

Máster en Cooperación Internacional y Educación Emancipadora

Hegoa

Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional
Nazioarteko Lankidetzeta eta Garapenari buruzko Ikasketa Institutua

Trabajo Fin de Máster

**Género, feminismos y cambio
organizacional en cooperación internacional**
Cuaderno de viaje

María de Muns Ynzenga

(Curso 2020/2021)



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

Tutor/a

Silvia Piris Lekuona

Noviembre 2021

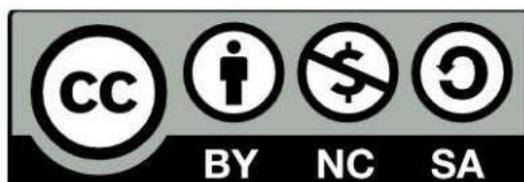
Hegoa. Trabajos Fin de Máster, n.º 69

Hegoa
www.hegoa.ehu.es
✉ hegoa@ehu.es

UPV/EHU. Edificio Zubiria Etxea
Avenida Lehendakari Agirre, 81
48015 Bilbao
Tel.: (34) 94 601 70 91 --- Fax.: (34) 94 601 70 40

UPV/EHU. Biblioteca del Campus de Álava.
Nieves Cano, 33
01006 Vitoria-Gasteiz
Tfno. / Fax: (34) 945 01 42 87

UPV/EHU. Centro Carlos Santamaría.
Plaza Elhuyar, 2
20018 Donostia-San Sebastián
Tfno.: (34) 943 01 74 64



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)
Atribución-NoComercial-Compartirigual 3.0 Unported

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Género, feminismos y cambio organizacional en cooperación internacional.

CUADERNO DE VIAJE

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN o ¿Cómo llego a este viaje?	3
2. HOJA DE RUTA:	4
Conocer el marco y la evolución del enfoque de género en cooperación internacional	4
2.1. Sistema sexo-género	4
2.2. Equidad de género: meta del desarrollo humano	6
2.3. Agenda internacional de género y desarrollo	7
2.4. Evolución de enfoques de género en cooperación internacional	9
3. MAPA DE SITUACIÓN:	15
Situar el enfoque de género en las políticas institucionales	15
3.1. Género en las políticas de cooperación internacional estatal	15
3.2. Debate en torno al concepto de cooperación feminista en la nueva ley de cooperación	16
3.3. Enfoque de género en la Agencia Vasca de Cooperación	18
3.4. Aprendizajes para procesos de cambio organizacional pro-equidad de género	22
3.5. Pandemia Covid-19 y crisis de los cuidados	24
4. VIAJE AL INTERIOR DE LAS ONGD:	25
Impulsar el proceso de transformación pro-equidad de género desde el cambio organizacional	25
4.1. Primeras reflexiones sobre el enfoque de género en las ONGD	25
4.2. Cambio organizacional desde las coordinadoras de ONGD	30
4.3. Mugarik Gabe: Viajando por lo Invisible	36
5. EL FINAL DE UN VIAJE, EL COMIENZO DE UN NUEVO VIAJE	40
Impulsando a una ONG que se plantea comenzar el proceso de cambio organizacional	40
BONUS TRACK o ¿Cómo termino este viaje?	43
BIBLIOGRAFÍA	44

1. INTRODUCCIÓN o ¿Cómo llego a este viaje?

Planteo este Trabajo Final de Máster como un *cuaderno de viaje*, inspirada en el imaginario simbólico del proyecto *Viajando por lo Invisible*, que he descubierto en el recorrido de este trabajo, y al que me referiré más adelante.

Abordo este proyecto como una oportunidad de aterrizar el aprendizaje de este Máster de *Cooperación internacional y educación emancipadora*, que para mí ha supuesto un punto de inflexión en el que me he regalado un tiempo para reflexionar, para profundizar, para conocer alternativas y nuevos referentes, para cuestionar y cuestionar-me, tomando perspectiva de los distintos senderos en los que he participado y participo dentro del ámbito de la cooperación y el desarrollo.

¿Por qué centrar el trabajo en el enfoque de género? Porque el género es un tema transversal, que nos atraviesa, en el que estaba interesada en profundizar, con un doble objetivo: por una parte, ampliar mis conocimientos en el enfoque de género y conocer experiencias que sirvan como referente; y por otra, contar con una guía para poder aterrizarlo en la organización de la que formo parte. Una ONG pequeña, que trabaja desde hace 15 años en una comunidad urbana en Calcuta, en India.¹ El papel que desempeño en la organización me da la oportunidad de participar en todas las áreas de la organización y del desarrollo de proyectos en terreno, por lo que me interesaba profundizar en la aplicación de este enfoque de una forma integral.

La metodología que he empleado ha sido, en una primera fase, la revisión bibliográfica. Y en la segunda fase, gracias a Silvia Piris, que me ha acompañado como tutora y me ha abierto esta puerta, he tenido la oportunidad de realizar entrevistas (online) a cuatro mujeres, técnicas de género, que trabajan en distintos ámbitos de la cooperación. Cada una de estas entrevistas me ha aportado una mirada distinta y les estoy enormemente agradecida por su disponibilidad para compartir su conocimiento y experiencia conmigo, por su sinceridad, su claridad y su cercanía.

Para la elaboración de este trabajo he realizado entrevistas a:

Edurne Bengoetxea Sorozabal

Técnica de Género y Desarrollo. Agencia Vasca de Cooperación para el desarrollo.

Silvia de Gregorio Etxebarria

Responsable de Género. Coordinadora de ONGD de Euskadi.

Nuria Tovar Velázquez

ONGD ICID, Iniciativas de cooperación internacional para el desarrollo ICID.

Grupo de Feminismos de la Coordinadora estatal de ONGD.

Vicepresidenta de la Red de ONGD de Madrid.

María Viadero Acha

Responsable del área de feminismos. ONGD Mugarik gabe.

¹ Fundación Colores de Calcuta: www.coloresdecalcuta.org

El trabajo recorre el siguiente plan de viaje por el enfoque de género:

- *Hoja de ruta*: conocer el marco y evolución del enfoque de género en cooperación internacional.
- *Mapa de situación*: situar el enfoque de género en las políticas institucionales en la cooperación española estatal y descentralizada.
- *Viaje al interior de las ONGD*: descubrir cómo incorporan el enfoque de género, aterrizando en cómo impulsar el proceso de transformación pro-equidad de género desde el cambio organizacional.

Estas fases tienen como propósito recoger el proceso de aprendizaje, crecimiento y (auto) descubrimiento que propone el enfoque de género, partiendo del marco conceptual, pasando por la agenda internacional y las políticas institucionales, para desembocar en los procesos de transformación de las ONGD, centrándonos en el cambio organizacional. Para terminar con algunas claves que puedan guiar a una organización que se plantee como objetivo emprender este proceso de transformación desde lo interno.

2. HOJA DE RUTA:

Conocer el marco y la evolución del enfoque de género en cooperación internacional

“Toda sociedad produce discursos ideológicos y culturales que retratan su visión del mundo, cuya finalidad es dotar de sentido a los acontecimientos y hechos sociales, creando una cosmovisión propia”. (Berriain, 2006).

La teoría feminista ha dado lugar a numerosas investigaciones que analizan la visión del mundo a la que responde la sociedad en la que vivimos, dentro de la que se integra también el modelo de desarrollo dominante en la cooperación internacional.

2.1. Sistema sexo-género

Uno de los términos que surge para explicar el origen de la relación de desigualdad y opresión entre mujeres y hombres, es el sistema sexo-género. El sistema sexo-género² analiza las relaciones producidas bajo un sistema de poder que define condiciones sociales distintas para mujeres y hombres.

² El concepto "sistema sexo/género" es utilizado por primera vez por Gayle Rubin en su artículo "El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo", publicado en 1975. Para esta autora, "un sistema sexo/género es un conjunto de acuerdos por el cual la sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en las cuales estas necesidades sexuales transformadas, son satisfechas" (Rubin, Gayle. 1996).

El concepto de sexo hace referencia a las diferencias físicas, biológicas y corporales, de acuerdo a las que se organiza a las personas en dos categorías: mujeres y hombres.

El concepto de género, por su parte, se refiere a las diferencias construidas socialmente entre mujeres y hombres, basándose en sus diferencias biológicas. De este modo, se diferencia entre lo masculino y lo femenino, asignando a cada género un conjunto de características psicológicas, sociales, políticas y culturales, y condicionando las relaciones entre géneros.

Por otra parte, las sociedades asignan a las personas distintas responsabilidades, roles y espacios de realización personal y social de acuerdo con su sexo biológico, determinando con ello la construcción de lo que se denomina roles de género.³

En relación con el proceso de construcción social de este sistema sexo-género, Lourdes Beneria⁴ (1987) señala varias características:

- Es un proceso histórico que se desarrolla a diferentes niveles, tales como el estado, el mercado de trabajo, las escuelas, los medios de comunicación, la ley, la familia y a través de las relaciones interpersonales.
- Este proceso supone la jerarquización de estos rasgos y actividades de tal modo que a los que se definen como masculinos se les atribuye mayor valor.

Consecuencia de esta jerarquización, nos encontramos con una sociedad androcéntrica, en la que no solo se atribuye un mayor valor a lo masculino, a su vez “se toman como humanas aquellas características y experiencias de un grupo específico (los varones) sustituyendo el sujeto abstracto por un sujeto específico, excluyendo y privatizando las experiencias de las mujeres”. (Benhabib, 2006).

En relación con los roles de género, como señala Raewyn Connell en su *teoría social de las relaciones de género*, “la asignación estructural de tipos particulares de tareas a categorías particulares de personas nos enfrenta a un fenómeno más amplio que no solo tiene que ver con la asignación de tareas y la lógica de retribuciones y recompensas, sino

³ John Money es el primer investigador que menciona la palabra *género*, quien crea el concepto de *rol de género* para definir aquellas conductas atribuidas a las mujeres y a los hombres, en 1955. Años después, en 1968 Robert Stoller, en su obra “Sex and Gender”, reclama un término que recoja la distinción entre *sexo biológico* y *sexo psicológico*. Las aportaciones de Money y Stoller serían recogidas en una de las principales obras de referencia para el feminismo radical, “Política Sexual” de Kate Millet, mientras que, en el campo de la sociología, A.Oakley en “Sex, Gender and Society” (1972) atribuyó al sexo las diferencias fisiológicas entre hombres y mujeres y al género las pautas de comportamiento culturalmente establecidas. Ariana Alonso Celorio y Teresa Bambú en: <https://rebellionfeminista.org/2019/10/02/el-sistema-sexo-genero/>

⁴ Lourdes Beneria i Farré, catedrática emérita en el Departamento de Planificación Urbana y Regional de la Universidad de Cornell (Ithaca, Nova York). Es considerada una de las especialistas en estudios de economía y género vinculados al desarrollo y a la globalización, y una de las pioneras en aplicar la teoría crítica feminista a los análisis de la economía y sus efectos en las condiciones de vida de las personas. También fue una de las primeras investigadoras en llamar la atención sobre la posición laboral de las mujeres y la desigualdad de género.

también con la conceptualización de lo que se entiende por trabajo en cada contexto específico”. (Connell, 2002)

Esta división también se pone de manifiesto en la dicotomía que se plantea entre lo privado y lo público, que se presentan como espacios independientes, sin conexión entre ellos, obviando su interdependencia e interrelación. El espacio privado es escasamente representado y politizado. Los trabajos, roles y vivencias que las mujeres experimentan a lo largo de su vida quedan invisibilizados y sin reconocimiento. Y los conflictos y violencias que experimentan las mujeres en los espacios privados también quedan invisibilizados.

Por otra parte, el espacio público es representado en base a los valores asociados a los hombres, que se encuentran sobrerrepresentados en el espacio público (sus cuerpos, discursos, vivencias...), contando con un mayor reconocimiento social. Las mujeres se encuentran infrarrepresentadas en el espacio público obviando sus aportaciones, vivencias, voces... y cuando son representadas reproducen roles y estereotipos de género tradicionales, actitudes pasivas y cosificadas.

La sociedad, por tanto, responde a un modelo patriarcal, que se rige por este sistema sexo-género, que sostiene una relación desigual de poder entre mujeres y hombres, anclada en la división sexual del trabajo.

2.2. Equidad de género: meta del desarrollo humano⁵

La igualdad de género es un principio jurídico universal, que deriva de un derecho humano. Según Naciones Unidas, la igualdad de género se refiere a “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños”. Por tanto, el sexo con el que hayamos nacido no determina los derechos, oportunidades y responsabilidades que podamos tener a lo largo de nuestra vida.

Sin embargo, el reconocimiento formal de la igualdad entre hombres y mujeres no es suficiente para avanzar en el pleno ejercicio de los Derechos Humanos de las mujeres en la realidad de unas sociedades que, como hemos visto, responde a un sistema basado en la desigualdad.

Desde las últimas décadas del siglo XX, el movimiento feminista y la teoría crítica feminista evidenciaron que la Declaración Universal de los Derechos Humanos parte de un mito fundacional: la igualdad de todas las personas. Se criticó la visión androcéntrica y etnocéntrica de los Derechos Humanos, que se elaboraron tomando como parámetro a un sujeto que la economía feminista denomina BBVAH: blanco, burgués, varón, adulto y heterosexual (en algunos textos la A de adulto se transforma por asfaltado, ya que es

⁵ Este apartado se basa en los textos de:

Agendes des drets sexuals i reproductius (2016): *Objetivos de desarrollo sostenible desde una mirada feminista*. <https://agendessexuals.wordpress.com/2016/05/06/objetivos-de-desarrollosostenibledesde-una-mirada-feminista/>

Y el Tema 1. Feminismo y equidad de género en la cooperación, de la asignatura 3 de Clara Murguialday adaptado por Irantzu Mendia Azkue, del Máster de Cooperación internacional y educación emancipadora.

un modelo de referencia totalmente urbanita). Sujeto por encima de condicionantes de clase, raza y género, y que ejercía sus derechos en la esfera pública, dejando fuera, por tanto, las realidades y necesidades específicas de las mujeres y de otros grupos y colectivos.

Por otra parte, como pone de manifiesto el enfoque de la *interseccionalidad*, la categoría universal mujer, que recogen los instrumentos de Derechos Humanos, deja fuera las realidades y las experiencias de mujeres concretas. Mujeres situadas en el cruce de múltiples discriminaciones resultantes de sus múltiples identidades: de género, pero también de clase, edad, origen étnico racial, orientación sexual, diversidad funcional...

Las feministas del desarrollo trabajan para dotar de contenido político feminista a los instrumentos Internacionales de Derechos Humanos. Y con el concepto de equidad de género se señalan y analizan las causas estructurales que sustentan las desigualdades de género, para desarrollar propuestas, acciones, medidas, que aborden estas causas con el objetivo de transformar la sociedad para garantizar el cumplimiento del derecho de igualdad, desde el reconocimiento de la diversidad.

Desde mediados de los años noventa, el paradigma del desarrollo humano propuesto por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, crea un marco favorable para plantear una agenda feminista en cuanto a las metas y tareas del desarrollo.

El concepto *equidad de género* se convierte entonces en una categoría útil para el desarrollo humano, ya que se refiere al hecho de que mujeres y hombres deben disfrutar en condiciones iguales de los bienes, oportunidades, recursos y recompensas valorados por la sociedad. Y pone de manifiesto que deben ponerse en marcha acciones especiales orientadas a eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres participar en igualdad de condiciones.

Con la equidad de género se señala que, debido a las desigualdades existentes entre ambos géneros, dar un trato igualitario a mujeres y hombres no es suficiente para lograr metas igualitarias; más bien al contrario, un tratamiento igual en un contexto de desigualdad puede contribuir a perpetuar, cuando no a aumentar, la falta de igualdad original. Por ello, la equidad tiene que ver no tanto con la igualdad de oportunidades iniciales entre hombres y mujeres, como con la igualdad de resultados (meta que puede requerir acciones de discriminación positiva hacia las mujeres) (Kabeer, 1998).

2.3. Agenda internacional de género y desarrollo⁶

La Agenda Internacional, definida en 1979 en la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) e impulsada en las diferentes Conferencias de Naciones Unidas celebradas en Viena, El Cairo o Beijing, contó con las

⁶ Este apartado se basa en textos de: AECID (2015). *Guía de la AECID para la transversalización del enfoque de género*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

Y Agendes des drets sexuals i reproductius (2016): *Objetivos de desarrollo sostenible desde una mirada feminista*. <https://agendessexuals.wordpress.com/2016/05/06/objetivos-de-desarrollosostenibledesde-una-mirada-feminista/>

organizaciones de mujeres y organizaciones feministas, especialmente en regiones como América Latina, y el trabajo conjunto con los gobiernos para posicionar la igualdad de género en las agendas políticas a nivel internacional y nacional.

El conocimiento de este marco internacional es especialmente relevante a la hora de analizar el alineamiento con las políticas de igualdad aprobadas en cada uno de los países socios y sus compromisos internacionales, así como de las propias intervenciones implementadas.

A continuación, destacamos tres hitos que marcan la agenda internacional en género y desarrollo:

Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). 1979.

De esta convención destacamos que es un instrumento jurídicamente vinculante. Reconoce, además, el papel de la cultura y las tradiciones en el mantenimiento de la discriminación contra las mujeres. Obliga a los Estados a eliminar los estereotipos en los roles de hombres y mujeres. Y define discriminación en el ámbito privado y en el ámbito público.

IV Conferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing. 1995.

Los compromisos y acciones que los Estados Miembros consensuaron en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, siguen siendo la agenda más integral y transformadora para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y niñas.

La *Declaración de Beijing*, suscrita por 189 países, elevó la igualdad y equidad de género al nivel de prioridad política mundial y posicionó la transversalidad del enfoque de género como una estrategia. Esta estrategia debe garantizar que todas las políticas y medidas generales que se adopten en los distintos ámbitos del desarrollo han de estar dirigidos también a lograr la igualdad de manera activa teniendo en cuenta, desde la fase de planificación, los posibles efectos sobre la situación respectiva de hombres y mujeres. Esto significa examinar sistemáticamente las medidas y las políticas, así como tener en cuenta esos posibles efectos en su definición y aplicación.

Por otra parte, amplía el alcance de los derechos de las mujeres a cuestiones que podrían reconocerse como una formulación inicial de los derechos sexuales: los Derechos Humanos de la mujer incluyen su derecho a tener control sobre las cuestiones relativas a su sexualidad, incluida su salud sexual y reproductiva, y decidir libremente respecto de esas cuestiones, sin verse sujeta a la coerción, la discriminación y la violencia.

Sin embargo, al hacer un balance de su progreso en la actualidad, queda claro que la implementación de esta agenda dista mucho de la promesa inicial.⁷

⁷ Para profundizar en el análisis de esta cuestión, en ONU Mujeres (2020). "Igualdad de género. A 25 años de Beijing: los derechos de las Mujeres bajo la lupa."

Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Agenda 2030, posiciona la igualdad de género como un objetivo específico y como transversal en el resto de los objetivos para el desarrollo humano sostenible.

El ODS 5: “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, implica que cada Estado, sociedad civil, sector privado, hombres y mujeres asuman un compromiso, desde el rol o papel que les corresponde desempeñar, para transformar las relaciones y desigualdades de poder existentes hacia la generación y establecimiento de condiciones idénticas para el ejercicio pleno de los derechos de mujeres y hombres.

“El enfoque jurídico sobre Derechos Humanos, expresado en Convenciones y otros instrumentos de Derechos Humanos de las mujeres es imprescindible pero no suficiente para provocar el cambio en la cultura que sustenta las relaciones desiguales de género. Por ello, desde el feminismo, se continúa trabajando para cambiar el paradigma patriarcal y para conseguir la transformación social, dotando de contenido político feminista los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. (Agendes des drets sexuals i reproductius, 2016)

2.4. Evolución de enfoques de género en cooperación internacional⁸

Desde comienzos de los años noventa y como resultado de los esfuerzos feministas del Sur y del Norte por incluir en la agenda del desarrollo la discusión sobre la desigualdad de género, surge el enfoque GED, como una nueva manera de entender la participación de las mujeres en los procesos de desarrollo, que ya no se centra en el colectivo de mujeres de forma aislada, sino en analizar y transformar todas aquellas relaciones desiguales de poder entre los géneros y la necesidad de que las mujeres se empoderen.

El enfoque GED continúa vigente hoy en día, consolidado como enfoque mayoritario, si bien, convive con los enfoques anteriores cuyas estrategias continúan aplicándose en programas y proyectos de distintos agentes de desarrollo.

Sin ánimo de hacer un análisis exhaustivo de la evolución histórica del enfoque de género, recogemos el proceso que conduce hasta el enfoque GED para comprender las resistencias que todavía encontramos para su aplicación como estrategia de transformación social.

2.4.1. Mujeres invisibles

En los primeros años de la cooperación internacional, las mujeres fueron invisibles para la cooperación para el desarrollo.

⁸ Este apartado está basado en los textos de:

El Tema 1. Feminismo y equidad de género en la cooperación, de la asignatura 3 de Clara Murguialday adaptado por Irantzu Mendia Azkue, del Máster de Cooperación internacional y educación emancipadora.

Y en Navarro, Natalia (2007). “Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional proequidad”. Ed. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador

Partiendo de un concepto de desarrollo basado en el crecimiento económico, se consideraba que este beneficiaría a hombres y mujeres de la misma manera. Y relacionado con la premisa androcéntrica de la universalidad sustitutoria que comentábamos anteriormente, debido a la posición dominante de los hombres en sus familias y en las comunidades, se entendía que lo que beneficia a los hombres, beneficia automáticamente a los demás. Los proyectos de desarrollo consideraban que las mujeres eran receptoras indirectas y pasivas de los logros del desarrollo y que, por tanto, no era necesario incluirlas.

2.4.2. Década de 1960: Enfoque del bienestar

En la década de 1960, se visibiliza por primera vez a las mujeres como población destinataria de proyectos de cooperación: se reconocen sus funciones y responsabilidades reproductoras (identificando a las madres de escasos recursos como sector vulnerable), colocándolas como beneficiarias pasivas de los proyectos de desarrollo, a las que se dirigen acciones asistenciales (alimentos, educación nutricional, atención sanitaria...). El binomio madre-hijo/a es la unidad que será beneficiada por la cooperación. Y el objetivo es enseñar a las madres cómo criar futuros trabajadores sanos y productivos.

Ejemplo de este enfoque son los programas de salud materno-infantil ampliamente desarrollados en todos los países del Sur, centrados en los cuidados a las mujeres durante el embarazo, el parto y posparto. A partir de mediados de los años 60, el enfoque del bienestar incluyó como objetivo vinculado a las mujeres, el control de la población, a través de los programas de planificación familiar, que identificaron a las mujeres como las responsables de limitar el tamaño de sus familias para paliar el desequilibrio entre el crecimiento de la población y el crecimiento económico.

Los programas de bienestar tienden a crear dependencias debido a su carácter asistencial. Sin embargo, todavía hoy seguimos encontrando estos programas entre algunas instituciones de la cooperación internacional como entre los gobiernos del Sur. ¿Por qué? Tal vez porque son programas que no cuestionan los roles tradicionalmente asignados a las mujeres y son poco perturbadores en términos sociales y políticos.

2.4.3. Década de 1970 y 1980: Enfoque Mujer en el Desarrollo (MED)

A comienzos de los años 70, académicas y funcionarias feministas concretan el enfoque MED, centrando la mirada en los roles productivos de las mujeres. Este enfoque supone un avance muy significativo, al poner sobre la mesa las potencialidades de las mujeres más allá de sus tareas reproductivas y presentando a las mujeres como miembros productivos de la sociedad, haciendo visible su contribución como sujetos activos del desarrollo (económico). Afirma además que el acceso de las mujeres a los recursos productivos contribuirá a superar las desigualdades entre los sexos. Tomaron como marco teórico el feminismo liberal⁹, de modo que el enfoque MED promueve cambios

⁹ El feminismo liberal convoca a eliminar los obstáculos legales y culturales que impiden a las mujeres competir en igualdad de condiciones con los hombres para la obtención de los beneficios del sistema.

legales, culturales e institucionales que posibiliten la integración de las mujeres a los procesos de crecimiento y cambio.

“La estrategia operativa propuesta desde este enfoque consistió en la creación de unidades especializadas en las organizaciones. Estas unidades estuvieron integradas preferentemente por activistas feministas y a ellas les era remitido todo el trabajo que tenía algo que ver con ‘la mujer’. Se consideraba que sus funciones principales consistían en proveer la capacitación y herramientas necesarias a la organización para que sus diferentes departamentos pasasen a *tener en cuenta a las mujeres*” (Navarro, 2007).

El enfoque MED evolucionó concretándose en tres formulaciones prácticas: el enfoque de igualdad de oportunidades, el enfoque antipobreza y el enfoque de eficiencia.

El *enfoque de la igualdad de oportunidades*, primera formulación del enfoque MED, centra sus objetivos en que las mujeres superen los obstáculos para obtener un puesto de trabajo remunerado; y en reducir la brecha existente en salarios y condiciones laborales. Los programas que buscan aumentar la productividad de las mujeres normalmente requieren abordar la estructuración cultural de la sociedad para proponer cambios, por lo que la mayoría de las agencias de desarrollo mostraron su resistencia a la implementación de este enfoque.

Para tratar de superar estas resistencias, el enfoque MED se reformula en el *enfoque antipobreza*, centrado en el rol productivo de las mujeres, para el alivio de la pobreza y la promoción de un crecimiento económico equilibrado.

Dentro de este enfoque se desarrollaron los programas de microproyectos generadores de ingresos, para la financiación de proyectos productivos de bienes y servicios. Las actividades económicas objetos de financiación normalmente se eligen por su compatibilidad con los roles doméstico-reproductivos de las mujeres más que por su rentabilidad económica, localizándose en las mismas viviendas o cerca de ellas. El resultado es que la mayoría de estos proyectos no sirvieron para sacar a las mujeres pobres de la marginalidad económica, ya que finalmente no proporcionan alternativas de empleo e ingresos sostenibles a medio plazo. Sin embargo, los programas de microcréditos todavía hoy cuentan con una gran aceptación, especialmente en la cooperación no gubernamental.

De nuevo nos encontramos que, los programas que no suponen un cuestionamiento del sistema que genera las desigualdades, encuentran una menor resistencia para su aplicación en determinados sectores de la cooperación internacional.

En la década de los 80 se formula la tercera estrategia del enfoque MED, el *enfoque de eficiencia*, que parte de la premisa de la ineficiencia económica que supone desperdiciar la mitad de los recursos humanos de una sociedad (las mujeres) y en el reconocimiento de que, en tiempos de crisis económica y ajustes estructurales, las mujeres son esenciales para el éxito de los esfuerzos globales del desarrollo. Ejemplos de este enfoque son los programas de *Comedores Populares* y del *Vaso de Leche*, en los que se identifica a las mujeres madres como gestoras comunitarias, para que se hagan responsables de la distribución de estos servicios. En estos programas las mujeres no reciben remuneración alguna por la realización de este trabajo. De este modo, la

“eficiencia” se basa en desplazar costos de la economía remunerada (producción social) a la no remunerada (reproducción), a través de la ampliación del tiempo de trabajo no pagado de las mujeres en actividades relacionadas con su rol reproductivo y con la gestión comunitaria. (Moser, 1991).

Nos encontramos, entonces, que el enfoque MED hace una primera propuesta que abordaba alguna de las causas estructurales de la desigualdad de género. Sin embargo, al enfrentarse a la resistencia de parte de las agencias de cooperación (que tienden a creer en el mantenimiento de las tradiciones sociales), en sus siguientes formulaciones intentan incorporar a las mujeres al desarrollo, sin incorporar medidas que supongan el cuestionamiento o transformación del sistema, perpetuando por tanto las relaciones de desigualdad.

2.4.4. Desde 1990: Enfoque Género en el Desarrollo (GED)

Esta estrategia, que surge en la década de los 90, es la que orienta actualmente las políticas de una gran cantidad de instituciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales de la cooperación al desarrollo. Si bien, como hemos ido apuntando, todavía convive en la práctica con intervenciones que responden a las formulaciones anteriores.

Parte de una crítica a las distintas consideraciones que, hasta el momento, se habían hecho de las mujeres en el ámbito del desarrollo; las mujeres como: foco de los problemas, responsables principales de “las soluciones”, sector vulnerable, sujetos pasivos o recursos útiles.

Se deja de centrar la atención en las mujeres, para pasar a centrar la atención en los procesos sociales que producen las desventajas que afectan de forma especial a las mujeres. La transformación social es el objetivo, poniendo el foco en la dimensión estructural que produce las desigualdades.

“Los sistemas sociales se conciben constituidos en base a relaciones jerárquicas y de poder desigual, las cuales sustentan la subordinación de las mujeres a través de prácticas contextualmente específicas. De ahí la importancia concedida por este enfoque a no tratar a las mujeres como un colectivo homogéneo y a considerar los aspectos sociales, económicos, políticos e ideológicos que en cada sociedad fundamentan las discriminaciones de género”. (Navarro, 2007)

En el marco del enfoque GED, se entiende que la equidad de género requiere poner en marcha simultáneamente una estrategia centrada en dos ejes: transversalizar el enfoque de género en todas las políticas de desarrollo e impulsar acciones específicas de empoderamiento de las mujeres.

a) Transversalizar el enfoque de género en las políticas de desarrollo (Enfoque Mainstreaming)

Se refiere al proceso de valorar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los

programas en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas de modo que la erradicación de las desigualdades de género sea un foco prioritario.

Dentro de la estrategia de transversalización se han desarrollado multitud de herramientas como los diagnósticos y estudios específicos de situación de mujeres y hombres; la generación de información estadística incluyendo la variable género; la elaboración de planes para la igualdad de mujeres y hombres en las administraciones y organizaciones; planes de formación en materia de igualdad de mujeres y hombres, entre otras.

La transversalización de género ha sido muy cuestionada y criticada. Las revisiones de los impactos de esta estrategia valoran en mayor medida su aportación en cuanto a la coherencia en los discursos y políticas. Sin embargo, su implementación aún es residual. Las interpretaciones mayoritarias se han mostrado incapaces de propulsar un nuevo paradigma. De ahí que aquellas iniciativas que cuestionan las desigualdades de género continúen siendo percibidas como apéndices o añadidos al funcionamiento de las agencias y organizaciones. Estas dificultades en muchas ocasiones tienen que ver con la falta de estructuras, personal y recursos suficientes para hacer los cambios que requiere este enfoque.

*b) Acciones específicas para promover el empoderamiento de las mujeres
(Enfoque sectorial)*

A través del empoderamiento se fortalecen las capacidades y la posición social, económica y política de las mujeres. Partimos de la concepción del término poder como “poder para” (capacidad) y no como “poder sobre” con el fin de eliminar las relaciones de poder subordinantes existentes entre hombres y mujeres. La clave para el empoderamiento de las mujeres es, por lo tanto, la participación social y política, lo cual implica cambiar estructuras tradicionales de poder.

La estrategia de empoderamiento implica la adopción de acciones positivas mediante programas, proyectos y actuaciones específicas destinadas a reducir de forma progresiva las brechas de desigualdad vigentes entre mujeres y hombres, especialmente orientadas a superar la pobreza y a mejorar la condición y posición de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.

Hay consenso entre las feministas del desarrollo en que las estrategias dirigidas a generar procesos de empoderamiento comparten, al menos, las siguientes características (Murguialday, 2013):

- Abordan el poder desde la lógica de que un aumento de las capacidades y la autonomía de unas personas no trae como consecuencia necesaria la disminución de las capacidades de otras, sino el aumento del bienestar para todas.

- Intervienen en el nivel de las condiciones materiales de las mujeres al mismo tiempo que se transforma su posición sociopolítica de género, es decir, abordan simultáneamente las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de las mujeres.
- Requieren entornos democráticos y metodologías participativas, tanto para que las mujeres analicen en libertad los factores estructurales que condicionan sus vidas como para que se organicen en torno a sus propias agendas y su voz sea escuchada.

Tales estrategias buscan ganancias de poder para las mujeres en las tres dimensiones implicadas en el empoderamiento: *la personal y subjetiva* (fortalecimiento de capacidades y autonomía individual); *la colectiva* (organización para enfrentar juntas las desigualdades de género) y *la política* (incidencia en los ámbitos públicos para producir cambios).

Llevamos tres décadas completas de aplicar un enfoque GED, que surge para dar ese paso de enfrentar las causas estructurales de la desigualdad y proponer procesos de transformación.

Preguntando respecto al enfoque GED en las entrevistas, confirmamos que, en nuestro contexto, hoy en día aún nos encontramos con organizaciones que tienen dificultades para distinguir el enfoque MED de un enfoque GED. Se confirma, como ya hemos apuntado, que todavía en muchos casos el enfoque de género ha sido adoptado más fácilmente en el nivel de los discursos, pero no siempre se traduce en la práctica.

A su vez, el enfoque GED sigue evolucionando, nutriéndose de nuevas visiones y nuevos debates. Es *un enfoque que sigue vivo*. En este sentido, María Viadero comenta:

“Los enfoques están vivos y no son estáticos, se van nutriendo de todo lo que sucede. Una apuesta fuerte del enfoque de género en el desarrollo fue hacer visible la alianza con los movimientos feministas, vincularlo a la agenda del movimiento feminista. Esto obliga a que este enfoque de trabajo esté siempre vivo.

Hay muchos debates que están a día de hoy en la agenda feminista y que nos interpelan directamente también a quienes venimos de la cooperación internacional. Tenemos una responsabilidad de posicionarnos, de estar al día y de ser coherentes con esa agenda de trabajo. En concreto hay tres ejes de la agenda feminista que tienen que estar presentes en la agenda de la cooperación internacional: la mirada feminista decolonial, la mirada ecofeminista y el tema de la violencia machista como fenómeno a nivel global”.

Por otra parte, *“las compañeras que venimos del ámbito del internacionalismo de la cooperación internacional, una de las cosas que aportamos, con toda la humildad del mundo, a toda la parte social, tiene que ver con esta mirada más estructural, con una mirada mucho más global de la realidad.*

Conectar esta mirada global, con estos tres ejes de la agenda feminista, es importantísimo”.

3. MAPA DE SITUACIÓN:

Situar el enfoque de género en las políticas institucionales

Esta fase del viaje me lleva a preguntarme en qué modo se está aplicando en la práctica el enfoque de género en el contexto de la cooperación internacional española, estatal y descentralizada, por parte de las instituciones y agentes de desarrollo.

3.1. Género en las políticas de cooperación internacional estatal

Comenzamos centrándonos en la cooperación internacional estatal. Respecto a las acciones de promoción de las mujeres en los países en desarrollo impulsadas desde la política estatal, Irene López señala que, si bien han estado presentes desde sus inicios, ha sido “de forma relativamente puntual y aislada, consistente en su mayor parte en acciones dispersas dirigidas exclusivamente a las mujeres en sus roles tradicionales, con escaso impacto y eficacia, tanto desde un punto de vista técnico como desde la perspectiva de la igualdad.

Sin embargo, en los últimos años se han producido cambios importantes tanto en el escenario nacional como en el internacional que han contribuido a crear un marco muy favorable para el impulso de una nueva perspectiva de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en nuestra cooperación internacional para el desarrollo. En especial, el énfasis creciente que se ha otorgado al desarrollo sostenible, democrático y participativo y al respecto de los derechos humanos, constituye una oportunidad idónea para reforzar el trabajo de cooperación en este ámbito e integrar, de manera horizontal, la perspectiva de la igualdad entre mujeres y hombres en todas las actividades de la Cooperación Española para el desarrollo”. (López, 2003)

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) señala la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género como una de las señas de identidad de la Cooperación Española. Y sitúa España, “como un actor de referencia entre los donantes en materia de género debido en gran parte, a los avances legislativos realizados a nivel nacional y en la política de desarrollo, y a que es uno de los principales donantes en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres, especialmente en América Latina”.¹⁰

Subraya además la apuesta por la igualdad de género que ha llevado a cabo desde 2005, a través de la inclusión de enfoque de género en desarrollo como prioridad horizontal y sectorial en el II Plan Director y la Estrategia de Género en Desarrollo, reafirmando este compromiso en los siguientes planes directores e instrumentos:

- El *V Plan Director de la Cooperación Española (2018-2021)*, da cumplimiento a la Agenda 2030 y a las metas fijadas en el ODS 5 apoyando como línea de acción estratégica la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, así como su protección para que puedan ejercer plenamente sus derechos.

¹⁰ Web de AECID: <https://www.aecid.es/ES/sectores-de-cooperaci%C3%B3n/g%C3%A9nero>

- La *Estrategia Sectorial de Género en Desarrollo de la Cooperación Española* (MAEC, 2007) asume la Plataforma de Beijing como su carta de navegación, reconoce el aporte de las organizaciones de mujeres y feministas y se adapta a los planteamientos de la Eficacia de la Ayuda, con el objetivo de contribuir al logro de mejores resultados para la igualdad en los países socios. Establece, además, pautas específicas para la transversalidad de género. Asimismo, las diferentes estrategias sectoriales de la cooperación española contienen pautas para la transversalidad en cada sector.
- En el ámbito de AECID, el *Plan de Actuación Sectorial de Género y Desarrollo* (AECID, 2010) señala cinco líneas de trabajo estratégicas: participación social y política; lucha contra la violencia de género; derechos sexuales y reproductivos; mujer y construcción de paz; y, derechos económicos y laborales. Asimismo, contempla dos líneas de fortalecimiento institucional: la transversalización y la institucionalización del enfoque de género.

3.2. Debate en torno al concepto de cooperación feminista en la nueva ley de cooperación

La Ley que rige la cooperación internacional para el desarrollo en España data de 1998 (Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo).¹¹

El sector de la cooperación lleva tiempo reclamando una reforma en profundidad de la ley, al encontrarse desactualizada. Finalmente, el gobierno fijó como una de sus prioridades de la nueva Estrategia de Acción Exterior 2021-24 la reforma de la cooperación española, lo que pasa tanto por la adopción de la nueva ley como la renovación de la AECID, cuya formulación final estaba prevista para el último trimestre de 2021.

Dentro de los distintos debates en la elaboración de la nueva ley de cooperación estatal, hay un debate abierto sobre la propuesta por definirla como cooperación feminista, apuesta impulsada por el grupo de género del Consejo de Cooperación al Desarrollo¹² que está prestando apoyo en el proceso de elaboración de la nueva ley.

Es importante destacar la labor de incidencia política que llevan a cabo los grupos de género. También desde el grupo de género de la Coordinadora estatal de organizaciones para el desarrollo, se apuesta por una cooperación feminista.

A este respecto, Nuria Tovar, que forma parte de este grupo, comenta: *“Nadie reniega de una cooperación con enfoque de género, que ha sido muy útil y sigue siendo válida.*

¹¹ En <https://www.aecid.es/ES/Paginas/La%20AECID/Normativa/Ley-de-Cooperacion.aspx>

¹² El Consejo de Cooperación al Desarrollo es un órgano consultivo de la Administración General del Estado y de participación que presta apoyo en la definición de la política de cooperación internacional para el desarrollo. En el mismo participan representantes de la sociedad civil y agentes sociales de la cooperación junto con representantes de la Administración General del Estado.

La cooperación feminista es un paso adelante. Supone apostar por una política de cooperación que queremos que sea transformadora, una apuesta global más estructural, que vaya a la raíz de las desigualdades y que incluya nuevas visiones. (...) Es una apuesta política, que incorpora además otros enfoques como el feminismo decolonial, el enfoque de cuidados desde la economía feminista y el ecofeminismo". En sintonía con la idea del enfoque de género como un enfoque vivo, que se nutre de todo lo que va sucediendo, a la que hacía referencia María Viadero.

Nuria señala también, que, además de definir la cooperación como feminista *"el quid de la cuestión está en los recursos que se dedican expresamente para esto"*.

Nos encontramos que este es un debate abierto dentro del sector de la cooperación, en el que encontramos ciertas dificultades para levantar una agenda feminista desde la administración y las entidades.

En el País Vasco, en relación con el proceso de renovación de ley de cooperación vasca¹³, en la entrevista Eurne Bengoechea comenta que *"pretende ser una ley que tenga enfoque feminista, que es un paso más, pero tenemos que dotar también de contenido a los conceptos"*.

Por su parte, María Viadero señala que realmente no debería haber diferencias entre la cooperación con enfoque de género y la cooperación feminista. Las feministas de la cooperación que promueven una perspectiva de género transformadora, han apostado porque el enfoque de género parte de una perspectiva de cambio que viene de los movimientos feministas principalmente, por lo que tiene ese carácter transformador.

En estos 30 años en los que se ha trabajado por incorporar la perspectiva de género, a través de la labor de pedagogía y presión política, se ha conseguido consensuar ciertos mínimos.

"Sin embargo, en la práctica muchas veces se ha quedado en lo superficial, se ha aplicado desde una mirada más técnica, se ha convertido en una batería de herramientas, perdiendo esa mirada más transformadora." (Viadero)

Entendemos finalmente que el enfoque de género en el origen de su planteamiento ya es transformador. Y los apellidos que se pongan a la cooperación (cooperación con enfoque de género, cooperación con perspectiva de género transformadora, cooperación con enfoque feminista, cooperación feminista) tienen que ver con recordar y destacar su carácter político.

"El cambio de lenguaje lo que hace es poner el énfasis en esta carencia que estamos detectando. No quiere decir que la perspectiva de género es insuficiente; sino que, ponerle el apellido (de feminista) nos ayuda a poner esa alerta para no perder la mirada más transformadora". (Viadero)

¹³ Ver <https://www.elankidetza.euskadi.eus/proceso-de-elaboracion-de-la-nueva-ley-vasca-de-cooperacion/x63-content7/es/>

3.3. Enfoque de género en la Agencia Vasca de Cooperación

Dentro de la cooperación descentralizada, nos centramos en la cooperación para el desarrollo de País Vasco como referente y pionera en incorporar la perspectiva de género y en impulsar procesos de empoderamiento.

Como hemos comentado, para la elaboración de este trabajo hemos tenido la oportunidad de entrevistar a *Edurne Bengoetxea Sorozabal, Técnica de Género y Desarrollo de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo*¹⁴, y conocer con ella las estrategias, ejes del trabajo y aprendizajes de las políticas de género que se llevan a cabo desde la agencia.

La incorporación de la perspectiva de género en la agencia vasca parte de una apuesta política, a partir del 2000, que es cuando se empiezan a incorporar criterios de género en las subvenciones, en los decretos y compromisos presupuestarios.

Edurne destaca como logro: *“El año pasado, un 25% de nuestros fondos se ejecutó con organizaciones feministas. 1 de 4 € lo ejecuta una entidad feminista.”* En este sentido, apunta, *“Yo quiero pensar que las entidades feministas son las que mejor van a incorporar la perspectiva de género, las que más procesos transformadores van a hacer”*.

A continuación, nos vamos a referir a tres de las herramientas con las que cuenta la AVCD:

- Convocatoria de Proyectos de Cooperación para el desarrollo
- Convocatoria de proyectos de Acción humanitaria
- Subvenciones directas: máximo el 10% del presupuesto de la agencia.

En la *Convocatoria de Proyectos de Acción Humanitaria*, el requisito de incorporación de la perspectiva de género está presente, si bien se barema con cierta flexibilidad debido a las características y contexto de los proyectos en este ámbito.

En cambio, *la Convocatoria de Proyectos de Cooperación para el desarrollo*, (que es la mayoritaria en la agencia), destaca por su exigencia en cuanto a criterios de género. Este presupuesto, gestionado vía subvenciones a ONG, establece un tope de 600.000 € por proyecto en terreno. A su vez, son muy exigentes en cuanto en la calidad de los proyectos en general y en la incorporación de la perspectiva de género en particular. La incorporación del enfoque de género es un criterio excluyente, de modo que, si el proyecto no tiene incorporada la perspectiva de género, la propuesta queda excluida (algo que ocurre de manera excepcional porque normalmente en la baremación se encuentran con proyectos con el enfoque de género muy trabajado).

La estrategia en cuanto a enfoque de género se concreta en los siguientes ejes:

a) *Empoderamiento de las mujeres:*

¹⁴ Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD) – eLankidetzta. Página web: <https://www.elankidetzta.euskadi.eus/x63-homev7/es/>

El Plan Director de la AVCD, dentro de sus compromisos presupuestarios, destina el 20% del presupuesto a procesos de empoderamiento de mujeres.

“Mayoritariamente nos llegan proyectos con enfoque GED. También ocurre que cuando se trata de proyectos productivos de mujeres, sobre todo en el entorno rural, sí que nos encontramos con proyectos de mujeres que responden a un enfoque MED. En ocasiones, las ONGD posicionan este tipo de proyectos en empoderamiento, y nosotras a veces los cambiamos a proyectos de desarrollo rural o incluso derechos básicos; considerando que son iniciativas que tienen una buena incorporación de la perspectiva de género, pero no los consideramos un proceso de empoderamiento”. (Bengoetxea)

b) Transversalización del enfoque de género

Los proyectos deben tener una transversal de género: integrar el enfoque de género en todas las acciones. En la baremación se dan 7 puntos por transversal de género incorporada, desde el diagnóstico; la potenciación de la participación de las mujeres; basándose en ese diagnóstico qué objetivos y resultados te planteas en tu estrategia; metodología para llevar a cabo esta estrategia; a nivel de recursos humanos de la entidad local; a nivel de financiación, qué peso tiene a nivel presupuestario, ...

c) Subvenciones directas

Puede suponer un máximo del 10% del presupuesto de la agencia. Y puede destinarse a subvenciones y acuerdos de colaboración directa con organizaciones locales feministas, para impulsar a estas organizaciones.

“Sabemos que hay muchas entidades feministas que son pequeñas, muchas no están registradas, y tienen mayor dificultad de acceso a financiación. Por este motivo, en el plan director introdujimos este compromiso”. (Bengoetxea)

d) Formación en género

En una primera etapa, la formación dirigida a las entidades se centró en la incorporación de la perspectiva de género en el ciclo del proyecto. Por otra parte, desde 2005, se realizan unas jornadas que antes eran anuales, ahora bianuales, para visibilizar procesos de empoderamiento exitosos. En 2020 se suspendieron debido a la pandemia.

e) Línea de ayudas a ONGD para procesos de cambio organizacional pro-equidad de género

A nivel estatal es una línea pionera: el País Vasco es la única comunidad autónoma que tiene esta línea de ayuda para el cambio organizacional.

Esta línea de ayudas surge de las conclusiones de un estudio que se realiza en la AVCD, para evaluar el grado de incorporación de la perspectiva de género en los proyectos tras las formaciones que se habían realizado en este sentido.

La conclusión principal de este estudio fue que para que haya transformación, se tiene que dar el paso a nivel organizacional, tiene que haber una reflexión interna en la organización: ya sean las organizaciones o las administraciones, producimos y reproducimos desigualdades. Por otra parte, hay un tema de coherencia: no podemos

exigir a las socias locales o aliadas que incorporen la perspectiva de género en el proyecto si nosotras no lo incorporamos en lo interno de nuestras organizaciones.

Las múltiples guías, publicaciones, formaciones, que se habían hecho, suponían una constatación de que la perspectiva de género era entendida como algo a hacer hacia afuera. Sin embargo, se entendió que esto era insuficiente para lograr cambios en profundidad. Y se amplió la estrategia de trabajo con la incorporación de los procesos de cambio organizacional. Por otra parte, esta necesidad de priorizar el trabajo interno para la integración de la perspectiva de género se apoya en un proceso iniciado por la Coordinadora de ONGD de Euskadi, al que nos referiremos en detalle en el próximo apartado.¹⁵ Un proceso dirigido a impulsar el cambio organizacional pro-equidad de género en las organizaciones vascas, y del cual se tomaron múltiples referencias para la elaboración de este instrumento.

Partiendo de este planteamiento se aprueba el *Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, que regula ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género*¹⁶, que se desarrolla con Natalia Navarro¹⁷, quien aporta su metodología, siendo un decreto pionero como apuntábamos.

Para entender en qué consiste este decreto, destacamos algunas de sus definiciones y requisitos:

- Define los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género en las organizaciones como “actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos de hacer y pensar existentes, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructuras, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc.”.

Esta definición recoge dos ideas importantes: hablar de procesos remite a una idea de cambios complejos y a largo plazo. Y, por otro lado, los cambios no están ligados solamente a aspectos formales o de estructura de la organización, sino a cambios en la cultura organizacional.

¹⁵ Los detalles de este proceso, en este enlace: Coordinadora de ONGD de Euskadi (2015) Sistema - Evaluación del proceso para la incorporación de la perspectiva de género en las ONGD Vascas. Gobierno Vasco.

http://www.ongdeuskadi.org/es/coordinadora/documentacion_view.php?id=31&categoria=4&pagina=2

¹⁶ Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, que regula ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género¹⁶, (BOPV n.º 235, de 09-12-2008). En <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2008/12/0806807a.pdf>

¹⁷ Natalia Navarro Oliván, es consultora internacional en Género y Desarrollo especializada en temas de cambio organizacional, mainstreaming y cultura organizacional. Asesora en la Unidad de Igualdad de Género del Gobierno de Cantabria y al Departamento de Cooperación del Gobierno Vasco, así como a la Coordinadora Vasca de ONGD y la Federación Catalana de ONGD para el Desarrollo. Así mismo está facilitando procesos de Cambio Organizacional pro-equidad (CopEQ) en varias ONGDs vascas y catalanas.

- Establece tres Líneas Estratégicas para trabajar los cambios pro-equidad: la eliminación de desigualdades de mujeres y hombres, el empoderamiento de las mujeres, y el mainstreaming o integración de la perspectiva de género; de manera que las acciones pro-equidad llevadas a cabo en los mencionados procesos deben ir dirigidas a la consecución de las mismas.
- Entre los requisitos de la entidad solicitante debe contar, al menos, con tres personas contratadas en la organización.
- Si bien el decreto regula todo un modelo de proceso de cambio organizacional pro-equidad de género que incluye diagnóstico, plan de acción estratégico, seguimiento y evaluación, financia únicamente dos fases del mismo: la elaboración del Diagnóstico participativo de género y del Plan de Acción Estratégico pro-equidad de género.
- Incluye la financiación de una persona física o jurídica externa a la entidad, a propuesta de la misma, para la dinamización del proceso de cambio organizacional pro-equidad de género, mediante la facilitación de la elaboración del Diagnóstico participativo de género y del Plan de Acción Estratégico pro-equidad.
- El Diagnóstico participativo de género integra las ocho áreas presentes en el desarrollo de la labor de una organización: a) Políticas; b) Trayectoria de trabajo previo pro-equidad; c) Cultura organizacional; d) Procesos internos de trabajo; e) Toma de decisiones; f) Comunicación y aprendizaje; g) Gestión de las personas; h) Actitudes.
- El Plan de Acción Estratégico pro-equidad de género debe tener un período previsto de ejecución de las acciones no inferior a 24 meses. Y debe contar con, al menos, la siguiente estructura obligatoria:
 - Marco teórico de referencia, resumen de los problemas priorizados a partir del diagnóstico y estrategia adoptada para su resolución en función de las tres Líneas Estratégicas.
 - Objetivos específicos establecidos en cada una de las Líneas Estratégicas.
 - Resultados esperados.
 - Acciones pro-equidad previstas para alcanzar estos resultados.
 - Indicadores de proceso y finales de los objetivos y resultados establecidos.
 - Cronograma de ejecución.
 - Recursos humanos y materiales necesarios para la definición de cada acción.
 - Definición de personas y áreas responsables para llevar a cabo las acciones pro-equidad previstas.
 - Sistema de seguimiento y evaluación del mismo.

Esta línea de ayuda nace también con la idea de evaluarla a los pocos años, para validar la capacidad de transformación de este instrumento. Vemos a continuación algunos de los aprendizajes extraídos.

3.4. Aprendizajes para los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género

Revisamos los aprendizajes destacados que arrojó esta evaluación¹⁸ y cómo se aplicaron en la renovación del decreto para seguir avanzando. Entendemos que estos aprendizajes son válidos para las organizaciones que emprendan este proceso de cambio organizacional, ya sea contando con apoyo institucional, como dentro de un proceso impulsado por la propia organización con recursos propios.

El objetivo de la evaluación abarcaba dos dimensiones del análisis:

1. Evaluar el propio Decreto y la convocatoria de ayudas en sí misma.

En concreto, el objetivo era valorar la pertinencia del instrumento, para detectar aspectos de mejora y/o de reajuste para convocatorias posteriores, y extraer aprendizajes.

2. Evaluar los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género financiados con las ayudas del Decreto 197/2008.

Se analizaron los procesos, los resultados obtenidos, así como los impactos logrados de los procesos desarrollados por las 21 organizaciones financiadas entre 2009 y 2012 al amparo del Decreto.

A continuación, destacamos algunos aprendizajes destacados de esta evaluación, que pueden servir de guía para organizaciones que quieran emprender este proceso:

- La metodología del proceso para el cambio organizacional incluía cuatro pasos: hacer un diagnóstico integral de la organización, elaborar un plan basado en el diagnóstico, implementación del plan y evaluación. El decreto contemplaba la financiación de las fases de diagnóstico y planificación (no la implementación y la evaluación). La evaluación señaló que, en muchos procesos, cuando se acababa la ayuda de la subvención la implicación de la entidad bajaba y se paralizaban los procesos. Concluyendo en la necesidad de dotar de recursos financieros a los procesos de implementación y evaluación. Al final, una parte del éxito de los procesos de transformación tiene que ver con dotarlos de recursos financieros.
- Ese proceso es idóneo hacerlo con un acompañamiento externo, porque otorga una mayor legitimidad y objetividad a los procesos. Por otra parte, desde fuera se pueden manejar mejor las resistencias que se den, o los conflictos que puedan surgir. De este modo, además, las conclusiones se desligan de las personas que se ocupan del género en la organización. Es importante que la consultora conozca estos procesos (no es lo mismo una consultora para planes de igualdad que para procesos de cambio organizacional).

¹⁸ Publicación que recoge los resultados de esta evaluación en:

http://www.elankidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_memorias/es_pubmem/ad_juntos/Resumen%20Ejecutivo%20Evaluaci%C3%B3n%20procesos%20organizacionales%20pro-equidad%20g%C3%A9nero.pdf

- El reto está en que el cambio organizacional pro-equidad de género sea un objetivo de la entidad, no de una o unas determinadas personas de la entidad (que son las que tienen mayor conocimiento o mayor concienciación sobre género). Que toda la entidad tenga capacidades para corresponsabilizarse del proceso de incorporación. La evaluación validó la necesidad de nombrar una referente de género que lleve el máximo peso del proceso. Sumado a la creación de un grupo interno de género, de modo que la responsabilidad no recaiga solo en una persona, con la idea de corresponsabilidad y de apropiación compartida del proceso.

Relacionado con esto, otra cosa que arrojó la evaluación fue la idoneidad de las metodologías participativas.

- Es necesario anclar los tiempos a dedicar al proceso. Que la organización designe un tiempo dentro de la jornada laboral (no en su tiempo libre, no como forma de voluntariado), para que la persona referente y/o el grupo de género lo dediquen al proceso de cambio organizacional.

Si no anclas tiempos, esos procesos dependen de la persona que heroicamente lo lleva a cabo (las *llaneras solitarias*, o *heroínas individuales*, de quienes encontramos diversas referencias en la documentación sobre los procesos de cambio organizacional, y también en las distintas entrevistas que realizadas para este trabajo).

- Arrojó también la dificultad que supone trabajar la dimensión de cultura organizacional. Las resistencias que surgen en el proceso nos hablan de la necesidad de realizar cambios en elementos, dinámicas, formas de trabajar, profundamente arraigadas en la organización, que producen y reproducen desigualdades de género, de las que muchas veces la propia organización y las personas que la integran no son conscientes.
- Se puso de manifiesto que la falta de participación y/o interés de las juntas directivas, patronatos, direcciones de las entidades, iba en detrimento del proceso. Si el proceso se lleva a cabo en el equipo técnico y/o voluntario, sin involucrar a quienes están en los espacios de toma de decisión, entonces se pierde incidencia. Por este motivo, en la renovación del decreto se incluyó que alguna persona de las juntas directivas participe en los grupos internos de género.
- En muchos casos, este proceso de cambio organizacional ha supuesto una sobrecarga para las referentes género, cuyo salario no se contemplaba dentro de la financiación a las entidades en el decreto de 2008; mientras sí se incluía la financiación de salarios en proyectos de cooperación, en proyectos de educación para la transformación social, y de acción humanitaria. En el nuevo decreto se incluyó la financiación del salario de las referentes de género, profundizando en la idea de que los procesos de cambio organizacional requieren de recursos, también financieros, para que funcionen y cumplan su objetivo de transformación.

En esta fase del viaje, por tanto, se pone de manifiesto que una parte importante del proceso para la transformación impulsado desde las ONGD, tiene que ver con el cambio

organizacional, en el que profundizaremos más adelante para continuar avanzando en nuestro aprendizaje.

3.5 Pandemia Covid-19 y crisis de los cuidados

Para completar este mapa de situación, antes de seguir avanzando es necesario referirnos a la actual situación de pandemia global Covid-19, recogiendo algunas reflexiones que se están haciendo desde el feminismo en cuanto al modelo de desarrollo.

La pandemia Covid19 no ha hecho más que fortalecer los argumentos de los discursos de transición, entre los que se encuentra el feminismo, que, ya antes de la pandemia, alertaban de la crisis del actual modelo hegemónico de desarrollo neoliberal, capitalista, neocolonialista y heteropatriarcal.

Este mundo globalizado al servicio del crecimiento económico, que se basa en las desigualdades entre personas, está en crisis. La pandemia ha puesto de manifiesto de forma dramática la incapacidad de este modelo para dar respuesta a las necesidades vitales de las personas. Mientras la economía mundial desaceleraba, la *economía de los cuidados* ha tenido que doblar esfuerzos.

Amaia Pérez Orozco,¹⁹ el 29 de mayo de 2020, intervino en la Comisión de Reconstrucción del Congreso de los Diputados para hablar de economía de cuidados. Recogemos algunas de sus reflexiones:²⁰

“Los cuidados son, por decirlo de alguna manera, el proceso de reconstrucción cotidiana, siempre inacabado, del bienestar físico y emocional de las personas. Porque todas las personas somos vulnerables y todos necesitamos cuidados todos los días de nuestra vida, de distintos tipos de intensidades. Y la única manera de cuidar la vida, que es vulnerable, es en común, porque somos interdependientes de todo esto. (...)”

Como señalábamos cuando nos referíamos al sistema sexo-género, los trabajos reproductivos, de cuidados, se ocultan en el espacio doméstico, privado. Y se oculta a su vez a las personas que se hacen cargo de ellas, en su mayoría mujeres, que son quienes han asumido la sobrecarga de cuidados desde que comenzó la pandemia. Son, como indica Pérez Orozco, “la cara B del sistema”. Y añade: “Lo que hoy llamamos cuidados se vinculan también a una lucha histórica, una lucha feminista por la defensa de los derechos de las mujeres. Pero no sólo eso, sino desde ahí una lucha contra las desigualdades sociales y una lucha por construir un mundo distinto. “

¹⁹ Amaia Pérez Orozco es economista feminista, doctora en Economía Social y Desarrollo, y activista social dedicada al estudio de la sostenibilidad de la vida. Vincula su trabajo profesional con su activismo político, y participa activamente en diversos movimientos sociales. Desde el año 2018 trabaja en «Colectiva XXK. Feminismos, pensamiento y acción», que apuesta por la transformación social en clave feminista.

²⁰ En: <https://redfilosofia.es/laboratorio/2020/12/15/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-cuidados-amaia-perez-orozco/>.

Para ver la intervención completa: <https://www.youtube.com/watch?v=RkOG2JCboTY>

En nuestra opinión, la pandemia también ofrece un contexto de oportunidad para avanzar en la transformación de este modelo. Y desde la toma de consciencia de esta crisis de cuidados que señala la economía feminista, visibilizar estos trabajos ocultos, reproductivos, de cuidados y no remunerados que se llevan a cabo en el espacio doméstico y a las personas que los realizan, en su mayoría las mujeres.

Entendemos que proponer una alternativa al modelo de desarrollo pasa por reconocer nuestra vulnerabilidad y los límites de la vida, como seres ecodependientes e interdependientes. Pasa, por tanto, por dar el valor que les corresponde a los trabajos de cuidados que garantizan la sostenibilidad de la vida. Un modelo transformador del desarrollo supone poner a las personas y a la vida en el centro.

Como síntesis de esta revisión del contexto para situar el enfoque de género en las políticas institucionales, vemos como la apuesta por un modelo de desarrollo humano sostenible, está vinculado a la incorporación de la igualdad y equidad de género como objetivo de las políticas institucionales, que se concreta en los planes directores y distintas herramientas. Entre ellas, nos hemos detenido en el Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, como instrumento pionero, que parte del convencimiento de que la inclusión de la perspectiva de género pasa necesariamente por el trabajo a nivel interno de las organizaciones. Que es además un buen ejemplo de cómo la administración recoge una iniciativa impulsada por la Coordinadora de ONGD de Euskadi.

En este recorrido del mapa de situación, por tanto, llegamos a la conclusión de que, si bien lo técnico es importante, para alcanzar el objetivo de la equidad de género es fundamental poner el foco en la necesidad de priorizar el trabajo interno para la integración de la perspectiva de género.

4. VIAJE AL INTERIOR DE LAS ONGD:

Impulsar el proceso de transformación pro-equidad de género desde el cambio organizacional

Desde el marco de las políticas institucionales que nos llevaban a poner atención en el trabajo a nivel interno, continuamos nuestro viaje para aterrizar en las organizaciones y profundizar en las claves de estos procesos de cambio organizacional; entendiendo las ONGD como un actor relevante, no solo como parte del propio sistema de cooperación internacional para el desarrollo, sino también, como un agente de desarrollo con capacidad de transformación social y política.

4.1. Primeras reflexiones sobre el enfoque de género en las ONGD

Antes de adentrarnos en este viaje a lo interno de las organizaciones, queremos recoger algunas reflexiones en relación con su papel en el ámbito del género y el desarrollo.

a) Diversidad en las ONGD

La denominación de Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) engloba una gran diversidad de organizaciones cuya pluralidad es una de las principales características. Diversidad en cuanto a estructura (macro, grande, medianas, pequeñas, micro). Diversidad en cuanto a su misión, su visión, sus valores, la cultura de la organización, en las alianzas que establecen, en sus fuentes de financiación... Organizaciones que tienen su origen en la Iglesia católica, en el movimiento sindical, en agrupaciones de la sociedad civil, vinculadas al sector económico o vinculadas a movimientos sociales. Que responden también a un concepto de desarrollo diverso y, por ende, a diferentes formas de entender la cooperación.

Observamos que, en muchas ocasiones, en los análisis del ámbito de la cooperación internacional, esta diversidad no se encuentra representada. Y esta diversidad, como decíamos, se vincula con distintas formas de hacer y entender la cooperación. Podemos distinguir una cooperación más ligada a procesos religiosos, otra cooperación ligada a los procesos de colonización, y otra(s) conectada(s) con movimientos sociales, que ofrecen perspectivas distintas respecto a los procesos de transformación social.

Estas diferentes perspectivas también encaminan la visión de las distintas ONGD en relación con el enfoque de género. Una organización que tenga una visión más integral del poder transformador de la cooperación puede entender que el movimiento feminista forme parte de ese proceso de transformación. Mientras que una organización que trabaja desde una perspectiva de ayuda a colectivos o comunidades concretas (o desde la caridad), puede no entender la relación de su trabajo con el movimiento feminista, por ejemplo.

Si bien podríamos decir que cada vez está más consolidado (o extendido) el modelo de cooperación y desarrollo entendido como proceso de transformación social, creemos importante señalar, que es un proceso en evolución, en el que distintas visiones y fases del proceso conviven hoy en la realidad de los distintos ámbitos de cooperación para el desarrollo. Esto se pone de manifiesto en espacios compartidos, como pueden ser las coordinadoras de ONGD.

b) La labor en incidencia política desarrollada desde las ONGD y las coordinadoras de ONGD

Las cuatro mujeres que he tenido la oportunidad de entrevistar para este trabajo han destacado el papel de incidencia política de las feministas del desarrollo.

Existen numerosos avances en las políticas públicas, en los que se reconoce el trabajo en red de las ONGD, de presión de la sociedad civil a las instituciones públicas para impulsar avances en las políticas públicas de cooperación, también en cuanto al género.

Se han logrado importantes avances cuando se ha conseguido articular alianzas con las instituciones, en las que ha sido clave contar con equipos técnicos y/o políticos que han mostrado afinidad con este modelo transformador de entender la cooperación y el desarrollo. Las administraciones también se han nutrido de técnicas que vienen de la

cooperación. Hay muchas mujeres feministas que están ahora en las administraciones públicas con puestos de responsabilidad en temas de género.

Por otra parte, desde los grupos de género de las coordinadoras, tanto en la Coordinadora de ONG para el Desarrollo (red estatal de organizaciones y plataformas sociales) ²¹, como en la Coordinadora de ONGD de Euskadi²² (en las que nos hemos centrado en este trabajo) se ha trabajado con las instituciones para incorporar este enfoque de género de una forma real en los proyectos y en las organizaciones.

En el apartado anterior, nos referíamos a la línea de ayudas para procesos de cambio organizacional de la Agencia Vasca de Cooperación para el desarrollo, que es un buen ejemplo de un avance que se da por una iniciativa puesta en marcha por la Coordinadora de ONGD de Euskadi sumada a la receptividad por parte de la administración pública.

En las entrevistas también se ha señalado que, en ocasiones, los grupos de género y las ONGD se han servido de las propias instituciones públicas, para que esas exigencias que ciertas organizaciones tenían claras se convirtieran en una exigencia global para todas. Ya que, dentro de la diversidad de ONGD a la que nos referíamos antes, encontramos resistencias para avanzar en el camino de la transformación pro-igualdad de género.

c) En la práctica de las ONGD, ¿se ha tecnificado el enfoque de género?

Anteriormente hemos visto que el enfoque de género es un enfoque político, por su carácter transformador. Sin embargo, en la práctica de las organizaciones, se corre el riesgo de tecnificarlo, vaciándolo de ese contenido político.

En este punto de viaje queremos profundizar un poco más en esta cuestión. María Viadero (2020), en relación con esta cuestión valora que, *“Como elemento negativo, la estrategia de transversalidad en algunos casos ha supuesto una tecnificación que generaba la pérdida de su carácter transformador (centrándonos más en las herramientas que en sus objetivos) y una evaporación que implicaba desarrollar acciones sin claridad de sus impactos en la práctica”*.

²¹ La Coordinadora de ONG para el Desarrollo es la red estatal de organizaciones y plataformas sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo la solidaridad internacional, la acción humanitaria, la educación para la ciudadanía global y la defensa de los derechos humanos en cualquier lugar del mundo. Nació en 1986 de la mano de Ayuda en Acción, Cáritas, CIC, IEPALA, Intermón, Justicia y Paz, Manos Unidas, Medicus Mundi y Movimiento O,7%. Actualmente está formada por 74 organizaciones socias, cinco asociadas y 17 coordinadoras autonómicas, en total más de 550 organizaciones que trabajan en más de 100 países en la defensa de derechos humanos, la igualdad de género y la protección del planeta. Página web: <https://coordinadoraongd.org/>

²² La Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi es un colectivo de 81 organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) vascas que trabajan en cooperación internacional y en educación para la transformación social. Nació en 1988 de la mano de 11 organizaciones fundadoras, con el objetivo de cooperar, reflexionar, dialogar y trabajar para que las organizaciones socias actúen de manera coordinada y para que sus intervenciones sean coherentes y adecuadas. Página web: <https://www.ongdeuskadi.org/es/>

Sobre las tensiones entre lo político y lo técnico, *“quizás no es tanto esa dicotomía entre lo técnico y lo político, sino cómo lo político utiliza lo técnico para llevarse a la práctica. Creo que una de las cosas que ha pasado es que lo técnico ha superado lo político; y se corre el riesgo de quedarse exclusivamente en herramientas técnicas que han perdido esa visión de cambio a largo plazo, en este caso enfocado en el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y en el logro de una sociedad feminista”*. (Viadero)

Edurne Bengoechea a este respecto comenta: *“El enfoque de género es un enfoque político. Otra cosa es cómo lo incorpores en tu propuesta. A veces las organizaciones lo incorporan más desde lo técnico que desde lo político. (...) Para que sea un proyecto con enfoque de género transformador, tiene que estar presente en todo el proyecto. Tiene que tener recursos humanos específicos, incorporar una metodología de educación popular feminista (que es lo que usan las organizaciones feministas en terreno), tiene que tener peso en el presupuesto. (...) También hay propuestas que son más transformadoras. Por ejemplo, si en el proyecto se trabaja con una organización feminista”*.

Estas reflexiones se vinculan con aquellas que recogíamos en relación con las distintas denominaciones de la cooperación con enfoque de género, con enfoque feminista, o cooperación feminista. Finalmente, esta tensión entre lo técnico y lo político nos lleva de nuevo al modelo de desarrollo al que dirigimos la cooperación que hacemos. Responder al carácter político del enfoque de género supone tener como objetivo la transformación de las relaciones y estructuras que sustentan las desigualdades. Desde esta visión las herramientas también se politizan y se ponen al servicio de esta transformación. Trabajando por un modelo alternativo de desarrollo que aboga por que todas las políticas garanticen los derechos humanos y la igualdad entre las personas.

d) Compañeras de viaje: socias locales y movimientos feministas

En las entrevistas también surgieron algunas reflexiones sobre la relación de las ONGD con los movimientos feministas y con las socias locales.

La cooperación con enfoque de género transformadora tiene una enorme influencia y ha aprendido mucho de los movimientos feministas a nivel global. A su vez, la relación de las ONG con los movimientos feministas es muy variada, respondiendo a la diversidad de organizaciones a la que ya nos hemos referido. Hay algunas organizaciones que no conocen el movimiento feminista de los países en los que trabajan, que trabajan con socias que no tiene ninguna conexión con el movimiento feminista local. Y otras que trabajan directamente con el movimiento feminista.

Silvia de Gregorio señala como uno de los logros del grupo de género de la coordinadora de Euskadi que, en 2007, tomaron la decisión de formar parte del movimiento feminista en torno al 8 de marzo (Día Internacional de las Mujeres) y el 25 de noviembre (Día Internacional contra la Violencia de Género). También están en la Marcha Mundial de las Mujeres.

Esta decisión generó debate, ya que, vinculado a las distintas visiones sobre la cooperación y el desarrollo que señalamos antes, no todas las organizaciones entienden la confluencia entre el sector de la cooperación y los movimientos feministas, porque se

ven como luchas diferentes. *“En el Sur sí que hay una relación mucho más natural con el movimiento feminista dentro de las organizaciones que trabajan este tema”*. (De Gregorio)

Podemos decir que las ONGD en la cooperación internacional española, estatal y descentralizada, centran su acción en América Latina (y África) principalmente. En España, la teoría de género se nutre mucho de la teoría de América Latina, donde hay un sólido movimiento feminista que genera mucha reflexión y debate, como la aportación de la mirada del *feminismo decolonial*.

En este sentido María Viadero apunta:

“La mirada decolonial está metida en el ADN de la solidaridad internacional: qué ha tenido que ver la cooperación en su día con los procesos de colonización; cómo nos conectamos con eso y qué responsabilidad y potencialidad de cambio hay; la denuncia de esas nuevas formas de colonialidad que se siguen dando y que no se han dejado de dar en ningún momento; y cómo se conectan directamente también con el discurso feminista y antirracista”.

En esta línea desde el *feminismo postcolonial*, Chandra Talpade Mohanty²³ señala que el feminismo “occidental” trató en sus inicios de homogeneizar a todas “las mujeres” de los llamados países en desarrollo, cayendo en el etnocentrismo y creando una imagen estereotipada de la mujer de estos países: una mujer ignorante, pobre, vinculada a las tradiciones, oprimida por la religión y víctima de la violencia masculina, sin voz ni voto y necesitada de la ayuda del exterior. Frente a esta imagen estaría la mujer del también llamado país desarrollado, representada como educada, moderna, con control sobre su sexualidad y con libertad para tomar decisiones y asumir riesgos. (Mohanty, 1984).

Por otra parte, otra cuestión de interés es las relaciones que establecemos con las *socias locales*, que presentan un abanico de relaciones muy diversas: desde muy verticales y jerárquicas, a más horizontales y participativas. Encontramos proyectos que se adaptan más al contexto, las necesidades, la cultura en terreno, con un mayor protagonismo y liderazgo desde la comunidad y organización locales. Y proyectos en los que tienen un mayor peso los requisitos para conseguir financiación y las exigencias de las normativas para la justificación.

A su vez, la relación con nuestras socias locales es, sin duda, una fuente de aprendizaje, que supone cuestionarse de forma continua. Como ejemplo de esto, María Viadero nos cuenta que *“hace muchos años, en los 90, ya una organización feminista con la que*

²³ Chandra Talpade Mohanty (Mumbai, 1955) es profesora en estudios de género y de la mujer, sociología, y es además decana de Humanidades en la Universidad de Siracuse. Es una teórica del feminismo postcolonial y transnacional, que defiende la importancia de un abordaje transnacional para la aproximación a las experiencias de las mujeres de todo el mundo. Se hizo conocida por la publicación en 1984 de su ensayo *Under Western Eyes: Feminist Scholarship and Colonial Discourses*, donde critica el proyecto político del feminismo occidental y la configuración discursiva de la categoría de "mujeres del tercer mundo".

nosotras trabajamos en El Salvador, Las Dignas,²⁴ nos mandaron un cuestionario preguntando cómo incorporábamos la perspectiva de género en nuestro trabajo. Nos hizo pensar que se nos hacía raro que alguien del Sur, nos pidiera explicaciones”.

Por otra parte, el sistema de financiación en la cooperación para el desarrollo, tal y como está planteado, hace que a veces sea difícil conseguir financiación para proyectos que se lleven a cabo con ONG locales de base, más pequeñas, que no siempre pueden responder a ciertos requisitos/exigencias del ámbito de la cooperación. Como resultado, entendemos que el sistema facilita las colaboraciones con ONG locales más grandes; y las organizaciones más pequeñas, muchas veces, se ven obligadas a asociarse con organizaciones locales más grandes, para poder llevar a cabo sus proyectos. Dentro de la relación que se establece entre ambas, nos encontramos también que estas organizaciones locales pequeñas, reclaman su propio relato, al no sentirse representadas en el relato de las grandes.

Como síntesis para este viaje compartido por las organizaciones de los Nortes y Sures globales, tomo el nombre de la socia local con la que trabajamos en Calcuta en la organización que participo, la ONG india Seva Sangh Samiti, que en hindi significa *Comité de Ayuda Mutua*, para recoger el intercambio que supone el trabajo conjunto, el aprendizaje mutuo, el encuentro entre culturas diferentes, también los desencuentros y los retos. Que, como apuntábamos antes, supone hacer autocrítica y cuestionarnos, para lo que las miradas críticas del feminismo decolonial y postcolonial, nos aportan importantes claves.

4.2. Cambio organizacional desde las coordinadoras de ONGD

En los grupos de género de la Coordinadora estatal de ONGD para el desarrollo y en la Coordinadora de ONG de Euskadi, el cambio organizacional es uno de los ejes principales de trabajo para impulsar estos procesos de transformación dentro de las organizaciones.

4.2.1. Grupo de trabajo de feminismos en la Coordinadora de ONGD

El grupo de género de Coordinadora estatal de ONGD para el desarrollo, dentro de su propio proceso de cambio organizacional, ha pasado a denominarse *Grupo de Feminismos*²⁵ y cuenta con dos grupos de trabajo: incidencia política; y promoción y fortalecimiento de las organizaciones en los procesos de cambio organizacional.

²⁴ Las Dignas: Asociación Mujeres por la Dignidad y la Vida. “Las Dignas somos una organización política feminista que surgimos en el umbral del período de los Acuerdos de Paz – 14 de julio de 1990 – muchas de las que integramos la Asociación fuimos afectadas directamente por el conflicto armado, y durante más de una década de postconflicto hemos desarrollado procesos intensos con miles de mujeres en apoyos terapéuticos que han contribuido a superar las afectaciones por las pérdidas de familiares y las pérdidas materiales.” Página web <https://www.lasdignas.org.sv/>

²⁵ Grupo de Trabajo de Feminismos: Se propone hacer visible el importante papel que las mujeres juegan en los procesos de desarrollo, así como promover acciones para que las políticas y programas de cooperación integren el enfoque feminista en todos los procesos. Para ello da seguimiento e incide en las políticas y compromisos de la Cooperación Española y promueve y consolida alianzas y el trabajo en red a nivel estatal e internacional. En: <https://coordinadoraongd.org/coordinadora/grupos-de-trabajo/>

Nuria Tovar en la entrevista comparte el trabajo que se lleva a cabo en este grupo. El grupo de género de la coordinadora estatal se crea poco después de fundarse la coordinadora en 1986. Es un grupo referente, muy activo y uno de los más estables dentro de la coordinadora.

“En este grupo se trabajó en la elaboración y aprobación de la política de género en la coordinadora estatal, para lo que se contó con la dinamización de una consultora externa. Fue un proceso bonito en el que aprendimos mucho y que generó un proceso en lo interno de la coordinadora que fue muy interesante”.

También desde el grupo de género, tras el escándalo desatado en 2018 en Oxfam²⁶, se detectó que muchas organizaciones no tienen un protocolo de prevención y actuación en casos de acoso y abuso sexual. Esta es una de las líneas que se incluyeron en la política de género de la coordinadora. Para trabajar este tema se realizó un encuentro en el que se compartieron experiencias de las organizaciones que tienen una mayor trayectoria en este sentido. Y se está trabajando en una propuesta que sirva de guía a las organizaciones para la elaboración de un protocolo de prevención y actuación en casos de acoso y violencia sexual.

Respecto a las técnicas que participan en el grupo de género, en la coordinadora estatal encontramos una situación que es extensible a las ONGD de la cooperación española en general: hay pocas técnicas que se dediquen al género exclusivamente en sus organizaciones. Muchas técnicas de género son las referentes de género en sus organizaciones, pero el género es solo una de sus funciones. Esta situación nos recuerda algo que nos señalaba Edurne Bengoetxea: si no anclas las funciones, no anclas los tiempos, y no dedicas recursos financieros, el proceso acaba dependiendo de una persona que lidera el proceso y lo asume desde su compromiso desde una actitud de heroica activista, como “llanera solitaria”. Entendemos que es también una señal de en qué medida el enfoque de género transformador está consolidado en el sector de la cooperación.

En la cooperación descentralizada, destacan como referentes en género la *Coordinadora de ONGD de Euskadi y Lafede.cat*²⁷. En este trabajo, para profundizar en el proceso de cambio organizacional, tomamos la experiencia de la *Coordinadora de ONGD de Euskadi*, en la que se llevó a cabo un proceso de acompañamiento con diez ONGD, para

²⁶ En 2018 se publicó que, tras el terremoto de Haití, en 2011, algunos trabajadores varones de Oxfam habían cometido actos de explotación sexual al pagar por sexo. Ver Acciones y aprendizajes tras el escándalo de Haití en <https://www.oxfamintermon.org/es/contra-acoso-explotacion-sexual>

²⁷ Lafede.cat está formada por 126 organizaciones y nace en enero de 2013 como resultado de la fusión de las antiguas Federación Catalana de ONG para el Desarrollo-FCONGD, Federació Catalana de ONG para los Derechos Humanos-FCONGDH y Federación Catalana de ONG para la Paz-FCONGPAU. Ver página web: <https://www.lafede.cat/es/>

incorporar la igualdad entre hombres y mujeres en sus propias organizaciones, al que nos hemos referido ya con anterioridad.²⁸

4.2.2. Grupo de género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi

En la entrevista con Silvia de Gregorio hemos tenido la oportunidad de revisar los aprendizajes derivados de esta experiencia, que recogemos en este apartado, y que sirven de guía para otros procesos y otras ONGD.

En primer lugar, abordamos el proceso de evolución del grupo de género de la coordinadora que les condujo a centrarse en el cambio organizacional. Las primeras iniciativas del grupo de género se dirigieron al apoyo más técnico a las ONGD en la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de cooperación. En esta línea, además de distintos cursos, elaboraron una guía centrada en la incorporación del enfoque de género en los proyectos. Podríamos decir que, desde un enfoque más técnico.

El siguiente paso llevó al grupo de género a centrarse en temas estratégicos, donde se adentraron en los procesos de cambio organizacional, apoyadas por Natalia Navarro, que ha sido una constante en el acompañamiento al grupo de género en este proceso.

“El objetivo pasa de cómo transformar nuestros proyectos, a cómo transformar nuestras organizaciones, para que realmente tengan una equidad de género real a lo interno”.
(De Gregorio)

Cuando aplicamos el enfoque de género en los proyectos, lo trasladamos (y limitamos) al Sur. El cambio organizacional implica una revisión interna. Esto supuso un cambio estratégico, que comenzó con un proceso de *autoformación* que hizo el grupo de género, centrada en la cultura organizacional.

Es tras este periodo de autoformación que se impulsa la creación de esta experiencia de acompañamiento para el proceso de cambio organizacional dirigido a 10 ONGD de la coordinadora. El grupo de género fue el encargado de este acompañamiento, con apoyos puntuales de personas externas expertas en determinados momentos, planteado como un acompañamiento en un trabajo conjunto con las 10 organizaciones, que eran muy diversas entre sí.

El proceso trabajó en los siguientes ejes: *estructura organizativa, cultura organizacional, políticas* (estatutos, documentos organizativos...) y *productos* (proyectos de cooperación).

Los requisitos para las organizaciones fueron: un compromiso institucional, de modo que no fuera voluntad de una técnica, sino que la organización realmente quisiera hacerlo; que se creara un grupo de género dentro de la organización (en algunos casos wo lo tenían, en otros no); y que dos personas asistieran a todas las reuniones.

²⁸ Publicación sobre la experiencia: Coordinadora de ONGD de Euskadi (2015) Sistema-Evaluación del proceso para la incorporación de la perspectiva de género en las ONGD Vascas. Gobierno Vasco.
http://www.ongdeuskadi.org/es/coordinadora/documentacion_view.php?id=31&categoria=4&pagina=2

El sistema de trabajo estableció reuniones una vez al mes, en las que participaban dos personas de cada una de las 10 organizaciones con el grupo de género. Se estableció un compromiso de confidencialidad. Y se pidió a la organización que liberara a esas personas para que su dedicación a esta actividad formara parte de su jornada laboral. De lo trabajado en las reuniones salían tareas para llevar a cabo entre sesiones con su grupo de género en su organización.

Dentro de la metodología que se siguió en el proceso, en una primera fase las organizaciones llevaron a cabo un *autodiagnóstico*, cuyos resultados respondían a la diversidad de las ONGD que participaron: algunas con 30 personas contratadas, otras con un equipo 100% voluntario; algunas contaban con una larga trayectoria de género; otras daban sus primeros pasos con este proceso.

Si bien es importante contar con el diagnóstico de una persona externa, en este caso se entendió que el autodiagnóstico podía suponer una motivación mayor para las organizaciones, viendo desde sí mismas cómo estaba su organización.

La segunda fase consistía en elaborar el *plan de acción*: partiendo del diagnóstico, qué me propongo para avanzar en el proceso de cambio organizacional. Y concretarlo en “una meta que no esté ni demasiado lejos para que nos frustre, ni demasiado cerca que no nos sirva.” (De Gregorio)

Esta fase requería un acompañamiento más específico para cada organización. El reto del grupo de género era acompañar a las organizaciones para situarse en ese punto del proceso en el que podían avanzar, para que no supusiera una frustración que las llevara a abandonar el proceso.

La experiencia de acompañamiento se prolongó durante dos años aproximadamente (si bien en principio se planificó para un año). Y todas las organizaciones completaron el proceso.

Silvia destaca que “fue un proceso que nos unió mucho como grupo de género. Y unió mucho también a las organizaciones que participaron”. Un proceso enriquecedor, que sirvió mucho a algunas organizaciones. Y que, en algunos casos, revolvió mucho a nivel interno dentro de la organización.

En las distintas entrevistas de este trabajo este es un elemento que se menciona de forma repetida: *los procesos de cambio organizacional remueven*. Por una parte, la imagen de la organización que devuelve el diagnóstico externo o autodiagnóstico, en ocasiones no se corresponde con el autoconcepto que tienen los miembros de su propia organización. En este sentido, Silvia apunta: la experiencia nos indicaba que “cuanto más revolvió el diagnóstico, entendíamos que había dado más en el punto, porque si no revolvió mucho es que no habías entrado ahí” ... en lo profundo, en lo estructural, en lo invisible.

El reto está en cómo reacciona la organización cuando algo se remueve. Si afronta y asume el reto de poner metas para avanzar en el proceso. O si lleva a la organización a abandonar el proceso de cambio organizacional. Si plantea cambios en profundidad, que implican las estructuras que generan desigualdad. O se queda en cambios más superficiales. De nuevo, el proceso en cada organización es diferente y con distintos tiempos.

Dentro de los aprendizajes de esta experiencia de acompañamiento, la percepción que tuvo el grupo de género es que dentro de los ejes que se trabajaron, los cambios en la cultura organizacional son los más difíciles.

Los cambios en la política de la organización pueden ser relativamente fáciles: cambiar los estatutos, utilizar un lenguaje inclusivo, introducir medidas de conciliación... un cambio que podía resultar muy significativo si se encontraban en un punto muy alejado.

En cuanto a la estructura organizativa, las desigualdades en cuanto a género que encontramos en el sector de la cooperación se reproducen también en las ONGD: siendo el 70% mujeres, a medida que vas escalando en la pirámide de la organización, disminuye el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos.

En los proyectos la incorporación del enfoque de género era mayor, relacionado con las formaciones que desde el grupo de género se habían llevado a cabo con las ONGD en la etapa anterior.

El cambio en la cultura organizacional es muy individualizado y tiene que venir de dentro. Es un proceso complejo, que *genera resistencias*. Buscando profundizar en estas resistencias, nos hemos encontrado con las publicaciones de Lorena Pajares²⁹, que las analiza en profundidad:

“Tras años de trabajo de consultoría, participando en formaciones, proyectos y procesos de género vinculados a la consigna de que “sin igualdad no hay desarrollo”, una pauta se desvelaba común a todos ellos: las resistencias. Más o menos sutiles o explícitas. (...)”

Los procesos de género no son una cuestión meramente técnica, sino política y cultural: afectan al corazón mismo de las organizaciones, a la calidad de vida de las personas que las conforman, a sus opciones de contribuir al desarrollo y mejora de sus organizaciones y sociedades, así como de beneficiarse de sus avances. Conllevan radicales cambios culturales que pueden provocar resistencias y miedos, pues abren incertidumbres sobre el futuro. A veces, esos miedos están vinculados a las generales resistencias al cambio de cualquier grupo, otras tienen un fundamento claro en la posible desestabilización de asentadas relaciones de poder y en la resistencia a la pérdida de privilegios. (...)”

Para poder seguir avanzando en el camino de cambio iniciado por algunas ONGD hacia un lugar más justo y equitativo, es necesario profundizar no solo en el conocimiento del desarrollo e impacto de esos procesos de cambio, sino también de la naturaleza de los obstáculos que pretenden desactivarlos”. (Pajares, 2018)³⁰

²⁹ Lorena Pajares es consultora en género y desarrollo. Especializada en Relaciones de Género y Desarrollo, desde 2003 trabaja de manera especializada en temas relacionados con el género y su intersección con otros ámbitos de la vida. Actualmente participa en el proyecto europeo H2020 SUPERA (Supporting the Promotion of Equality in Research and Academia). <https://www.linkedin.com/in/lorenapajares>

³⁰ Publicación para profundizar en este tema: Pajares, L (2018) “Análisis de las resistencias al género en las ONG de Desarrollo Visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación”. Publicado pro Agencia Vasca de Cooperación para el desarrollo.

Como resultado, y logro destacado de esta iniciativa de la Coordinadora, la Agencia Vasca de Cooperación para el desarrollo retoma este proceso y sus aprendizajes, y le da continuidad dando un paso más en el *Decreto de 2008 de la convocatoria de ayudas para el cambio organizacional pro-equidad de género* que hemos descrito en el apartado anterior. Este es un ejemplo de cómo los distintos niveles de la cooperación se retroalimentan. Y el poder de transformación cuando converge el trabajo de la administración con el trabajo de las organizaciones.

Si bien, existe una limitación en esta línea de ayudas, y es que solo está prevista para organizaciones que tengan, al menos, tres personas contratadas. Esto deja fuera a las organizaciones, que, en este caso, también reclaman su oportunidad de contar con canales y recursos para poder realizar procesos que impulsen, apoyen y acompañen el cambio organizacional pro-equidad de género.

Y, como el proceso del cambio organizacional es un proceso que no acaba nunca, tras esta iniciativa el grupo de género de la coordinadora ha seguido avanzando. Replicaron el mismo proceso en el que acompañaron a las ONGD, esta vez, en un proceso interno, llevando a cabo un autodiagnóstico y plan de acción dentro de la Coordinadora. Y, en estos momentos, se encuentran inmersas en un proceso de diagnóstico con una consultora externa para un diagnóstico de género a nivel coordinadora, con varios objetivos: actualizar la política de género, trabajar en presupuestos con perspectiva de género y avanzar en la vinculación con el movimiento feminista entre otros.

4.2.3. Espacios para compartir, espacios de cuidados

En este viaje por el enfoque de género en las organizaciones, hemos descubierto una situación que parece bastante común en las técnicas (o referentes) de género, que muchas veces asumen este papel para desempeñarlo como “llaneras solitarias”, como ya hemos comentado.

En este contexto, también hemos visto, que los espacios de encuentro (como los grupos de género de las coordinadoras, por ejemplo), son una oportunidad para tejer alianzas, para compartir, para aprender unas de otras, las que van más avanzadas, las que están empezando.

“En los grupos de género a veces tienes la sensación de ser una isleta dentro de tu organización. Cuando te juntas con otras, por un lado puedes hacer más fuerza y por otro lado, te sientes respaldada a la hora de presentar propuestas en tu propia organización” (De Gregorio).

Los definen como espacios de cuidado, de “conspiración colectiva”.

También existe *la Red GGEA*: red de grupos de Género de las Coordinadoras Estatal y Autonómicas de ONGD del Estado español.³¹ Un espacio de intercambio que ha estado parado durante varios años y ahora está retomado otra vez la actividad.

³¹ Red GGEA. Página web: http://www.cmpa.es/v_juventud/apartados/apartado.asp?te=5316

4.3. Mugarik Gabe: Viajando por lo Invisible

Este viaje nos ha llevado a identificar el cambio organizacional como una de las claves del proceso para impulsar el proceso de transformación pro-equidad de género desde las ONGD. Para profundizar en este tema, tomamos como referencia la experiencia de la ONGD Mugarik Gabe³², como organización referente con una larga trayectoria en género, feminismos y desarrollo. Para hacerlo tengo la oportunidad de entrevistar a *María Viadero, responsable del área de feminismos.*

4.3.1. El feminismo como valor organizativo

Para Mugarik Gabe, definirse hoy como organización feminista es un paso que forma parte de su proceso de cambio organizacional. Desde su origen ya apostaban por la igualdad y la defensa de los derechos humanos de las mujeres. En principio con conceptos más “neutros”, como relaciones de género, que les ayudaban a trabajar en otros contextos en los que hablar de feminismos generaba muchas resistencias.

Avanzando en su proceso organizativo, establecen alianzas con organizaciones feministas y con el movimiento feminista de Euskal Herria, trabajan en la lucha contra la violencia machista, incorporan la mirada del ecofeminismo... en el camino hacia un cambio organizacional feminista.

“Podríamos decir que, de la mano del proceso organizativo, a partir del 2015 aparece de manera mucho más clara en nuestro discurso. Y es en el último Plan Estratégico que nos definimos como organización feminista.”

María también comparte las inquietudes y los miedos que aparecen en el proceso: *“Tenemos respeto a ciertas palabras. Nos da miedo ponernos ciertas medallas, que luego no vayamos a cumplir. Miedo también a usurpar espacios, a quitar protagonismo en este caso del movimiento feminista. Conscientes de que ponernos apellidos, nos exigen el cumplimiento de una responsabilidad.”*

Explica que, como organización asamblearia, forma parte de la identidad de Mugarik Gabe dotarse de reflexiones en profundidad a un ritmo lento a la hora de ir asimilando estos procesos. Y entiende que esto ha generado un sentimiento de pertenencia y de conexión con este cambio organizacional feminista propio.

También forma parte de su cultura organizacional *crear conocimiento desde la experiencia*, y en esta línea, para impulsar su proceso de cambio organizacional, pusieron en marcha el proyecto *Viajando por lo Invisible*, que compartieron con otras organizaciones y que presentamos a continuación.

³² Mugarik Gabe significa “sin fronteras”. ONGD nacida en 1987. Se define como una organización asamblearia, feminista, ecologista, de izquierdas, internacionalista, solidaria y horizontal.
<https://www.mugarikgabe.org/>

4.3.2. Viajando por lo Invisible³³

Viajando por lo invisible es un proceso de *construcción colectiva* que abarcó más de tres años, cuyo “destino es la transformación feminista de nuestros entornos, nuestras relaciones y nuestras vidas a través de un viaje que aborde el necesario cambio organizacional”.

Este proyecto, impulsado por Mugarik Gabe, también forma parte de su cambio organizacional. Se encontraban en un momento del proceso en el que se sentían atascadas, en el que se dieron cuenta que necesitaban un empujón. Y ese empujón dio paso a la creación de este proceso colaborativo.

La financiación que se consiguió para este proyecto incluía la posibilidad de hacer un proceso de identificación (en proyectos de educación y cooperación para el desarrollo no es habitual contar con recursos externos para esta fase de un proyecto).

En esta primera fase tuvieron varios espacios de encuentro con algunas organizaciones aliadas y se identificó cuáles eran los puntos de mayor dificultad en cada organización para poner en marcha procesos de cambio organizacional y organizaciones con buenas prácticas.

En este proceso de creación colectiva cada organización participó en fases y acciones diferentes:

- *Las viajeras*: organizaciones que decidieron experimentar durante un año algunas de estas buenas prácticas y compartir lo aprendido. *Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK y Mugarik Gabe.*
- *Las viajeras de contraste*: organizaciones con quienes se compartieron los aprendizajes de este proceso para nutrirlo con nuevas miradas y mejorar sus contenidos para su difusión. *Pikara Magazine, Ecuador Etxea, Aldarte y el Equipo de Género de la Coordinadora de ONG de Euskadi.*
- *La tripulación*: las entidades que realizaban el acompañamiento “desde el sueño de hacer este viaje, hasta su puesta en práctica y el desarrollo de la guía de viaje”. Natalia Navarro de Alternatives, Incyde y Mugarik Gabe.
- *Las pioneras*: organizaciones con buenas prácticas de las que aprender para avanzar en procesos de cambio organizacional pro-equidad de género: *Lakabe, Altekio, Colaborabora, Iniciativa Mesoamericana de Defensoras, Colectivo Cala e lacta.* Seis experiencias de organizaciones diversas en forma, origen y tipo de trabajo que impulsan.

³³ La web de Viajando por lo Invisible recoge vivencias, aprendizajes, materiales y experiencias que presentan a través de una guía que ayuda al debate y la puesta en marcha de procesos colectivos de cambio organizacional pro-equidad de género. En: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>

A través de *las pioneras*, recogen seis experiencias de organizaciones diversas que se proponen como *buenas prácticas* en los distintos ejes del proceso.³⁴ Todas ellas tienen en común que son organizaciones que cuentan con experiencia en procesos de cambio organizacional y que han realizado un análisis feminista de estas experiencias y de los cambios que han generado en sus organizaciones.

Dentro del proceso que propone Viajando por lo Invisible, se definen *tres itinerarios* a recorrer, principalmente por su carácter estratégico en los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género y por las dificultades o resistencias comunes: AIRE, gestión de los poderes; TIERRA, los modelos de trabajo y PROFUNDIDADES, los cuidados y los conflictos.

Para cada uno de ellos se proponen dos “excursiones” para poder aplicar dos buenas prácticas, de las recogidas entre las pioneras. Además de explicar su recorrido, se detallan algunos elementos del potencial de transformación feminista que se puede generar.³⁵

¿Cómo fue la experiencia para Mugarik Gabe?

Como hemos visto en la descripción del proyecto, Mugarik Gabe participó en Viajando por lo Invisible desde distintos roles. Para poder hacerlo, María señala que lo primero que tuvieron que hacer fue separar esos roles a nivel organizativo. Este proceso se lideró más específicamente desde el área de feminismos, si bien dentro del área también se distinguieron roles para este proyecto.

María, como responsable del área de feminismos, cumplió la función de formar parte de ese equipo de la tripulación, que acompañaba el proceso. Por otro lado, se creó un grupo que participaba como organización viajera, con dos personas del área de feminismos de Mugarik Gabe y una persona de otra área.

Como *tripulación*, Natalia Navarro, Incyde y Mugarik Gabe, formaron “*un trío muy interesante*” y también tenían roles distintos. Natalia Navarro, en este caso de manera presencial, acompañando el proceso, desde un rol de ideóloga, la teórica.

La tarea de Mugarik Gabe se centraba en acompañar el proceso en la parte técnica de gestión del proyecto. También de construir colectivamente este proceso, de “*poner un poco de tierra desde la experiencia práctica de una organización: ayudar a que toda esta propuesta que estábamos haciendo de una nueva forma de hacer este tipo de viajes,*

³⁴ De cada buena práctica en la web y en la guía del proyecto se comparte una entrevista y una ficha, que permite la puesta en práctica de esta experiencia.

En: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/las-pioneras/>

³⁵ Las excursiones que os proponemos en los tres itinerarios incluyen una descripción, su objetivo, algunas pistas sobre su potencial de transformación feminista, la ruta básica y algunos apoyos para poder disfrutarla en todo su recorrido organizativo.

En <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/explorando-el-territorio/>

fuera comprensible, fuera realista, tuviera que ver con la realidad de las ONG de cooperación que estábamos vinculadas en este proceso”.

“Como viajeras, el rol fue totalmente distinto, ahí éramos una más. Por eso fue importante separar roles”. El grupo de Mugarik Gabe que participaba como Viajeras, eran las que se encargaban de implementarlo en su organización y de devolverlo en los distintos espacios de construcción colectiva que había con las otras viajeras.

“Fue muy interesante porque empoderó a otras personas de Mugarik al asumir esa tarea. Ayudó a repartir tareas y responsabilidades vinculadas a este proceso e hizo que estas personas asumieran implementar este proceso en Mugarik y compartirlo con otra gente”.

4.3.3. El proceso de cambio organizacional continua

Preguntamos a María sobre los siguientes pasos en el proceso de cambio organizacional de Mugarik Gabe, y comparte algunos aprendizajes y recursos de Viajando por lo Invisible, que se han incorporado y que se recogen en el último Plan Estratégico al que antes hacía mención:

- *La facilitación de la toma de decisiones:* se ha convertido en un elemento imprescindible en las asambleas como herramienta para democratizar desde una perspectiva feminista. Ahora el reto es que en la aplicación de la herramienta no se pierda esa perspectiva feminista, la mirada de una participación más igualitaria, de un modelo de comunicación feminista.
- *La gestión de emociones:* está aprobado que institucionalmente se mantiene en las asambleas. Ahora el debate es si van a incorporarla a otros espacios de trabajo. Y evaluar las dificultades relacionadas con esta gestión de las emociones en estos espacios.
- *Incorporar los cuidados en lo organizativo:* desarrollar qué entienden por cuidados; a qué se comprometen como organización en los cuidados personales y colectivos; cómo cambiar sus modelos de trabajo, vinculado a los cuidados.

Al hilo de estos aprendizajes y retos que señala María, terminamos este apartado reflexionando sobre cómo se concretan los cuidados en lo organizativo. Poner la vida en el centro supone prestar atención a valores y capacidades como el cuidado, la solidaridad, la empatía, la autonomía, la autoestima, las relaciones afectivas, el empoderamiento, la comunidad, la participación...

Si miramos a nuestras organizaciones, también podemos ver una división y jerarquización de tareas y espacios entre mujeres y hombres; y encontramos que hay espacios y tareas consideradas más masculinas y femeninas.

Además del descenso en número de mujeres a medida que vas escalando en la pirámide de la organización, que ya hemos comentado, también podemos fijarnos en las tareas

relacionadas con los cuidados, que, en muchas ocasiones, también en nuestras organizaciones, siguen estando desarrolladas por las mujeres de forma predominante. Tareas cotidianas como quienes se ocupan de que haya café, quienes recogen al terminar una reunión, dónde nos sentamos en una reunión, o la distribución de los tiempos de participación en las reuniones, son también reflejo de las dinámicas y desigualdades de género que reproducimos.

Por otra parte, la participación en la organización demanda unos tiempos y una dedicación dentro de las exigencias de un modelo de trabajo masculinizado. En el caso de las mujeres, también en nuestro sector, se encuentran con el conflicto de querer participar en espacios de militancia que en muchas ocasiones son incompatibles con las realidades y ciclos vitales en sus trabajos de cuidados en su vida personal.

Trabajar por transformar nuestras organizaciones para poner la sostenibilidad y el cuidado en el centro, es, por tanto, una cuestión feminista y una parte central de los procesos de cambio organizacional.

5. EL FINAL DE UN VIAJE, EL COMIENZO DE UN NUEVO VIAJE

Impulsando a una ONG que se plantea comenzar el proceso de cambio organizacional

En el tramo final de este viaje, recordamos el propósito que planteaba al comienzo: por una parte, ampliar conocimientos en el enfoque de género y conocer experiencias que sirvan como referente; y por otra, contar con una guía para poder aterrizarlo en la organización de la que formo parte.

Llegamos hasta aquí con el objetivo cumplido de avanzar en el conocimiento del enfoque de género y el cambio organizacional. Agradecida por haber conocido estas experiencias de primera mano y, sobre todo, a las mujeres que las han compartido conmigo. Y sin duda, este mismo trabajo supone la guía que buscaba para plantear abordar un proceso de cambio organizacional en la ONGD en la que participo, ya que he podido recoger multitud de reflexiones y herramientas para una buena práctica.

En cada una de las entrevistas incluí una última pregunta: *¿qué le dirías a una ONG que se está planteando emprender este viaje? ¿Por dónde empieza?*

A continuación, recojo sus respuestas, tomándolas como los primeros apuntes del cuaderno de mi próximo viaje:

“Cuando empiezas este proceso, no tienes que compararte con las ONG que llevan ya una trayectoria. Aprende de ellas, de sus procesos. Y entiende que cada organización es distinta. Cada proceso es distinto.” (Bengoetxea).

“Hay que empezar por el diagnóstico. Es clave para tener el punto de partida.” (De Gregorio).

“Para una organización pequeña el autodiagnóstico es complicado. Empieza por acompañarte de una persona que sepa del tema. Al final que venga una persona de fuera

y te haga una lectura de género de cómo trabajas, te enciende muchas luces que te pueden ayudar luego en el camino.” (Bengoetxea).

“Un elemento importante tiene que ver con la claridad de la visión del porqué y para qué queremos hacer un cambio organizacional feminista. Muchas veces hay claridades individuales y no tanto colectivas. Y la voluntad colectiva para iniciar este proceso es fundamental. Discutirlo colectivamente. Juntaos para pensar qué queremos hacer y para qué lo queremos hacer. Los espacios organizativos participativos para definir consensos y pedagogía colectiva van generando cambio en la cultura organizacional.

Y no tengáis miedo a experimentar, a divertirnos, a pasarlo bien” (Viadero).

“Es un proceso que, una vez que empiezas, no acaba nunca. Te pones las gafas moradas y ya no te las quitas nunca” (Tovar).

Y con estas primeras notas en un nuevo cuaderno, y este cuaderno en mi maleta, el final de este Trabajo Final de Máster coincide en el tiempo con mi viaje de vuelta a Calcuta después de un año y seis meses. Un tiempo en el que este Máster ha ido acompañándome, facilitándome recursos y claves para la reflexión que hemos llevado a cabo en mi organización, dentro de un proceso de adaptación constante motivado por la pandemia, que ha conducido a profundas reflexiones en cuanto a los proyectos que llevamos a cabo, los modelos de trabajo y nuestra organización.

En lo que se refiere a este trabajo, como decía en la introducción, el propósito para escoger este tema tiene que ver con la motivación de poder concretar claves que poder aplicar en el proceso de la organización en la que participo. De este modo, determinados apartados me han llevado a situar y revisar el trabajo que estamos haciendo, en el contexto de una ONGD pequeña con presencia permanente en terreno, que trabaja en estrecha colaboración con nuestra socia local, una organización de base que nace de la misma comunidad.

Por una parte, he podido identificar elementos en algunos de nuestros proyectos, que los situarían en enfoques anteriores al enfoque GED.

A este respecto, recojo el planteamiento que hace Natalia Navarro que señala que “Dependiendo del contexto particular pudiera haber situaciones en las que se considere idóneo partir de una intervención catalogable como MED, que sin embargo con el tiempo pudiera ser reconducida hacia planteamientos que analíticamente serían considerados como propios del enfoque GED.” (Navarro, 2007)

Entendiéndolo como proceso, tomo nota de las claves que me ha aportado la elaboración de este trabajo, para realizar una revisión de estos elementos y poder plantear propuestas que nos permitan avanzar en este sentido.

En relación con la tensión entre lo técnico y lo político en la incorporación del enfoque de género, que ha sido transversal en el trabajo, identifico el peso de lo técnico en nuestra forma de trabajar. Si bien no diría que es un enfoque apegado a las herramientas

y requisitos, ya que sí forma parte de nuestra identidad como organización, una profunda reflexión de lo que hacemos y la forma en que lo hacemos, que está viviendo un periodo de revisión especialmente intenso en estos tres últimos años.

Este viaje también me ha permitido definir dónde estamos poniendo el foco en nuestra manera de trabajar, cuyo pilar es la presencia intensiva en terreno, que se centra mucho en el acompañamiento individual, la atención y el cuidado de lo relacional, el acompañamiento de procesos y de grupos, la integración en la comunidad, con un avance importante en la última etapa hacia un modelo de intervención comunitaria centrada en la persona.

Sin embargo, también me ha hecho descubrir esa dimensión colectiva y política que no está presente en nuestra mirada. Y me ha permitido abrir el foco para, en primera instancia, empezar a investigar movimientos sociales locales presentes donde trabajamos.

Para terminar, en relación con la posibilidad de emprender un proceso de cambio organizacional en los términos de las experiencias recogidas en este trabajo, tomo nota de lo fundamental de la voluntad colectiva para iniciar este proceso. De modo que me planteo fortalecer los espacios de participación con los que contamos, para empezar a revisar, compartir, discutir, esa visión del porqué y para qué, como primer paso de construcción colectiva de este proceso de cambio organizacional.

Y con este nuevo cuaderno y la maleta cargada de reflexiones, herramientas, aprendizajes y retos, no me queda más que desear un....

¡Buen viaje!

BONUS TRACK o ¿Cómo termino este viaje?

En mis primeros pasos como formadora, escogí este cuento para terminar las sesiones y hasta hoy me ha seguido acompañando. Lo utilizo aquí para responder en una asamblea imaginaria a la pregunta: *¿Cómo terminas este viaje?*

Termino con ganas de emprender el siguiente viaje. Agradecida, admirada e inspirada por todas las mujeres a las que he leído, he descubierto y he conocido en este viaje. A ellas, “que arden la vida con tanta fuerza”.

Así, y siguiendo el propósito de poner a las personas, los cuidados y los afectos en el centro, quiero terminar este trabajo agradeciendo a

Silvia Piris, Edurne Bengoetxea, Silvia de Gregorio, Nuria Tovar y María Viadero

por acompañarme, por abrirme la mirada para llegar más lejos y darme impulso para seguir caminando.

El Mundo

Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al alto cielo.

Y a la vuelta, contó.

Dijo que había contemplado, desde allá arriba,
la vida humana.

Y dijo que somos un mar de fueguitos.

- El mundo es eso - reveló -.

Un montón de gente, un mar de fueguitos.

Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás.

No hay dos fuegos iguales.

Hay fuegos grandes y fuegos chicos
y fuegos de todos los colores.

Hay gente de fuego sereno que ni se entera del viento,
y gente de fuego loco que llena el aire de chispas.

Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman;
pero otros, otros arden la vida con tanta fuerza
que no se puede mirarlos sin parpadear,
y quien se acerca, se enciende.

Eduardo Galeano

“El libro de los abrazos”

BIBLIOGRAFÍA

AECID (2013). *Política de Evaluación de la Cooperación Española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

AECID (2014). *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

AECID (2015). [Guía de la AECID para la transversalización del enfoque de género](#). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

AECID (2018), [V Plan Director de la cooperación española 2018-2021](#). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

Agendes des drets sexuals i reproductius (2016). [Objetivos de desarrollo sostenible desde una mirada feminista](#).

BENERIA, Lourdes (1987). "Las encrucijadas de clase y género: trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la ciudad de México." México: Ed. Colegio de México.

BENHABIB, Seyla (2006). "El ser y el otro en la ética contemporánea: feminismo, comunitarismo y posmodernismo". Barcelona: Editorial Gedisa.

BERIAIN, Josetxo (2006) Cruzando la delgada línea roja: las formas de reclasificación de las sociedades modernas". *Utopía y Praxis Latinoamericana*. vol. 11, núm. 32. pp. 11-38. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

COLECTIVA XXK. FEMINISMOS, PENSAMIENTO Y ACCIÓN (2020). *Guía Tema 3. Herramientas y cambio organizacional. Documento de trabajo interno 2020*.

CONNEL, Raewyn (2002). "Gender in World Perspective." Polity: UK.

IDHC (2018). [La aplicación del Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos \(EGyBDH\) en la cooperación para el desarrollo](#). Barcelona: Diputación de Barcelona.

KABEER, Naila (1998). *Realidades trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. México: UNAM, Paidós.

LARRAÑAGA, Mertxe y JUBETO, Yolanda (2013). El desarrollo humano desde la equidad de género: un proceso en construcción. *Cambio social y cooperación en el siglo XXI. El reto de la equidad dentro de los límites económicos* (Vol.2). Román, B. y de Castro G. (coord.), pp. 95 - 112.

LÓPEZ, Ainhoa y VARELA, Irantzu (2009): [Manual para construir proyectos transformadores de cooperación al desarrollo](#), Una Gestión y Gobierno Vasco.

MEJÍA, Claudia; CELIBERTI, Lilián; OSPINA, Rosa Inés y FERNÁNDEZ, Rubén (2010). [“Ocho tesis de trabajo desde el movimiento feminista y de mujeres latinoamericano para el debate sobre efectividad del desarrollo”](#), en *Consultas nacionales a organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el Caribe. Síntesis de conclusiones y debates*. México: ALOP.

MOHANTY, Chandra T. (1984). [“Bajo los ojos de occidente. Academia feminista y discurso colonial”](#). En Suárez Navaz, L. y Hernández, A (eds.): *Descolonizando el Feminismo: Teorías y prácticas desde los Márgenes*. Ed.Cátedra, Madrid.

MOSER, Carolyne (1991): "La planificación de género en el Tercer Mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género", en Guzmán, Portocarrero y Vargas (comps.): *Una nueva lectura: Género en el Desarrollo*. Lima: Entre Mujeres-Flora Tristán Ediciones.

MUGARIK GABE (2013), [“Claves para una cooperación transformadora y la solidaridad internacional”](#).

MURGUIALDAY, Clara (2013): [Reflexiones feministas sobre el empoderamiento de las mujeres](#). Barcelona: Cooperacció.

NACIONES UNIDAS (2015) [Agenda 2030 para un Desarrollo Sostenible](#).

NAVARRO, Natalia (2007). [“Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional proequidad”](#). San Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

ONU Mujeres (2021). [Igualdad de género: A 25 años de Beijing, los derechos de las mujeres bajo la lupa](#). Estados Unidos: ONU Mujeres.

PAJARES SÁNCHEZ, Lorena (2018): [Análisis de las resistencias al género en las ONG de desarrollo: visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación](#). Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.

RAMIRO, Pedro (2013): [“Tendencias de la cooperación internacional en tiempos de crisis: perspectivas poco favorables para los movimientos sociales emancipadores”](#), presentación en las jornadas *Movimientos sociales y cooperación internacional: Oportunidades y desafío para construir propuestas en clave emancipadora, celebradas en Bilbao en julio de 2013*.

RUBIN, Gayle (1996). "El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo". En *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, compilado por Marta Lamas, 35–98. México: PUEGUNAM.

SAILLARD, Dominique (2010). [“¡Siempre desobedientes! Educar para la paz desde el Feminismo”](#), en AAVV, *Género en la Educación para el Desarrollo. Abriendo la mirada a la interculturalidad, los pueblos indígenas, la soberanía alimentaria y la educación para la paz*, ACSUR y Hegoa, Madrid y Bilbao, 93-136.

SCHOENSTEIN, Anne y ALEMANY, Cecilia (2011): [La Cooperación para el Desarrollo más allá del paradigma de la Eficacia de la Ayuda: Una perspectiva de derechos de las mujeres](#). AWID.

TAMAYO, Giulia; DELSO, Ana; LÓPEZ, Irene; NAVARRO, Natalia y FDEZ-LAYOS, Ana Lydia (2003). [“Género en la cooperación al desarrollo: Una mirada a la desigualdad”](#). Madrid: ACSUR-Las Segovias.

UNEG (2011). [Guía para la Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG](#)

VARGAS, Elisa y GAMBARA, Hilda. (2010). *Guía para la evaluación de iniciativas para el desarrollo*. Madrid, España: Catarata.

VIADERO, María (2020). [Compartiendo “lecciones aprendidas” a partir de la práctica innovadora “Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista](#). *El poder imparable de las ideas en acción: de la innovación necesaria al cambio posible*. *Revista de Treball Social*. 219. 161-178.

.....