de qué manera se está trabajando en otros espacios que también, como decíamos, suponen trabajar en equipo.**

“Sería interesante identificar cómo estamos trabajando dentro de las áreas o dentro de los equipos”.

(Cuestionario) “Me parece que el trabajo en equipo no patriarcal está relacionado también con la comunicación y con compartir información que disponemos, y tener en mente tanto la importancia del “resultado” como la del “proceso” colectivo. En estos aspectos si detecto sesgo de género en MG.

(Cuestionario) “Creo que otro elemento clave (...) tiene que ver con el reparto de las cargas de trabajo y el trabajo en equipo. De modo

que nadie esté “más sobrecargada” que las demás y que esto se acompañe por el equipo, para detectar sobrecargas y repartir tareas o revisar carencias en el trabajo. Creo que esto se va haciendo poco a poco (las evaluaciones de personas y el intentar trabajar más en equipo creo que ayudan), al menos en mi caso”.

3.6.3. ¿Existen todavía temas tabúes que influyen en la política de género de MG?

En el diagnóstico sobre cultura organizacional de 2016, se señalaba la presencia de tabúes en el marco de la asamblea, vinculados específicamente al trabajo técnico diario y al cuestionamiento de malas prácticas o formas de hacer de algunas personas de la plantilla.

Durante el proceso de evaluación se ha querido profundizar en ello y del análisis de los discursos derivados de los espacios grupales, podemos decir que algunos de los tabúes detectados en 2016, siguen vigentes en la organización.

- **En primer lugar, se siguen mencionando los tabúes en el marco de la asamblea relacionados con el cuestionar el trabajo ajeno o con diversas formas de hacer, y que han tenido consecuencias en la calidad del trabajo realizado o en las relaciones entre las personas.**

“Yo creo que hay tabús también de no querer meterse en el trabajo de la otra persona. También por dificultades relacionales vinculadas al trabajo: hay personas con las que te entiendes mejor o te sientes más cómoda y con otra gente tienes más dificultades también a la hora de decirlo. Pero sí que hay tabús que no se han hablado”.

Yo creo que sí hay tabúes en Mugarik todavía, y creo que tienen que ver con la personalidad de las personas. Hay gente que no da explicaciones y simplemente da resultados, y hay otra gente que pregunta todo el rato... Por ejemplo, una persona que quiera cogerse

algún derecho hace todo el proceso explicándolo y preguntando, pero otras personas no tanto, y ese tema creo que no se aborda. Tampoco creo que sea una necesidad imprescindible ahora mismo abordar este tema, pero sí que hay bastantes diferencias”.

- **Se destacan, por tanto, dificultades a la hora de verbalizar ciertas cosas, en particular las que pueda tener que ver con valorar el trabajo realizado por otros compañeros o compañeras.**

“Yo creo que sí que hay temas que cuesta abordar y que tienen que ver con temas pendientes y con personas concretas. Por ejemplo, en relación a los poderes, se nombran, pero haciendo rodeos. Hablamos en tercera persona, pero todas sabemos de quién se habla más o menos, y creo que esta actitud tiene que ver con ser cuidadosas y es más interesante señalar a la práctica más que a la persona o a la compañera”.

- **También se ha observado la existencia de silencios o “nudos no resueltos” que son percibidos por las personas que se han incorporado más recientemente a la plantilla. Ello hace que haya dinámicas internas “enquistadas” que resultan difíciles de entender y abordar.**

He oído más en los últimos tiempos, quizás porque haya entrado más gente nueva de los últimos 2 años, y todas ellas cuando acaban las reuniones de la asamblea vienen a decir “es hay algo por ahí detrás que no me deja entender cosas de la asamblea”. Entonces, si la gente que es nueva ve algo es porque realmente hay algo.

- **Otro tabú que se ha socializado tiene que ver con la falta de consenso en torno a temas estratégicos de la organización. Por ejemplo, se expresa la diversidad de opinión entre quienes consideran prioritario el trabajo de comunicación, incidencia y participación en redes, y quienes, por el contrario, priorizan el trabajo técnico y de formulación, del cual depende la sostenibilidad económica de MG.**

“Una cosa que ha surgido últimamente es el tiempo que le dedicamos a cuestiones de comunicación, incidencia política y de participación en redes. Eso versus la sostenibilidad de la organización que sería la formulación de proyectos y el trabajo técnico. Entonces ha habido ahí una tensión sobre todo con una persona de cara a mantener esta visibilidad pública de comunicación y de participación o, por el contrario, centrarnos en lo técnico en un momento en que teníamos necesidad de ponernos con convocatorias que había que sacar adelante”.

- **La proporción de hombres en la organización es otro elemento que se ha puesto sobre la mesa al reflexionar sobre los tabúes de MG. En este caso, más que un tabú se considera una creencia que la distribución de la plantilla tal y como está en la actualidad sea lo ideal (de las 16 personas contratadas, 2 son hombres). Creencia que algunas personas consideran debería revisarse, en la medida en que existen distintas opiniones en la organización sobre si debiera o no aumentar el número de hombres de la plantilla.**

“Una creencia que yo creo que hay en Mugarik es el hecho de que el porcentaje de hombres tal y como está ahora es lo ideal. Mantener este porcentaje de hombres que tenemos en la actualidad ya que como sabes hay muchísimas más mujeres que hombres trabajando”.

“Priorizar la contratación de mujeres fue una decisión de hace muchos años para corregir la composición de la plantilla, pero es un aspecto que en estos momentos no tiene sentido, cuando

mayoritariamente somos mujeres, y a veces siento que no se quieren hombres”.

3.6.4. ¿La estrategia de MG ha supuesto mejoras a la hora de abordar la resolución de conflictos en MG?

El diagnóstico sobre Cultura Organizacional de 2016, abordaba el tema de la resolución de conflictos vinculado a las diversas áreas y equipos de trabajo de MG y en él se señalaba cierto reparo en abordar conflictos o la existencia de actitudes “pacificadoras” de evitación de posibles tensiones. Durante el proceso de evaluación, resultó de especial interés identificar si la estrategia de género ha supuesto mejoras a la hora de abordar los conflictos en MG.

- **En primer lugar, existe la opinión generalizada de que no existen grandes conflictos en la organización. Se menciona más bien la existencia de roces derivados de la diversidad de opiniones a la hora de llegar a consensos. En este sentido, hay una percepción de mejora vinculada a la prevención de conflictos, gracias a la implementación de herramientas como la evaluación participativa de personas o la gestión de emociones en la Asamblea.**

“No creo que tengamos grandes conflictos o por lo menos yo no lo siento así. Lo que pasa es que a veces depende de la decisión que nos toca tomar o según el tema, tenemos diferentes visiones, y en las discusiones lo damos todo. A veces entonces sí que puede que haya momentos más tensos. Habiendo 16 personas es verdad que nos llevamos bien pero a veces surgen cosas o roces. Una herramienta que creo que sí que ayuda son las evaluaciones participativas de personas porque es un espacio donde la persona puede decir cosas”.

“Con el tema de conflicto me da la sensación de que en los últimos tiempos estamos algo más preparadas para prevenir conflictos con

todo el tema de la gestión de emociones en las asambleas. Yo personalmente me siento con más capacidad y más cercanía con distintas personas de decir que algo no me ha sentado bien. Creo que está generando como una cultura de hablar no solo de lo emocional, sino también de cosas que nos sientan mal en el curro que creo que puede ser bueno para prevenir conflictos”.

- **No obstante, se pone de manifiesto la existencia de cierta dificultad a la hora de gestionar los conflictos cuando éstos aparecen, siendo a menudo derivados de algunos de los tabúes que se han señalado anteriormente: el no cuestionar el trabajo de las compañeras o el no expresar las emociones generadas por los conflictos, desde el cuidado y sin hacer daño.**

“Aún así también creo que tenemos tabúes enquistados. Ha habido conflictos gordos que hemos abordado con apoyo externo incluso, pero sí que hay cosas que tienen que ver con esto dos puntos de no meterte en el curro de la otra y otras cosas que son complicadas de abordar y que siguen estando ahí”

*Todo lo que hemos estado haciendo los últimos años creo que nos ha venido muy bien para ir compartiendo las emociones. Lo que pasa es que a veces sí he sentido cómo que es el espacio para echarle la m*** encima. A veces me he sentido mal por cómo la gente ha expresado las cosas. Creo que no todas sabemos expresar lo que sentimos de una manera cuidadosa y que no haga daño a los demás.*

3.7. COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE

3.7.1. ¿La estrategia de género ha supuesto una mejora de la comunicación feminista interna y externa de MG? [Eficacia]

- Solo se hará aquí un muy breve repaso al tema de comunicación, que ya se ha abordado en parte en el capítulo 2, donde se ha hecho mención a los resultados y las acciones vinculadas a los medios de comunicación, además de apuntar algunas apreciaciones sobre el impacto comunicativo de otras actividades. Simplemente, podemos subrayar aquí que se considera un acierto que desde la Estrategia se ha tratado a los medios de comunicación no solo como recipientes, sino también como sujetos de los esfuerzos de divulgación y difusión.

Ahí está la presentación de alternativas para la difusión de las investigaciones de violencia, para lograr más incidencia en los medios de comunicación, entre otros agentes. Y la propia investigación en medios ("¿Informas y desinformas?") ha generado interés, llegándose incluso a organizar un desayuno con medios, donde salieron ideas interesantes.

En cuanto a los medios, no siempre contestan como nos gustaría, pero hemos conseguido cierto impacto de nuestras actividades, en vez de solo comunicación. El dossier de medios de toda la campaña de violencia habla también del impacto de todo el trabajo hecho.

- A la hora de valorar si la comunicación feminista va más allá de lo que se elabora desde el Área de feminismos, la encuesta distribuida a la plantilla nos da unos elementos de respuesta: el grado de acuerdo con las dos afirmaciones reproducidas en la Tabla 19 parece indicar que la entidad va en la buena dirección, ya que la puntuación media supera los 3,6 sobre 5 en todos los casos, llegando hasta 4 en el caso de los hombres y la persona no binaria.

Tabla 19. Grado de acuerdo con la incorporación de la perspectiva de género y análisis feminista en la documentación interna y/o externa

	M	H	NB	Total
Más allá de los documentos producidos por el Área de Feminismos, existe una excelente incorporación de la perspectiva de género en toda la documentación interna y externa	3,6	4	4	3,8
Se ha logrado integrar un análisis feminista sólido en todos los documentos de organización interna	3,6	4	4	3,8

Y eso hace que después los contenidos lleguen a los medios. Por ejemplo, si Vidas Sostenibles incorporan el tema de los cuidados como un elemento prioritario, y si en el Área de Pueblos Indígenas han definido que se ponga el foco en las mujeres indígenas cuando vamos a la comunicación, estos enfoques están ahí. Y la reflexión que hicimos en su día sobre las imágenes, los contenidos, el lenguaje, esto nos ha ayudado en el cómo hacerlo. Pero para mí, el elemento clave es que la agenda feminista esté presente en todo Mugarik.

- En el grupo de contraste, también se hizo especial hincapié en la apuesta por la participación en el proyecto de televisión social, internacionalista y feminista de Tantaka TV.

Se considera que decidir de asumir la responsabilidad del eje de feminismo ha sido probablemente la apuesta más importante en materia de comunicación feminista, social y colectiva, planteada como un derecho humano y como una alternativa a los grandes medios desde una visión anticapitalista y antipatriarcal.

- Además del trabajo específico en el proyecto de Tantaka, MG también ha sabido tejer una sólida alianza con Pikara Magazine, que ha acompañado numerosos proyectos de MG. Otro elemento de interés en la estrategia de MG es la organización de formaciones en comunicación con perspectiva de género que, por supuesto, han servido para generar conocimiento, pero también han resultado útiles como medio para llegar a diferentes tipos de público.
- En cuanto a mejoras necesarias, se han mencionado un par de temas concretos:
 - El protocolo de comunicación no sexista, que se considera obsoleto, y necesitado de una revisión.
 - La web sobre Memoria, del proyecto de violencias. En el segundo caso, se valora que la web ha tenido muchas carencias, que ya se han solventado en parte, pero que en los próximos dos años se quiere cambiar un poco el formato, para que resulte más atractivo. Se trataría así de fomentar también que se llegue a alimentar de forma más colectiva.

- A nivel interno, la mirada a los procesos de trabajo que se ha plasmado en el apartado 5.2 ya ha puesto claramente de relieve que existen canales muy sólidos de comunicación organizacional, a través de la Asamblea y otras estructuras donde las integrantes del Área de Feminismos se entrecruzan además con personas de áreas y equipos distintos.

Con sus 6 integrantes y el papel esencial de la responsable de género, el Área de Feminismos cuenta sin duda con canales variados para hacer llegar la información relativa a la Estrategia a toda la organización. Otra cosa es que la carga intensa de trabajo y la escasez relativamente crónica de tiempo (como en la gran mayoría de las entidades del Tercer Sector) reduzcan a veces las oportunidades de intercambiar dicha información.

3.7.2. ¿Ha contribuido la Estrategia de género a generar conocimientos de género y aprendizajes organizacionales? [Sostenibilidad]

- Con la ayuda de un cuestionario, se ha buscado indagar en el tipo de formación previa a la entrada a MG o adquirida durante la trayectoria en la organización: (Preg 44) Aparte del tiempo de auto-formación que hayas podido dedicar a las temáticas feministas y de género, indícanos qué otro tipo de formación (formal o no formal) y experiencia has adquirido antes de entrar en MG y durante tu recorrido en la entidad (intenta calcular un número estimado de horas en cada caso). Respuestas desagradadas por personas que se consideran mujer, hombre o no binaria.

Las respuestas obtenidas de las 19 personas que han respondido ofrecen una imagen poco común en el mundo de la Cooperación al Desarrollo, y más aún en el Tercer Sector, como se puede ver en la tabla 20.

Más de la mitad ostentan un título específico; el tres cuarto responde haber participado en cursos de alguna de las Escuela de Empoderamiento; y 16 personas han asistido a congresos o jornadas. Llama también la atención que 12 mujeres y 1 persona no binaria tienen experiencia de la militancia feminista, y 14 (incluido los dos hombres) dicen también tener experiencia del activismo de género en otros movimientos sociales. Finalmente, 12 de las 19 personas han tenido la oportunidad de trabajar temas de género en otras organizaciones. Varias personas han clickeado además todas las categorías mencionadas.

Esta amplitud de experiencias formativas dice también mucho de los criterios de selección del personal en MG, ya que los conocimientos de género es un criterio que se tiene particularmente en cuenta.

Tabla 20: Tipo de formación (formal o no formal) y experiencia adquirida antes de entrar en MG y durante el recorrido en la entidad en temáticas feministas y de género (número estimado de horas en cada caso, sin tener en cuenta los tiempos de auto-formación).

		M	H	NB	Total
Título(s) universitario(s) (Master, Título de experto/experto, Doctorado, etc.	0 horas	9	0	0	9
	1-200h	3	0	1	4
	201-500h	1	0	0	1
	Más de 500h	3	2	0	5
Participación en cursos de las Escuelas de Empoderamiento	0 horas	3	1	0	4
	1-200h	12	1	1	14
	Más de 500h	1	0	0	1
Participación en congresos o jornadas organizadas por MG y otras entidades	0 horas	1	0	0	1
	1-200h	6	2	0	8
	201-500h	7	0	1	8
	Más de 500h	2	0	0	2
Activismo en el movimiento feminista	0 horas	3	2	0	5
	1-200h	8	0	0	8
	201-500h	3	0	1	4

	Más de 500h	1	0	0	1
Activismo de género en otros movimientos sociales	0 horas	4	0	0	4
	1-200h	8	2	0	10
	201-500h	1	0	1	2
	Más de 500h	2	0	0	2
Experiencia de trabajo de género en otras organizaciones	0 horas	5	1	0	6
	1-200h	5	0	1	6
	201-500h	1	0	0	1
	Más de 500h	5	0	0	5

- **Preguntadas luego por los temas en los que se han formado de forma más específica (Preg. 45), 13 personas aportan las respuestas que transcribimos a continuación y dónde trasparece tanto la gran diversidad de temáticas estudiadas, como los elementos comunes que se derivan probablemente más de la trayectoria ya en el seno de MG.**

- *Economía feminista, ecofeminismo crítico.*
- *Lenguaje no sexista, violencias machistas, teoría de género, planes de igualdad, cultura organizacional, trabajo en equipo no patriarcal, facilitación.*
- *Incorporación de género en proyectos, evaluación de género y construcción de indicadores, derechos sexuales y reproductivos, interseccionalidad, diversidad sexual y género, derechos humanos de las mujeres, violencia machista, género y pueblos indígenas, soberanía alimentaria y género, incorporación de género a nivel organizacional, procesos proequidad, género y migraciones, defensoras de derechos humanos...*

- *Temáticas diversas. Por señalar alguna, creo que en los últimos años me he auto formado más en el ámbito de la economía feminista.*
- *Perspectiva de género en proyectos de cooperación.*
- *Género en la cooperación, violencia de género, defensoras de DDHH, empoderamiento, feminismo indígena, comunicación no sexista*
- *Derechos humanos con enfoque feminista, violencias machistas, defensoras de DDHH, PPII y VVSS, coeducación, comunicación*
- *Género y desarrollo*
- *Máster de Estudios Feministas y de Género en la UPV*
- *Coeducación, Agente de igualdad.*
- *Género y cooperación*
- *Violencias machistas, enfoque DDHH y defensoras de DDHH, coeducación, feminismos diversos, feminismo y cooperación internacional, comunicación, políticas de cooperación y género, procesos de cambio organizacional pro equidad*
- *Violencias machistas.*
- *Equidad de género en proyectos de cooperación; PdG y pueblos indígenas; PdG en el ámbito organizacional; diversidad sexual y de género.*
- **Desde el cuestionario (Preg 47), se ha trasladado también una serie de aciertos en cuanto a la política organizacional de MG en materia de formación feminista y de género, que reflejamos a continuación:**
 - *Considero un acierto formarnos en cultura organizacional y facilitación, especialmente toma de decisiones y resolución de conflictos en colectivos desde perspectiva feminista.*
 - *Trabajar las prácticas generizantes, los estilos de poder y liderazgo, y la facilitación de la asamblea.*
 - *Los espacios que hemos generado para reflexionar sobre la perspectiva de género y diversidad sexual.*
 - *Positivos: El trabajo no patriarcal, la incorporación del feminismo a la cooperación*
Análisis de la cultura organizacional,
 - *Formación en temas de facilitación específicos para el equipo de facilitación y otros generales para todas las personas de la organización (comunicación, etc.)*
 - *Proceso de equipo no patriarcal.*
- **Y siguen existiendo muchas ganas de seguir formándose en diferentes temáticas, como indican las respuestas recibidas a la pregunta 46 del cuestionario (Si consideras que, para tu puesto de trabajo en MG, necesitarías algún tipo de formación feminista / con perspectiva de género que no has recibido todavía o ha sido insuficiente, indica la o las materias de interés):**
 - *Feminismo decolonial, perspectiva diversidad sexual*
 - *No sé si para mi puesto y funciones específicamente, pero creo que sería interesante a nivel organizativo actualizarnos en teoría feminista y algunos debates internos en los que está inmerso el movimiento feminista.*
 - *Feminismo comunitario*
 - *Intento "autoformarme", leer sobre algo o documentarme de alguna manera cuando tengo alguna carencia que necesito solventar para desarrollar mi trabajo. Seguro que muchas formaciones me enriquecerían, pero ahora mismo no sabría decir concretamente qué.*

- *Interseccionalidad, enfoque de diversidad sexual y de género, feminismos decoloniales*
 - *Economía feminista. formulación evaluación de indicadores con PDG*
 - *Feminismos decoloniales e interseccionalidad. Perspectiva de diversidad sexual y de género (construcción de identidades...)*
 - *También creo que sería bueno formarnos en diversidad sexual*
- **Pero lo llamativo de MG es que no se suele poner solo el énfasis en la obtención de conocimientos concretos (el qué), sino que se nota una cultura organizacional muy orientada hacia la idea de generar realmente procesos de aprendizaje. Esto se traduce en un discurso muy orientado hacia el Cómo y el Dónde.**
 - **En este sentido, la Asamblea resulta ser un espacio clave de aprendizaje en la organización.**

En el taller de contraste celebrado en mayo, se ha comentado que dentro de MG existe una apuesta muy fuerte por el aprendizaje. No tanto utilizando sistemas de formación “al uso”, sino generando en MG diferentes **espacios de aprendizaje**. Quizás el más relevante sea la **propia Asamblea**, donde se dinamizan muchos debates que resultan extremadamente formativos, ofreciendo la oportunidad de compartir visiones y debatirlas.

Además de los momentos de debates para la toma de decisiones, también se utiliza a veces parte del tiempo de la Asamblea para profundizar en alguna temática concreta, por lo que el espacio sirve a varios niveles.

Por ejemplo, vamos a tener en mayo una formación, y lo que hemos hecho ha sido sustituir la Asamblea para hacerla más tarde, para que la gente pueda ir a la formación. No siempre tenemos tiempo de

*ir a las formaciones (externas), porque entre asambleas y reuniones, pues no queda tiempo para todo. Entonces en este caso hemos **eliminado el tiempo de la Asamblea**, y es “obligatoria”, entre comillas, la formación. A través de eso, lo que intentamos hacer es **asegurar la participación de la gente**, para que podamos crear estos discursos comunes.*

- **Los espacios formativos colectivos son muy importantes para generar discursos compartidos por toda la organización.**

Desde el Área de feminismos se señala que ya durante la Estrategia de género previa (2010-2015), se vio la necesidad de establecer unos mínimos de formación a nivel de toda la Asamblea en unas temáticas en las cuales Mugarik optó por especializarse cada vez más. Así fue como en 2010, en la Asamblea salió el posicionamiento de MG en torno a las **violencias machistas**, para lo cual se hicieron primero un par de espacios formativos colectivos sobre la temática – entendiendo también que no todo el mundo tiene que lograr el mismo grado de conocimiento especializado.

*Creemos que es importante tener unos **discursos compartidos** y unas **formaciones de base** para los **temas que son más estratégicos**. Entonces en la estrategia anterior lo hicimos desde el marco de las violencias machistas y en esta, lo hicimos con el tema de memoria.*

Otra apuesta organizacional es que, en determinados temas, cuando hay un congreso o una jornada, se libera a gente de MG para que pueda ir.

- **Ahora, más allá de los espacios más específicos de formación al uso o de debates formativos, en MG se pretende aprender sobre todo desde las formas de trabajar.**

En el taller de contraste se ha recalcado que se busca aprender desde las formas de hacer, buscando cambiarlas si necesario. Y ahí está el Viajando por lo Invisible, que es realmente un proceso de aprendizaje

desde el cambio de formas de hacer. En este sentido, los debates teóricos se aterrizan mucho en la práctica.

Según una persona entrevistada, esta práctica de “aprender haciendo” lleva a que:

*Ya no son solo los espacios de formación, sino que **la propia dinámica de trabajar** que tiene mugarik te hace ser feminista.*

- **Están también los duros aprendizajes que se extraen de situaciones concretas que han vivido a veces con mucho dolor.**

Así es en particular el caso del asesinato machista cometido por un exintegrante de Mugarik en el 2017. Le ha tocado al equipo enfrentar una situación que a nivel interno le ha afectado mucho a cada uno y cada una, en lo más personal y en lo más colectivo. Lo hemos mencionado ya en el apartado 3.3., y también se ha comentado cómo siguen existiendo dudas en cuanto a si intentar seguir tirando de los hilos de un aprendizaje que está resultando tan crudo y tan hondamente doloroso.

Otro ejemplo, más reciente, es la tarea que se ha iniciado para sacar lecturas y aprendizajes del estallido de la crisis sanitaria desatada por la COVID-19, conversando en el espacio de la Asamblea sobre cuáles son las consecuencias de la pandemia desde una perspectiva feminista, sabiendo además que se trata de otra expresión más de la crisis estructural sobre la cual se asienta el sistema capitalista heteropatriarcal actual.

- **Aprender desde la práctica conlleva intentar aprender desde los errores y saber enderezar o reorientar.**

Un ejemplo que salió en entrevistas es el caso de la evolución del trabajo sobre violencias machistas.

[En el paso desde los feminicidios, hacia la investigación sobre los medios y hasta el actual trabajo sobre memoria] hemos ido aprendiendo qué cosas nos iban mejor y peor, y qué entendíamos eran los elementos más necesarios.

Esta revisión se ha realizado con la mirada puesta en lo que se estaba aprendiendo de las socias de América Latina, identificando elementos “que hacían falta y que nadie estaba haciendo en Euskal Herria.”

Y es por eso que estamos, a día de hoy, con el tema de memoria y reparación, tanto en la parte de investigación, como la parte de puesta en práctica de procesos que conectan con lo artístico y lo emocional.

A nivel de funcionamiento interno, se da otro ejemplo, donde una manera de hacer se abandonó por no responder a las expectativas del colectivo, concretamente la implementación de un sistema de seguimiento diseñado para el Plan Estratégico anterior, y que se valoró como demasiado complejo (muchos indicadores), costoso en tiempo y sin la flexibilidad suficiente.

Ahora, sin dudar de que sí se suelen sacar aprendizajes de la práctica, una voz en el taller de contraste también nos advertía de que no es de oro todo lo que reluce:

(...) ¡Tampoco hay que idealizar el hecho de que Mugarik aprenda de sus errores!

De hecho, se ha expresado duda, por ejemplo, de que el abandono del sistema de seguimiento mencionado más arriba haya realmente generado un aprendizaje y mejoras en las maneras de hacer. Se abandonó la práctica, pero no se buscó otra forma organizar dicho seguimiento.

- **Otra fuente infinita de aprendizaje para Mugarik en general, y el Área de feminismos en particular, son las socias y aliadas. Una parte significativa de la Estrategia actual debe su orientación a los intercambios y análisis compartidos con las entidades feministas de América Latina.**

Desde el Área de feminismos, se subraya que la decisión de orientar el trabajo de violencias machistas hacia la temática más específica de la memoria se debió, en gran parte, a la constatación de que había una **carencia importante, que se pudo identificar gracias a todos los procesos implementados previamente**. Es gracias a esta experiencia de trabajo con las compañeras de Colombia y Guatemala, que se pudo identificar que desde el enfoque feminista internacionalista y desde un enfoque de derechos humanos, había un **vacío muy gordo en temas de memoria**.

El espacio de contraste con la Asamblea confirmó que muchos de los procesos y las acciones concretas de los proyectos presentados se tejen con las socias y las aliadas. Además de un aprendizaje teórico muy situado y profundo, ellas aportan también maneras de hacer y metodologías que han luego generado un gran impacto cuando se ha adaptado y trasladado al trabajo en Euskal Herria, como puede ser el caso del Tribunal.

- **En general, está claro cuando más se aprende con las socias y aliadas es cuando se organizan procesos compartidos continuados en el tiempo.**

En este sentido, una de las integrantes de Mugarik comentó en un espacio de contraste que, según ella, viéndolo desde su experiencia y contacto con Mugarik en América Latina, lo que realmente ayuda es poner en práctica y tener **ámbitos de trabajo en común, no sean solo procesos de aprendizajes mutuos**, sino aprendizajes vinculados a procesos que perduran a lo largo de mucho tiempo.

Por otra parte, la generación de procesos de aprendizajes colectivos con otras organizaciones ha permitido a MG evolucionar y generar un caldo de cultivo de la creatividad, en opinión de Natalia Navarro.

Subraya que MG ha ido evolucionado desde una perspectiva de Mujeres en el Desarrollo (como buena parte de la cooperación), pero que han sabido hacerlo porque han tenido relaciones con organizaciones feministas bastante punteras. Han sabido aprender juntas, lo que no siempre ocurre en otras organizaciones.

Otro factor clave que menciona Natalia es la capacidad de MG de atraer a “personas potentes” a la organización, gracias precisamente a estas relaciones y la reputación forjada. Pero esto por si solo no explica, para ella, lo mucho que Mugarik ha evolucionado desde que conoce la entidad.

Es una organización que, en su proceso de búsqueda, ha sabido generar aprendizajes colectivos. La gente que está en Mugarik ha aprendido un montón, ya apuntaba maneras, pero son los propios procesos de trabajo en lugares distintos que les han ayudado a desarrollar sus capacidades claramente.

(...) Creo que su descubrimiento ha sido la capacidad de generar aprendizajes a partir de comunidades de prácticas, desde un papel de moderación de diferentes procesos de investigación-acción. Y se han especializado en esto, lo que es tremendamente positivo. Esto sumado a su capital de relación es algo muy potente y permite estar evolucionando. (Natalia Navarro)

Otro salto conceptual muy importante que MG ha dado, según Natalia, es en relación a algo que ella misma está trabajando ahora mucho, a saber, intentar fusionar un enfoque de género con un enfoque de derechos humanos. Y aunque MG no lo haya hecho de forma consciente, en la práctica, ella se da cuenta de que algunos de sus proyectos le sirven perfectamente como ejemplos en los cursos que imparte. Quizás la terminología que utiliza MG no es la misma, pero en el fondo sí que le parece que han integrado los dos enfoques.

Además, observa que MG tiene “mucho olfato”, a partir de cuestiones más o menos puntuales, para “pillar elementos”, algún leitmotiv, que luego les generan creatividad. Pero el olfato, opina, no sería suficiente si no hubieran construido un sistema de relaciones en base al cual han generado un caldo de cultivo de la creatividad. Una cosa es saber

oler algo, pero lo importante es que son capaces de construir colectivamente a partir de esta semilla, porque han sabido generar esas comunidades de prácticas. Añade:

Y saben sistematizar, son unas máquinas en este sentido. Esto es una competencia que muy pocas organizaciones tienen, y esto es algo que se ha generado en los últimos años y las distingue. (Natalia Navarro)

- **Resaltar la capacidad de sistematización de MG, como lo hace Natalia Navarro, lleva a otra premisa del trabajo en el marco de la Estrategia de Género: para ser colectivos y recibir retroalimentaciones, los aprendizajes deben socializarse. Y no deben ser un fin en si mismo, sino un medio para la incidencia política y social.**

Uno de los ejemplos mas claros de ello es probablemente el gran esfuerzo realizado en el marco del proceso de “Viajando por lo invisible”, con una cantidad ingente de documentación sistematizada y de herramientas prácticas volcadas en la web creada específicamente para ello.

Otro ejemplo, es el documento de propuestas específicas extraído de los procesos de trabajo sobre violencias machistas.

Y después de todos los aprendizajes que habíamos tenido, de todos los procesos de investigación, decidimos hacer un documento más concreto, con propuestas específicas, sobre todo para las Administraciones Públicas, e ir a partidos políticos, sobre qué exigimos en términos de violencias machistas, intentando aprender un poco de todo lo que veníamos haciendo desde años de campaña. Tenemos un documento mucho más sintético de propuestas concretas.

- **Todos los aspectos positivos mencionados no impiden que se puedan expresar algunas dudas o formular sugerencias de mejora, y las hemos recogido en particular del cuestionario y de los espacios grupales de contraste. Las apuntamos tal y como fueron formuladas, para que el Área de feminismos pueda tomarlas a bordo a la hora de formular nuevas metas de aprendizaje y formación.**

Una primera advertencia vino de una de las personas recién entrada en MG, en uno de los espacios grupales de contraste, y se refiere precisamente a la capacidad de sistematización y de documentación de las políticas y los procesos implementados: La cantidad de documentación generada no garantiza necesariamente su fácil utilización, sobre todo para quienes entran en la organización.

Hay mucha documentación. Si eres una persona nueva y no la conoces, es difícil manejarse entre tanta documentación. No sabes qué se espera que hagas con tanta documentación. ¿Cómo la aterrizo? ¿Cómo la interpreto...?

Otra preocupación que salió del contraste grupal es la sensación de que, si no se forma parte directamente de los procesos de elaboración de las diferentes estrategias, se pierde casi todo el aprendizaje y capacitación que suponen.

Finalmente, de la pregunta 47 del cuestionario, además de los aciertos ya mencionados anteriormente, se han extraído un pequeño listado de “aspectos que te parece necesario abordar y mejorar”. Algunas sugerencias tienen que ver con procesos y temáticas de trabajo, mientras que otras están más relacionadas con espacios y tiempos.

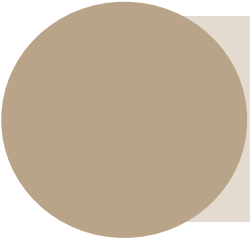
Procesos:

- El trabajo en equipo no patriarcal: ponerlo en práctica en todos los equipos.
- Necesario abordar cómo gestionar las emociones y las tensiones que pueden provocar, cómo trabajar en equipo y por procesos con transformación feminista, sin caer en dedicar mucho más tiempo del que no disponemos.
- Fomentar el autocuidado y el descanso mental, evaluación de personal también (hacer que sea más ágil y simple), toma de decisiones.
- Nuevas metodologías no generizantes, más trabajo en el plano de la gestión emocional.
- Necesario que no nos quedemos exclusivamente en la "toma de decisiones". Sería más estratégico ir hacia procesos personales de despatriarcalización individuales y colectivos.

- Mejorar el manejo de los poderes dentro de la organización, aplicando un estilo más feminista y equitativo y menos patriarcal, tanto por parte de hombres como de mujeres.

Espacios y tiempos:

- Bastantes formaciones han sido solo para algunas personas (del Área de feminismos o facilitadoras), pero si queremos que las asambleas cambien, todas las personas tienen que estar formadas, ósea que creo que podríamos mejorar esos aspectos clave, extendiendo formaciones a más personas de la organización.
- Contar con tiempo suficiente para poder ir a formaciones estratégicas.



4. EQUILIBRIOS Y TENSIONES (a modo de conclusiones)

Durante la elaboración de este apartado del informe de evaluación, hemos tomado conciencia de que el concepto de “conclusiones” no se ajusta al contenido que queremos trasladar en las siguientes páginas, en la medida en que es un término que *huele* demasiado a una visión de experta, una visión casi diagnóstica y demasiado externa por el trabajo que hemos realizado: la noción de conclusiones nos parece muchas veces demasiado estática (y ¡final!).

En este sentido, hemos preferido organizar lo que se suelen llamar “conclusiones” en dos series de relación dinámicas y por tanto, queremos hablar de los equilibrios a veces inestables que la estrategia de género ha ayudado a alcanzar o a consolidar en MG; a la vez queremos documentar las tensiones que habitan en esta estrategia de género. Consideramos que son tensiones creativas, ya que sin tensión no hay incomodidad, no hay impulso para el cambio. Entendemos que son esas tensiones las que en gran parte van a motivar a MG a seguir adelante, a no dormir sobre los laureles, laureles que por otra parte los y las personas que son parte de esta organización se han ganado a pulso.

4.1 EQUILIBRIOS (ALGO INESTABLES)

Equilibrio entre ser referente y no dar lecciones

Durante el proceso de evaluación se ha puesto de manifiesto que el trabajo que MG viene realizando desde hace décadas en materia de género, la ha convertido en referente en torno a esta temática para otras organizaciones. La estrategia de Género 2016-2020, ha permitido impulsar procesos que han consolidado esta imagen de MG como referente, en la medida en que:

- Ha ampliado la mirada en torno a temáticas estratégicas, como las violencias machistas, aportando enfoques analíticos y metodológicos alternativos, como aquellos vinculados a los procesos de memoria y reparación.
- Ha fomentando la reflexión colectiva y la práctica de otros modelos de cambio de organizaciones desde una perspectiva feminista, como ha sido el proceso de Viajando por lo Invisible o el Trabajo en Equipo no Patriarcal.

Desde esta perspectiva, el equilibrio se identifica en la medida en que ser referente en MG no implica **dar lecciones**, es decir, a lo interno, la práctica asamblearia hace que la preocupación por mantener relaciones lo más horizontales posibles se note como real, no como un posturo. Y a lo externo, la estrategia de construir colectivamente junto a otras (entidades, socias locales y otras del movimiento

feminista), contribuye a consolidar este ejercicio de horizontalidad, y refuerza la capacidad que tiene MG de influir en las agendas políticas de cooperación al desarrollo y de sumar aliadas.

Equilibrio entre dar y recibir

En los espacios de reflexión organizados para esta evaluación, y sobre todo en aquello establecido con las entidades aliadas, se ha identificado el equilibrio entre dar y recibir.

Por un lado, las socias y aliadas de MG consideran que MG les aporta la posibilidad de participar en espacios de encuentro para el debate y la acción política colectiva. Las socias locales además, insisten que MG contribuye a su sostenibilidad económica. En cualquier caso, a MG se le atribuye ejercer de “puente” entre las organizaciones sociales y el movimiento feminista.

De su parte, MG recibe de estas alianzas la posibilidad de “construir juntas”, es decir, pensar colectivamente perspectivas y metodologías que complementan las apuestas políticas y estratégicas de MG. Los apoyos y las alianzas con los que cuenta, otorgan a MG coherencia entre su discurso político y su práctica cotidiana.

Equilibrio entre atascos internos y soluciones colectivas

Los atascos internos derivados de los procesos complejos que genera MG no se esconden “debajo de la alfombra” sino que se abordan con honestidad, generando procesos de construcción colectiva de soluciones. A este respecto, las aliadas constituyen un recurso muy valioso para “desatascar”, contrastar y generar nuevos caminos.

Equilibrio entre diagnosticar y actuar

Durante el proceso de evaluación ha quedado patente que en MG existe una cultura diagnóstica previa al diseño y la implementación de sus estrategias. Es decir, existe un análisis previo de la realidad social basado en la investigación y teoría feminista, que permite identificar el problema o los problemas sobre los cuales se quiere actuar. La estrategia de género 2016-2020, se fundamenta precisamente en diagnósticos internos previos, y los ámbitos analizados encuentran un reflejo bastante completo en los diversos objetivos estratégicos diseñados en la estrategia.

Más allá de los diagnósticos propiamente dichos, la elaboración de documentación juega un papel importante en la organización. La apuesta política de MG para el proceso de cambio organizacional por equidad, ha quedado plasmada en un documento de sistematización que recoge el camino andado y los aprendizajes de los últimos nueve años. Es decir, hay una cultura de sistematización de la información también importante.

Equilibrio entre aprendizajes teóricos y el auto experimento

El análisis y la revisión de cómo se producen las desigualdades de género en las organizaciones, así como el análisis complejo de los fenómenos derivados de estas desigualdades (por ejemplo, las violencias machistas), se sustenta en el aprendizaje organizacional.

Aquellos temas que se consideran estratégicos para MG, como por ejemplo, la lucha contra las violencias machistas y los procesos de memoria y reparación, han supuesto momentos para la formación interna en el marco de la asamblea para todas las personas que son parte de MG.

Este aprendizaje organizacional, de carácter más teórico en sus momentos iniciales, se encarna en la práctica cotidiana de MG a través de la auto experimentación. Esto motiva también a otras

entidades a experimentar desde la práctica cotidiana, tal y como se ha podido observar a través del proceso de Viajando por lo Invisible.

Equilibrio entre mente y cuerpo

Al hilo de lo que acabamos de mencionar, el equilibrio entre mente y cuerpo se plasma en que, como decíamos, en MG se trabaja en clave de proceso: en base a la revisión y al seguimiento de la teoría feminista, se conoce y analiza la realidad; desde este conocimiento y *reconocimiento* se construyen colectivamente estrategias que, a menudo, pasan por el cuerpo: por ejemplo, se aborda y da lugar a las emociones, entendidas como instrumento para avanzar hacia formas más equitativas de trabajar; o se crean metodologías de carácter experiencial a través de las cuales impulsar procesos de educación para transformación social basados en la empatía (por ejemplo, la propuesta artística de la carpa vinculada al proceso de violencia, memoria y reparación).

Equilibrio entre arquitectura específica de género y arquitectura global (organizacional)

El hecho en sí de contar con una arquitectura de género es un elemento central para lograr implementar la política de género en cualquier organización. De los resultados del proceso de evaluación podemos decir que, MG ha contado con estructuras específicas de diseño e implementación de su estrategia de género 2016-2020:

- **El área de feminismos**, que cuenta con personas pertenecientes a los diversos equipos de trabajo de MG: cooperación al desarrollo, administración y educación para la transformación social. Esta composición del área de feminismo, es un elemento favorable de cara asegurar que la perspectiva de género esté incorporada en todas las actuaciones de MG.

- **La persona referente de género**, con mucha continuidad en el puesto, y que no es solo una referente interna, sino también una referente hacia fuera de la organización en tema de género. La continuidad en el tiempo de esta persona y sus conocimientos en temas de género aseguran que la apuesta política por la igualdad sea coherente a los procesos estratégicos organizacionales.

Además, no podemos olvidar que, en el marco de la arquitectura global de MG, los **espacios transversales de coordinación** juegan un papel clave a la hora de transversalizar la perspectiva feminista en toda la organización. En este sentido, la **estructura de Elkargune**, entendida como espacio de coordinación colectiva, durante gran parte de la ejecución de la estrategia de género se ha compuesto por hasta 2 personas del área de feminismo (una de ellas, la referente de género).

A nivel ideológico y de operativización, el principal canal de mainstreaming de la estrategia de género es la **Asamblea**, el máximo órgano de toma de decisión de MG, que constituye un espacio también para establecer consensos sobre otras líneas estratégicas de la organización.

Podemos decir por tanto que existe en MG un equilibrio entre la arquitectura de género y la arquitectura organizacional, que favorece la transversalización del enfoque de género en el conjunto de la organización. Sin embargo, conviene explicitar que en lo operativo no resulta siempre sencillo transversalizar la perspectiva de género, especialmente en el área de cooperación al desarrollo. Ello se debe al hecho de que en la actualidad el área de feminismos se compone en su mayoría de personas del equipo de educación para la transformación social y solo de una persona del equipo de cooperación, hecho que acarrea dificultades a la hora de transversalizar la perspectiva de género de forma global.

4.2. TENSIONES (CREATIVAS)

Tensión entre el *hacia dónde* (el camino a seguir) y el *hasta dónde* (las etapas)

Tal y como ya hemos mencionado, MG viene desarrollando su política de pro-equidad desde hace más de una década. Cuenta con una visión a largo plazo y un trabajo en materia de género organizado en forma de procesos con continuidad en el tiempo. Ello ha permitido profundizar en temas estratégicos para la organización (por ejemplo, el trabajo en torno a las violencias machistas o el proceso de cambio organizacional pro-equidad), ha otorgado mucho compromiso organizacional que se ve reflejado en las estructuras de impulso y seguimiento que ya hemos mencionado y la ha convertido en una referente para otras organizaciones, contribuyendo a generar lazos de confianza que quedan plasmados en el entramado de alianzas con las que cuenta.

En MG, por tanto, queda claro *el hacia dónde ir*, el horizonte deseado a nivel interno y experto con respecto al impulso de una sociedad más equitativa. No obstante, este *hacia dónde* resulta tan amplio que no resulta fácil comprender *hasta dónde se quiere llegar en las diversas planificaciones estratégicas*.

En concreto, uno de los mayores retos a los que nos hemos enfrentado en el proceso de evaluación, ha sido el identificar los resultados que se han alcanzado a través de la Estrategia de Género de 2016-2020, en la medida en que los objetivos que en ella se planteaban venían reforzados de un trabajo de años anteriores.

De esta manera, se ha identificado la tensión entre esta mirada a largo plazo (el *hacia dónde*), y la necesidad de fijar el *hasta dónde*, es decir, marcar las **etapas en un camino** hacia un horizonte que, según los objetivos formulados, puede quedar más o menos lejano.

Desde esta perspectiva, en los espacios cualitativos desarrollados durante la evaluación se ha observado un cierto **reparo en fijar límites** o en priorizar objetivos o temáticas. Ello podría estar

relacionado, por un lado, con cierta exigencia organizacional en el cumplimiento de las metas fijadas. Y por otro, porque fijar límites implica tener instrumentos de medición, lo que remite a una necesidad de fijar por lo menos algunos criterios cuantitativos, algo que genera cierta desconfianza ideológica a nivel organizacional. Se viven como criterios limitados y limitantes.

Tensión entre ser vanguardia (bien acompañada) y ser avanzadilla

Tal y como hemos mencionado antes, MG se ha convertido en una referente para todas aquellas organizaciones que quieran incorporar la perspectiva feminista a lo interno de sus estructuras y también a lo externo. Ello ha sido posible por el entramado de alianzas que ha ido tejiendo, por la estabilidad en el tiempo de estas relaciones; y por cierta tendencia de MG a la hora de abordar temas vanguardistas, como es el tema de la cultura organizacional dentro de lo que es un marco de análisis general de las organizaciones. Por todo ello, MG goza de reconocimiento y “autoridad” externa, que las hace respetable ante las organizaciones sociales y las instituciones públicas.

Si bien todo ello es altamente positivo y se valora muy favorablemente, durante el proceso de evaluación se han identificado elementos que merece la pena poner sobre la mesa. Por un lado, el ser la vanguardia podría suponer el riesgo de que MG se convirtiera en *hegemónica*, es decir, que las propuestas y experiencias de otras organizaciones tengan menos posibilidad de lograr la misma relevancia, y que, por tanto, tengan menos probabilidades de atraer la luz o el foco de atención.

En los espacios cualitativos desarrollados durante el proceso de evaluación, se evidenciaba la tendencia de MG de poner demasiado el foco en lo “ideal”, es decir, en el horizonte deseado sin prestar mucha atención a la realidad actual. Ello podría implicar el riesgo de “abandonar” las necesidades reales de la gente, para que se den

cambios hacia una sociedad más feminista, y por tanto más igualitaria. Además, ello podría traducirse en trabajar con el mismo grupo de personas, un grupo reducido de personas, en vez de impulsar procesos que impliquen un avance para un mayor número de personas. Esta reflexión es especialmente importante por el actual momento de crisis derivado de la COVID-19, y que, en términos de alianzas, puede llegar a consolidar la visión de ir a por *opciones seguras*, es decir, acompañar a organizaciones con trayectoria.

Tensión entre política transversal y política sectorial

No cabe la menor duda que en MG, la equidad de género es una de las políticas de base de la organización. Los resultados del proceso de evaluación indican que hay un compromiso organizacional compartido en torno a la igualdad que impregna el trabajo diario, las relaciones y la cultura de la organización. Asimismo, se realiza un esfuerzo a la hora de establecer coherencia entre las 3 estrategias sectoriales (PPI, VVSS y Género). El énfasis en trabajar sobre todo en procesos largos de trabajo aumenta las posibilidades de integración e interconexión entre las diferentes áreas. Se realiza además mucho esfuerzo de plasmar en papel los principios, la filosofía de intervención, los marcos teóricos e ideológicos. Se intenta no incurrir en contradicciones entre los diferentes documentos.

La arquitectura de género, por tanto, es muy transversal en la organización. No obstante, el proceso de evaluación nos permite decir que se han identificado límites para una integración todavía más profunda de la perspectiva de género en parte de la organización:

- La priorización de temáticas según las diferentes áreas. Si bien algunos aspectos de la Estrategia de Género 2016-2020 han sido trabajados de forma conjunta entre las tres áreas, las temáticas concretas de cada una de ellas, dificulta establecer una relación clara y de carácter más global. Y si bien, existe mucha interconexión, resulta difícil entender lo

que es realmente prioritario entre las distintas interconexiones.

- La **ausencia** de **tiempo** para la **coordinación** entre las áreas. Una coordinación que se ha definido más bien “**a golpe de necesidad**”. De esta manera, se ha observado la necesidad de trabajar de forma más coordinada, en particular para contrastar los distintos enfoques de trabajo, y para que todas las áreas se entrelacen y se conecten entre ellas.

Tensión entre planificación y operativización

Si bien, como ya hemos comentado, existe un **esfuerzo** importante de **planificación estratégica** en la organización y hay un grado alto de participación de la plantilla en los **procesos de elaboración/generación de las estrategias**, se ha observado algunas limitaciones vinculadas a la hora de operativizar las estrategias, y en particular, la estrategia de género 2016-2020 objeto de la evaluación: falta de presupuesto, calendarización, indicadores o planes operativos anuales de ejecución y seguimiento.

Si bien es cierto que, desde el área de feminismos, se han realizado informes anuales de seguimiento de la estrategia, la falta de herramientas de medición y seguimiento “objetivas” tiene consecuencias a la hora de identificar cuestiones como la eficacia o eficiencia de la estrategia, así como los posibles impactos que ésta ha tenido en los diversos colectivos a los que se ha dirigido.

Desde varias voces en MG, se considera que la operativización es un elemento por mejorar, y que es necesario buscar herramientas de diseño, seguimiento y evaluación de la estrategia, ajustadas a las formas de hacer de la organización.

Tensión entre flexibilidad y desorden

Vinculado a los procesos de planificación estratégica de género, se ha observado la existencia de una cierta flexibilidad organizacional, muchas veces necesaria, para reorientar lo que se ve que no funciona y para aprovechar las oportunidades que se presentan desde fuentes externas, como podrían ser las convocatorias de subvenciones o cuestiones vinculadas a temas importantes para MG, como la incidencia política.

Sin embargo, no resulta tan fácil dibujar la cronología y el encaje temporal de las diferentes estrategias de género entre sí. En este sentido, se produce una serie de solapamiento en el tiempo, cuyo origen parte de una decisión consciente, pero no realmente premeditada.

Tensiones entre los avances (aunque insuficientes) en la toma de decisión y avances (y dificultades) con el trabajo en equipo no patriarcal

No cabe la menor duda de que el proceso de Viajando por lo Invisible, ha supuesto mejoras en los procesos de toma de decisión de MG. En concreto, se ha trabajado para reforzar las dinámicas de toma de decisión por consenso, prestando atención a los procesos de facilitación para tomar decisiones; incluyendo la gestión de las emociones, y reconociendo y nombrando los diferentes tipos de poder, entre otros.

No obstante, se han identificado elementos de mejora que deberán tenerse en cuenta de cara a seguir avanzando hacia un proceso de toma de decisiones de carácter más equitativo:

- Del análisis del cuestionario se percibe poca agilidad a la hora de tomar decisiones. Se considera que en algunos casos la toma de decisión se eterniza, percepción que también se ha identificado en las entrevistas y talleres realizados.

- Hace falta también aclarar algo mejor cómo priorizar las decisiones que tienen que pasar por la Asamblea, por ejemplo, cuáles son las decisiones que deben ser tomadas por consenso, y cuales son.

Tensión entre individualismo heroico y organizacionismo heroico

Existe en la entidad una opinión compartida de que el trabajo realizado en los diagnósticos de 2012 y de 2016 ha ayudado a tomar conciencia de que existía una tendencia al individualismo heroico en la organización, y que esta toma de conciencia ha permitido avanzar hacia nuevas formas de repartir y organizar el trabajo de una forma más equitativa. Las mejoras que la organización está experimentando se considera que están relacionadas con un cambio en la cultura organizacional, en la medida en que las personas, desde sus decisiones individuales ya no están dispuestas a “dar la vida” por lo organizativo como hacían anteriormente.

No obstante, de las opiniones recogidas durante el proceso de evaluación, podemos decir que sigue habiendo una tendencia al organizacionismo heroico, derivado por un lado, de la estructura organizativa que requiere la aportación de cada cual a muchos ámbitos distintos; y por otro lado, con una cierta auto exigencia organizacional.

Se ha identificado, por tanto, la dificultad de dar un paso más hacia un empoderamiento colectivo que suponga una mejora en términos de trabajo en equipo. En este sentido se destaca que, en los periodos en los que aumenta la carga laboral, se vuelve a un modelo productivo más tradicional, neoliberal y heteropatriarcal. Ello impide asentar suficientemente la práctica de trabajo en equipo no patriarcal, para que se extienda a otros espacios más allá de la asamblea y que se naturalice en el funcionamiento organizacional.

Tensión entre prácticas como medio y prácticas como fin en sí mismo

Uno de los elementos que define MG es el “auto cuestionamiento necesario”, es decir, un proceso de revisión que no se queda solo en el plano teórico, si no que pasa por la práctica y que se encarna en el cuerpo de diferentes maneras, por ejemplo, a través del abordaje de las emociones.

No obstante, los procesos de revisión se desarrollan con tanta frecuencia, que cuando se traducen en cambios en la práctica, estas prácticas pueden llegar a convertirse en un fin en sí mismo en vez de un medio para avanzar hacia algo. Tomando el ejemplo de las rondas de emociones, vemos que, si bien son muy coherentes con la revisión ideológica realizada, desde la práctica se han identificado limitaciones que no se sabe muy bien todavía cómo superar.

Tensión entre transformadoras de conflictos (ajenos) y transformadoras de conflictos (propios)

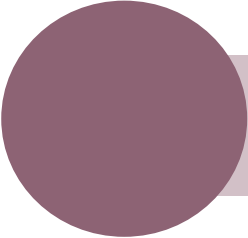
Otro elemento de valoración muy positivo que las entidades aliadas ponen de manifiesto es el papel de mediadoras / desatascadoras de conflictos de MG, en particular, en los espacios de trabajo entre organizaciones feministas autónomas y organizaciones mixtas.

La prevención de conflictos también es un ámbito en el que ha avanzando MG a lo interno de su organización, gracias a algunos instrumentos implementados en el marco de la Estrategia de Género 2016-2020, como es la evaluación participativa de las personas. No obstante, queda camino por recorrer con relación a la capacidad de MG de transformar o solucionar los conflictos cuando estos se presentan dentro de sus estructuras, en la medida en que, hay conflictos “enquistados” que cuesta nombrar y poner sobre la mesa.

Tensión entre cultura de la sistematización y cultura de la evaluación

Como ya se ha mencionado, en MG, existe una cultura de sistematización que queda reflejada en la producción de una gran variedad de documentos. Un ejemplo de ello es la publicación “Avanzando en espiral hacia una organización feminista” que recoge el proceso de cambio organizacional pro equidad de género de MG impulsado en el periodo 2009-2019. Es decir, son documentos completos que recogen el camino andado desde una perspectiva histórica.

No obstante, en MG queda más desdibujado el esfuerzo evaluador, ya que si bien, desde el área de feminismos se realizan periódicamente informes de evaluación de la estrategia de género, en la actualidad faltan herramientas de carácter más objetivo que apoyen procesos de evaluación más consistentes y rigurosos.



5. RECOMENDACIONES

5.1. RECOMENDACIONES DE ESTRUCTURACIÓN

Se trata de recomendaciones extraídas del análisis realizado sobre todo en el apartado sobre políticas del presente informe, pero que, por su carácter más global, hemos optado por ubicar en un primer punto de recomendaciones.

- Mejorar la coherencia en fondo y sobre todo forma de las diferentes planificaciones estratégicas, tal y como se detalla a continuación:
 - El nuevo proceso de planificación estratégica de MG empezará a finales del 2020 con la definición del nuevo Plan Estratégico. Recomendamos buscar entonces un modelo de planificación estratégica lo más global posible, donde las diferentes estrategias sectoriales se piensen claramente como un desarrollo mucho más detallado de los diferentes ejes (o “líneas”, o “áreas”, según como se quieran denominar) de la Planificación Estratégica. De alguna forma, se trataría de establecer el “hacia dónde” y el “hasta dónde” en el Plan Estratégico, para luego poder entrar a desarrollar el “cómo” de los diferentes ejes en el siguiente nivel de planificación.
 - **Practicar activamente la renuncia, reduciendo en particular el número de Objetivos Estratégicos y/o específicos** (tanto en la planificación estratégica global, como en el nivel siguiente -- Estrategia de Género, VVSS, de comunicación, etc.). Un número demasiado amplio de objetivos estratégicos o específicos contribuye a dar una sensación de mayor dispersión del esfuerzo y puede generar una sensación de no priorización y/o de solapamiento que acaba dificultando la implementación.
- **Establecer objetivos más concretos y, por tanto, más fácilmente medibles.** Conviene evitar las formulaciones de objetivos demasiado “grandilocuentes” y poco aterrizados, que abarcan demasiado y dificultan la valoración de los avances realizados.
- A nivel de formulación, **diferenciar también claramente los objetivos específicos de los resultados esperados**, para evitar que se den saltos de nivel notables a la hora de definir más concretamente las pautas de implementación.
- Repensar el proceso de diseño de la planificación estratégica global y sectorial de MG debe ayudar a **repensar también el amplio entramado de documentos estratégicos y de posicionamiento** que existe en la actualidad, con la idea de racionalizar su producción y armonizar los formatos y criterios de elaboración, teniendo en cuenta, por supuesto, que algunos documentos responden a requisitos externos (por ejemplo, de la AVCD).

5.2. RECOMENDACIONES RELATIVAS A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DE SEGUIMIENTO.

Se trata de **recomendaciones extraídas del análisis realizado en diferentes apartados del informe y en el taller específico sobre seguimiento y evaluación**, realizado en julio de 2020, y cuyo resumen se adjunta en anexo.

- **Definir mas claramente las “líneas base” de la futura Estrategia de género** (y de otras estrategias o planificaciones), de forma que se pueda evaluar más concretamente los avances obtenidos a partir de la ejecución de la estrategia en cuestión. Esto ayudará a determinar hasta qué punto la organización puede declararse satisfecha de “haber obtenido” los resultados esperados.
- **Recuperar, analizar y adaptar la experiencia de evaluación y de seguimiento** que tiene MG, para identificar cuáles son las herramientas que mejor se ajustan a las formas de hacer de la organización. Nos referimos por ejemplo a la “Brújula” del Viajando por lo Invisible o al documento “Fem-Check. Una lista de verificación feminista con manual de uso”, elaborado por Mugarik Gabe en colaboración con Emaus
- **Revisar diferentes metodologías existentes**, teniendo cuidado de no descartar o “deconstruir” algunas opciones de forma demasiado rápida, sin antes valorar bien sus ventajas y desventajas.
- Lo anterior, permitiría **diseñar un sistema propio de evaluación no patriarcal** adaptada a la organización, que recoja elementos de la evaluación feminista, entendido como un ejercicio evaluador creativo e innovador.
- Para ello, conviene también aclarar la diferencia de conceptos y metodologías entre sistematización, seguimiento, y evaluación, para definir mejor a qué dar prioridad en la práctica organizacional, entendiendo que dichas metodologías son en gran medida complementarias y ofrecen

elementos muy interesantes de análisis y valoración de lo inicialmente planificado.

- **Definir muy claramente los PARA QUÉ** tanto del sistema de seguimiento como del sistema de evaluación – **y priorizarlos** – es una tarea muy importante para medir los esfuerzos y acotar lo idealmente deseable en función de los medios realmente disponibles.
- Otra vez, conviene primero **aclarar conceptos para tener claro qué se plantea**. A título de ejemplo, mencionar que se habla a menudo de querer valorar el “impacto” de tal o cual acción, sin tener en cuenta que una verdadera evaluación de impacto solo se debería realizar 2 o 3 años después de la ejecución, y está al alcance de muy pocas entidades o instituciones, debido al coste que supone reunir los datos (cuantitativos y cualitativos) necesarios para poder valorar todos los factores relevantes. En este sentido, es mejor fijarse metas evaluativas más modestas, pero también más honestas (sin dar gato por liebre).
- **Insertar el esfuerzo de definición de unos sistemas de seguimiento y de evaluación desde el inicio mismo** de la elaboración de la nueva estrategia de género (en consonancia con lo que se defina para el futuro Plan Estratégico).
- En materia de seguimiento, **realizar una calendarización y una previsión inicial de los recursos humanos, materiales y económicos necesarios** para el desarrollo de la estrategia la más completa posible, para que pueda servir de base para las planificaciones operativas anuales, sin perjuicio de que se vayan ajustando las previsiones a medida que se concreten los procesos/proyectos y las financiaciones.

5.3. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

Se trata de **recomendaciones derivadas del análisis realizado en los diferentes apartados del informe**. Durante el proceso de evaluación de la estrategia se han identificado diversos retos y temáticas, que surgen de las entrevistas, los talleres de contraste, la devolución a la Asamblea y el análisis del equipo externo, y que consideramos interesante que se tomen en cuenta de cara a la próxima planificación estratégica global y de género. Se plasman aquí siguiendo el desarrollo de los diferentes apartados del informe, pero agrupados en 4 sub-bloques.

5.3.1. LA ESTRATEGIA, OBJETIVO POR OBJETIVO

- Mantener la estrategia vinculada a la generación conocimiento sobre violencias machistas desde en enfoque local-global (mirada internacionalista) en estricta colaboración con las socias locales y el movimiento feminista.
- Mejorar la estrategia de socialización y difusión en medios de comunicación de los posicionamientos estratégicos (violencias machistas, memoria y reparación, incidencia política)
- Mejorar la web de “Flores en el Asfalto” para que se convierta en una herramienta para compartir visiones y opiniones, y que consiga alimentarse de los aportes de las personas que la visitan.
- Mantener la línea de trabajo sobre “Memoria y Reparación”, prestando especial interés en identificar qué se entiende por un proceso “digno” de reparación; y así diseñar una estrategia que permita avanza en este ámbito estratégico de MG.
- Continuar impulsando procesos de formación interna (en el marco del Asamblea) sobre el proceso de reparación de mujeres sobrevivientes, como estrategia para consolidar un marco común sobre este tema a nivel organizacional, dotándole de coherencia y estabilidad futura.
- Crear un sistema de seguimiento y de evaluación que cuente con herramientas que, desde la creatividad y la emoción, permita identificar de qué manera están calando los posicionamiento sobre memoria y reparación de MG, entre la ciudadanía a la que se dirige la propuesta artística. Ello permitiría profundizar en estrategias futuras de trabajo de educación para la transformación social en torno a este tema concreto.
- En el marco del trabajo sobre incidencia política dirigido a la administración pública, se recomienda seguir organizando espacios de articulación con otras organizaciones de mujeres y feministas con el objetivo de establecer conexiones entre los diversos discursos y de concretarlos en propuestas que sean fácilmente socializables entre las instituciones a las que van dirigidas.
- Revisar las estrategias que se pueden adoptar con relación a la participación en los espacios externos (en particular institucionales, del sector cooperación, etc.), teniendo en cuenta las características a veces todavía muy patriarcales de funcionamiento de los mismos.
- Definir una estrategia formativa en temas de género (incorporación de la perspectiva de género, comunicación no sexista, violencia machista, etc.) dirigida al profesorado, tanto universitario (en especial, de las facultades de Magisterio y Periodismo) como de los Centros de Formación Profesional.
- Impulsar un proceso de evaluación entre las entidades pioneras y viajeras que han participado en el proceso de Viajando por lo Invisible, que permita identificar el impacto a largo plazo derivado del mismo: qué tipo de cambios se han promovido (¿de forma o de fondo?), en qué ámbitos, qué dudas o inquietudes han surgido, de qué manera se está siguiendo con el proceso, etc.

5.3.2. POLÍTICAS, PROCESOS Y PERSONAS

- Seguir impulsando estrategias de cambio organizacional que permitan colectivizar objetivos y practicas, ofreciendo a otras entidades, tanto locales como socias y organizaciones de América Latina, la posibilidad de impulsar colectivamente practicas transformadoras.
- Seguir revisando periódicamente los protocolos de trabajo y los procedimientos de trabajo internos, para incorporar elementos y pautas generadas desde la implementación de la nueva Estrategia de género.
- Aumentar el número de personas encargadas de velar por la transversalización de la perspectiva de género en el ámbito específico de la cooperación al desarrollo en MG.
- Analizar de qué manera las herramientas (por ejemplo, la evaluación participativa de personas) establecidas en la organización y vinculadas al Trabajo en Equipo no patriarcal, están produciendo cambios en la relación a la gestión del cuidado en la entidad.
- Revisar cada cierto tiempo el protocolo de violencias machistas de MG, para adaptarlo a las situaciones, al contexto y a las necesidades que puedan surgir en la entidad.
- Valorar cómo realizar un trabajo de seguimiento del trauma organizacional que supuso el feminicidio de Paola Moromenacho por un ex trabajador de Mugarik Gabe, en Ecuador en 2017.
- Realizar un análisis periódico de las condiciones laborales y de las valoraciones que hace la plantilla de las mismas, con el objetivo de detectar posibles desigualdades internas. Para ello, además de un trabajo de entrevistas y/o contrastes con la Asamblea, se podría re-utilizar parte del cuestionario a la plantilla elaborado para la presente evaluación.

5.3.3 TRAYECTORIA, ALIANZAS, Y TOMA DE DECISIONES

- **Abordar una reflexión global que ayude a identificar las prioridades estratégicas de las socias locales** y cómo éstas se alinean con las capacidades y prioridades de MG, con el objetivo de mejorar las intervenciones promovidas en el ámbito de la cooperación al desarrollo.
- Valorar la necesidad de **realizar un ejercicio de priorización de las alianzas**, consolidando alianzas estables y duraderas, pero menos numerosas que en la actualidad (o que lo que se preveía cuando se elaboró la anterior Estrategia de género).
- **Realizar un ejercicio similar con las redes y plataformas** en las que MG participa, buscando calidad e implicación activa frente a una presencia más pasiva en demasiados espacios.
- Dichos ejercicios de priorización deben tener en cuenta los diferentes impactos de la llamada “crisis sanitaria” de la Covid-19. Asimismo, desde las aliadas y socias de MG, se pide construir colectivamente una estrategia que asegure mantener la participación en redes y espacios de trabajo y articulación feminista, en el contexto actual de crisis económica, social y sanitaria generado por la COVID-19.
- **Revisar cómo se trata la información que surge en las “rondas de emociones”** incorporadas en los procesos de toma de decisión. En particular, reflexionar sobre hasta qué punto la gestión de emociones en el marco de la Asamblea está respondiendo al objetivo inicial de mejora en la toma de decisiones.
- Impulsar aspectos del Trabajo en Equipo no Patriarcal vinculados al ejercicio del poder y la toma de decisiones en espacios más allá de la Asamblea, como pueden ser las áreas y los equipos, donde también se toman decisiones en el día a día de la organización.

- Sin poner en cuestión la filosofía asamblearia de la organización, **realizar un análisis más exhaustivo de los mecanismos utilizados para la toma de decisiones** para identificar maneras de agilizar ciertos procesos y reducir así la proporción de tiempo dedicada al trabajo interno de la organización, que en varias ocasiones se ha valorado como algo excesiva comparado con otras entidades. Una preocupación más apremiante aún en los tiempos de recortes que se avecinan

5.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE

- **Analizar con profundidad el funcionamiento de los diferentes espacios de trabajo** (equipos, áreas, asamblea...) para identificar elementos que ayuden a incorporar dinámicas internas propias del Trabajo en Equipo no Patriarcal, yendo más allá de lo que se refiere más estrictamente a la toma de decisiones (y que ya se ha mencionado en el apartado anterior).
- **Realizar un análisis interno del cómo se reparten las responsabilidades y las tareas** entre las personas contratadas para identificar elementos de mejora que ayuden a corregir las valoraciones más negativas que se han expresado en el cuestionario o las entrevistas (detección de posibles sobrecargas, revisión de carencias en la coordinación de las tareas, etc.) – utilizando para ello, entre otras fuentes, la información que se va obteniendo mediante el proceso de valoración de las personas.
- **Profundizar en el análisis de los factores que contribuyen a que perdure cierta tendencia al “organizacionismo heróico”** – buscando, por ejemplo, identificar porqué las mujeres y la persona no binaria de la organización sienten una mayor presión que sus compañeros a la hora de desarrollar las tareas encomendadas; cómo se manifiestan los niveles altos de exigencia, tanto a nivel personal cómo de organización; cómo evitar que se tienda a volver a formas de hacer muy vinculadas al desempeño y al logro individual en momentos o tareas claves (en particular, cuando se trata de la sostenibilidad de la organización, como durante procesos de formulación); o hacer un seguimiento más detallado de la disponibilidad todavía requerida fuera del horario laboral, por mucho que ese indicador haya podido mejorar en los últimos años.
- **Fomentar activamente las prácticas que ayudan a conseguir un mayor nivel de desconexión y descanso mental**, por ejemplo, regulando el uso del Whatsapp fuera de los horarios laborales.
- **Fortalecer los espacios y prácticas para el autocuidado, el cuidado colectivo y gestión emocional** a lo interno de la organización.
- En el ámbito de la **resolución pacífica de conflictos, incorporar herramientas comunicativas basadas en la asertividad, la empatía y la confianza** que ayuden a poner sobre la mesa y a abordar aquellos tabúes o asuntos no resueltos que perduran en la organización.
- Realizar una revisión y una actualización de la **guía de comunicación no sexista elaborada en 2009 y actualizada en 2016**.
- **Establecer una estrategia comunicativa externa** que incorpore herramientas (contenidos y feedback participativo) adaptadas a la realidad social (redes sociales de interacción rápida, canales en vivo, etc.) y que aseguren una mayor difusión de las intervenciones de MG entre distintos públicos destinatarios.

- **Establecer una priorización de las necesidades formativas** que fomente el aprendizaje organizacional en las temáticas identificadas como especialmente relevantes en el cuestionario administrado a la plantilla de MG, como pueden ser el feminismo decolonial, el feminismo comunitario, la interseccionalidad, el enfoque diversidad sexual y de género, entre otros aspectos de las teorías y prácticas feministas.
- **Identificar los debates colectivos que se deberían dar para explicitar las diferentes perspectivas sobre el enfoque de género** que coexisten dentro de la organización en algunas temáticas concretas y ayudar a **establecer consensos** organizativos al respecto.
- **Seguir sacando lecturas y aprendizajes del estallido de la crisis sanitaria** desatada por la COVID-19, abordando las consecuencias de la pandemia desde una perspectiva feminista, como manifestación de otra expresión más de la crisis estructural sobre la cual se asienta el sistema capitalista heteropatriarcal actual.
- **Fortalecer los sistemas de aprendizajes derivados de procesos compartidos** (tanto a nivel interno, como con socias y aliadas), buscando generar comunidades de prácticas, socializar al máximo la información generada y racionalizar la documentación producida para un mayor aprovechamiento por quienes no hayan participado directamente en dichos procesos.