



# PLAN DE ACCIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL FEMINISTA 2023-2026

Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional

# PLAN DE ACCIÓN para el CAMBIO ORGANIZACIONAL FEMINISTA 2023-2026

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| Índice.....  | 1         |
| Tabla de siglas y acrónimos.....   | 2         |
| <b>1. Presentación .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. Marco de referencia .....</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1. Marco político-normativo.....   | 6         |
| 2.2. Marco teórico .....   | 10        |
| <b>3. Punto de partida.....</b>  | <b>13</b> |
| 3.1. Breve enunciación histórica.....  | 13        |
| 3.2. Valoración del precedente plan COpEQ 2015-2022 .....  | 16        |
| Logros destacados .....  | 16        |
| Retos y resistencias.....  | 18        |
| Líneas de trabajo iniciadas (y que nos sirven de inspiración).....   | 18        |
| 3.3. Conclusiones del Diagnóstico participativo de género del Instituto Mixto Hegoa .....  | 20        |
| <b>4. El Grupo Interno Feminista (GIF) .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5. Propuesta estratégica.....</b>   | <b>24</b> |
| 5.1. Caminos hacia el cambio organizacional feminista .....  | 27        |
| Camino 1. Activando la implementación del plan desde la apropiación y el trabajo colectivo .....   | 27        |
| Camino 2. Acompañando la reflexión y planificación estratégicas de Hegoa para incorporar el enfoque crítico feminista.....   | 29        |
| Camino 3. Definiendo colectivamente fórmulas para avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista .....   | 30        |
| Camino 4. Generando mecanismos y explicitando diversas formas de participación con las que mejorar el trabajo articulado entre PDI, PIC, PIF, ET y otras colaboraciones en Hegoa ..... | 32        |
| Camino 5. Estableciendo estrategias feministas de cuidado colectivo que permitan la reflexión y acción en torno a un modelo de trabajo orientado a la sostenibilidad de la vida .....  | 34        |
| Camino 6. Evaluando el proceso y recogiendo aprendizajes, conclusiones y recomendaciones .....   | 36        |
| 5.2. Resultados e indicadores.....   | 37        |
| <b>6. Bibliografía.....</b>  | <b>39</b> |

## Tabla de siglas y acrónimos

|            |  |
|------------|--|
| AVCD       | Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo          |
| CAE        | Comunidad Autónoma de Euskadi                            |
| ET         | Equipo técnico   |
| GED        | Género en el Desarrollo                                  |
| GIF        | Grupo Interno Feminista                                  |
| GIG        | Grupo Interno de Género                                  |
| MED        | Mujer en el Desarrollo                                   |
| PAS        | Personal de Administración y Servicios                   |
| PDI        | Personal Docente Investigador                            |
| PEH        | Plan Estratégico de Hegoa                                |
| PIC        | Personal Investigador Contratado                         |
| PIF        | Personal Investigador en Formación                       |
| Plan COF   | Plan de Cambio Organizacional Feminista                  |
| Plan COpEQ | Plan de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género      |
| TENP       | Trabajo en Equipo No Patriarcal                          |
| UPV/EHU    | Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea |

## 1. Presentación

Este documento recoge los pasos que desde Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional (en adelante Hegoa) queremos dar los próximos años para continuar transformando nuestra organización desde una visión feminista. La estrategia que aquí se presenta toma el testigo del trabajo realizado en años previos, y más recientemente en el marco del Plan de Acción de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género 2015-2022. Queremos continuar su legado, profundizando la apuesta por un cambio feminista que, desde un planteamiento amplio y complejo, impregne las estructuras, ámbitos, estrategias e iniciativas de nuestra organización. Nuestro objetivo –como en el plan anterior– sigue siendo instalar una cultura organizativa verdaderamente equitativa.

El interés de avanzar hacia una organización pensada, configurada y vivida<sup>1</sup> desde los feminismos queda reflejado en el *Diagnóstico Participativo de Género del Instituto Mixto Hegoa*, elaborado por Natalia Navarro (Alternatives) y Júlia Granell (Obliqües). Este diagnóstico ha sido una herramienta fundamental a la hora de formular el presente *Plan de acción para el Cambio Organizacional Feminista* (en adelante Plan COF), que parte de sus conclusiones y recomendaciones para establecer los caminos por los que continuar el trabajo.

Para contextualizar la propuesta estratégica del Plan COF, el presente documento cuenta con varios apartados. En los primeros establecemos, por un lado, el marco político-normativo de referencia y, por otro lado, el marco teórico. A continuación, incluimos un breve resumen del diagnóstico, junto con una valoración del plan anterior. Además, explicamos la composición actual del Grupo Interno Feminista (GIF).

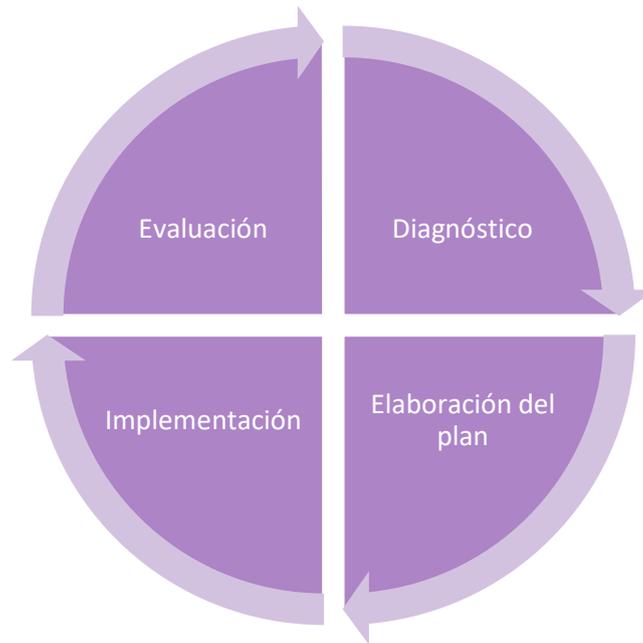
Todo ello dota de sentido a la propuesta estratégica que presentamos en el último apartado, y que articula el trabajo en cinco dimensiones:

- 1) Planificación y apuesta política
- 2) Poderes y liderazgos
- 3) Participación
- 4) Trabajo en equipo no patriarcal
- 5) Evaluación

Entendemos la planificación como una espiral de trabajo que se engrana desde un proceso ya iniciado, y que continuará más allá de este plan.

---

<sup>1</sup> Haciendo referencia a los tres niveles organizacionales: político (pensada), técnico (configurada) y cultural (vivida).

**Gráfico 1. Ciclo de los procesos de cambio organizacional**

**Fuente: Elaboración propia**

La propuesta estratégica se configura a través de seis líneas de trabajo, a las cuales hemos denominado “caminos”. En cada camino nos proponemos conseguir un resultado. Para medir los impactos y los logros, establecemos una serie de indicadores de dichos resultados. Para alcanzar los resultados esperados, diseñamos una serie de actividades que nos lo permitan. Esta ruta se detalla en la propuesta estratégica (apartado quinto).

El Plan COF, como motor del proceso de transformación feminista, parte de tres principios básicos:

1. **Pertinencia.** Es indispensable que el plan se configure en coherencia con el trabajo realizado hasta ahora, tanto a nivel interno, como a nivel externo.
2. **Impacto.** Es necesario que el plan contribuya a consolidar una cultura organizacional feminista, priorizando las estrategias necesarias para llevarlo a cabo.
3. **Viabilidad.** Las estrategias diseñadas deben poder ser asumidas por todas las personas que conformamos Hegoa, comenzando por el GIF, desde un análisis realista de las capacidades y recursos actuales.

Este Plan COF se inserta en una nueva coyuntura para Hegoa caracterizada por cambios en la composición de las diferentes estructuras que conforman la organización mixta. Por un lado, por primera vez en la historia del instituto hay una mayor representación de mujeres –con formación en género y/o feminismos, así como experiencia laboral y personal en torno a los feminismos– en los órganos de

dirección. Por otro lado, el grupo interno encargado de dar seguimiento al proceso de cambio organizacional feminista—anteriormente denominado Grupo Interno de Género (GIG) y actualmente Grupo Interno Feminista (GIF)— ha renovado sus integrantes y, de nuevo por primera vez, está compuesto de manera equilibrada tanto por Personal Docente e Investigador (PDI) de la UPV/EHU adscrito a Hegoa, como por integrantes del equipo técnico (ET). Además, en el conjunto del equipo se ha avanzado en el relevo generacional, incorporando personas jóvenes que comparten también la motivación de impulsar el proceso de cambio organizacional.

Según se indica en el diagnóstico, estos cambios representan “una constelación de planetas favorable que, por un lado, ha ubicado en posiciones clave a mujeres dispuestas a impulsar cambios que favorezcan la equidad de género en el seno de Hegoa y que tengan por objeto consolidar su impacto de transformación social feminista. Pero también, sobre todo, porque existe una masa crítica de personas jóvenes, tanto en la asociación como en el instituto, dispuestas a participar y contribuir a que dichos cambios se hagan realidad” (Navarro y Granell, 2022: 3).

Para leer y comprender este plan es necesario entender la estructura de Hegoa y a qué nos referimos cuando hablamos de su naturaleza mixta. El Instituto Mixto Hegoa sea crea a partir del acuerdo entre la Asociación Hegoa y la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), con objeto de mantener una doble dimensión: social y a la vez universitaria, incorporando a una entidad privada sin ánimo de lucro y a la propia Universidad. Como instituto, Hegoa cuenta con capacidad para la realización de acciones propias de la universidad como la impartición de Títulos Propios, Másteres oficiales, la gestión de un Programa de Doctorado y el desarrollo de investigaciones, al tiempo que la Asociación Hegoa mantiene su capacidad de realización de actividades y proyectos de cooperación al desarrollo y educación para la transformación social.

Según el *Documento de Estructura Organizativa de Hegoa*, participan en la Asamblea general de Hegoa: PDI de la UPV/EHU adscrito al instituto (se incluye aquí al personal investigador contratado – PIC y personal investigador en formación – PIF); PDI jubilado; personal contratado (sea por la Asociación o por el Instituto, así como personal de administración y servicios - PAS); miembros de la Junta Directiva; y personal voluntario con funciones técnicas definidas (acreditado con contrato de voluntariado). Este plan está formulado para el Instituto Mixto Hegoa, e involucra, por tanto, a todos estos grupos mencionados.

Ante el reto de transformar nuestra organización, creemos necesaria una confluencia entre miradas críticas. Por ello, no podemos terminar esta presentación sin recordar y expresar nuestro agradecimiento a todas aquellas organizaciones y personas aliadas con las que trabajamos, y con las que queremos seguir compartiendo este proceso.

## 2. Marco de referencia

### 2.1. Marco político-normativo

En este apartado inicial nos limitamos a definir el marco político-normativo estatal y autonómico, sabiendo que estos marcos se originan bajo el paraguas de marcos internacionales (que mencionamos más adelante). Para ello, aunque tomamos como referencia base el *Decreto de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género del Gobierno Vasco*<sup>2</sup>, también consideramos otras leyes y políticas, como las leyes de igualdad del Estado español y de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE); las políticas para el desarrollo del Estado español; la *Ley vasca de Cooperación al Desarrollo*; el *Anteproyecto de Ley Vasca de Cooperación para el Desarrollo*; el *Plan Director de la Cooperación al Desarrollo Vasca 2018-2021*; el *Plan Pro-Equidad de Género de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo 2021-2024*, y el *Protocolo de la UPV/EHU contra las violencias de género*.

Empezamos con la *Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*<sup>3</sup>. Este texto establece la obligación de elaborar estrategias para la igualdad, tanto en el marco de las administraciones públicas como en el sector privado.

Dos años antes, la *Ley de Igualdad 4/2005 del Parlamento vasco (de 18 de febrero) para la igualdad de mujeres y hombres*, identificaba ya diferentes principios para la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, haciendo referencia explícita a cuatro artículos específicos que son “de aplicación a todos los poderes públicos vascos, así como a las entidades privadas que suscriban contratos o convenios de colaboración con cualquiera de ellos o sean beneficiarias de ayudas o subvenciones concedidas por ellos”:

**ART. 3.** *Los principios generales que deben regir y orientar la actuación de los poderes públicos vascos en materia de igualdad de mujeres y hombres son los siguientes: la igualdad de trato e integración de la perspectiva interseccional; la igualdad de oportunidades; la prevención y erradicación de la violencia machista contra las mujeres; el respeto a la diversidad y a la diferencia; el derecho al libre desarrollo de la identidad sexual y/o de género y orientación sexual, y los derechos sexuales y reproductivos, garantizando la libre decisión de las personas en el momento de su ejercicio; la integración de la perspectiva de género; la acción positiva; la eliminación de roles y estereotipos en función del sexo; la representación equilibrada; la colaboración y coordinación e internacionalización; el empoderamiento de las mujeres; la implicación de los hombres; la participación; la innovación,*

<sup>2</sup> DECRETO 40/2018, de 27 de marzo.

<sup>3</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.

*transparencia y rendición de cuentas; la protección de los derechos lingüísticos y la promoción del uso del euskera.*

**ART. 16.** Hace hincapié en la inclusión de la perspectiva de género en el trabajo del sector público vasco, *en sus estudios, investigaciones, estadísticas o recogida de datos que realicen* y para ello se detallan 6 acciones. Asimismo, se incluye la creación del observatorio vasco para la igualdad de mujeres y hombres, en el seno de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

**ART. 18.4.** Dentro de las disposiciones generales relacionadas con las medidas para promover la igualdad en la normativa y actividad administrativa, se hace mención específica a que *los poderes públicos vascos deben hacer un uso inclusivo y no sexista de todo tipo de lenguaje e imágenes en los documentos y soportes que produzcan directamente o a través de terceras personas o entidades.*

**ART. 23.** Dentro de las medidas para promover la igualdad en diferentes áreas de intervención y, más concretamente, en relación con la participación sociopolítica, este artículo contempla la promoción por parte de los poderes públicos vascos de una presencia equilibrada de hombres y mujeres dentro de los órganos de dirección y asimismo hace hincapié en la utilización de una cobertura mediática no sexista.

Este marco normativo ha permeado paulatinamente las políticas de desarrollo y cooperación internacional, las cuales, a través de sus respectivos marcos legales, también contemplan la igualdad entre mujeres y hombres. Así, con respecto a las políticas estatales de cooperación para el desarrollo, la *Ley de Igualdad 3/2007* afirma que:

**ART. 32.** *Todas las políticas, planes, documentos de planificación estratégica, tanto sectorial como geográfica, y herramientas de programación operativa de la cooperación española para el desarrollo, incluirán el principio de igualdad entre mujeres y hombres como un elemento sustancial en su agenda de prioridades, y recibirán un tratamiento de prioridad transversal y específica en sus contenidos, contemplando medidas concretas para el seguimiento y la evaluación de logros para la igualdad efectiva en la cooperación española al desarrollo.*

El mismo artículo hace también referencia al enfoque de Género en el Desarrollo (GED) y a la transversalización efectiva o *mainstreaming* de la perspectiva de género en todos los niveles de gestión, con el fin de aplicar la estrategia sectorial de igualdad entre mujeres y hombres, y promover medidas de acción positiva que favorezcan cambios significativos en términos de igualdad entre hombres y mujeres en el marco de la cooperación española. En esta misma ley, los artículos 33-35 especifican que el principio de igualdad será un criterio en la relación con las administraciones públicas, tanto en la realización de contratos como en la recepción de subvenciones.

En este mismo marco, la *Ley vasca 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo* identifica el enfoque de género como eje transversal de cualquier proceso de cooperación y señala la necesidad de la adecuación de la planificación estratégica para su consecución.

En consonancia, el *IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2018-2021* en su definición de “El desarrollo que queremos”, incluye “Abogar por los feminismos y la equidad de género”, afirmando que:

*La lucha por la justicia de género significa transformar las relaciones de poder entre mujeres y hombres, trabajar por la igualdad real y superar las múltiples discriminaciones que sufren las mujeres en todos los ámbitos, sin olvidar que el género se vive de forma diferente según lugares, cuerpos y contextos. Esta apuesta nos lleva además a ampliar la mirada para transitar a marcos que tengan en cuenta la diversidad sexual y de género.*

Así, la misión de la política de cooperación de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD) para el periodo 2018-2021 es “promover el desarrollo humano sostenible y luchar contra la pobreza y las desigualdades”, y para ello, identifica cuatro enfoques transversales<sup>4</sup>, entre los cuales la equidad de género se contempla como “una de sus señas de identidad”. Además, este IV Plan Director identifica ocho ejes de actuación estratégica<sup>5</sup>, siendo el de género uno de ellos.

El *IV Plan Director 2018-2021* es fiel a la perspectiva GED, “que pone en el centro del análisis las relaciones de poder asimétricas entre mujeres y hombres y apuesta por la transformación de las estructuras y sistemas que generan y reproducen esas desigualdades, a través de su estrategia dual y complementaria de transversalidad de género y empoderamiento de mujeres, como acción positiva” (p. 22). Además, insiste en su apuesta por “profundizar el conocimiento y el aprendizaje en esa estrategia dual y por ir dando pasos en la incorporación del enfoque de la diversidad sexual y de género, para ampliar la interpretación de la perspectiva de género” (p. 22). El plan establece las medidas necesarias para la consecución de estos objetivos, entre otras: la priorización de iniciativas de empoderamiento de mujeres y de apoyo a organizaciones feministas, o el fortalecimiento de la estrategia de transversalidad de género en la AVCD a través de la realización e implementación de su *I Plan Pro Equidad de Género*.

El *I Plan Pro Equidad de Género* de la AVCD identifica acciones dirigidas a “la definición de la arquitectura de género, al impulso de la reflexión y el aprendizaje, y al fomento de la coordinación y las alianzas en materia de género”. Con este fin, se identifican cuatro ejes estratégicos: 1) Aprendizaje para el desarrollo de una

<sup>4</sup> Se trata de los siguientes enfoques transversales: la mejora de las capacidades locales, la participación y la organización de quienes son sujeto de la política; la equidad de género; el enfoque de derechos humanos; y la sostenibilidad ecológica.

<sup>5</sup> Ejes: coherencia de políticas para el desarrollo; ámbitos estratégicos; local-global; derechos humanos; género; África; conflictos y otras situaciones de violencia; y generación de conocimiento y aprendizaje.

estrategia de equidad de género; 2) Comunicación y redes para el refuerzo de la estrategia; 3) Gestión de las personas, y 4) Mejora de procesos y procedimientos desde la perspectiva de género. Estos cuatro ejes se dividen en diferentes estrategias, objetivos y resultados. Además, el plan presenta una serie de cajas de herramientas para su implementación.

El *Anteproyecto de Ley Vasca de Cooperación para el Desarrollo*—en proceso de elaboración en la fecha de redacción y publicación de este plan— hace referencia al enfoque feminista que “pone en el centro la sostenibilidad de la vida y cuestiona de manera profunda los modelos económicos, políticos y culturales imperantes” (Art. 7, literal b). Así, este enfoque complementa la estrategia dual de transversalidad de la perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres que recogen la *Ley Vasca de Cooperación para el Desarrollo* y el *IV Plan Director*. El anteproyecto de ley prioriza el protagonismo de las mujeres y de sus vivencias, así como de las organizaciones feministas, “para lograr sociedades pacíficas, inclusivas y sostenibles” (Art. 7, literal b).

Por último, queremos destacar el artículo 7 de la Ley 3/2007, relativo al acoso sexual y acoso por razón de sexo. Hegoa, como Instituto Universitario Mixto, entra dentro del ámbito de aplicación del *Protocolo de la UPV/EHU contra las violencias de género* y está acogido al mismo. Este protocolo tiene por objeto “establecer mecanismos que permitan identificar y abordar las violencias de género que tengan lugar en cualquier espacio de la UPV/EHU y/o que vivan o hayan vivido las personas que integran la comunidad universitaria, tanto fuera como dentro del espacio físico universitario o si tienen lugar a través de medios de comunicación virtuales o simbólicos relacionados con la UPV/EHU”.

A continuación, presentamos de forma esquematizada el planteamiento del marco político-normativo de este plan, desde el marco internacional, pasando por el estatal y finalizando con el autonómico:

### Internacional

- › Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948
- › Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952
- › Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), 1979
- › Programa para la Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y Desarrollo de El Cairo (CIPD), 1994
- › Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, Viena 1993, 1995
- › Conferencias Mundiales sobre las Mujeres:
  - Ciudad de México (1975)
  - Copenhague (1980)
  - Nairobi (1985)

- Beijing (1995): Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) y sus respectivas revisiones cada cinco años
- › Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, 2015

## Estatal

- › Ley 1/2004 de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género
- › Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres

## Autonómico

- › Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres
- › Ley 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo
- › Decreto 40/2018, de 27 de marzo, por el que se regulan las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género
- › IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2018-2021 (prorrogado).
- › VII Plan para la Igualdad de Mujeres y hombres de la CAE (2018)

## 2.2. Marco teórico

El compromiso feminista de Hegoa está alineado con el *Decreto de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género del Gobierno Vasco*<sup>6</sup> y las tres estrategias complementarias priorizadas en el mismo: 1) empoderamiento de las mujeres; 2) *mainstreaming* o transversalidad de género, y 3) eliminación de las desigualdades de género.

Para dotar a estas tres estrategias de una mayor contextualización, podemos destacar, como relevantes para la concepción de este plan, algunos hitos del marco internacional de los derechos humanos y de la agenda feminista transnacional:

- › Convención por la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, CEDAW (1979).
- › Conferencia Mundial de Derechos Humanos (Viena, 1993). En ella se recalcó que “los derechos humanos de las mujeres y de las niñas son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales” (Mendia Azkue y Guzmán Orellana, 2019: 13).
- › IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres (Beijing, 1995). Aquí se aprueban la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), una de las principales referencias en términos de políticas sobre derechos humanos de las mujeres, con especial hincapié en el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. La Plataforma de Acción de Beijing ha sido revisada y evaluada cada cinco años, la última vez en 2020.
- › Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) y ODS, en especial el objetivo 5 de Igualdad de Género.

<sup>6</sup> DECRETO 40/2018, de 27 de marzo.

Estos avances consolidan el enfoque de Género en el Desarrollo (GED), que se posiciona en los años noventa y se prolonga hasta la actualidad, y que cuestiona y supera el enfoque de Mujer en el Desarrollo (MED), predominante en los años setenta y ochenta. Entender las relaciones de poder a través del concepto de “género”, entendido como una construcción social de la diferencia sexual, ligado a un contexto cultural, social, político e histórico específico, nos permite realizar análisis más certeros con los que establecer medidas para contribuir a la equidad de género desde (y en) las organizaciones sociales.

A continuación, se presenta el sentido desde el cual trabajamos en Hegoa las estrategias mencionadas.

El concepto de **empoderamiento** fue discutido por primera vez en la *III Conferencia Mundial sobre las Mujeres* (Nairobi, 1985), aunque no cobró relevancia en las políticas de desarrollo hasta diez años más tarde, a través de la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. La noción de empoderamiento coloca en el centro del análisis las desigualdades de poder entre géneros, y el sistema heteropatriarcal y androcéntrico construido en torno a ellas, que dota de supremacía a lo masculino/hombre con respecto a lo femenino/mujer. Este sistema jerárquico limita a las mujeres en sus capacidades, opciones y derechos por el mero hecho de serlo. Es un sistema presente en todas las sociedades y contextos, inequitativo y que genera y reproduce desigualdades. El empoderamiento hace referencia a un proceso de toma de conciencia individual y colectiva de las mujeres, a través del cual estas fortalecen sus capacidades y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven y en la posición que ocupan en el ámbito sociocultural, político, económico y personal respecto a los hombres, así como en el acceso y control de los recursos materiales y simbólicos. El proceso de empoderamiento es individual y colectivo, comienza con la propia asunción de las mujeres de su situación de desigualdad y su unión para luchar por su eliminación, con el objetivo último de reequilibrar las relaciones de poder para la construcción de un modelo más equitativo y justo.

Partiendo de esa base, consideramos que el cuestionamiento de dicho sistema debe añadir un enfoque interseccional. La propuesta de la interseccionalidad surge de teóricas afrodescendientes que, desde su experiencia de racialización, critican las corrientes feministas hegemónicas por tratar al conjunto de mujeres como una masa homogénea, ignorando su diversidad. La interseccionalidad constituye una herramienta analítica para la justicia de género, al considerar las maneras en que el género se cruza con otros ejes de dominación que operan dentro del sistema hegemónico –clase social, origen geográfico, racialización, orientación sexual, diversidad funcional, religión, edad...– configurando experiencias únicas de opresión y privilegio. Es la intersección de las “categorías” que conforman la identidad social de las personas lo que influye en la construcción misma de las

relaciones de poder (Hill Collins, 2015), pues estos ejes de dominación no actúan de manera independiente sino interrelacionada. Desde una perspectiva de cooperación y alianzas, es preciso considerar la complejidad de las identidades, las opresiones y los privilegios, y, por tanto, nos proponemos poner atención en las propuestas planteadas desde los feminismos poscoloniales, decoloniales y del Sur global, y aprender de ellas.

El *mainstreaming* o **transversalización de género** supone la integración de la perspectiva de género en la corriente principal de todas las políticas, programas, funciones y estructuras de una organización (ONU Mujeres, 2020: 2), a partir de la convicción de que nada es neutro al género, y de que todos los actores deben estar implicados en estos procesos de cambio. Desplaza los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres desde los márgenes al centro de la toma de decisiones. El *mainstreaming* de género se refiere a lo siguiente: “el procedimiento de evaluar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier acción planificada, incluyendo normativa, políticas o programas, en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia que hace que las preocupaciones y experiencias de las mujeres y de los hombres formen parte de una dimensión integral dentro del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en las esferas políticas, económicas y sociales, para que las mujeres puedan beneficiarse de una forma equitativa a la de los hombres y que la desigualdad no se perpetúe. Esto con el objetivo final de conseguir la igualdad de género” (ONU, 2002).

Finalmente, una tercera estrategia se centra en la **eliminación de desigualdades**. Como se ha señalado, el patriarcado concede más valor a lo masculino que a lo femenino, generando así desigualdades más o menos explícitas. Además, el patriarcado se conjuga con un proyecto hegemónico capitalista, racista, heteronormativo y biocida. Este sistema nos ha conducido a una crisis civilizatoria con graves consecuencias en distintos ámbitos de la vida: crisis de cuidados, ecológica, política, cultural, económica, entre otras. Teniendo en cuenta la complejidad e interrelación de las múltiples crisis, consideramos que las propuestas feministas tienen la capacidad de profundizar en análisis críticos, desde los cuales dotarnos de herramientas con las que contribuir a combatir el aumento de las desigualdades y la injusticia social. En las propias organizaciones también es necesario realizar un análisis que nos permita detectar y eliminar las desigualdades existentes, tanto en las estructuras como en los sistemas de trabajo, en el acceso y control de recursos, en la toma de decisiones, en las costumbres, valores implícitos, etc. El proceso de cambio organizacional feminista de Hegoa, con una perspectiva feminista y holística, atenderá no solo las desigualdades de género, sino también las debidas a otras categorías que intersectan con estas.

Para terminar, entendemos que las desigualdades no pueden ser atajadas sin cambios sistémicos y, por tanto, consideramos necesario trabajar a largo plazo, teniendo en cuenta la necesidad de replantear nuestros modelos de vida.

### 3. Punto de partida

En este apartado definimos “desde dónde retomamos”. Para ello, en primer lugar, hacemos una breve enunciación histórica del recorrido reciente de Hegoa en el ámbito del feminismo; en segundo lugar, presentamos una valoración del GIF sobre los logros alcanzados hasta la fecha, así como los retos y resistencias enfrentados en la implementación del plan anterior; por último, nos situamos en el momento actual con un resumen de las conclusiones del *Diagnóstico Participativo de Género del Instituto Mixto Hegoa*.

#### 3.1. Breve enunciación histórica

Hegoa cuenta con una trayectoria de más de tres décadas dedicada al estudio e investigación de diversas temáticas vinculadas al desarrollo y la cooperación internacional, aportando análisis crítico, en un principio desde el marco teórico de referencia del Desarrollo Humano, y posteriormente incorporando otras teorías, enfoques y pensamientos críticos sobre el desarrollo.

Hegoa ha contribuido a promover el enfoque de género y feminista en la cooperación vasca con sus investigaciones, publicaciones y proyectos. Analizar en qué medida nuestras acciones parten de un análisis crítico del sistema hegemónico, donde el patriarcado opera como uno de los ejes de dominación, es fundamental para tomar medidas con las que asegurar que nuestras intervenciones no solo no ahondan en las desigualdades, sino que contribuyen a combatirlas.

Aunque la incorporación de la perspectiva de género y feminista en las acciones de Hegoa se ha dado en diferentes ámbitos y con distintas intensidades, podemos afirmar que ha sido una preocupación constante. Esta afirmación se constata en el hecho de que la perspectiva de género y/o feminista se aplica en todas las iniciativas del instituto; en los procesos de producción de conocimiento<sup>7</sup>, en los servicios de asesoría prestados y en los proyectos de cooperación llevados a cabo.

Como se mencionaba en el plan anterior<sup>8</sup>, desde sus inicios Hegoa ha contado en su equipo con “un grupo significativo de mujeres feministas que han vinculado su

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, en investigaciones, jornadas y congresos.

<sup>8</sup> HEGOA (2015): *Plan de acción de cambio organizacional pro-equidad de género 2015-2022*

labor profesional con esta dimensión política” (Hegoa, 2015: 8). Este hecho, que sigue siendo una realidad a día de hoy, es un elemento potencial para la apropiación y puesta en marcha del presente plan.

Con su impulso, la labor institucional ha resultado en múltiples iniciativas. Señalamos algunas en las que los feminismos han estado y están presentes:

- › El *Plan Estratégico de Hegoa 2019-2024* incorpora en su misión, visión y valores la apuesta feminista.
- › Varias líneas de investigación de Hegoa incorporan un enfoque feminista. A modo de selección de las más recientes: “Feminismos” y “Feminismo, conflictos y paz”. Además, se desarrollan diferentes investigaciones que aúnan “género y desarrollo humano local” y “género y políticas públicas”, entre otras.
- › Formación en desarrollo y cooperación internacional que incorpora la perspectiva de género, tanto de forma específica como transversal.
- › El *Plan de Educación para la Transformación Social de Hegoa 2020-2024* establece entre sus principios los feminismos críticos como fuente de inspiración y posicionamiento.
- › Impulsamos y participamos en experiencias de economía social, solidaria, comunitaria y popular, cuyo componente principal es la economía feminista y la promoción de los derechos económicos de las mujeres.
- › Desarrollamos actividades que parten de una clara apuesta política feminista. Entre las más recientes: el [V Congreso de Educación para la Transformación Social](#), varias [Jornadas de Metodología de Investigación Feminista](#)<sup>9</sup>, o el [Mapa de activismo feminista por la paz](#).
- › Trabajamos en alianza con organizaciones y colectivos del movimiento feminista –de nuestro territorio y otros–, lo que permite generar conciencia crítica sobre el papel de las mujeres como agentes de transformación e incorporar una perspectiva crítica feminista al trabajo de cooperación.

Igualmente, a nivel interno Hegoa ha adoptado como decisión institucional la apuesta por el cambio organizacional pro-equidad de género. La relevancia y el interés por generar una cultura organizativa feminista en Hegoa quedaron reflejados en el *Diagnóstico participativo de género de Hegoa: La transición tranquila*, elaborado por Natalia Navarro en el periodo 2007-2008. Este diagnóstico permitió detectar las principales carencias y fortalezas organizativas de Hegoa, y definir una serie de recomendaciones de cara a enfrentar los retos para eliminar las desigualdades de género, facilitar el empoderamiento de las mujeres de Hegoa y, en definitiva, transversalizar el enfoque feminista en el conjunto del Instituto. Las recomendaciones del diagnóstico fueron elementos de referencia a la hora de elaborar los sucesivos planes estratégicos de Hegoa, así como otros documentos de política y de gestión interna.

A partir de los hallazgos del diagnóstico, el compromiso feminista fue uno de los elementos que caracterizaron el primer *Plan de Acción de Cambio Organizacional*

---

<sup>9</sup> En colaboración con el Seminario Interdisciplinar de Metodología de Investigación Feminista (SIMReF).

*pro-Equidad de Género 2011-2014* (COPEQ) del Instituto Hegoa, que priorizó, por un lado, impulsar procesos de empoderamiento de las mujeres de Hegoa y, por otro lado, realizar formaciones feministas. El segundo plan, el *Plan de Acción de Cambio Organizacional pro-Equidad de Género 2015-2022*, vigente hasta la fecha<sup>10</sup>, estableció como dimensiones prioritarias el trabajo en equipo no patriarcal y la transformación de conflictos desde una perspectiva de género.

Todo este proceso redundó en una mayor apropiación colectiva de las propuestas feministas, lo que tuvo su reflejo en la formulación del plan estratégico del instituto. El *Plan Estratégico de Hegoa 2019-2024* reconoce la apuesta institucional por promover un cambio organizacional pro-equidad de género y recuerda que “el compromiso feminista de Hegoa, con sus contradicciones, altibajos y resistencias, se asume, por una parte, como un posicionamiento para eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres y, por otra, como una oportunidad para reflexionar sobre nuestras prácticas, reconocer la legitimidad de los otros y las otras, favorecer la cohesión, y construir relaciones equitativas en términos de poder” (Hegoa, 2019: 8). En esta línea, se establece como misión “Incidir en el cambio social mediante la construcción, propuesta y aplicación, desde el pensamiento crítico, de marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y cooperación transformadora que posibiliten transitar hacia la sostenibilidad de la vida” (*Ibíd.*: 9). Podemos afirmar que esta es una misión feminista, en tanto que ha sido desde las propuestas teóricas feministas y, con fuerza, desde los estudios de la economía feminista, desde donde se ha planteado la contradicción fundamental entre el sistema capitalista hegemónico actual y la reproducción y cuidado de la vida (Jubeto et al., 2021).

Para alcanzar esta misión, el Plan Estratégico de Hegoa (PEH) define una visión de futuro en la que se reconozca a Hegoa por “su compromiso feminista” con “liderazgos compartidos” que nos permitan avanzar hacia un trabajo en equipo no patriarcal y una mayor corresponsabilidad en nuestra organización. El PEH considera que esto será posible a través de la “transición hacia un modelo de liderazgos compartidos y donde los cuidados formen parte de la cultura organizativa” (Hegoa, 2019: 10), insertando el compromiso feminista en todas las áreas de actividad y en la cultura organizacional, y cuestionando las formas de ejercer el poder que reproducen desigualdades. “Entendemos los liderazgos compartidos como un ejercicio de corresponsabilidad, que fomenta la horizontalidad, la participación y las formas de construcción colectiva, en un marco de convivencia donde las personas y la organización cuidan y son cuidadas” (Hegoa, 2019: 10).

---

<sup>10</sup> El plan se programó para implementarse en el período 2015-2019 pero se prolongó hasta 2022.

En esta línea, el PEH contempla entre sus valores fundamentales la equidad entre hombres y mujeres, adquiriendo un compromiso por el cambio de las condiciones estructurales de desigualdad y de las relaciones de poder entre mujeres y hombres. Lo que finalmente se despliega en el Objetivo Estratégico 6: “Profundizar en el compromiso feminista de Hegoa como medio para un mejor desempeño de la misión institucional” (Hegoa, 2019: 20).

Conscientes de que trabajar desde una apuesta política feminista no solo requiere un compromiso hacia fuera de la organización, sino un trabajo comprometido y profundo sobre las concepciones, prácticas y actitudes internas, el presente *Plan de acción para el cambio organizacional feminista 2023-2026* pretende desarrollar dicho Objetivo Estratégico 6, dando continuidad al proceso iniciado hace años.

### 3.2. Valoración del precedente plan COpEQ 2015-2022

La valoración realizada por el GIF del *Plan de acción de cambio organizacional pro-equidad de género 2015-2022* (en adelante Plan COpEQ 2015-2022) consta de tres sub-apartados. En el primero, se presentan algunos de los logros alcanzados en el marco del Plan COpEQ 2015-2022; en el segundo, se mencionan algunos de los retos y resistencias identificados en la puesta en marcha del plan y, en el tercero, se destacan las principales líneas de trabajo iniciadas, que inspiran parte de la estrategia recogida en este plan.

#### Logros destacados

---

En términos generales, podemos decir que el Plan COpEQ 2015-2022 fue una propuesta poderosa, que contó con un fundamento teórico claro y una estrategia novedosa para la institución. A continuación, destacamos algunos logros obtenidos con su implementación:

##### › **Inclusión de la apuesta feminista en documentos estratégicos de Hegoa**

Se logró el consenso necesario para incluir en documentos clave de la institución la voluntad de contribuir a la transformación social desde propuestas feministas.

De forma concreta, en 2018 se reformularon la misión y visión de Hegoa y, tras un intenso proceso de debate, se acordó reflejar en el Plan Estratégico de Hegoa su compromiso feminista por transitar hacia la sostenibilidad de la vida.

**PEH 2019-2014, Misión de Hegoa:** *“Incidir en el cambio social mediante la construcción, propuesta, y aplicación, desde el pensamiento crítico, de marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y cooperación transformadora que posibiliten transitar hacia la sostenibilidad de la vida”.*

**PEH 2019-2024, Visión de Hegoa:** *“Su compromiso feminista, expresado tanto en sus prácticas externas como internas, incluida la transición hacia un modelo de liderazgos compartidos y donde los cuidados formen parte de la cultura organizativa. Nuestro compromiso feminista se inserta en todas las áreas de actividad y en la cultura organizacional, cuestionando las formas de ejercer el poder que reproducen desigualdades. Entendemos los liderazgos compartidos como un ejercicio de corresponsabilidad, que fomenta la horizontalidad, la participación y las formas de construcción colectiva, en un marco de convivencia donde las personas y la organización cuidan y son cuidadas”.*

Explicitar el compromiso feminista en los documentos estratégicos de Hegoa es un ejercicio importante para su posterior consolidación en el seno de la institución.

› **Mantenimiento del GIG, pese a las adversidades**

Identificamos como logro mantener en activo el Grupo Interno de Género (GIG) en momentos difíciles<sup>11</sup>, lo que supuso un esfuerzo laboral y personal importante para las integrantes de este grupo.

La experiencia y aprendizajes del GIG en este periodo impulsaron la elaboración de propuestas para diversificar su composición y lograr una mayor incidencia y alcance. Entre las propuestas se encontraban una mayor implicación del Consejo de Dirección en el proceso de cambio, que el GIG incorporase también al PDI, y la dedicación de presupuesto a acompañamiento externo.

› **Adhesión a iniciativas feministas de movilización social**

En el marco del plan anterior, Hegoa se adhirió a los comunicados publicados por *Euskal Herriko Mugimendu Feminista* con motivo de las movilizaciones en torno al 8 de marzo, entre otras jornadas reivindicativas.

› **Primeros pasos hacia el trabajo en equipo no patriarcal**

Gracias a algunas de las iniciativas desarrolladas en el plan anterior se dinamizó un proceso de reflexión colectiva sobre el trabajo en equipo no patriarcal, con la implementación experimental de algunos dispositivos.

› **Constitución de un Consejo de Dirección compuesto mayoritariamente por mujeres**

En el marco temporal del pasado plan se contribuyó a romper con el techo de cristal en este órgano de dirección, logrando que en su composición hubiera una mayor representación de mujeres por primera vez en la historia de Hegoa. Cabe destacar que –como se menciona anteriormente– las mujeres presentes en el Consejo de

---

<sup>11</sup> Como efecto de la crisis económica, Hegoa también vivió un momento de crisis, que implicó la necesidad de una reestructuración interna, incluyendo reducción de personal.

Dirección cuentan con formación en género y/o feminismos, así como experiencia laboral y personal en este ámbito.

## Retos y resistencias

---

La formulación e implementación de los planes ha sido un trabajo arduo, impulsado principalmente por el GIG, a costa muchas veces de “nadar a contracorriente”. La dinamización de las diferentes actividades del plan ha supuesto un esfuerzo importante por parte de las integrantes del GIG, que en algunos momentos ha derivado en desgaste físico y emocional. Esta situación ha provocado que el plan no se llevara a cabo de manera continua, sino que tuviera momentos de mayor y menor intensidad.

La intermitencia de la implementación del plan fue precisamente uno de los puntos relevantes llevados por el GIG a la reunión del Consejo de Dirección de Hegoa (octubre, 2021) para abordar la importancia de retomar el trabajo previsto en el Plan COPEQ 2015-2022. En esa misma reunión se compartieron algunos de los retos y resistencias enfrentadas a lo largo del proceso, a saber:

- › La falta de apropiación del plan por parte del propio Consejo de Dirección.
- › La falta de participación del PDI en las sesiones convocadas.
- › La falta de seguimiento del proceso por parte del equipo técnico.
- › El cuestionamiento del GIG y de las iniciativas planteadas en el marco del plan.
- › La sensación, por parte del equipo técnico, de falta de resultados en las sesiones de trabajo realizadas.

Pese al importante esfuerzo realizado por las integrantes del GIG, la presión experimentada, sumada a la sensación de falta de apoyo o interés, generó una desmotivación que fue atenuando las energías necesarias para que todas las actividades propuestas en el plan salieran adelante.

Teniendo en cuenta tanto los avances logrados como los retos pendientes, el presente Plan COF retoma algunas cuestiones ya iniciadas en el anterior Plan COPEQ 2015-2022, y que el diagnóstico más reciente recomienda seguir trabajando.

## Líneas de trabajo iniciadas (y que nos sirven de inspiración)

---

El Plan COPEQ 2015-2022, en su objetivo de fortalecer una cultura organizativa marcada por el enfoque feminista, preveía en su primer resultado la habilitación de espacios para el debate y la reflexión sobre el trabajo en equipo no patriarcal (TENP). Estos espacios pretendían, por un lado, acordar una definición conjunta de

TENP, y, por otro lado, diseñar metodologías y herramientas para poner en marcha un trabajo en equipo no patriarcal en Hegoa.

Se llevaron a cabo un total de nueve sesiones. En la primera, se logró un consenso para promover el trabajo en esta dimensión y se aprobó, como primer paso, elaborar un diagnóstico colectivo que permitiese definir mejor los próximos pasos para avanzar en el TENP. El análisis realizado tuvo en cuenta los rasgos o mecanismos de la cultura organizativa de Hegoa como las relaciones habituales de trabajo, las relaciones de poder, las relaciones de cuidado...

El diagnóstico se plasmó en una matriz DAFO<sup>12</sup> en la que se recogieron las principales reflexiones del equipo en torno al TENP, así como propuestas para su fortalecimiento. Además, se implementaron algunos dispositivos de modo experimental. A pesar de estos avances iniciales, el TENP sigue siendo un aspecto susceptible de mejora en Hegoa y en el diagnóstico completado en 2022 se identifica como una línea de acción necesaria. A la hora de desarrollarla, tendremos en cuenta que no partimos de cero, sino que la organización cuenta con un recorrido previo.

Del mismo modo, hay temáticas que vamos a incluir en el presente *Plan de acción para el cambio organizacional feminista 2023-2026* que cuentan con aprendizajes y debates previos en Hegoa en el marco de los diagnósticos y planes anteriormente trabajados. Estas deliberaciones previas serán un punto de partida a la hora de diseñar la metodología de las sesiones. Entre las temáticas que requieren continuidad, podemos destacar las siguientes:

Planificación y apuesta política:

- › Concreción del planteamiento estratégico común.
- › Situar el trabajo pro-equidad de género en el centro de los procesos de planificación, así como en los momentos de seguimiento y evaluación.
- › Impulsar la reflexión colectiva acerca de la conexión de la misión de Hegoa con la transformación social en clave feminista.

Poderes y liderazgos:

- › Abordar la dimensión tiempo como elemento de tensión entre la vida laboral y no laboral, tensión verbalizada únicamente por mujeres como obstáculo para la participación plena en la organización.
- › Profundizar en las experiencias de situaciones de poder y no poder, a fin de superar los sesgos de género, y promover actitudes y prácticas empoderantes para las personas de Hegoa.

Participación:

- › Establecer un modelo de participación flexible, con diferentes opciones de implicación, que responda a necesidades colectivas e intereses diferenciados.

---

<sup>12</sup> Matriz que analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

TENP:

- › Fomentar formas de trabajo colectivas que posibiliten el aprendizaje mutuo y las relaciones de apoyo.

### 3.3. Conclusiones del Diagnóstico participativo de género del Instituto Mixto Hegoa

El *Diagnóstico participativo de género del Instituto Mixto Hegoa* toma como referencia el Marco de Tichy, en línea con el Decreto 40/2018, de 27 de marzo. Este marco contempla tres componentes –misión, estructura y personas– y tres niveles organizacionales –técnico, político y cultural–. Aunque este diagnóstico profundiza más en los dos niveles de mayor complejidad del citado marco –nivel político y nivel cultural–, aporta conclusiones y recomendaciones en los tres niveles organizacionales.

La elaboración del diagnóstico contó con una primera fase de recopilación de información (revisión de documentación, cuestionarios, entrevistas individuales en profundidad, grupos focales y talleres), una segunda fase de elaboración del diagnóstico y una última de socialización de la información<sup>13</sup>. El diagnóstico se llevó a cabo a través de un proceso colaborativo en el que el GIF participó contribuyendo a adecuar las propuestas metodológicas a la realidad de Hegoa, además de dando seguimiento al proceso.

A continuación se presentan, por cada uno de los niveles organizacionales (técnico, político y cultural), las principales conclusiones y recomendaciones de las expertas que llevaron a cabo el análisis.

Los principales nudos identificados a **nivel técnico** se relacionan con el desarrollo del propio proceso COpEQ y con los procesos de planificación de Hegoa. En cuanto a la primera cuestión, aunque el diagnóstico reconoce el trabajo prolongado en el tiempo llevado a cabo por la organización, señala que no ha conseguido permear de manera efectiva en todo el quehacer de Hegoa. En relación con la segunda cuestión, el diagnóstico menciona que la carencia de un “despliegue en cascada” del Plan Estratégico de Hegoa (PEH) dificulta la continuidad o coherencia entre trabajo interno de cambio organizacional pro-equidad y la incidencia a favor de la transformación social feminista. Ante la percepción de que el PEH no es, a efectos prácticos, un documento rector, señala la importancia de conseguir que las áreas y grupos de investigación se sientan llamados a contribuir a los objetivos institucionales plasmados en dicho Plan, para que el esfuerzo de transversalización feminista tenga sentido e impacto.

<sup>13</sup> Las actividades presenciales se realizaron entre noviembre de 2021 y enero de 2022.

Ante los nudos identificados a nivel técnico, el diagnóstico plantea varias recomendaciones que resumimos de forma general en tres puntos: 1) impulsar la reflexión colectiva acerca de la conexión de la misión de Hegoa con la transformación social en clave feminista; 2) conferir más importancia a los procesos de planificación; y 3) trabajar la trascendencia y apropiación del plan de cambio organizacional por parte del conjunto de Hegoa.

A **nivel político**, el diagnóstico destaca que Hegoa se ha dotado de una estructura de participación, pero esta presenta problemas en su funcionamiento operativo. Las mayores dificultades se relacionan con la identidad mixta de Hegoa, que sitúa a la entidad en una posición única gracias a la posibilidad de imbricación entre reflexión y acción, pero que, a la vez, es fuente de tensiones debido las diferencias que surgen por la diversidad que se da en la propia composición de la organización. En el caso de la participación del PDI “un escollo identificado al respecto son las dificultades que tienen las personas PDI, desde la diversidad de sus intereses y circunstancias, para conjugar su cooperación con Hegoa con sus obligaciones de cara a la universidad”. Junto a estas dificultades, el PDI cuenta con la posibilidad de “desconectarse” de Hegoa y modular su compromiso, implicación y participación de acuerdo con sus otras demandas de vida laboral y no laboral. Esta opción de distanciamiento no es posible en igual medida para el equipo técnico.

La participación plena del equipo técnico (ET), por su parte, se ve dificultada por el modelo de trabajo compartimentado, falta de mecanismos para garantizar un correcto proceso de acogida y desconocimiento de los planteamientos rectores del PEH. Por otro lado, la renovación de la plantilla en términos generacionales se está produciendo en clave de feminización y plantea potenciales tensiones de conciliación entre trabajo remunerado y cuidados, así como tensiones entre el deseo de participar y el riesgo de sobrecarga en caso de hacerlo.

Las nociones de participación y poder están estrechamente relacionadas. En este sentido, el diagnóstico hace referencia a aspectos que restan poder e inciden negativamente en la participación y en la capacidad de incidencia de las personas. Entre estos aspectos que restan poder están los conflictos vividos en Hegoa a lo largo de su historia. “Resulta cuando menos incompleto atribuirlos al carácter o maniobras de poder de determinadas personas (hombres) que han luchado por hacer prevalecer sus visiones e intereses en momentos determinados de la historia de Hegoa” (Navarro y Granell, 2022: 49). “Los conflictos en Hegoa siempre han estado asociados de un modo u otro con la concepción de cual tenía que ser su papel en la transformación social y, por tanto, con la tensión inherente a su naturaleza como instituto universitario mixto” (*Ibidem*).

En la actualidad en Hegoa las principales posiciones de poder institucional y de toma de decisiones son ocupadas por mujeres. Aunque esto es una oportunidad

para promover la equidad de género, el diagnóstico hace una llamada de atención para observar y hacer el seguimiento de las dinámicas de género con las que tienen que convivir, especialmente si se producen resistencias al promover cambios organizacionales.

Entre las recomendaciones planteadas a nivel político destaca la necesidad de reflexionar y concretar las implicaciones de la identidad mixta de Hegoa en términos estratégicos y operativos. Asimismo, el diagnóstico subraya la importancia de encontrar un modelo de participación flexible que dé respuesta a la diversidad de necesidades e intereses del profesorado adscrito y del equipo técnico, sin generar sobrecargas, y abriendo puertas a la futura participación de otras personas que conforman el ecosistema de Hegoa (como estudiantes o alumnado egresado).

El **nivel cultural** “se fija en la cultura organizacional entendida, a grandes rasgos, como las creencias compartidas en una organización” (*Ibidem*: 50), los significados y valores asociados con lo masculino y con lo femenino “y los efectos que ambos tienen, sean de forma consciente o inconsciente, en las prácticas y emociones de cualquier persona en la organización” (*Ibidem*). El diagnóstico evidencia que la supervivencia de Hegoa “como la de tantas otras organizaciones, prácticamente todas las que no hayan hecho un trabajo explícito para evitarlo, se sostiene en base al alto requerimiento de esfuerzo/tiempo, percibido como sobrecarga”. En este punto, cabe destacar que la tensión respecto al tiempo (equilibrio trabajo-vida) ha sido verbalizada en la organización por mujeres.

El diagnóstico identifica prácticas y actitudes distintas por parte de mujeres y hombres en posiciones de poder y de no poder. Se han descrito el “síndrome de impostura” y la “sospecha de género”, que despierta la alerta ante posibles tendencias de devaluación de las responsabilidades directivas cuando son asumidas por mujeres. “Asimismo, se ha constatado que ocupar o no posiciones formales de poder, en contraste con el síndrome de impostura, no pone en riesgo las percepciones de poder propio por parte de los hombres” (*Ibidem*: 51).

En este nivel organizacional el diagnóstico pone de manifiesto nuevamente la pervivencia de formas de trabajo altamente individualizadas. Sin embargo, señala que –en contraste con épocas anteriores– esto se vive desde la insatisfacción, desde la conciencia de pérdida de oportunidad de aprendizaje y relaciones de apoyo, así como desde la demanda de más coordinación y comunicación.

En cuanto a las recomendaciones para trabajar a nivel cultural, el diagnóstico explica que los cambios en la noción de lo que una organización “es” no van ligados a actuaciones concretas (como cambiar la disposición de los espacios o emplear formas de hablar más inclusivas), sino que se producirán en la medida en que se avance en los niveles político y técnico.

Según esta interpretación, el cambio a un sistema organizacional con una cultura feminista en Hegoa se producirá en la medida en la que se impulsen cambios en la materialización de la apuesta política a través de procesos de planificación participativos más efectivos; en la interpretación de su naturaleza mixta en términos estratégicos y prácticos; y en su modelo de trabajo, transformándolo hacia el trabajo en equipo y a través del establecimiento de fórmulas que permitan modular la participación de acuerdo a las diferentes demandas de vida y/o trabajo de las personas.

#### 4. El Grupo Interno Feminista (GIF)

Desde el año 2007, Hegoa mantiene activo en su estructura un Grupo Interno de Género (GIG) que, tras la realización del *Diagnóstico participativo de género del Instituto Mixto Hegoa*, ha pasado a denominarse Grupo Interno Feminista (GIF).

Tal y como recoge el *Documento de Estructura Organizativa de Hegoa*, son funciones del GIF:

- › Facilitar y verificar el compromiso feminista en los diferentes espacios de deliberación y decisión de Hegoa.
- › Promover el cambio organizacional pro-equidad de género en Hegoa, mediante la ejecución del Plan de cambio organizacional pro-equidad de género.

A fin de impulsar y dinamizar el proceso de cambio organizacional feminista, el GIF de Hegoa responde a los siguientes criterios para su composición:

- › Su funcionamiento es dinamizado por la persona designada por el Consejo de Dirección como Referente de Género.
- › Cuenta con la participación de una o más personas del Consejo de Dirección del Instituto Hegoa, con el fin de legitimar e impulsar los procesos.
- › El grupo es representativo de las distintas áreas de la organización.
- › Está compuesto tanto por PDI de Hegoa como por personas del equipo técnico.
- › En su composición se busca reconocer la diversidad de perfiles que se encuentran entre las personas de Hegoa: personas más antiguas y personas de más reciente incorporación, personas con diferente identidad u orientación sexual, de distintas procedencias geográficas, generaciones, etc.

La composición del GIF se ve enriquecida, además, por el hecho de que históricamente ha contado con integrantes con formación (reglada o no) sobre género y/o feminismos, así como con experiencia profesional en la aplicación de la perspectiva de género y feminista, o que participan en los movimientos feministas de sus localidades.

## 5. Propuesta estratégica

Con esta propuesta estratégica queremos dinamizar el proceso de cambio organizacional feminista en Hegoa, incidiendo en nuestras estrategias, estructuras y formas de trabajo, para que nos permitan alcanzar nuestra misión feminista. Este plan orienta un proceso para dotar de mayor coherencia la relación entre nuestra proyección externa e interna.

El *Plan de acción para el cambio organizacional feminista 2023-2026* parte, además del marco político-normativo que respalda este tipo de procesos, del marco teórico que lo dota sentido. Desde ahí definimos y damos forma al plan, concretando nuestra apuesta política.

El *Diagnóstico participativo de género del Instituto Mixto Hegoa* ha sido una herramienta clave a la hora de definir los próximos pasos. Si bien en el diagnóstico se optó por profundizar en los dos niveles de mayor complejidad del Marco de Tichy –nivel político y nivel cultural–, finalmente las temáticas se han entrecruzado y han superado las divisiones entre los diferentes niveles. Por ello este plan aborda procesos de cambio en los tres ámbitos: político, técnico y cultural. Dado que los tres están interrelacionados y difícilmente se pueden trabajar de forma compartimentada, se ha estructurado la planificación estratégica desde las categorías de análisis que dan título a los capítulos del diagnóstico: planificación y apuesta política, poderes y liderazgos, participación, y trabajo en equipo no patriarcal.

En el Plan COF 2023-2026 estas categorías se nombran como *dimensiones* –añadiendo una dimensión de evaluación– en las cuales proponemos diferentes *caminos* que consideramos necesario recorrer para avanzar en el proceso de cambio organizacional. Aunque no son los únicos caminos posibles para alcanzar nuestros objetivos, los hemos seleccionado porque entendemos que son los que ahora mismo necesitamos (pertinencia) y podemos (viabilidad) tomar.

Así, el presente plan de acción se articula en *cinco dimensiones* y *seis caminos*:

### Dimensión 1. Planificación y apuesta política

- Camino 1. Activando la implementación del plan desde la apropiación y el trabajo colectivo.
- Camino 2. Acompañando la reflexión y planificación estratégicas de Hegoa para incorporar el enfoque crítico feminista.

## **Dimensión 2. Poderes y liderazgos**

- Camino 3. Definiendo colectivamente fórmulas para avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista.

## **Dimensión 3. Participación**

- Camino 4. Generando mecanismos y explicitando diversas formas de participación con las que mejorar el trabajo articulado entre PDI, PIC, PIF, ET y otras colaboraciones en Hegoa.

## **Dimensión 4. Trabajo en equipo no patriarcal**

- Camino 5. Estableciendo estrategias feministas de cuidado colectivo que permitan la reflexión y acción en torno a un modelo de trabajo orientado a la sostenibilidad de la vida.

## **Dimensión 5. Evaluación**

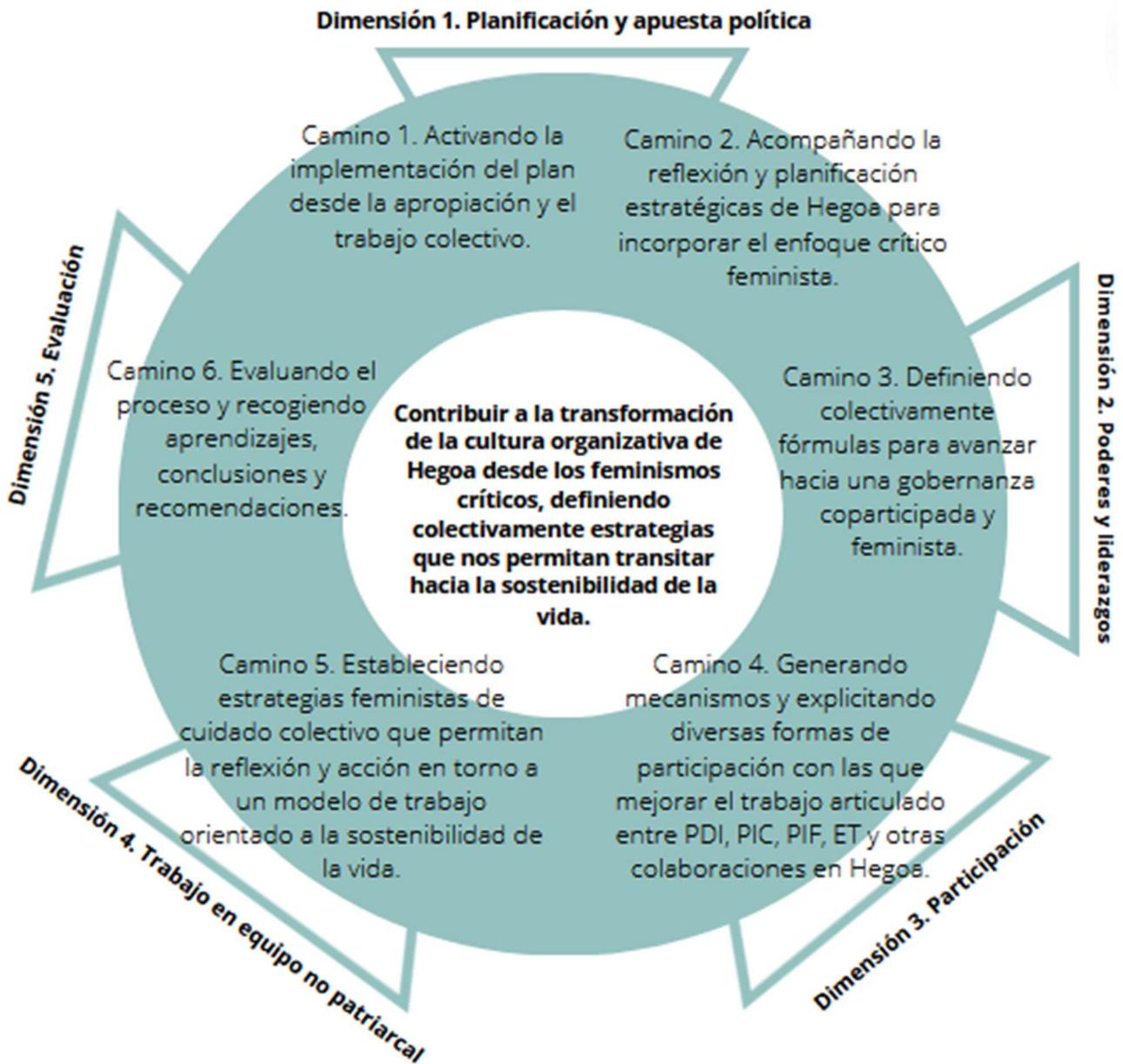
- Camino 6. Evaluando el proceso y recogiendo aprendizajes, conclusiones y recomendaciones.

Todos los caminos nos conducen hacia el objetivo general de este plan:

*Contribuir a la transformación de la cultura organizativa de Hegoa desde los feminismos críticos, definiendo colectivamente estrategias que nos permitan transitar hacia la sostenibilidad de la vida.*

Este objetivo se establece en coherencia con la misión de Hegoa recogida en el PEH.

Gráfico 2. Objetivo, dimensiones y caminos



Fuente: Elaboración propia

## 5.1. Caminos hacia el cambio organizacional feminista

A continuación, se aporta para cada una de las dimensiones una breve justificación de los caminos escogidos –a partir los hallazgos que nos llevan a seleccionarlos, así como del interés y las implicaciones de recorrerlos– y los resultados que esperamos alcanzar en cada uno de ellos. En este apartado describimos, además, las actividades propuestas para cada camino, que representan la forma en la que vamos a transitar por cada uno de ellos.

### Dimensión 1. Planificación y apuesta política

“La apuesta política, así como el compromiso feminista de una organización, se vehiculan necesariamente a través de planificaciones” (Navarro y Granell, 2022: 7). Sin embargo, es necesario entender la planificación como un proceso de reflexión en el que “una organización define su papel social, de lo que es y lo que quiere ser, construye una visión de futuro deseado” (*Ibidem*).

Atendiendo a las necesidades identificadas en el diagnóstico, así como a las resistencias identificadas en la valoración del GIF con respecto al plan anterior (ver capítulo 3.3), esta dimensión cuenta con un primer camino para planificar la puesta en marcha del plan, promoviendo por parte del conjunto de Hegoa la apropiación del proceso. Es decir, no solo pretendemos la participación de la diversidad de integrantes que conforman el instituto mixto: queremos que sean parte del músculo que impulse el cambio. Se trata de un paso fundamental, considerando que la falta de apropiación fue una de las debilidades identificadas en la implementación del plan anterior.

Por otro lado, en esta dimensión contamos con un segundo camino para acompañar la reflexión y planificación estratégica del instituto, con el interés de incorporar el enfoque crítico feminista. A partir del PEH, queremos proponer una reflexión colectiva que nos permita definir un horizonte compartido, un planteamiento estratégico actualizado y (re)conocido como común, y en el que concretemos qué significa la *sostenibilidad de la vida* y cómo podemos contribuir a ella desde nuestro *quehacer*, es decir, desde el accionar de Hegoa.

Para transitar por ambos caminos se plantean las siguientes actividades.

#### Camino 1. Activando la implementación del plan desde la apropiación y el trabajo colectivo

**Resultado 1:** Diseñada y puesta en marcha la estrategia de trabajo para la implementación y difusión del plan.

**A.1. Reuniones mensuales del GIF para el seguimiento de la implementación del plan, incluidas dos sesiones específicas de trabajo para definir una estrategia de implementación y comunicación del plan.**

Para poner en marcha el plan, el GIF llevará a cabo dos sesiones de trabajo (con una estimación de cuatro horas por sesión). En la primera, se acordará la forma de funcionamiento del GIF: día y horario para las reuniones mensuales, procedimientos de comunicación interna, distribución de responsabilidades para el seguimiento del plan, etc. En la segunda sesión, se establecerán las pautas necesarias para elaborar una estrategia de comunicación según las necesidades y expectativas identificadas para la difusión del Plan COF y la comunicación interna y externa en el marco de este proceso.

El GIF se reunirá mensualmente para dar seguimiento y asesoría a las acciones implementadas en el marco del Plan COF.

**A.2. Un plenario para la apropiación y articulación del plan con todos los miembros de Hegoa.**

Se convocará una sesión plenaria para la socialización del Plan COF con el conjunto de personas de Hegoa, en el que se invitará a participar al PDI, PIC, PIF, ET y personas socias.

Este espacio será clave para dar a conocer la estrategia de cambio organizacional feminista y coordinar apoyos para su puesta en marcha entre todas las personas que conforman el ecosistema del instituto.

**A.3. Sesión de trabajo para el diseño de estrategias/herramientas para el seguimiento y la sistematización del plan.**

Con el interés de “cosechar lo que vamos sembrando” el GIF dedicará una sesión de trabajo al diseño de una estrategia de sistematización del plan, identificando las herramientas necesarias para la recolección de información. Los insumos generados en la sistematización serán utilizados en el proceso de evaluación.

**A.4. Sistematización del proceso a lo largo de toda la ejecución del plan.**

Con las herramientas seleccionadas en la actividad anterior, se llevará a cabo un proceso de sistematización de las actividades realizadas en el marco del presente plan de acción. La información recabada nos permitirá recapitular y analizar el proceso vivido, tanto en momentos concretos de seguimiento a lo largo de la ejecución –para reorientar el proceso, si es preciso–, como durante la evaluación final, para identificar buenas prácticas, aprendizajes y recomendaciones de mejora.

La sistematización, además de dejar constancia del trabajo realizado, será útil para ofrecer información y documentación de contexto a aquellas personas que se sumen al proceso una vez iniciado.

## **Camino 2. Acompañando la reflexión y planificación estratégicas de Hegoa para incorporar el enfoque crítico feminista**

---

### **Resultado 2. Puestas en marcha herramientas específicas para incorporar el enfoque crítico feminista en distintas áreas y niveles de trabajo de Hegoa.**

#### **A.1. Dinamización de espacios de reflexión estratégica para articular el despliegue del Plan Estratégico de Hegoa con la agenda de transformación social feminista.**

Los espacios de reflexión estratégica comenzarán con una sesión formativa para acercar a Hegoa las propuestas feministas de la agenda local, a fin de identificar aquellas con potencial para articularse con el trabajo realizado por el instituto. Esta primera sesión pretende también motivar para el proceso de reflexión estratégica posterior.

En los espacios siguientes, con la facilitación de una consultoría externa, se impulsará la reflexión colectiva acerca de la conexión de la misión de Hegoa con la transformación social en clave feminista, y acerca de las implicaciones en términos de promoción de la equidad de género de los objetivos de su Plan Estratégico.

#### **A.2. Al menos dos sesiones de trabajo por área (5 áreas) para la incorporación del enfoque feminista en la planificación.**

Como “descenso en cascada” y concreción del trabajo iniciado en la actividad anterior, cada una de las áreas de Hegoa (Formación, Investigación, Documentación, publicaciones y comunicación, Gestión de proyectos y servicios de consultoría, y Servicio de Administración y Finanzas) se implicará en el diseño y puesta en marcha de medidas específicas para materializar en la planificación de su área respectiva la perspectiva feminista.

Esta actividad se establece teniendo en cuenta, por un lado, la necesidad de apropiación del Plan COF por parte de todo el personal de Hegoa a través de planificaciones participativas; y, por otro, la convicción de que los equipos de cada área son quienes mejor conocen el trabajo que desempeñan y, por tanto, pueden determinar las fórmulas más pertinentes para incorporar la perspectiva feminista.

Esta actividad contará con la asesoría de la Referente de Género y del GIF. Además, la consultoría externa que acompañe el Plan COF realizará una revisión técnica de las medidas propuestas, a fin de proponer mejoras o cuestiones a considerar de cara a la implementación de las mismas.

## Dimensión 2. Poderes y liderazgos

“Cuando en el curso del taller de poderes y liderazgos se abrió la discusión de lo que se entendía como liderazgo feminista, se reconoció la falta de un entendimiento común. Nunca se había reflexionado colectivamente al respecto, pero se manifestaba voluntad de avanzar hacia su implantación, si bien desde el desconocimiento de cómo hacerlo y de sus implicaciones” (Navarro y Granell, 2022: 26).

Atendiendo a las debilidades que el diagnóstico identifica en esta dimensión, se establece un camino para definir colectivamente fórmulas con las que avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista. Esta propuesta se materializa en cuatro actividades vinculadas a la formación, el intercambio de experiencias, la creación colectiva de medidas propias y la aplicación experimental de las mismas.

### Camino 3. Definiendo colectivamente fórmulas para avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista

---

**Resultado 3: Implementadas acciones que permiten avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista.**

#### A.1. Dos sesiones formativas (3h/sesión) sobre liderazgos compartidos.

En nuestro objetivo de definir colectivamente fórmulas para avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista, consideramos necesario formarnos, dotarnos de contenido y recursos con los que emprender nuestro trabajo propio. Para esta actividad contaremos con el apoyo de una consultoría experta en la temática, también con el rol de facilitar el debate interno.

La primera sesión formativa abordará el marco teórico y las diferentes concepciones y expresiones de liderazgo, con la intención de avanzar hacia liderazgos feministas y tender hacia una organización corresponsable.

La segunda sesión buscará profundizar en las implicaciones prácticas del tipo de liderazgo que se desea promover.

Además, entre las dos sesiones formativas se llevará a cabo un seminario virtual con organizaciones aliadas del Sur global (Camino 3, Actividad 2).

Así, después de hacer una aproximación teórica del tema, podremos compartir experiencias y, a continuación, disponer de más herramientas con las que sumergirnos en la parte más práctica de este camino (vinculada a las actividades A3 y A4).

## **A.2. Un seminario virtual con organizaciones aliadas del Sur para el intercambio de saberes y conocimiento sobre cultura organizacional no patriarcal y liderazgos feministas.**

Organizaremos un seminario *online* para conocer experiencias de trabajo en equipo no patriarcal y liderazgos feministas de organizaciones aliadas del Sur global. Invitaremos a organizaciones con las que hemos compartido otros espacios de acercamiento a sus procesos de cambio organizacional, así como a organizaciones socias locales en los proyectos de cooperación de Hegoa.

Asimismo, el espacio tendrá en cuenta los intereses del profesorado adscrito a Hegoa para atraer su participación. Para ello, contemplamos que el seminario cuente con un primer momento de contextualización –donde presentaremos el proceso de cambio organizacional en marcha–; un segundo momento en el que reflexionar sobre el marco teórico desde el que plantear los procesos de cambio organizacional feminista y los liderazgos feministas; y un tercer momento para compartir experiencias concretas de distintas organizaciones. Finalmente, abriremos un espacio de debate entre las participantes en el que compartir sentires, dudas o inquietudes.

## **A.3. Diseño y definición de una propuesta propia para avanzar en trabajo en equipo feminista y liderazgos compartidos.**

La última sesión de la formación (A1), en la que se trabajará sobre propuestas prácticas, dará comienzo al proceso de diseño y definición de una propuesta propia para avanzar hacia formas de trabajo feministas y liderazgos basados en la corresponsabilidad y la redistribución del poder. El objetivo de esta actividad será definir colectivamente una propuesta experimental aplicable a la realidad de la organización.

## **A.4. Aplicación experimental de la propuesta propia para avanzar en trabajo en equipo feminista y liderazgos compartidos.**

Una vez definida la propuesta <sup>14</sup>, socializada y aprobada por el Consejo de Dirección, se implementará de forma experimental. Esto supondrá el diseño de dispositivos para su seguimiento y evaluación, de forma que se produzcan aprendizajes organizacionales de la experiencia piloto. El seguimiento y valoración periódicos se realizarán por parte de la referente de género y también del GIF en su conjunto.

---

<sup>14</sup> En caso de que haya más de una propuesta, se valorará la más viable o se impulsarán varias propuestas, siempre que se cuente con la capacidad y los recursos necesarios para su puesta en marcha, incluido el compromiso de un equipo responsable de su desarrollo y seguimiento.

### Dimensión 3. Participación

La tercera dimensión de este plan está relacionada con la participación. En Hegoa la participación se vive en varias modalidades y está vinculada a todas sus áreas de trabajo, en las cuales de una manera más o menos directa se entrelazan formatos diferentes de pertenencia a la organización. Tal y como refleja el diagnóstico, hay una necesidad de comprender más claramente qué se entiende por participación en Hegoa y qué estrategias se pueden proponer, concretar e interiorizar para que el trabajo de las diversas personas que componen Hegoa (PDI, PIC, PIF y ET) contribuya a los objetivos de la organización, desde la situación y posición de cada persona y/o grupo.

#### Camino 4. Generando mecanismos y explicitando diversas formas de participación con las que mejorar el trabajo articulado entre PDI, PIC, PIF, ET y otras colaboraciones en Hegoa

---

##### Resultado 4: Fortalecida la identidad colectiva a través de espacios de participación y articulación entre distintos perfiles de Hegoa.

##### A.1. Espacios de diálogo para interpretar la naturaleza mixta de Hegoa en términos estratégicos y prácticos, y mejorar la articulación entre PDI, PIC, PIF, ET y otros perfiles de Hegoa.

Esta actividad, que se llevará a cabo con el apoyo de una facilitación externa, pondrá a dialogar los diferentes perfiles que trabajan y colaboran en Hegoa (PDI, PIC, PIF y ET, entre otros) para alcanzar una comprensión colectiva de lo que significa su naturaleza mixta. Según se indica en el diagnóstico, esta “puede materializarse de diferentes maneras: manteniendo rasgos identitarios diferenciados y amplia autonomía sobre el propio quehacer o promoviendo la construcción de una identidad única, aunque diversa, que sirva de paraguas para la contribución desde las diferentes posiciones organizacionales (asociación, grupos de investigación) a unos mismos objetivos” (Navarro y Granell, 2022: 11). Se trata de dirimir las consecuencias prácticas del carácter mixto de Hegoa, más allá de su personalidad jurídica, y que afectan, entre otras cuestiones, a las prioridades estratégicas, al establecimiento de trabajo en equipos mixtos y a la eliminación de desigualdades de poder en la participación tanto del PDI como del equipo técnico.

Como producto de estos espacios de diálogo, se elaborará un mapa de la composición y caracterización de la "comunidad" Hegoa y sus formas de interacción. Esta actividad proporcionará los insumos necesarios para la ejecución de las actividades siguientes (A2 y A3), así como para diseñar rutas para la mejora de la articulación entre los distintos perfiles de Hegoa (A4).

## **A.2. Elaboración de un marco de referencia con las implicaciones de ser PDI, PIC y PIF adscrito a Hegoa, explicitando fórmulas de participación flexibles.**

Atendiendo a la necesidad de revisar las implicaciones de ser PDI, PIC y PIF adscrito a Hegoa –señalada en el diagnóstico– se ha acordado elaborar un marco de referencia consensuado que defina lo que significa formar parte del colectivo de profesorado adscrito a Hegoa y delimite el espectro de oportunidades y responsabilidades que ello conlleva, incluidas aquellas relativas a la promoción de la equidad de género. El marco de referencia deberá ser aprobado por el Consejo de Dirección.

## **A.3. Elaboración de protocolo de acogida de PDI, PIC, PIF y trabajadoras.**

En coherencia con las actividades anteriores propuestas en este camino, y como paso para la integración de personas nuevas en Hegoa y en una nueva cultura organizativa más feminista –sea como parte del equipo técnico o como PDI–, se propone elaborar un nuevo protocolo de acogida. Su finalidad es afianzar la relación de Hegoa con las nuevas integrantes y cuidar el trabajo articulado que se desea promover.

A grandes rasgos, el protocolo contará con: un diseño de la ruta de acogida (quién acoge y para comunicar qué); un listado de la documentación institucional relevante que se debe aportar a la persona nueva; el desglose de las responsabilidades de cada área para dar a conocer las personas que la integran y el trabajo que realizan; y recomendaciones generales para llevar a cabo un proceso amigable y cuidado. El protocolo deberá ser aprobado por el Consejo de Dirección.

## **A.4. Diseño de rutas para la mejora de la articulación entre PDI, PIC, PIF, ET y otros perfiles de Hegoa.**

Esta actividad está dirigida a materializar el trabajo realizado en los pasos anteriores (A1, A2 y A3). Implica la reflexión e impulso del trabajo en equipos autogestionados acordes con la naturaleza mixta de Hegoa.

Para ello, se aprovecharán reuniones de coordinación y del Consejo de Dirección para abordar este punto; se valorarán los insumos generados en las actividades anteriores, y se hará una propuesta para la mejora de la articulación que, con apoyo de la Referente de Género, el GIF y una consultoría experta, se concretará en rutas específicas de articulación. Estas rutas serán socializadas con el resto del equipo y puestas en marcha. Pasado un tiempo de su implementación, el Consejo de Dirección valorará el impacto alcanzado.

## Dimensión 4. Trabajo en equipo no patriarcal

La cuarta dimensión de este plan aborda el funcionamiento cotidiano de su equipo en términos de corresponsabilidad, *aefectividad*<sup>15</sup> y, en última instancia, de sostenibilidad de la vida, partiendo de la interrelación entre estos conceptos: “tendremos que gestionar estratégicamente las relaciones, las personas y los procesos de trabajo” (Navarro y Granell, 2022: 38). El camino para recorrer esta dimensión prioriza la puesta en marcha de estrategias feministas de cuidado colectivo, que permitan sostener el proceso de reflexión-acción necesario para poner unas bases que eviten la reproducción de lógicas patriarcales en nuestra forma de trabajar.

### Camino 5. Estableciendo estrategias feministas de cuidado colectivo que permitan la reflexión y acción en torno a un modelo de trabajo orientado a la sostenibilidad de la vida

---

#### Resultado 5: Puestas en marcha medidas que permiten avanzar hacia modelos de trabajo en equipo feministas.

##### A.1. Observación, desde una perspectiva feminista, de las reuniones en Hegoa.

Las reuniones de Hegoa son momentos clave para la articulación y gestión del trabajo. Además, son situaciones en las que afloran las dinámicas de relación interna y las tensiones subyacentes a las mismas. Se quiere, por ello, observarlas y analizar la información para hacer un diagnóstico preliminar con el que perfilar las siguientes actividades programadas en este camino (principalmente A2, A3).

Para llevar a cabo esta actividad, el GIF diseñará un formulario virtual con el que recabar la información de nuestras reuniones. El formulario se aplicará durante un período de seis meses (en el que se pretenden analizar un mínimo de 12 reuniones de distintas áreas y órganos de la institución). Se tratará de una herramienta aplicable por cualquier persona de Hegoa. Se definirá en las reuniones respectivas una persona “observadora”, encargada de completar el formulario.

Una vez concluido el plazo establecido, se realizará un breve análisis de la información recabada y, a partir de ella, se establecerán las necesidades que tenemos que abordar en el taller (A2).

##### A.2. Talleres para generar herramientas con las que mejorar nuestras reuniones y el desempeño de funciones en términos de "aefectividad" y corresponsabilidad.

---

<sup>15</sup> Afectividad y efectividad.

Las conclusiones extraídas en la actividad anterior servirán de insumo para la organización de dos talleres, con el objetivo de generar herramientas para enfrentar las debilidades halladas en la observación de las reuniones. Con apoyo de un equipo de facilitación externo, en los talleres se pondrán en común recursos prácticos existentes y/o se diseñarán otros dispositivos para cuidar la dinámica de las reuniones y el desempeño de funciones desde una perspectiva de afectividad y corresponsabilidad. En este aspecto Hegoa cuenta con la experiencia previa y el conocimiento de dispositivos utilizados en el marco del proceso *Viajando por lo invisible* (impulsado por Mugarik Gabe, y que se articuló con la ejecución del Plan COpEQ 2015-2022).

### **A.3. Puesta en marcha de las herramientas generadas.**

Las herramientas generadas en los talleres de la actividad anterior serán ajustadas metodológicamente por el GIF, con el apoyo de una consultoría externa. Entonces se aplicarán de forma experimental durante un periodo, para después valorar su eficacia e impacto en los principios priorizados (afectividad y corresponsabilidad).

### **A.4. Proceso de reflexión-acción entre el ET, PDI, PIC y PIF para la definición común de formas de conciliación vida-trabajo y mejora de la corresponsabilidad.**

Para avanzar hacia un modelo de trabajo que genere aprendizaje y cuidados, son importantes “las medidas para impulsar la conciliación entre las distintas dimensiones de la vida de las personas integrantes de Hegoa” (Navarro y Granell, 2022: 43). “Es fundamental debatir sobre qué significa cuidar en cada contexto organizacional particular a fin de aprovechar tal oportunidad para construir visiones compartidas y para aterrizar de forma más ajustada las propuestas a cada realidad organizacional concreta” (*Ibidem*: 44).

De acuerdo con este propósito, se dinamizarán espacios de reflexión para definir colectivamente qué entendemos por conciliación vida-trabajo y cómo podemos mejorar la corresponsabilidad. Teniendo en cuenta que las realidades de los diferentes perfiles que componen Hegoa son muy diversas, en el momento de abordar estos debates se diseñará un proceso que permita profundizar en las necesidades e intereses de cada uno de los grupos (hombres, mujeres, equipo técnico, PDI, PIC, PIF), lo que puede suponer espacios de reflexión conjuntos en los que estén representados los diferentes perfiles, así como espacios específicos que permitan identificar y visibilizar los retos que afrontan grupos concretos.

En el caso de los hombres, la posibilidad de que cuenten con un espacio específico de reflexión puede resultar de interés a la hora de abordar los retos que la conciliación y la corresponsabilidad les suponen y qué implicaciones tendrían en esos ámbitos las “masculinidades otras”.

### **A.5. Implementación de medidas de conciliación vida-trabajo y corresponsabilidad.**

Las propuestas identificadas o colectivamente construidas en la actividad anterior se traducirán en medidas concretas para mejorar la conciliación vida-trabajo y la corresponsabilidad. Dichas medidas se implementarán con el acompañamiento de una consultoría externa, que permita detectar las dificultades que surjan en el proceso y dinamizar la búsqueda de soluciones desde un análisis de género.

## **Dimensión 5. Evaluación**

Esta quinta dimensión consiste en la evaluación del proceso diseñado en el presente plan: la recogida de aprendizajes, reflexiones, conclusiones y recomendaciones para el futuro. Actúa como cierre del ciclo del presente plan y motor para el siguiente. Se trata de un ejercicio esencial para seguir caminando de forma sincera –visibilizando los avances y las resistencias– y consistente –entendiendo los planes como ciclos que sostienen el proceso para avanzar hacia una organización feminista–.

Sin evaluación no lograríamos comprender e interiorizar consciente y colectivamente el trabajo realizado en el marco del presente plan. Tampoco contaríamos con información contrastada para determinar en qué cuestiones tendremos que seguir insistiendo, dónde están nuestros límites y en qué ámbitos hemos conseguido verdaderos logros.

### **Camino 6. Evaluando el proceso y recogiendo aprendizajes, conclusiones y recomendaciones**

---

**Resultado 6:** Realizada una evaluación para recoger aprendizajes con los que configurar próximos pasos para el proceso de cambio organizacional.

#### **A.1. Evaluación participativa con una consultoría externa.**

Se realizará una evaluación del proceso seguido con el apoyo de una consultoría experta y externa a Hegoa. Para la realización de este ejercicio, además de contar con los insumos generados en la sistematización del proceso, el equipo evaluador establecerá una metodología participativa con la que recoger las opiniones, percepciones y sentires del conjunto de Hegoa. La evaluación se llevará a cabo en un período de 3 meses y contará con la participación y el apoyo del GIF.

#### **A.2. Socialización de la evaluación en Hegoa y con entidades aliadas.**

Una vez finalizada la evaluación, con sus aprendizajes, conclusiones y recomendaciones para el futuro, se llevará a cabo un proceso de socialización de

sus contenidos, en la línea de generar una visión compartida que es común al conjunto del proceso.

Se compartirá tanto a nivel interno de la organización (con todos los miembros de Hegoa) como con organizaciones aliadas de Hegoa, que tengan potencial interés en los procesos de cambio organizacional, a fin de fortalecernos mutuamente en nuestros respectivos procesos de cambio.

## 5.2. Resultados e indicadores

En este apartado se incluyen los 6 resultados esperados con la implementación de este plan y los indicadores que miden su grado de consecución.

### R1. Diseñada y puesta en marcha la estrategia de trabajo para la implementación y difusión del plan.

- › **R1. I1.** El GIF cuenta con una estrategia de trabajo articulada con otros espacios para los 36 meses de implementación.
- › **R1. I2.** Las reuniones mensuales del GIF aseguran el seguimiento y proponen medidas para la buena marcha de la implementación del plan.
- › **R1. I3.** La estrategia de comunicación permite compartir los avances del plan a nivel interno y externo de Hegoa.
- › **R1. I4.** Al menos 25 personas de Hegoa participan en el plenario (incluyendo PDI, PIC, PIF, ET y personas socias).
- › **R1. I5.** Hegoa cuenta con al menos dos herramientas que permiten registrar el trabajo realizado durante la implementación del plan.

### R2. Puestas en marcha herramientas específicas para incorporar el enfoque crítico feminista en distintas áreas y niveles de trabajo de Hegoa.

- › **R2. I1.** La actualización y despliegue operativo del Plan Estratégico de Hegoa se basan en una estrategia feminista y cuentan con vías efectivas para su implementación.
- › **R2. I2.** Al menos el 60% de las áreas de Hegoa elaboran una propuesta para incorporar la perspectiva feminista en su plan de área.
- › **R2. I3.** El CDOC cuenta con una propuesta acordada de actualización del tesoro desde una perspectiva feminista.
- › **R2. I4.** Se cuenta con al menos 5 sugerencias de mejora para la incorporación de la perspectiva feminista en los másteres de Hegoa.

### R3. Implementadas acciones que permiten avanzar hacia una gobernanza coparticipada y feminista.

- › **R3. I1.** El 90% de la plantilla de Hegoa y el 20% de PDI participan en las sesiones formativas.
- › **R3. I2.** Al menos el 80% de quienes asisten al seminario lo valoran de forma positiva.
- › **R3. I3.** Puesta en marcha de una propuesta propia para avanzar en trabajo en equipo feminista y liderazgos compartidos.

#### **R4. Fortalecida la identidad colectiva a través de espacios de participación y articulación entre distintos perfiles de Hegoa.**

- › **R4. I1.** Elaborado un mapa de la composición y caracterización de la "comunidad" Hegoa (PDI, PIC, PIF, ET, alumnado y personas socias) y sus formas de interacción.
- › **R4. I2.** Un marco de referencia explicita las oportunidades y responsabilidades del PDI, PIC y PIF adscrito a Hegoa.
- › **R4. I3.** El Consejo de Dirección valora positivamente las estrategias de acogida y mejora de la articulación.
- › **R4. I4.** El procedimiento de valoración ex ante de las iniciativas y proyectos incluye un apartado para describir la metodología de despliegue del trabajo mixto (entre PDI, PIF, PIC y ET) en el ciclo del proyecto.

#### **R5. Puestas en marcha medidas que permiten avanzar hacia modelos de trabajo en equipo feministas.**

- › **R5. I1.** Se han analizado, desde una perspectiva feminista, las reuniones de Hegoa a lo largo de 6 meses.
- › **R5. I2.** Creadas al menos dos herramientas para cuidar la dinámica de las reuniones y el desempeño de tareas desde una perspectiva de "afectividad" y corresponsabilidad.
- › **R5. I3.** El 80% de las personas que participan en la presentación valoran de forma positiva las herramientas.
- › **R5. I4.** Se acuerdan y ponen en marcha al menos 2 medidas para mejorar la corresponsabilidad y la conciliación vida-trabajo.

#### **R6. Realizada una evaluación para recoger aprendizajes con los que configurar próximos pasos para el proceso de cambio organizacional.**

- › **R6. I1.** La evaluación describe los resultados y el impacto de las acciones del plan.
- › **R6. I2.** El documento recoge al menos 7 recomendaciones que permiten seguir avanzando en la apuesta estratégica feminista en Hegoa.

## 6. Bibliografía

CEDAW (1979): *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* (disponible [aquí](#)).

*Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, por el que se regulan ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género*. BOPV. No. 235, de 9 de diciembre de 2008 (disponible [aquí](#)).

*Decreto 40/2018, de 27 de marzo, por el que se regulan las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género*. BOPV. No. 67, de 9 de abril de 2018 (disponible [aquí](#)).

eLankidetzta-Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (2018): *IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2018-2021* (disponible [aquí](#)).

eLankidetzta-Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (2022): *Anteproyecto de la Ley Vasca de Cooperación y Solidaridad* (disponible [aquí](#)).

Emakunde (2018): *VII Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres de la CAE* (disponible [aquí](#)).

Hegoa (2015): *Plan de Cambio Organizacional Pro Equidad de Género 2015-2022* (disponible [aquí](#)).

Hegoa (2019): *Plan Estratégico de Hegoa 2019-2024* (disponible [aquí](#)).

Hill Collins, Patricia (2015): "Intersectionality's Definitional Dilemmas", *Annual Review of Sociology*. Vol. 41: 1-20.

*Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género*. BOE. No. 313, de 29 de diciembre de 2004 (disponible [aquí](#)).

*Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres*. BOE. No. 274, de 14 de noviembre de 2011 (disponible [aquí](#)).

*Ley 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo*. BOE. No. 250, de 17 de octubre de 2011 (disponible [aquí](#)).

*Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. BOE. No. 71, de 23 de marzo de 2007 (disponible [aquí](#)).

Jubeto, Yolanda; Herrero, Yayo et al. (2014): *Sostenibilidad de la vida: Aportaciones desde la economía solidaria, feminista y ecológica*. REAS-Euskadi, Bilbao (disponible [aquí](#)).

Mendia Azkue, Irantzu y Guzmán Orellana, Gloria (2019): “Enfoque de género en los conflictos: hacia una cooperación internacional convergente con la acción feminista por la paz y contra la impunidad”, en *Guías para una cooperación sensible al conflicto*, Hegoa, Bilbao (disponible [aquí](#)).

Navarro, Natalia y Granell, Julia (2022): *Diagnóstico Participativo de Género del Instituto Mixto Hegoa*.

ONU (1948): *Declaración Universal de Derechos Humanos* (disponible [aquí](#)).

ONU (1952): *Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer* (disponible [aquí](#)).

ONU (1993, 1995): *Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer* (disponible [aquí](#)).

ONU (1995): *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* (disponible [aquí](#)).

ONU (2002): *Gender Mainstreaming. An overview* (disponible [aquí](#)).

ONU Mujeres (2020): *Gender mainstreaming: A global strategy for achieving gender equality and the empowerment of women and girls* (disponible [aquí](#)).

UPV/EHU (2018): *Protocolo de la UPV/EHU contra las violencias de género* (disponible [aquí](#)).