



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NAZIOARTEKO LANKIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUA

PLAN DE ACCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO-EQUIDAD DE GÉNERO 2015-2022

ÍNDICE

0. Presentación	3
1. Marco de referencia	4
2. Diagnóstico como punto de partida	8
3. Propuesta estratégica	14
4. Bibliografía	24
5. Anexos	26

0. PRESENTACIÓN

El compromiso feminista fue uno de los elementos que caracterizó el Plan de Acción de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género 2011-2014 (COpEQ) del Instituto Hegoa. Hoy persistimos en esa misma responsabilidad política en el marco del Plan 2015-2022 al advertir que dicha apuesta requiere impregnar todas las facetas, ámbitos, estrategias y actividades de la organización, y para cuya consecución es necesario instalar una cultura organizativa diferente y realmente equitativa.

La relevancia y el interés por generar una cultura organizativa feminista en Hegoa quedó reflejado en el Diagnóstico Participativo de género *La transición Tranquila* elaborado por Natalia Navarro en 2008. Este diagnóstico ha sido una herramienta válida a la hora de formular este Plan COpEQ, el cual es una selección de prioridades de entre todas las recomendaciones señaladas. Concretamente centraremos nuestra atención en la cuestión del Trabajo en equipo no patriarcal (apartado 3.2.10 del documento) y la Transformación de conflictos (apartado 3.2.9). Igualmente el Documento de valoración del Grupo Interno de Género (GIG) respecto al desempeño del precedente Plan de Cambio Organizacional constata notables carencias en lo relativo a la cultura organizativa, como por ejemplo en participación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Queremos destacar que el desarrollo de la apuesta explícita por estos dos aspectos de la cultura organizativa ha comenzado ya, entendiendo que el diagnóstico y la propia formulación de este Plan COpEQ se han realizado desde propuestas feministas y de manera colectiva y cooperativa por el GIG actual¹.

Este Plan COpEQ se inserta en una nueva coyuntura para Hegoa, caracterizada por el cambio reciente de las personas que integran las estructuras de la entidad (dirección, presidencia, coordinación, consejo de dirección, responsable de género, Grupo Interno de Género, etc.) y por la reducción significativa de la plantilla (personal técnico). En esta nueva etapa, el fortalecimiento de la identidad plural y diversa, el reconocimiento de los otros y las otras y el diseño del Plan estratégico cobran una vital importancia, que el Plan COpEQ intentará apuntalar.

El Plan COpEQ como elemento fundamental de este proceso de transformación parte de dos principios básicos:

¹ Actualmente el GIG está compuesto por Gema Celorio Díaz, Maite Fernández-Villa Gutiérrez y Amaia del Río Martínez y el diseño y redacción del Plan han recaído en estas personas. Sin embargo, el diagnóstico fue realizado por estas mismas personas, así como por Gloria Guzmán Orellana y Gonzalo Fernández Ortiz de Zárate.

1. Impacto. Se pretende que el Plan COpEQ tenga el mayor impacto posible en la consolidación de una cultura organizativa feminista, priorizando las estrategias necesarias para llevarlo a cabo.
2. Viabilidad. Se pretende que las estrategias diseñadas en el Plan COpEQ puedan ser asumidas por todas las personas que formamos el colectivo Hegoa y por el Grupo Interno de Género, desde un análisis realista de las capacidades y coyuntura actuales.

Hemos seleccionado el Trabajo en equipo no patriarcal y la Transformación de los conflictos –ambas cuestiones relativas a la cultura organizacional– porque entendemos que inciden de manera directa en el fortalecimiento de esta nueva etapa. Se trata de un Plan que prioriza lo interno sobre la proyección hacia fuera.

En definitiva, el Plan COpEQ 2015-2022 de Hegoa plantea que, en el contexto de cambio actual, el objetivo es fortalecer una cultura organizativa marcada por el enfoque feminista que incida en el establecimiento de un sistema de trabajo en equipo no patriarcal y en la transformación adecuada de los conflictos, también desde una perspectiva de género, con la finalidad de construir un proyecto común para la institución y de mejorar y cuidar el clima organizativo.

A partir de este objetivo del Plan, pasamos a continuación a explicar los contenidos del mismo. En un primer capítulo definiremos el marco de referencia según lo señalado en el Decreto de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género del Gobierno Vasco; en un segundo capítulo, analizaremos el diagnóstico *La transición tranquila*, el documento de valoración respecto al desempeño del anterior plan, así como las fortalezas y debilidades identificadas por el GIG sobre la construcción de Trabajo en equipo no patriarcal y Transformación de conflictos; finalmente, en un tercer capítulo, explicaremos los porqués de la priorización seleccionada en la propuesta estratégica, y el objetivo, resultados y actividades que Hegoa se propone desarrollar en el próximo periodo (2015-2022).

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. MARCO POLÍTICO-NORMATIVO DE REFERENCIA

Dentro del ámbito del Estado español, la primera referencia normativa es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, del Parlamento español, que establece la obligación de elaborar estrategias para la igualdad, tanto para las administraciones públicas, como para el sector privado manifestando que *“las obligaciones establecidas en esta Ley serán de aplicación a toda*

persona, física o jurídica, que se encuentre o actúe en territorio español, cualquiera que fuese su nacionalidad, domicilio o residencia”.

Anterior en el tiempo, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Euskadi, la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres, impulsa la igualdad a través de ocho principios generales: igualdad de trato; igualdad de oportunidades; respeto a la diversidad y a la diferencia; integración de la perspectiva de género o transversalidad de género; acción positiva; eliminación de roles y estereotipos en función del sexo; representación equilibrada; y colaboración y coordinación entre las diferentes administraciones y entidades. Así mismo, establece implicaciones para un amplio conjunto de entidades, al señalar como ámbito de actuación: *“3. Los principios generales del artículo 3, y los artículos 16, 18.4 y 23 serán de aplicación a todos los poderes públicos vascos, así como a las entidades privadas que suscriban contratos o convenios de colaboración con cualquiera de ellos o sean beneficiarias de ayudas o subvenciones concedidas por ellos. 4. Asimismo, la presente Ley se aplica a las Universidades vascas y al sector privado en los términos que a lo largo de ella se establecen”.*

Estos principios del marco normativo general también han tenido su traslación en las políticas de desarrollo y cooperación internacional. Así, el título II, capítulo II, art. 32 de la política estatal de cooperación para el desarrollo², señala que: *“1. Todas las políticas, planes, documentos de planificación estratégica, tanto sectorial como geográfica, y herramientas de programación operativa de la cooperación española para el desarrollo, incluirán el principio de igualdad entre mujeres y hombres como un elemento sustancial en su agenda de prioridades, y recibirán un tratamiento de prioridad transversal y específica en sus contenidos, contemplando medidas concretas para el seguimiento y la evaluación de logros para la igualdad efectiva en la cooperación española al desarrollo. 2. Además, se elaborará una Estrategia Sectorial de Igualdad entre mujeres y hombres para la cooperación española, que se actualizará periódicamente a partir de los logros y lecciones aprendidas en los procesos anteriores. 3. La Administración española planteará un proceso progresivo, a medio plazo, de integración efectiva del principio de igualdad y del enfoque de género en desarrollo (GED), en todos los niveles de su gestión, que haga posible y efectiva la aplicación de la Estrategia Sectorial de Igualdad entre mujeres y hombres, que contemple actuaciones específicas para alcanzar la transversalidad en las actuaciones de la cooperación española, y la promoción de medidas de acción positiva que favorezcan cambios significativos en la implantación del principio de igualdad, tanto dentro de la Administración como en el mandato de desarrollo de la propia cooperación española”.* Los artículos 33-35 del mismo título, establecen el principio de igualdad como criterio

² Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

para establecer contratos con las administraciones públicas y/o recibir subvenciones de éstas.

En Euskadi, por su parte, también ha habido un profuso desarrollo del marco normativo en este sentido. En primer lugar, la Ley del Parlamento Vasco 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo, establece el enfoque de género como eje transversal de toda iniciativa o proceso de cooperación, y establece la planificación estratégica como el ámbito idóneo para definir este compromiso. De esta manera, el III Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2014-2017 del Gobierno Vasco hace referencia a la equidad de género como enfoque transversal que debe afectar al conjunto de la cooperación vasca, esto es, debe aplicarse a todas las iniciativas por su centralidad y por su explícito carácter transformador. Este plan continúa asumiendo la relevancia del enfoque de género en el desarrollo (GED) y la doble estrategia de “*mainstreaming*”, o transversalización de género, y empoderamiento de las mujeres. En el marco de esta estrategia transversal, los ejes de actuación son: favorecer procesos de institucionalización de la perspectiva de género, tanto en los agentes de cooperación vascos como al interior de la AVCD; promover metodologías de intervención que contemplen tanto las necesidades prácticas como los intereses estratégicos de las mujeres, así como el cuestionamiento de la masculinidad hegemónica; y promover y difundir el intercambio de experiencias positivas de transversalidad de la perspectiva de género, desde el ámbito local hasta el internacional.

Este marco normativo y estratégico de planificación con equidad de género es la base sobre la que se sustenta la orientación del presente Plan, que refuerza el trabajo que las mujeres feministas de Hegoa vienen realizando desde 1987.

1.2. MARCO TEÓRICO: TRIPLE ESTRATEGIA DEL PLAN COpEQ

Como ya hemos señalado, el presente Plan se sustenta en el Decreto de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género del Gobierno Vasco, el cual se alinea perfectamente con el compromiso feminista que Hegoa ha explicitado.

Dicho decreto establece, como vía para avanzar en un cambio organizacional desde el enfoque de género, 3 estrategias complementarias e indisolublemente unidas:

1. Eliminación de las desigualdades.
2. *Mainstreaming* o transversalidad de género.
3. Empoderamiento de las mujeres.

El concepto de **empoderamiento** hace referencia a que, desde el enfoque de género, debemos colocar en el centro del análisis las relaciones de poder entre ambos géneros

y el sistema construido en torno a éstas –el sistema patriarcal y androcéntrico–, el cual dota de supremacía a lo masculino/hombre con respecto a lo femenino/mujer. Este sistema jerárquico limita a las mujeres en sus capacidades, opciones y derechos sólo por el mero hecho de serlo. Es un sistema que se repite en todas las sociedades y contextos, inequitativo y que genera y reproduce desigualdades. El empoderamiento hace referencia a un proceso de toma de conciencia individual y colectiva de las mujeres, a través del cual las mujeres fortalecen sus capacidades y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven y en la posición que ocupan en el ámbito sociocultural, político, económico y personal respecto a los hombres, accediendo al control de los recursos materiales y simbólicos. El proceso de empoderamiento es individual y colectivo, comienza con la propia asunción de las mujeres de su situación de desigualdad y su unión para luchar por su eliminación. Por lo tanto, el objetivo último es reequilibrar las relaciones de poder entre mujeres y hombres para la construcción de un modelo más equitativo y justo.

El **mainstreaming o transversalización de género** supone la integración de las mujeres en la corriente principal de todas las políticas, de todas las estrategias, de todas las áreas y ámbitos, a partir de la convicción de que nada es neutro al género, y de que todos los actores deben estar implicados en estos procesos de cambio. Así, esta estrategia plantea la necesidad de incorporar el enfoque de género por el conjunto de acciones, estructuras, planes, protocolos y costumbres de toda organización e institución.

Finalmente, y muy en relación con el empoderamiento de las mujeres y la transversalización del enfoque de género, se define una tercera estrategia, centrada en la **eliminación de desigualdades**. Como ya hemos señalado, el patriarcado concede más valor a lo masculino que a lo femenino, generando así desigualdades más o menos explícitas. De esta manera, es necesario realizar un análisis profundo que nos permita detectar y eliminar todas las desigualdades existentes tanto en las estructuras como en los sistemas de trabajo, en el acceso y control de recursos, en la toma de decisiones, en las costumbres, valores implícitos, etc.

Estas tres estrategias suponen el marco teórico de referencia del presente Plan. Son tres ámbitos profundamente interrelacionados. Así, la transversalización de género ayudará a la detección de desigualdades, y su eliminación fortalecerá el empoderamiento de las mujeres, que a su vez reforzará el *mainstreaming* de género.

Por tanto, son tres estrategias complementarias que refuerzan el compromiso feminista de Hegoa y en este sentido se establecerán resultados para cada estrategia, pero dentro de una lógica común.

2. DIAGNÓSTICO COMO PUNTO DE PARTIDA

2.1. BREVE ANÁLISIS HISTÓRICO

Hegoa lleva más de 25 años trabajando por un desarrollo humano que integre la perspectiva de género en su totalidad, denotando una preocupación constante a lo largo de su trayectoria. El enfoque de género se ha aplicado en todas las iniciativas de la institución, tanto en los contenidos del análisis crítico del modelo hegemónico –que incluye la denuncia del heteropatriarcado como sistema de dominación– como en la incorporación en sus proyectos del enfoque de género, categoría identificada por las pensadoras feministas como imprescindible para identificar un desarrollo que promueva la equidad entre mujeres y hombres.

Además de que Hegoa siempre ha contado con un grupo significativo de mujeres feministas que han vinculado su labor profesional con esta dimensión política y de que el Plan estratégico institucional 2010-2014 –en el que se definen la misión, visión, valores y principios de acción– destaca el compromiso feminista, señalamos a continuación algunas de las múltiples iniciativas en las que los feminismos han estado y están presentes:

- Formación en desarrollo humano y cooperación internacional que incorpora la perspectiva de género de forma transversal.
- El área de educación para el desarrollo estableció desde 2005 la perspectiva feminista como una de las líneas estratégicas. El enfoque de Educación Emancipadora con el que trabajamos otorga gran importancia a la visibilización de las luchas sostenidas por las mujeres a favor de la justicia social –que incluye la justicia de género– como un sistema para mostrar a las mujeres como protagonistas y al sujeto político feminista como un actor ineludible en los procesos de emancipación.
- Desarrolla diferentes investigaciones que aúnan género y desarrollo humano local; género y políticas de cooperación; género y conflictos, etc. en la lógica de avanzar hacia un modelo de intervención coherente e integral.
- Impulsa y participa en experiencias de economía solidaria, comunitaria y popular, cuyo componente principal es la economía feminista y la promoción de los derechos económicos de las mujeres.
- La articulación de alianzas y redes con organizaciones y colectivos del movimiento feminista, tanto local como internacional, que permite generar conciencia crítica sobre el papel de las mujeres como agentes de transformación y fortalece el compromiso para la construcción de una agenda de cooperación feminista.

No obstante, estos cometidos sólo han alcanzado al trabajo de Hegoa hacia fuera, pero no a la cultura organizativa, lo que supone una notable carencia respecto al compromiso feminista. En este momento iniciamos un proceso más interno para abordar dos aspectos de esta cultura organizacional: el trabajo en equipo y la transformación de los conflictos desde una perspectiva feminista.

2.2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO *LA TRANSICIÓN TRANQUILA* Y DEL DOCUMENTO DE VALORACIÓN DEL GRUPO INTERNO DE GÉNERO RESPECTO AL DESEMPEÑO DEL PRECEDENTE PLAN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE HEGOA

A continuación se recogen los siguientes dos apartados, que junto con las fortalezas y debilidades (punto 2.3. de este documento), forman parte del diagnóstico que nos ofrece pistas muy valiosas de en qué y cómo incidir prioritariamente:

1. Conclusiones del Diagnóstico participativo de género *La transición tranquila*
2. Conclusiones del Documento de valoración del Grupo Interno de Género respecto al desempeño del precedente plan de cambio organizacional de Hegoa

2.2.1. Conclusiones del Diagnóstico participativo de género *La transición tranquila*

En el año 2007 se inició un proceso de diagnóstico para el cambio organizativo pro-equidad de género, que terminó en 2009. El proceso, acompañado por la experta en Género y Desarrollo Natalia Navarro, generó una información muy valiosa sobre las desigualdades detectadas entre mujeres y hombres, así como las carencias organizativas que consolidan dichos poderes desiguales, y el desequilibrio en el enfoque feminista de los proyectos de Hegoa. El documento denominado *La transición tranquila* está organizado por cada uno de los componentes y ámbitos organizacionales que ofrece el marco de Tichy, esquema en base al cual vertebrar la información acerca del modus operandi y las creencias predominantes en una organización, en este caso Hegoa.

Uno de los componentes organizacionales sobre el que se instalan mayores desigualdades y desequilibrios en Hegoa es la cultura organizacional, y tanto el Trabajo en equipo como la Transformación de los conflictos se enmarcan en este ámbito. Describimos a continuación algunas conclusiones que se apuntan en este sentido.

Respecto al **Trabajo en equipo**, el documento señala que resulta dudoso que el colectivo de personas de la plantilla laboral pueda ser calificado como equipo en base a su funcionamiento. *“En todo caso se podría valorar si el trabajo intra-áreas podría ser calificado como de equipo y confirmaríamos probablemente en algunas más que en otras, y en otras en absoluto. Dependiendo que se dé un formato de colaboración u otro, del talante y capacidades de la persona que la coordina, etc.”* (Diagnóstico Participativo de género *La transición tranquila*, pág. 41).

Por otro lado, se destaca que la mayor parte de las personas sienten total autonomía sobre su trabajo operativo, incluso hasta el punto de no tener referencias acerca de cómo hacerlo. *“Referencias que en Hegoa se obtienen básicamente de la experiencia práctica”*. (La transición tranquila, pág. 41).

Respecto al **Conflicto y su transformación**, Natalia Navarro manifiesta que Hegoa, como cualquier organización, ha experimentado una serie de conflictos desde su fundación y destaca de los conflictos su dimensión interpersonal, apuntando que se trata de procesos no sólo cognitivos, sino también emocionales y que en ellos siempre están en juego luchas de poder.

Afirma que los diferentes conflictos en Hegoa han conllevado una polarización de los discursos y de las relaciones tanto laborales como personales. Asimismo entiende que cobra peso la ‘cultura del silencio’ cuando nadie se atreve a opinar sobre el trabajo de nadie.

Se identifica que *“cobra peso el lobby directo sobre personas concretas para conseguir apoyos a favor de una iniciativa propia, adquiriendo un peso importante el canal de comunicación informal y la prevalencia de fórmulas de ‘poder escondido’”*. (La transición tranquila, pág. 40).

Finalmente apunta algunos efectos colaterales que ha producido el conflicto, *“como la territorialización del conocimiento como fuente de poder a través de la especialización temática y la falta de transparencia al no saberse a ciencia cierta lo que efectivamente hacen las otras áreas”*. (La transición tranquila, pág. 40).

2.2.2. Conclusiones del Documento de valoración del Grupo Interno de Género respecto al desempeño del precedente plan de cambio organizacional de Hegoa

Subrayamos las siguientes de especial relevancia para este nuevo Plan COPEQ:

- El Plan se formuló de manera interna por el referente de género del Grupo Interno de Género.
- El GIG no ha contado con la valoración institucional suficiente para desarrollar su trabajo, sobre todo a partir de 2012. La hegemonía del debate económico-laboral ha desplazado otras cuestiones importantes y estratégicas.
- Se realizó el esfuerzo de incluir el compromiso feminista en los diferentes planes de área, lo cual ha permitido comprobar avances notables en este sentido, aunque se detecta que dicho esfuerzo ha recaído sobre una serie de personas concretas.
- El proceso de formación feminista ha contado con docentes de reconocido prestigio.

- Los avances en la forma de relacionarnos como personas que colaboran y trabajan en una institución comprometida con el feminismo han sido inferiores a las expectativas y metas planteadas. La cultura organizativa de Hegoa ha revelado en este proceso profundas resistencias, con desigual identificación y reconocimiento entre sus miembros.

- Notables carencias en lo relativo a cultura organizativa y modos de funcionamiento en lo cotidiano, como por ejemplo en participación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS POR EL GIG SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL Y SOBRE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

Durante varias sesiones de trabajo³ y de forma colectiva, el GIG identificó las fortalezas y debilidades de la organización en relación a la construcción de trabajo en equipo no patriarcal y en relación a la transformación de conflictos, a través de la metodología de estudio DAFO.

Ha sido una fase importante de producción de información para el diagnóstico y un principio de reflexión y diseño de este Plan COpEQ a partir de la revisión de las experiencias de la organización por parte de las personas participantes (GIG). Esta herramienta nos ha permitido conocer la situación en la que se encuentra la organización, revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar, explorar nuevas soluciones a los problemas y decidir sobre la dirección más eficaz para continuar.

Posteriormente a la identificación de estas fortalezas y debilidades se realizó la labor de incorporar cada uno de los elementos a los ejes temáticos propuestos en el Tichy Framework que, como hemos avanzado anteriormente, se trata de un esquema en base al cual vertebrar la información acerca del modus operandi y las creencias predominantes en una organización.

2.3.1. Fortalezas y debilidades en relación a la construcción de Trabajo en equipo en Hegoa, organizadas según los ámbitos del Marco de análisis de Tichy

Ámbito de las Políticas:

- Existencia de documentos interesantes como por ejemplo el diagnóstico de género que realizó Natalia Navarro. Habría que recuperarlo.

Ámbito de las Influencias:

³ Estas sesiones de diagnóstico tuvieron lugar desde septiembre de 2014 hasta febrero de 2015, que posteriormente continuaron para el diseño y formulación del plan.

- Posibilidad de posicionar al Grupo Interno de Género para que ejerza un papel más real y práctico en la organización.

Ámbito de la Cultura organizacional:

- Tensión permanente entre autonomía y proyecto colectivo, que puede derivar en un mayor fortalecimiento de los grupos estancos.
- La autonomía y el poder tienen sesgos de género.
- Predomina el interés propio sobre el interés colectivo.
- Falta reflexión estratégica.
- Ausencia de cultura evaluativa para favorecer aprendizajes.

Ámbito de las Tareas y responsabilidades:

- Falta de responsabilidad en la asunción de tareas comunes, generales, colectivas. Existe un claro sesgo de género.
- La división de tareas en el colectivo está mediada por quién detenta el poder y decide quién hace qué. No está claro el proceso de cómo se toman las decisiones.
- Valoración desigual y asimétrica de las aportaciones de mujeres y hombres.
- Reproducción de las cualidades más masculinas, legitimación de esas formas de hacer, no cuestionamiento.
- Una estructura con muchos microgrupos tiende hacia el “individualismo heroico”⁴ frente al trabajo en equipo (mayor horizontalidad y participación).

Ámbito de las Toma de decisiones:

- No contamos con un mapa de análisis de poder en Hegoa (tanto a nivel de la institución como de grupos pequeños).

Ámbito de las Actitudes:

- Inercia que prima el trabajo individual frente al trabajo en equipo.

⁴ Término acuñado por Natalia Navarro para referirse a la valoración del logro individual, haciendo invisibles los aportes diversos de personas de diferentes niveles organizacionales, lo que probablemente afecta de forma desigual a mujeres y hombres (concepto que también está relacionado con el de “virtudes heroicas” del que hablaba Tzvetan Todorov).

- No nos interpelamos sobre si realmente queremos ir hacia un modelo de trabajo en equipo.
- Escaso reconocimiento y valor al trabajo que realizan los/as otros/as.
- Es necesario restablecer la confianza en el grupo.

2.3.2. Fortalezas y debilidades en relación a la Transformación de los conflictos en Hegoa, organizadas según los ámbitos del marco de análisis de Tichy

Ámbito de las Influencias:

- Análisis limitados del conflicto: poco complejos donde no se argumentan las diferentes posiciones y visiones.
- La construcción del relato y de la memoria de “lo que es Hegoa” es parcial, excluyente.
- No existen diagnósticos colectivos del “problema”. Por el contrario sí existen diagnósticos individuales que cobran peso en función de quién los exponga.
- Ante los conflictos se utilizan estrategias para posicionar y dar contenido a ese debate, lo que impide otras miradas.

Ámbito de la Cultura organizacional:

- Tendencia a agrandar la dimensión de los conflictos (tremendismo).
- Se impone la lógica ganar/perder.
- Relaciones personales deterioradas.
- Ausencia de cultura de debate. Ha funcionado más la cultura del silencio y el poder escondido.
- Alianzas masculinas históricas y permanentes.

Ámbito de la Comunicación/Aprendizaje:

- Necesidad de mejorar la comunicación.
- Predominio de los canales informales frente a los formales.
- Inexperiencia en la construcción de un proyecto político común.
- Escaso reconocimiento de que la cuestión de los cuidados y lo emocional es un elemento de significativo valor en los conflictos.

- No sabemos situar y trabajar las tensiones existentes: escasas experiencias positivas previas de gestión de conflictos.
- Metodologías no apropiadas para la reflexión del colectivo.
- Reconocimiento de que la metodología condiciona el debate.

Ámbito de las Actitudes:

- Pérdida de confianza, cultura de la sospecha.
- Excesivo aprecio por uno/a mismo/a, vanidad.
- Defensa numantina de “lo propio”, de nuestras posiciones e intereses.
- Falta de reconocimiento y valoración del otro/a.

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1. OBJETIVOS DEL PLAN

La propuesta estratégica que a continuación presentamos parte del compromiso feminista de la institución y del interés mostrado en Hegoa por abordar la cultura organizacional, siempre con la idea de obtener el máximo impacto posible dentro de la coyuntura de cambio estructural actual, después de un análisis realista de las propias capacidades.

Asimismo contamos de un marco teórico de referencia, que debe ordenar los resultados en base a una triple estrategia: eliminación de las desigualdades, mainstreaming y empoderamiento. Y finalmente partimos de las conclusiones del diagnóstico *La transición tranquila*, del documento de valoración del anterior plan COPEQ y de las fortalezas y debilidades sobre la construcción de trabajo en equipo no patriarcal y sobre transformación de conflictos.

Como podemos observar, las fortalezas y debilidades identificadas cubren diferentes ámbitos del marco de análisis de Tichy, sin embargo, por el principio de viabilidad no podemos asumir todos ellos en este momento y en este sentido hemos seleccionado aquellos que inciden de manera más directa en el fortalecimiento de una cultura organizativa de carácter feminista y en un cambio de actitudes que genere un proyecto común en Hegoa.

A continuación pasamos a describir brevemente el significado, las características y las implicaciones que para una organización tiene cada uno de estos elementos (trabajo en equipo y transformación de los conflictos), apoyándonos en algunas especialistas en

estos campos, que además lo han analizado y trabajado desde una perspectiva feminista.

Apunta Natalia Navarro que el **trabajo en equipo** *“supone probablemente el cambio más sustancial respecto a las formas de organización del trabajo basadas en el desempeño individual. La puesta en práctica del trabajo en equipo implica un desafío a las estructuras jerárquicas verticales, a las divisiones funcionales estancas, así como un ejercicio de descentralización de la toma de decisiones”*.

“En el equipo interactúan personas con capacidades diversas, existe reparto de tareas, determinación de ritmos y metodologías de trabajo a aplicar, y la gestión de ese proceso de colaboración supone un aprendizaje individual y colectivo. Habitualmente los equipos asumen una responsabilidad colectiva sobre los resultados de su trabajo, realizan colectivamente una evaluación de su desempeño y buscan las maneras de impulsar mejoras para contribuir de forma efectiva a los objetivos de la organización”.

“Sin embargo, la oportunidad que ofrece el trabajo en equipo en una organización debe prestar atención a si conlleva o no desigualdades de género. Dilucidarlo exige la reflexión por parte de quienes integran el equipo acerca de cómo afecta el género el desarrollo de las tareas (cómo se reparten las tareas y cómo se llevan a cabo las actividades de coordinación interna), así como si las prácticas de mujeres y hombres contribuyen a reproducir o subvertir la prevalencia de lo masculino en el equipo de trabajo (prestar atención a las estructuras, creencias y modelos de trabajo heredados que están influenciando las prácticas de quienes integran hoy en día un equipo)”.

“Mientras el trabajo en equipo implica unas resonancias, significados, expectativas para quienes toman parte en él relativas a la participación, horizontalidad, autogestión, apertura a la expresión emocional, etc., el individualismo heroico es portador de presupuestos relativos al esfuerzo, entrega y éxito individual, de sacrificio contrapuesto al autocuidado y a la expresión de emociones”. (Navarro, Natalia: *Hacia un trabajo en equipo no patriarcal*, Mugarik Gabe). Esta última característica es identificada como una debilidad en el diagnóstico realizado por el GIG de Hegoa.

El segundo de los elementos de la cultura organizacional que abordaremos en este plan tiene que ver con **el conflicto y su transformación desde una ética del cuidado feminista**. El conflicto según Lederach es *“la interacción de personas con objetivos incompatibles”* y es inherente a la interacción humana. Según la conceptualización de Galtung, los conflictos no se resuelven, sino que se transforman: la meta no es una solución fija, sino un proceso que ha de ser aceptable y sostenible para todas las partes. La estructura del conflicto presenta tres vértices que se retroalimentan: actitudes, conductas y contradicciones. En el proceso de transformación, el cambio de

actitudes exige el cultivo de la empatía; la conducta tiene que pasar por la acción no violenta; y la salida a las contradicciones exige un esfuerzo de creatividad.

Irene Comins ha investigado sobre la dimensión que la categoría género puede jugar en la comprensión de los conflictos y plantea que *“la ética del cuidado feminista está muy en relación con la importancia de potenciar los vínculos personales, elemento que disminuye la aparición de conflictos y facilita la transformación de los existentes”*. (Comins Mingol, Irene: “La ética del cuidado: Contribuciones a una transformación pacífica de los conflictos”).

Esta autora, haciendo una lectura de los trabajos desarrollados por Carol Gilligan en la década de los 80 argumenta que la ética del cuidado está basada en la responsabilidad por los demás en tanto que los seres humanos formamos parte de una red de relaciones, dependemos unos de otros. El feminismo defiende la ética del cuidado y propone reconocer que el cuidado sea un valor y una responsabilidad de todas las personas y no meramente el rol de género atribuido a las mujeres.

La aportación del cuidado a la transformación de conflictos se da, según esta experta, en tres aspectos: *“en la atención a la multiplicidad, en la no existencia de ganadores o perdedores y en la prioridad en la atención a las necesidades y no en la aplicación de castigos”*. Estos tres aspectos nos aportan valiosas contribuciones en la transformación de los conflictos en Hegoa.

Como se puede observar en el diagnóstico de partida, la parcialidad y exclusión de las diferentes posiciones y visiones es una debilidad identificada en nuestra institución, que se puede y debe combatir con la atención a la multiplicidad y el reconocimiento de la complejidad que propone la ética del cuidado. Por otro lado, desde la perspectiva de la ética del cuidado no tiene por qué existir siempre alguien que pierda. Se prima el interés de que nadie salga dañado del conflicto, frente a la lógica ganar/perder que frecuentemente ha prevalecido en Hegoa. Y finalmente otra de las aportaciones de la ética del cuidado a la transformación del conflicto es el interés por satisfacer la necesidad frente a castigar las culpas.

Así, el **objetivo** del plan es el de fortalecer una cultura organizativa marcada por el enfoque feminista que incida en el establecimiento de un sistema de trabajo en equipo no patriarcal y en la transformación adecuada de los conflictos –también desde una perspectiva de género–, con la finalidad de construir un proyecto común para la institución.

A partir de estas premisas y este objetivo, presentamos a continuación los resultados y actividades planteadas en cada una de las 3 estrategias establecidas en el Decreto de Cambio Organizacional Pro-igualdad de Género del Gobierno Vasco.

Las actividades relacionadas con los resultados 1 y 3 responden a la estrategia centrada en la eliminación de las desigualdades en el sentido que se propone realizar un análisis profundo de dichas desigualdades en dos ámbitos determinados. Por un lado, planteamos comprender cómo tiene lugar la generización desigual en las organizaciones e indagar cómo el funcionamiento de los equipos puede llevar, si no se toman medidas al respecto, a la reproducción acrítica de la prevalencia de lo masculino en la organización (actividades 1.1., 1.2. y 1.3.). Por otro lado, trataremos de detectar las dinámicas que no contribuyen a la transformación de los conflictos con el fin de eliminarlas y practicar la ética del cuidado en esta materia (actividades 3.1., 3.2. y 3.3.).

Por otro lado, los resultados 2 y 4 se dirigen a la generación de metodologías, habilidades y aptitudes para la puesta en marcha de un trabajo en equipo no patriarcal y para la transformación de los conflictos desde una perspectiva de género, lo que aporta a la estrategia de *mainstreaming*. Esto significa que la mirada de género formará parte de los protocolos (actividades 2.2. y 2.3., 4.2 y 4.3.), costumbres (actividades 2.4. y 4.1.) e incluso estructura de la institución (este último aspecto a través de la ejecución de las actividades del resultado 6: reconocimiento de la labor del Grupo Interno de Género por parte del conjunto de Hegoa).

Finalmente, entendemos que las actividades 5.1., 5.2. y 5.3. se relacionan claramente con la estrategia de empoderamiento ya que los espacios de reflexión entre mujeres para el desarrollo de una visión compartida sobre cómo viven las relaciones de género en Hegoa (actividad 5.1.) conllevan un proceso de toma de conciencia –tanto individual como colectiva– por parte de estas personas, que impulsa la extensión de cambios positivos en el contexto institucional (actividades 5.2. y 5.3.), cuyo fin último es el reequilibrio de las relaciones de poder en la organización, al que contribuye el resultado 5 de este plan. Ambos aspectos, toma de conciencia y acción política para la transformación son los elementos esenciales del concepto de empoderamiento.

DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL

LÍNEA 1. ELIMINACIÓN DE DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES

RESULTADO 1. Habilitados diferentes espacios para el debate y la reflexión sobre el sistema de Trabajo en equipo no patriarcal.

ACTIVIDAD 1.1. Sesión formativa para construir la definición y el significado de Trabajo en equipo no patriarcal. >> Comprender cómo tiene lugar la generización desigual en las organizaciones e indagar cómo el funcionamiento de los equipos puede llevar, si no se toman medidas al respecto, a la reproducción acrítica de la prevalencia de lo masculino en la organización.

ACTIVIDAD 1.2. Diagnóstico compartido por el colectivo de Hegoa sobre el Trabajo en equipo.

ACTIVIDAD 1.3. Participación del GIG en la elaboración de la metodología del Plan estratégico de la institución como estudio de caso de lo que significa Trabajo en equipo y sistematización de los aprendizajes –no importaría tanto el resultado como el aprendizaje de este proceso– (esta actividad también contribuiría al resultado 6).

LÍNEA 2. AVANZAR EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

RESULTADO 2. Diseñadas unas metodologías y herramientas para la puesta en marcha de un trabajo en equipo no patriarcal en Hegoa.

ACTIVIDAD 2.1. Mapa sobre el análisis de poder en los equipos de Hegoa y sugerencias para la redistribución de poder en los mismos. “Cómo ejerzo yo el poder y cómo lo hacen los y las demás”.

ACTIVIDAD 2.2. Preparación de un protocolo sobre cultura de trabajo en equipo no patriarcal para futuras iniciativas en Hegoa –sean proyectos, programas, etc.– (línea política, creatividad, trabajo conjunto).

ACTIVIDAD 2.3. Elaboración de una ficha para la evaluación del desempeño de los equipos como tales.

ACTIVIDAD 2.4. Realizar el análisis de las tablas de tareas desde una perspectiva de Trabajo en equipo no patriarcal.

DIMENSIÓN: TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

LÍNEA 1. ELIMINACIÓN DE DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES

RESULTADO 3. El conjunto de las personas de Hegoa identifican los diferentes elementos y fases de un conflicto, así como el potencial que supone practicar la ética del cuidado en la transformación del conflicto.

ACTIVIDAD 3.1. Sesión formativa sobre Transformación de conflictos y ética del cuidado feminista (posibilidades: Carlos M. Beristain “sin perspectiva de género”, Dominique Saillard, Jenny Pearce, Mujeres de Negro, Irene Commins, Nuria Varela, etc.).

ACTIVIDAD 3.2. Diagnóstico compartido por el colectivo de Hegoa sobre el tratamiento de los conflictos en la institución. >> Identificar dinámicas que construyen y dinámicas que no ayudan a la transformación del conflicto.

ACTIVIDAD 3.3. Estudio de caso: elegir un conflicto que se haya transformado de forma satisfactoria e identificar sus fases y claves o procedimientos para su transformación.

LÍNEA 2. AVANZAR EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

RESULTADO 4. Se han dado a conocer y ejercitado diferentes herramientas, habilidades y aptitudes que nos permiten afrontar el conflicto en las mejores condiciones.

ACTIVIDAD 4.1. Puesta en práctica, entrenamiento con alguna herramienta para la transformación de conflictos (sociodrama, teatro del oprimido) a partir de un caso real.

ACTIVIDAD 4.2. Diseño y definición de un protocolo de actuación en transformación de conflictos para Hegoa basado en una ética del cuidado feminista.

ACTIVIDAD 4.3. Documento de buenas prácticas para la comunicación interna del colectivo de Hegoa. >> Con esta actividad nos interesaría centrarnos en la comunicación entendida como sistema relacional entre las personas y de esta manera se trataría de identificar las claves y actitudes necesarias para dicha comunicación (practicar la confianza, horizontalidad, reciprocidad, abordar el conflicto, prestar atención a las relaciones de poder, etc.).

DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

LÍNEA 3. EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES

RESULTADO 5: El conjunto de las personas de Hegoa visibiliza y reconoce los liderazgos, tareas, estrategias y valores vinculados a la ética del cuidado que aportan las mujeres de Hegoa al funcionamiento de los equipos y la transformación de los conflictos.

ACTIVIDAD 5.1. *“Diálogos entre mujeres de Hegoa”*: 3 reuniones únicamente de mujeres de Hegoa –PDI incluidas– donde poder acordar una visión compartida sobre cómo éstas viven las relaciones de género en la institución.

ACTIVIDAD 5.2. Trasladar el diagnóstico y visión trabajada en estos *Diálogos entre mujeres* a la institución en su conjunto.

ACTIVIDAD 5.3. Incorporar las cualidades y valores de la ética del cuidado feminista a los perfiles de puestos de trabajo y la ficha de evaluación del desempeño.

DIMENSIÓN: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GRUPO INTERNO DE GÉNERO

LÍNEA 2. AVANZAR EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

RESULTADO 6: Reconocimiento institucional por parte del conjunto de Hegoa de la labor desarrollada por el Grupo Interno de Género (GIG).

ACTIVIDAD 6.1. Revisar y ampliar la composición del GIG con personal del Consejo de Dirección.

ACTIVIDAD 6.2. Sesiones de socialización del conocimiento sobre cuestiones de feminismo/género aprovechando la visita de diferentes personas a Hegoa (ejemplos: Miriam Nobre de la Marcha Mundial de Mujeres, Ivonne Farah de CIDES-UMSA Bolivia, etc.).

ACTIVIDAD 6.3. Difusión/socialización, ejecución y evaluación institucional del nuevo Plan COPEQ 2015-2022.

Indicadores del grado de consecución del Resultado 1

I.1.1. Un mínimo de 7 personas del equipo de Hegoa, con una presencia de hombres no inferior al 16%, participan en la sesión formativa y en la sesión del diagnóstico.

I.1.2. Se ha elaborado y difundido un documento que recoge la sistematización del trabajo realizado en la sesión formativa para la construcción del significado de Trabajo en equipo no patriarcal, además de los aprendizajes extraídos de la elaboración del Plan estratégico de Hegoa.

I.1.3. 4 personas participan en la elaboración de la metodología para la definición del Plan estratégico y redactan una serie de aprendizajes y propuestas de mejora de dicho proceso.

Indicadores del grado de consecución del Resultado 2

I.2.1. Se ha elaborado y difundido un documento con sugerencias y recomendaciones para la redistribución de poder en los equipos de Hegoa.

I.2.2. Se ha elaborado y difundido un protocolo sobre cultura de trabajo en equipo no patriarcal en Hegoa.

I.2.3. Se ha elaborado y difundido un documento que sistematiza el análisis de las tablas de tareas desde una perspectiva de Trabajo en equipo no patriarcal.

Indicadores del grado de consecución del Resultado 3

I.3.1. Un mínimo de 7 personas del equipo de Hegoa, con una presencia de hombres no inferior al 16%, participan en la sesión formativa sobre Transformación de conflictos y ética del cuidado feminista.

I.3.2. El colectivo de Hegoa valora positivamente el potencial que comporta la ética del cuidado feminista en la transformación del conflicto (test de ideas previas y test posterior).

Indicadores del grado de consecución del Resultado 4

I.4.1. Se ha elaborado y difundido un protocolo de actuación en prevención de conflictos para Hegoa basado en una ética del cuidado feminista.

Indicadores del grado de consecución del Resultado 5

I.5.1. Un mínimo de 6 mujeres del personal técnico y un mínimo de 2 PDI participan activamente en cada una de las reuniones *Diálogos entre mujeres de Hegoa*.

I.5.2. Se ha difundido entre el colectivo de Hegoa el diagnóstico de las experiencias de las mujeres en esta organización.

I.5.3. Se han incorporado un mínimo de 4 elementos relacionados con la ética del cuidado en la ficha para la evaluación del desempeño del trabajo en equipo.

Indicadores del grado de consecución del Resultado 6

I.6.1. Se ha ampliado la composición del Grupo Interno de Género con personal del Consejo de Dirección y existe un reconocimiento de la labor y trabajo desarrollado por el GIG (test posterior al desarrollo del Plan).

I.6.2. Se han realizado un mínimo de 6 sesiones de socialización del conocimiento sobre cuestiones de feminismo/género con personas expertas.

I.6.3. Se ha realizado una evaluación continua y otra final del Plan COPEQ de manera colectiva, en la que han participado diferentes grupos del colectivo de Hegoa (plantilla laboral, Grupo Interno de Género y Consejo de Dirección).

3.2. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El desarrollo de estructuras para la participación, coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de las actividades constituye un elemento esencial para conseguir la sistematización y sostenibilidad del proceso inaugurado, a partir de la Matriz de objetivo, resultados, actividades e indicadores.

El seguimiento y la evaluación que se propone para este plan permiten que sea transparente, constructiva y permanente en el tiempo. En primer lugar porque los resultados e indicadores están claramente formulados. En segundo lugar, existe un equipo amplio de personas (personal técnico y GIG) que serán las responsables y/o colaboradoras de todas y cada una de las actividades que se proponen en el plan, haciendo –de manera rotatoria– una relatoría de lo acontecido, con lo cual se limita el riesgo de que lo que se vaya construyendo quede fuera de la realidad de los propios sujetos implicados y por tanto, pierda toda su potencialidad emancipadora. Tras finalizar cada sesión y cada actividad se establecerá un tiempo destinado a la realización de una pequeña evaluación. En tercer y último lugar, se cuenta con el apoyo y contraste de la integrante del Consejo de Dirección, que a su vez participa en el Grupo Interno de Género.

Para la evaluación de este plan, centrado principalmente en la cultura organizacional, nos interesa no únicamente cumplir con la ejecución de cada una de las actividades y

sus indicadores, sino valorar otro tipo de cuestiones como la mejora de la coherencia, la confianza, la comunicación, el clima, el ambiente de la institución, etc. comprobando en qué medida los resultados están contribuyendo al objetivo del plan en términos de construcción de trabajo en equipo no patriarcal y transformación de los conflictos desde una ética del cuidado feminista. Para ello diseñaremos una batería de elementos para el análisis.

Para el seguimiento y la evaluación se establecen tres estructuras:

1) Plantilla laboral (personal técnico). Sus funciones serán:

- Redactar, en colaboración con el GIG, la relatoría de cada una de las sesiones que se establecen en el plan. De manera rotatoria se adjudicará una persona responsable para esta labor, de manera que toda la plantilla laboral se involucre y cuide el proceso.
- Redactar, en colaboración con el GIG, un informe de evaluación para ser aprobado por el Consejo de Dirección. Se establecerá un equipo responsable, que diseñará los criterios de evaluación más pertinentes y se distribuirá la redacción de cada una de las cuestiones y apartados del documento de evaluación final.

2) Grupo Interno de Género (GIG): forma parte de la estructura orgánica de Hegoa. Se trata de una estructura específica para la incorporación de la perspectiva de género en los modos de trabajo de Hegoa y está vinculada al Consejo de Dirección. Participará en la implementación, seguimiento y evaluación del plan, siendo la estructura co-responsable y supervisora de sus actividades. Valoración del proceso cada 6 meses. Sus funciones serán:

- Realización del diagnóstico y formulación del Plan de cambio organizacional pro-equidad de género.
- Planificar y dinamizar las diferentes sesiones de trabajo y actividades establecidas por el plan.
- Realizar el seguimiento y evaluación de dicho plan, supervisando la responsabilidad y colaboración del personal técnico y consejo de dirección de Hegoa.
- Analizar desde una perspectiva de género las diversas iniciativas que se pretenden poner en marcha –en el momento de presentación de perfiles–.
- Asesorar a la hora de incorporar la perspectiva feminista en proyectos, programas, servicios y protocolos internos que se desarrollen a iniciativa de la institución.
- Solicitar al Consejo de Dirección la devolución o cambio sustancial de aquellos proyectos, programas, servicios y protocolos que incumplan los compromisos del plan de cambio organizacional y/o del Plan Estratégico.
- Organizar espacios de socialización del conocimiento y debate sobre feminismo/s.

3) Consejo de Dirección: estructura orgánica de Hegoa en la que se reúne personal técnico de Hegoa, la Coordinación General, así como el PDI. El Consejo de Dirección realizará las funciones de:

- Miembro en la composición del GIG y como tal, participante en todas las reuniones y funciones establecidas para ese equipo de trabajo.
- Evaluación anual en base al informe realizado por el personal técnico junto con el GIG. El Consejo de Dirección dedicará, al menos, una sesión anual para el seguimiento y evaluación, demostrando así el compromiso organizacional de Hegoa con la igualdad para mujeres y hombres, y la equidad de género.

4. BIBLIOGRAFÍA

Marco legal:

- Ley 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo. Disponible en: http://www.euskadi.net/cgi-bin/k54/ver_c?CMD=VERDOC&BASE=B03A&DOCN=000074127&CONF=/config/k54/bopv_c.cnf.
- Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. 2008. "Plan Director Cuatrienal de Cooperación para el Desarrollo (2014 – 2017)". Disponible en: <http://www.irekia.euskadi.eus/es/debates/1009?stage=presentation>.
- Dirección de Cooperación para el Desarrollo del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales [actualmente, Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo]. 2008. "Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, por el que se regulan ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género (BOPV N 235/2008)". Disponible en: http://www.euskadi.net/contenidos/ayuda_subvencion/gba_2011/es_gba_2011/gba_2011.html.
- Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres http://www.emakunde.es/images/upload/LeyIO_c.pdf.
- VI Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres en la CAE. Directrices X Legislatura. Disponible en: http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/u72_iv_plan/es_emakunde/adjuntos/VIPlan_final.pdf.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>.

- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. Disponible en: <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/04/12/pdfs/A12505-12506.pdf>>.

- Ley 30/2003, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno. Disponible en: <<http://www.boe.es/boe/dias/2003/10/14/pdfs/A36770-36771.pdf>>.

Documentos internos de Hegoa:

- Diagnóstico Participativo de género *La transición Tranquila*.

- Documento de valoración del Grupo Interno de Género (GIG) respecto al desempeño en el precedente Plan de Cambio Organizacional de Hegoa.

- Plan de Acción de Cambio Organizacional Pro-Equidad de Género 2011-2014 de Hegoa.

Referencias bibliográficas sobre las temáticas priorizadas en el Plan:

- Navarro, Natalia: *Hacia un trabajo en equipo no patriarcal*, Mugarik Gabe. Disponible en: <http://issuu.com/mugarikgabe/docs/trabajo_en_equipo_no_patriarcal>.

- Comins Mingol Irene (2007): “La ética del cuidado: Contribuciones a una transformación pacífica de los conflictos” en *Feminismo/s*, 9, pp. 93-105. Disponible en: <<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/3643>>.

- Saillard Dominique (2010): “¡Siempre desobedientes! Educar para la paz desde el feminismo” en *Género en la Educación para el Desarrollo. Abriendo la mirada a la interculturalidad, pueblos indígenas, soberanía alimentaria y educación para la paz*. Bilbao: Hegoa y ACSUR Las Segovias. Disponible en: <<http://publicaciones.hegoa.ehu.es/publications/241>>.

- Hivos y Asociadas por lo Justo (2008): *Haciendo que el cambio sea una realidad: El poder. Conceptualizando el poder para avanzar la justicia y la equidad*. Disponible en: <<https://www.iustassociates.org/es/publicaciones/haciendo-que-cambio-sea-realidad-3-poder>>.

- Nancy Piedra Guillén (2004): “Relaciones de poder: leyendo a Foucault desde la perspectiva de género” en *Revista de Ciencias Sociales*, vol. IV, núm. 106, pp. 123-141. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/153/15310610.pdf>>.

5. ANEXOS

Anexo 1: Matriz, cronograma y responsabilidad sobre resultados

Anexo 2: Responsables y presupuesto por actividades

Anexo 1: MATRIZ PLAN COPEQ 2015-2022

<p>OBJETIVO: Fortalecer una cultura organizativa marcada por el enfoque feminista que incida en el establecimiento de un sistema de trabajo en equipo no patriarcal y en la transformación adecuada de los conflictos –también desde una perspectiva de género–, con la finalidad de construir un proyecto común para la institución y de mejorar y cuidar el clima organizativo.</p>				
<p>DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL</p>				
RESULTADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABILIDAD	CRONOGRAMA
<p>Resultado 1. Habilitados diferentes espacios para el debate y la reflexión sobre el sistema de Trabajo en equipo no patriarcal.</p> <p>LÍNEA 1. ELIMINACIÓN DE DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES</p>	<p>Actividad 1.1. Sesión formativa para construir la definición y el significado de Trabajo en equipo no patriarcal. >> Comprender cómo tiene lugar la generización desigual en las organizaciones e indagar cómo el funcionamiento de los equipos puede llevar, si no se toman medidas al respecto, a la reproducción acrítica de la prevalencia de lo masculino en la organización.</p>	<p>I.1.1. Un mínimo de 7 personas del equipo de Hegoa, con una presencia de hombres no inferior al 16%, participan en la sesión formativa y en la sesión del diagnóstico.</p>	<p>Personal técnico, PDI, GIG y Consejo de dirección</p>	<p>Octubre 2015</p>
	<p>Actividad 1.2. Diagnóstico compartido por el colectivo de Hegoa sobre el Trabajo en equipo.</p>	<p>I.1.2. Se ha elaborado y difundido un documento que recoge la sistematización del trabajo realizado en la sesión formativa para la construcción del significado de Trabajo en equipo no patriarcal, además de los aprendizajes extraídos de la elaboración del Plan estratégico de Hegoa.</p>		<p>Diciembre 2015</p> <p style="text-align: right;">(Por determinar)</p>

	<p>Actividad 1.3. Participación del GIG en la elaboración de la metodología del Plan estratégico de la institución como estudio de caso de lo que significa Trabajo en equipo y sistematización de los aprendizajes –no importaría tanto el resultado como el aprendizaje de este proceso– (esta actividad también contribuiría al resultado 6).</p>	<p>I.1.3. 4 personas participan en la elaboración de la metodología para la definición del Plan estratégico y redactan una serie de aprendizajes y propuestas de mejora de dicho proceso.</p>		<p>el momento de la elaboración del Plan Estratégico, estimado tercer trimestre 2015)</p>
<p>Resultado 2. Diseñadas unas metodologías y herramientas para la puesta en marcha de un trabajo en equipo no patriarcal en Hegoa.</p> <p>LÍNEA 2. AVANZAR EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO</p>	<p>Actividad 2.1. Mapa sobre el análisis de poder en los equipos de Hegoa y sugerencias para la redistribución de poder en los mismos. “Cómo ejerzo yo el poder y cómo lo hacen los y las demás”.</p> <p>Actividad 2.2. Preparación de un protocolo sobre cultura de trabajo en equipo no patriarcal para futuras iniciativas en Hegoa –sean proyectos, programas, etc.– (línea política, creatividad, trabajo conjunto).</p> <p>Actividad 2.3. Elaboración de una ficha para la evaluación del desempeño de los equipos como tales.</p> <p>Actividad 2.4. Realizar el análisis de las</p>	<p>I.1.1. Se ha elaborado y difundido un documento con sugerencias y recomendaciones para la redistribución de poder en los equipos de Hegoa.</p> <p>I.2.2. Se ha elaborado y difundido un protocolo sobre cultura de trabajo en equipo no patriarcal en Hegoa.</p> <p>I.2.3. Se ha elaborado y difundido un documento que sistematiza el análisis de las tablas de tareas desde una perspectiva de Trabajo en equipo no patriarcal.</p>	<p>Personal técnico, PDI, GIG y Consejo de dirección</p>	<p>Febrero 2016</p> <p>Marzo 2016</p> <p>Abril 2016</p>

	tablas de tareas desde una perspectiva de Trabajo en equipo no patriarcal.			Junio 2016	
DIMENSIÓN: TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO					
LÍNEA 1. ELIMINACIÓN DE DESIGUALDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES	Resultado 3. El conjunto de las personas de Hegoa identifican los diferentes elementos y fases de un conflicto, así como el potencial que supone practicar la ética del cuidado en la transformación del conflicto.	Actividad 3.1. Sesión formativa sobre Transformación de conflictos y ética del cuidado feminista (posibilidades: Carlos M. Beristain “sin perspectiva de género”, Dominique Saillard, Jenny Pearce, Mujeres de Negro, Irene Comins, Nuria Varela, etc.).	I.3.1. Un mínimo de 7 personas del equipo de Hegoa, con una presencia de hombres no inferior al 16%, participan en la sesión formativa sobre Transformación de conflictos y ética del cuidado feminista.	Personal técnico, PDI, GIG y Consejo de dirección	Octubre 2016
		Actividad 3.2. Diagnóstico compartido por el colectivo de Hegoa sobre el tratamiento de los conflictos en la institución. >> Identificar dinámicas que construyen y dinámicas que no ayudan a la transformación del conflicto.	I.3.2. El colectivo de Hegoa valora positivamente el potencial que comporta la ética del cuidado feminista en la transformación del conflicto (test de ideas previas y test posterior).		Diciembre 2016
		Actividad 3.3. Estudio de caso: elegir un conflicto que se haya transformado de forma satisfactoria e identificar sus fases y claves o procedimientos para su transformación.			Enero 2017

<p>Resultado 4. Se han dado a conocer y ejercitado diferentes herramientas, habilidades y aptitudes que nos permiten afrontar el conflicto en las mejores condiciones.</p>	<p>Actividad 4.1. Puesta en práctica, entrenamiento con alguna herramienta para la transformación de conflictos (sociodrama, teatro del oprimido) a partir de un caso real.</p>	<p>I.4.1. Se ha elaborado y difundido un protocolo de actuación en prevención de conflictos para Hegoa basado en una ética del cuidado feminista.</p>	<p>Personal técnico, PDI, GIG y Consejo de dirección</p>	<p>Febrero 2017</p>
<p>LÍNEA 2. AVANZAR EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO</p>	<p>Actividad 4.2. Diseño y definición de un protocolo de actuación en transformación de conflictos para Hegoa basado en una ética del cuidado feminista.</p>			<p>Marzo 2017</p>
	<p>Actividad 4.3. Documento de buenas prácticas para la comunicación interna del colectivo de Hegoa. >> Con esta actividad nos interesaría centrarnos en la comunicación entendida como sistema relacional entre las personas y de esta manera se trataría de identificar las claves y actitudes necesarias para dicha comunicación (practicar la confianza, horizontalidad, reciprocidad, abordar el conflicto, prestar atención a las relaciones de poder, etc.).</p>			<p>Mayo 2017</p>

DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO				
<p>Resultado 5. El conjunto de las personas de Hegoa visibiliza y reconoce los liderazgos, tareas, estrategias y valores vinculados a la ética del cuidado que aportan las mujeres de Hegoa al funcionamiento de los equipos y la transformación de los conflictos.</p> <p>LÍNEA 3. EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES</p>	<p>Actividad 5.1. “<i>Diálogos entre mujeres de Hegoa</i>”: 3 reuniones únicamente de mujeres de Hegoa –PDI incluidas– donde poder acordar una visión compartida sobre cómo éstas viven las relaciones de género en la institución.</p>	<p>I.5.1. Un mínimo de 6 mujeres del personal técnico y un mínimo de 2 PDI participan activamente en cada una de las reuniones <i>Diálogos entre mujeres de Hegoa</i>.</p>	<p>Personal técnico, PDI, GIG y Consejo de dirección</p>	<p>Noviembre 2015, Enero 2016 y Marzo 2016</p>
	<p>Actividad 5.2. Trasladar el diagnóstico y visión trabajada en estos <i>Diálogos entre mujeres</i> a la institución en su conjunto.</p>	<p>I.5.2. Se ha difundido entre el colectivo de Hegoa el diagnóstico de las experiencias de las mujeres en esta organización.</p>		<p>Mayo 2016</p>
	<p>Actividad 5.3. Incorporar las cualidades y valores de la ética del cuidado feminista a los perfiles de puestos de trabajo y la ficha de evaluación del desempeño.</p>	<p>I.5.3. Se han incorporado un mínimo de 4 elementos relacionados con la ética del cuidado en la ficha para la evaluación del desempeño del trabajo en equipo.</p>		<p>Mayo 2016</p>
DIMENSIÓN: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GRUPO INTERNO DE GÉNERO				
<p>Resultado 6. Reconocimiento institucional por parte del conjunto de Hegoa de la labor desarrollada por el Grupo Interno de Género (GIG).</p>	<p>Actividad 6.1. Revisar y ampliar la composición del GIG con personal del Consejo de Dirección (director y otras personas de dicho órgano).</p>	<p>I.6.1. Se ha ampliado la composición del Grupo Interno de Género con personal del Consejo de Dirección y existe un reconocimiento de la labor y trabajo desarrollado por el GIG (test</p>	<p>Personal técnico, PDI, GIG y Consejo de dirección</p>	<p>Julio 2015</p>

<p>LÍNEA 2. AVANZAR EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO</p>	<p>Actividad 6.2. Sesiones de socialización del conocimiento sobre cuestiones de feminismo/género aprovechando la visita de diferentes personas a Hegoa (ejemplos: Miriam Nobre de la Marcha Mundial de Mujeres, Ivonne Farah de CIDES-UMSA Bolivia, etc.).</p> <p>Actividad 6.3. Difusión/socialización, ejecución y evaluación institucional del nuevo Plan COpEQ 2015-2016.</p>	<p>posterior al desarrollo del Plan).</p> <p>I.6.2. Se han realizado un mínimo de 6 sesiones de socialización del conocimiento sobre cuestiones de feminismo/género con personas expertas.</p> <p>I.6.3. Se ha realizado una evaluación continua y otra final del Plan COpEQ de manera colectiva, en la que han participado diferentes grupos del colectivo de Hegoa (plantilla laboral, Grupo Interno de Género y Consejo de Dirección).</p>		<p>Miriam Nobre, Marcha Mundial de Mujeres (Marzo 2015); Ivonne Farah, CIDES-UMSA (Abril 2015). Permanente a lo largo de la vigencia del Plan.</p> <p>Difusión/socialización (Julio 2015); Evaluación continua y evaluación final (4º trimestre 2017)</p>
---	--	---	--	---

Anexo 2: Responsables y presupuesto por actividades

Actividades	Recursos	Costes	Responsables
A.1.1. Sesión formativa para construir la definición y el significado de Trabajo en equipo no patriarcal. >> Comprender cómo tiene lugar la generización desigual en las organizaciones e indagar cómo el funcionamiento de los equipos puede llevar, si no se toman medidas al respecto, a la reproducción acrítica de la prevalencia de lo masculino en la organización.	Total A.1.1.	424,00 €	Referente de género, GIG y responsables de equipos
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable	224,00 €	
	Facilitación	180,00 €	
A.1.2. Diagnóstico compartido por el colectivo de Hegoa sobre el Trabajo en equipo.	Total A.1.2.	424,00 €	Referente de género, GIG y responsables de equipos
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable	224,00 €	
	Facilitación	180,00 €	
A.1.3. Participación del GIG en la elaboración de la metodología del Plan estratégico de la institución como estudio de caso de lo que significa Trabajo en equipo y sistematización de los aprendizajes.	Total A.1.3.	1.028,00 €	Dirección, Coordinación General y GIG
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable metodología (mín. 4 personas)	448,00 €	
	Personal responsable estudio de caso (mín. 4 personas)	560,00 €	
Actividad 2.1. Mapa sobre el análisis de poder en los equipos de Hegoa y sugerencias para la redistribución de poder en los mismos. “Cómo ejerzo yo el poder y cómo lo hacen los y las demás”.	Total A.2.1.	1.456,00 €	Referente de género, GIG y responsables de equipos
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	40,00 €	
	Personal responsable metodología (mín. 4 personas)	448,00 €	
	Personal responsable de sistematización (1 persona)	448,00 €	
	Personal responsable de recomendaciones (mín. 4 personas)	560,00 €	
A.2.2. Preparación de un protocolo sobre cultura de trabajo en equipo no patriarcal para futuras iniciativas en Hegoa –sean proyectos, programas, etc.– (línea política, creatividad, trabajo conjunto).	Total A.2.2.	896,00 €	Coordinación general y GIG (propuesta). Aprobación por Consejo de Dirección.
	Personal responsable de elaboración de protocolo	896,00 €	

A.2.3. Elaboración de una ficha para la evaluación del desempeño de los equipos como tales.	Total A.2.3.	560,00 €	Coordinación general, GIG y responsables de equipos
	Personal responsable de la elaboración y validación de la ficha.	560,00 €	
A.2.4. Realizar el análisis de las tablas de tareas desde una perspectiva de Trabajo en equipo no patriarcal.	Total A.2.4.	1.008,00 €	Dirección, Coordinación General, GIG y responsables de equipos
	Personal responsable del análisis de tablas de tareas	672,00 €	
	Personal responsable de la devolución del análisis	336,00 €	
A.3.1. Sesión formativa sobre Transformación de conflictos y ética del cuidado feminista (posibilidades: Carlos M. Beristain “sin perspectiva de género”, Dominique Saillard, Jenny Pearce, Mujeres de Negro, Irene Comins, Nuria Varela, etc.).	Total A.3.1.	424,00 €	Referente de Género y GIG
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable	224,00 €	
	Facilitación	180,00 €	
A.3.2. Diagnóstico compartido por el colectivo de Hegoa sobre el tratamiento de los conflictos en la institución. >> Identificar dinámicas que construyen y dinámicas que no ayudan a la transformación del conflicto.	Total A.3.2.	424,00 €	Referente de Género y GIG
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable	224,00 €	
	Facilitación	180,00 €	
A.3.3. Estudio de caso: elegir un conflicto que se haya transformado de forma satisfactoria e identificar sus fases y claves o procedimientos para su transformación.	Total A.3.3.	424,00 €	Referente de Género y GIG
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable	224,00 €	
	Facilitación	180,00 €	
A.4.1. Puesta en práctica, entrenamiento con alguna herramienta para la transformación de conflictos (sociodrama, teatro del oprimidx) a partir de un caso real.	Total A.4.1.	784,00 €	GIG, equipo ED, colaboradores de Hegoa con experiencia previa
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias, telas u otros...)	100,00 €	
	Personal responsable (incluye acta de devolución de aprendizajes)	504,00 €	
	Facilitación	180,00 €	
A.4.2. Diseño y definición de un protocolo de actuación en transformación de conflictos para Hegoa basado en una ética del cuidado feminista.	Total A.4.2.	896,00 €	Coordinación general y GIG (propuesta). Aprobación por Consejo de Dirección.
	Personal responsable de elaboración de protocolo	896,00 €	

A.4.3. Documento de buenas prácticas para la comunicación interna del colectivo de Hegoa. >> Con esta actividad nos interesaría centrarnos en la comunicación entendida como sistema relacional entre las personas y de esta manera se trataría de identificar las claves y actitudes necesarias para dicha comunicación (practicar la confianza, horizontalidad, reciprocidad, abordar el conflicto, prestar atención a las relaciones de poder, etc.).	Total A.4.3.	896,00 €	Dirección, Coordinación General, GIG y gestor/responsable de comunicación.
	Personal responsable de elaboración del documento de buenas prácticas	896,00 €	
A.5.1. “Diálogos entre mujeres de Hegoa”: 3 reuniones únicamente de mujeres de Hegoa –PDI incluidas– donde poder acordar una visión compartida sobre cómo éstas viven las relaciones de género en la institución.	Total A.5.1.	732,00 €	GIG, trabajadoras, mujeres del PDI
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	60,00 €	
	Personal responsable	672,00 €	
A.5.2. Trasladar el diagnóstico y visión trabajada en estos Diálogos entre mujeres a la institución en su conjunto.	Total A.5.2.	188,00 €	GIG, trabajadoras, mujeres del PDI
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	20,00 €	
	Personal responsable	168,00 €	
A.5.3. Incorporar las cualidades y valores de la ética del cuidado feminista a los perfiles de puestos de trabajo y la ficha de evaluación del desempeño.	Total A.5.3.	224,00 €	Coordinación General y GIG.
	Personal responsable	224,00 €	
Actividad 6.1. Revisar y ampliar la composición del GIG con personal del Consejo de Dirección (director y otras personas de dicho órgano).	Total A.6.1.	0,00 €	GIG (propuesta); Consejo de Dirección (deliberación y decisión).
	Tiempo de la Reunión del Consejo (no se estima el coste, el PDI aporta tiempo voluntario).		
Actividad 6.2. Sesiones de socialización del conocimiento sobre cuestiones de feminismo/género aprovechando la visita de diferentes personas a Hegoa (ejemplos: Miriam Nobre de la Marcha Mundial de Mujeres, Ivonne Farah de CIDES-UMSA Bolivia, etc.).	Total A.6.2.	396,00 €	GIG y personal laboral y PDI en contacto con ponentes.
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	60,00 €	
	Personal responsable de logística y acompañamiento ponente para cada sesión	336,00 €	
Actividad 6.3. Difusión/socialización, ejecución y evaluación institucional del nuevo Plan COpEQ 2015-2016.	Total A.6.3.	976,00 €	Referente de género, GIG, Consejo de Dirección, personal laboral y PDI
	Materiales (papelógrafo, marcadores, fotocopias...)	80,00 €	
	Personal responsable de dinamizar las acciones (mín. 4 personas)	896,00 €	
Total presupuesto Plan COpEQ 2015-2022		12.160,00 €	