



06

PAPELES
DE ECONOMÍA
SOLIDARIA
EKONOMIA
SOLIDARIOAREN
PAPERAK

Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria

Maisa Bascuas, Josefina Roco Sanfilippo, Silvia Piris,
Melissa Cabrera, Naroa Ortega y Zalao Pérez

La ECONOMÍA SOLIDARIA es una visión y una práctica que reivindica la economía en sus diferentes facetas (producción, financiación, comercio y consumo) como medio –y no como fin– al servicio del desarrollo personal y comunitario. De esta manera, se presenta como una alternativa al modelo económico imperante, siendo un instrumento de transformación social, que fomenta un desarrollo sostenible, justo y participativo.

REAS Euskadi –Red de Economía Alternativa y Solidaria– persigue conseguir el mayor fortalecimiento y reconocimiento posible de la economía solidaria, potenciando el impulso de experiencias e instrumentos que generen alternativas transformadoras en la esfera económica. Desde esta perspectiva, PAPELES DE ECONOMÍA SOLIDARIA pretende ofrecer herramientas para la investigación, difusión y sensibilización ciudadana desde una mirada crítica y alternativa.

Papeles de la Economía Solidaria

1. Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate.
2. Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes.
3. Autogestión y Economía Solidaria.
4. Economía Solidaria y Economía Feminista: elementos para una agenda.
5. Innovación Social, Políticas Públicas y Economía Social y Solidaria.
6. Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria.

Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria

Maisa Bascuas, Josefina Roco Sanfilippo, Silvia Piris,
Melissa Cabrera, Naroa Ortega y Zaloa Pérez

Maisa Bascuas. Politóloga por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y miembro del Grupo de Estudios sobre Feminismos en América Latina (GEFAL). Es militante del Movimiento Popular La Dignidad y de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP).

Josefina Roco Sanfilippo. Politóloga por la UBA, Doctora en Estudios Internacionales e Interculturales por la Universidad de Deusto. Docente en el Máster Universitario de Educación para el Desarrollo de Hegoa y Coordinadora Pedagógica de las Escuelas de Economía Feminista de Euskal Herria impulsadas por Mundubat Fundazioa.

Silvia Piris. Licenciada en Sociología y Agente de Igualdad de oportunidades de mujeres y hombres por la UPV/EHU. Máster en Cooperación y Desarrollo Internacional. Feminista e integrante de la Colectiva XXK, <<https://colectivaxxxk.net>> se encuentra explorando junto con otrxs cómo vamos poniendo en práctica de manera sostenible y vivible desde ya esos otros mundos posibles y deseados.

Melissa Cabrera. Licenciada en Trabajo Social por la UdelaR. Máster de Economía Social y Solidaria por la UPV/EHU y participante en ekoSolFem, grupo de REAS Euskadi que trabaja los vínculos entre la Economía Solidaria y la Economía Feminista.

Naroa Ortega. Diplomada en ciencias empresariales. Máster en Economía Social y Solidaria por la UPV/EHU y participante en ekoSolFem.

Zaloa Pérez. Licenciada en Sociología y experta universitaria en Investigación Social Aplicada por la UPV/EHU. Técnica de REAS Euskadi, responsable del área de investigación, formación y sensibilización. Referente de género de la organización y miembro de ekoSolFem.

Publicación cofinanciada por:



Esta publicación de ekoSolFem-REAS Euskadi es parte de un programa de cooperación (PGM-2015BA/010) del Instituto Hegoa en materia de economía social solidaria y derechos económicos de las mujeres, en Euskadi y en la región andina, financiado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco.

Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria

Papeles de Economía Solidaria
Ekonomia Solidarioaren Paperak
Número 6
Enero 2019

REAS Euskadi

Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea
Red de Economía Alternativa y Solidaria
Plaza Venezuela 1, 2º Izq. Izq. • 48001 Bilbao
Tel.: 944 160 566
reaseuskadi@reaseuskadi.net
www.economiasolidaria.org/reaseuskadi

Coordinación: Comisión de ekoSolFem –grupo de REAS Euskadi que trabaja las vinculaciones entre Economía Solidaria y Economía Feminista– compuesta por Yolanda Jubeto, Marian Diez, Naroa Ortega, Melissa Cabrera y Zaloa Pérez.

ISBN: 978-84-16257-34-8

D.L.: BI-46-2019

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Traducción a euskera: Iñigo Gallastegi Zorrilla

Impresión: Lankopi, S.A.L.:



Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra con libertad, siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Presentación

Con este sexto número del Papeles de la Economía Solidaria queremos acercar algunas reflexiones en torno a la construcción de organizaciones desde miradas no patriarcales.

Para ello, en el primer artículo Maisa Bascuas y Josefina Roco Sanfilippo nos proponen un diálogo entre experiencias de economía popular y experiencias de economía feminista, deteniéndose en los puentes entre ambas perspectivas, ampliando el circuito económico y revisando las nociones predominantes de lo que se entiende por productivo, por trabajo y por espacios de producción.

Posteriormente, Silvia Piris nos ofrece un marco para la construcción de organizaciones habitables, identificando algunos retos y resistencias a los que nos enfrentamos cuando tratamos de pensarnos y estructurarnos de manera más equitativa y sostenible. Cuando tratamos de identificar y transformar las dinámicas heteropatriarcales y productivistas que nos atraviesan. Por último, Naroa Ortega, Melissa Cabrera y Zalóa Pérez nos presentan una recopilación de herramientas y dispositivos de alcances muy diversos que son puestas en práctica en la Economía Social y Solidaria para transitar hacia organizaciones que se construyan desde otras identidades y formas de hacer.

Queremos aprovechar estas líneas para mostrar nuestro agradecimiento a ekoSolFem, grupo de REAS Euskadi que trabaja las vinculaciones entre Economía Solidaria y Economía Feminista, sin cuyo trabajo, cariño y aportes esta publicación no hubiera podido realizarse. Especialmente a Yolanda Jubeto, Marian Díez, Melissa Cabrera, Naroa Ortega y Zalóa Pérez, quienes han integrado la comisión que ha coordinado esta publicación. Extendemos este agradecimiento a todas las organizaciones que han compartido con nosotras su camino, experiencia y saber hacer.

Esperamos que esta publicación, y las herramientas que en ella se recogen, acompañen a cada vez más organizaciones en sus procesos de transformación, desde el convencimiento de que la economía será solidaria, solo si es feminista.

Índice

Emerger desde los márgenes e implosionar el eje, Economías populares y Economía feminista: un diálogo posible. <i>Maisa Bascuas y Josefina Roco Sanfilippo</i>	7
Primer sacudón. Sostener es producir. Redimensionar la productividad desde otra concepción de valor	9
Segundo sacudón. Cuidar es trabajar. Re-mapear el mundo del trabajo para politizar su concepción	10
Tercer Sacudón. Devenir sujetos protagonistas. Las mujeres sosteniendo en las casas y en las calles	11
Emerger desde los márgenes e implosionar el eje. Algunas reflexiones a modo de cierre	13
Bibliografía	13
Transitando hacia organizaciones habitables. <i>Silvia Piris</i>	15
¿Procesos para qué?	15
Caminante, no hay camino... se hace camino al andar... Retos, resistencias y aprendizajes	17
No queremos un trozo de la tarta, queremos cambiar la receta. Hacia la construcción de organizaciones habitables	22
Prácticas feministas para organizaciones más habitables. <i>Melissa Cabrera, Naroa Ortega y Zaloa Pérez</i>	25
1. Herramientas de observación, diagnóstico y planificación	26
2. Herramientas para la institucionalización de la perspectiva de género y/o feminismo	29
3. Herramientas para transformar nuestros modelos de trabajo	35
Anexo I. Entrevistas	41

Emerger desde los márgenes e implosionar el eje, economías populares y economía feminista: un diálogo posible

Maisa Bascuas y Josefina Roco Sanfilippo

Este artículo propone un diálogo entre experiencias de la economía popular (EP) y experiencias de la economía feminista (EF). Sin querer forzarlas ni idealizarlas ni estigmatizarlas, nos interesa evidenciar sus posibles puentes de contacto de cara a que se nutran mutuamente. Sospechamos que tienen cosas que contarse.

Nos saltamos las fronteras. Escribimos desde el País Vasco y desde Argentina, entre varias sesiones de Skype y unos cuantos mates. En Bilbao, la relación con la EF se origina, como mujer migrada y feminista, de trabajar desde los márgenes del feminismo vasco en talleres que vienen de Mesoamérica compartiendo con mujeres¹ mayormente migradas y/o trabajadoras de hogar y de cuidados. En Buenos Aires, el vínculo con la EP surge de la militancia directa en espacios periféricos de la ciudad trabajando codo a codo, como militante popular y feminista, sobre todo con las mujeres de las barriadas y de formar parte de la Confederación de Trabajadores de la Economía

Popular (CTEP)². Sentí-pensamos estas experiencias desde dónde estamos situadas, nuestro lugar de interlocución que interpela y condiciona nuestras miradas.

Nos centraremos entonces en experiencias económicas de subsistencia que, desde la EP o la EF, surgen como estrategia frente al avance de la llamada crisis civilizatoria que es multidimensional e incluye a todo el proyecto modernizador.

La EP es producto residual de un desajuste deliberado del conflicto capital-trabajo. La reestructuración en los regímenes de producción fordistas a escala global, con su correlato a escala nacional y regional, impactó directamente trastocándolo todo. En América Latina estas transformaciones se profundizaron aún más con el triunfo del neoliberalismo globalizador. La desigualdad territorial se acentuó violentamente. Mientras se desplegaron espacios estrechamente articulados al mundo glo-

1 Hablamos de mujeres, personas trans y bolleras en sentido amplio y diverso.

2 La Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) es una organización gremial de nuevo tipo de carácter federal que nace en 2011, conformada por las organizaciones populares más importantes del país y que aglutina a trabajadores y trabajadoras de la economía popular y sus familias. Está dividida en ramas. La rama agraria que articula los productores de la tierra de las periferias urbanas y los pequeños campesinos. La rama de espacio público está conformada por los trabajadores/as feriantes, vendedores ambulantes, cartoneros. La rama textil compuesta por cooperativas textiles. La rama socio-comunitaria que contiene la mayoría de los trabajos de cuidados: trabajadoras de las cocinas comunitarias, las promotoras territoriales de salud y género, las promotoras ambientales, las trabajadoras de espacios educativos comunitarios, las trabajadoras domésticas, las operadoras comunitarias que trabajan con las personas menores, con ancianos y con jóvenes en situación de consumo problemático. La rama de infraestructura social que nuclea a los trabajadores de cooperativas de construcción, cooperativas de viviendas, entre otras. Hoy la CTEP nuclea entre personas trabajadoras y sus familias alrededor de 300 mil personas a nivel nacional. En el 2016 llevó adelante una pelea para denunciar la Emergencia Social en Argentina y exigió un "Salario Social Complementario" para todos/as los/as trabajadores/as de la economía popular. Durante el año 2017 llevó adelante el Censo Nacional de Barrios Populares, Villas y Asentamientos a nivel nacional. A partir de ahí creó el Registro Nacional de Barrios Populares que impide desalojos como parte de un plan para la expropiación de esas tierras para los/as moradores y la urbanización de estos. Desde el 2017 está peleando por la Emergencia Alimentaria y la Emergencia en Adicciones.

balizado con una hiper-concentración de recursos, otros fueron despojados de todo y la reproducción de la vida dejó de estar garantizada³. La estrategia de acumulación de este proyecto político significó la exclusión del mercado formal de empleo de una importante porción de la población trabajadora. Para estas poblaciones, a nivel material y subjetivo, el salario dejó de ser el patrón articulador y estructurador del conjunto de las relaciones sociales. Estos sectores fueron abandonados a la intemperie y expropiados de los derechos más fundamentales como el acceso a un empleo en condiciones dignas, a una vivienda, a una sanidad y una educación de calidad de verdad universal. Así, la EP es una respuesta política organizada en términos económicos y territoriales de esta población que se las ingenia para cubrir las necesidades vitales básicas para la reproducción de las vidas. Para ello, trabajan por generar y distribuir ingresos, por organizar el trabajo, por incorporar precios sociales, por colectivizar la propiedad y el uso de la tecnología; para reconstituir la solidaridad y la cooperación con la pretensión de construir poder popular.

Por su parte, la EF saca a la luz el conflicto capital-vida. Evidencia la incapacidad irresoluble del capital para la reproducción social. Y se centra en revisar cómo y para qué funciona el sistema socioeconómico actual: capitalista, hetero-patriarcal, racialmente estructurado, neocolonialista y antropocéntrico. Pone las vidas en el centro. Y partiendo de que todos los seres vivos, aunque con distinta intensidad, tenemos necesidades de cuidados en las diferentes fases de la vida; exige la resolución de los mismos como una cuestión política que tiene que gestionarse colectivamente en clave de justicia y dignidad para todas las vidas. La EF desentraña las vísceras del sistema patriarcal, desenterrando todo el montón de trabajos, tiempos y procesos que permiten el cuidado y la sostenibilidad de las vidas, históricamente realizados por las mujeres en el ámbito doméstico de manera no reconocida ni regulada. Como apuesta política, la EF plantea una ruptura. No se centra en que las mujeres lleguemos a ocupar los lugares privilegiados del mundo de lo productivo, lo político o lo público; sino que pretende desmontar de raíz las lógicas y dinámicas de funcionamiento del sistema actual.

La EP y la EF son ante todo prácticas concretas, respuestas inmediatas mediadas por diversas situaciones y circunstancias en el marco de las que se (re)producen tomando formas y sentidos varios, dinámicos y cambiantes, polémicos y tensionados. Sobre la marcha se van teorizando, muchas veces a partir de pruebas de ensayo y error. Hablamos de experiencias en plural porque no hay sólo una homogénea. Cada una, con sus particularidades, es distinta.

Nos centramos a continuación en sus hilos comunes para problematizarlas como estrategias de subsistencia con potencialidad pre-figuradora. De cubrir y gestionar las necesidades y los cuidados básicos, dan el salto y re-crean otras formas de vida, de producción e interrelación. Comparten puntos de partida y horizontes de llegada. Lejos de ser experiencias puras, se cruzan con obstáculos y resistencias, algunas de ellas similares. Tal vez por estar atravesadas por lógicas y dinámicas complejas, las mismas que combaten, que muchas veces se interiorizan.

A continuación, viajamos por la EP y la EF deteniéndonos en esos puentes conectores. Ampliando el circuito económico, revisaremos a contrapelo las nociones predominantes de lo que se entiende por productivo, por trabajo y por quiénes son las personas sujetas y cuáles los espacios de producción. Teniendo en cuenta los aportes como las contradicciones, veremos la potencia de la EP y de la EF de emerger desde los márgenes para implosionar el eje.

Primer sacudón.

Sostener es producir. Redimensionar la productividad desde otra concepción de valor

El falso ideal del homo-economicus se ha puesto en el centro. Neoliberalismo y patriarcado, en su alianza estratégica, funcionan bajo sus premisas antropocéntricas y androcéntricas. Sin darnos cuenta, el conjunto de nuestras acciones, lo que hacemos, pensamos y sentimos, se encuentra atravesado por los baremos que este ideal impone.

La noción de productividad, ligada y sesgada por la rentabilidad económica, la acumulación y la especulación im-

3 Nos referimos aquí a lo que Sassen (2010) denomina la geografía específica de la globalización en la que se identifican lugares-territorios y temporalidades específicas de hiperconcentración de recursos ensamblados en lo global por redes transfronterizas. Y otros espacios con temporalidades también específicas despojados de todo, que parece desanclado de lo global, pero donde también es posible rastrear redes transnacionales, muchas veces vinculadas a las economías ilegales.

pregna bajo el cálculo de costo-beneficio buena parte de las relaciones sociales. El "dios dinero", todo lo convierte en mercancía que se puede (y debe) comprar y vender. Subsumiendo el valor de uso al valor de cambio, nos hace creer que todo es recurso a explotar infinitamente y que sólo vale lo que tiene un precio. Los cuerpos y los territorios se vulneran, cosifican, colonizan y expropian.

En este marco, el engranaje gira y tira día a día. Lo productivo se define por su capacidad de generar plusvalor en clave monetaria y financiera. El circuito productivo es el que recorre el dinero. El llamado flujo circular de la renta, en sus diferentes paraditas para su multiplicación, nombra y designa espacios, sujetas y sentidos. Todo aquello que queda fuera de esto parece no existir ni valer o contar. Sin embargo, si miramos detrás del telón encontramos la base oculta del dispositivo que completa y sostiene el engranaje.

La EP y la EF revelan que lo reproductivo y lo productivo, lo público y lo privado, el centro y la periferia son inescindibles. Evidencian estas falsas dicotomías dando cuenta de que no hay una esfera sin la otra. Las fronteras entre ambas, tan aparentemente precisas como funcionales, se desdibujan cuando asoman las realidades sumergidas de la ciudad o de las casas. Y cuando esto sucede, desde las periferias urbanas o desde los espacios domésticos, sale a escena todo el conjunto de procesos velados que posibilitan la reproducción de las vidas tanto en clave personal como colectiva. Ese salir desmonta lo habitualmente considerado productivo y evidencia desde dónde verdaderamente se sostiene.

La noción de productividad se redimensiona porque se incorporan otras formas de medida. El valor social de lo producido ya no se limita a su capacidad de generar renta sino a su relación con su aporte a la sostenibilidad del ecosistema personas-comunidades.

Esto sacude de hecho la noción hegemónica de productividad en los términos en los que lo define la econo-

mía política clásica, que distingue entre productividad y producción de valor. Allí donde los economistas ven improductividad o fracaso productivo la EP y la EF los reconocen como trabajos socialmente necesarios. Se da así un giro en la noción de productividad. Al desligarla de su identificación inmediata con la acumulación capitalista, se la re-significa en función de su posibilidad de producir valor social y comunitario. Un valor que se define por su capacidad de satisfacer, de manera sinérgica y con pervivencia, las necesidades vitales de las personas y las comunidades.

La EF detiene su mirada en la reproducción, el sostenimiento y la gestión de las vidas. Expande los confines de la economía de mercado y visibiliza el trabajo doméstico en el circuito económico. Al tiempo que evidencia críticamente su aporte como pilar ocultado del sistema, devela la centralidad de los cuidados en tanto personas y sociedades vulnerables e interdependientes y se centra en las condiciones de posibilidad del buen-vivir para todas las vidas.

La EP brota como respuesta a la precariedad de las condiciones de existencia, a través de la organización de las denominadas "unidades productivas domésticas ó comunitarias"⁴. Estas iniciativas apuntan sobre todo a la generación de trabajo genuino, más allá de la maximización de las ganancias. El sobrante de lo que producen lo llaman "excedente social" y se destina a mejorar los barrios para un "mejor vivir". Encontramos así en la EP, "de hecho" o más bien "en estado práctico", la búsqueda por visibilizar y generar el reconocimiento de los trabajos de cuidados en sentido comunitario. El cuidado colectivo reúne y articula aquellas tareas invisibilizadas que, sobre la solidaridad, la empatía, la sororidad y la ayuda mutua sostienen la vida en la periferia. Eso que, las mujeres de la CTEP llaman las "tramas comunitarias de la reproducción de la vida".

La EF plantea una reorganización social de todos los tiempos y trabajos porque considera que los cuidados

4 La Economía Popular es el conjunto de Unidades Productivas donde los medios de trabajo están en manos de los sectores populares. Estas unidades productivas son comunitarias, individuales o colectivas. Los criterios de las Unidades Productivas Comunitarias son los siguientes: 1) distribución del ingreso por partes iguales o de acuerdo a las horas trabajadas, 2) con una organización del trabajo regidas por el principio democrático y de control de sus socios, 3) participación colectiva en la gestión, conducción y administración de la misma, 4) la fijación de precios sociales del producto producido en contraposición al principio de lucro y ganancia de las unidades productivas del sector privado, 5) propiedad colectiva de los medios de producción, 6) tecnología de uso colectivo a todo el espectro de la economía popular, 6) solidaridad como principio rector, 7) fuerte arraigo en la comunidad (Grabois, 2014).

en tanto necesidad y responsabilidad colectiva deben ser asumidos de manera justa y repartida por todas las personas. En ese sentido, plantea una reestructuración del conjunto de la sociedad, ya que su funcionamiento actual permite y es condición de posibilidad de una división sexual del trabajo, racista y clasistamente estructurada, que sumerge a las mujeres a situaciones de desigualdad e injusticia histórica. La propuesta política en este caso tiene que ver con romper con los roles y lugares socialmente asignados a las personas según qué tipo de trabajos realicen. No sólo se trata de visibilizar, regular y reconocer, sino de repartir y reorganizar, aunque esto conlleve que muchas personas y sociedades tengan que revisar sus privilegios y salir de sus zonas de comodidad.

La EP y la EF plantean un reto doble para los sectores populares y para las mujeres. No sólo se trata de luchar contra los molinos de viento, sino que hay que romper con los patrones e imágenes interiorizadas que reproducimos desde la socialización temprana. En muchos casos, nuestras subjetividades se constituyen en función del reconocimiento de las otras personas, que suele ser por el cumplimiento de determinadas características que el propio sistema asigna: el pobre desposeído excluido o la mujer cuidadora sacrificada y buena madre. La ruptura con los imaginarios sociales de valor, de competencia, de acumulación tiene que ver con ir sacudiendo los pilares sobre los que se erige lo que muchas veces llevamos dentro.

Recuperar la concepción de valor no es fácil. En el camino surgen obstáculos y resistencias de distintos tipos. No olvidemos que la mayoría de los entornos y circuitos se encuentran impregnados por las lógicas y sentidos de la productividad hegemónica. Transformar el sistema desde dentro no es tarea sencilla ni inmediata, estamos inmersas en él. Intentar funcionar bajo otros parámetros en los que primen el valor socialmente necesario, implica chocar de frente con un gran muro. Los términos de esta confrontación son bastante dispares, el artefacto es poderoso y sus dispositivos multidimensionales y complejos.

No sin tensiones, la EP y la EF cuestionan y sacuden la lógica occidental, racional y pragmática que reduce el tiempo a un cálculo lineal. El vínculo social a diferen-

tes escalas se reconstruye a través de la práctica común, inter-relacional, solidaria, colaborativa en lo próximo y cotidiano. Se desmonta y replantea la noción de productividad cuestionando sus bases y fundamentos, planteando nuevos sentidos y temporalidades que gestionan lo colectivo en colectivo.

Segundo sacudón.

Cuidar es trabajar. Re-mapear el mundo del trabajo para politizar su concepción

El replanteo de qué es productivo y qué no lo es, conlleva el reconocimiento de un montón de esfuerzos y tiempos que hasta el momento no se asumían ni política, ni social ni económicamente como trabajos.

Cuando EP y EF incorporan procesos no reconocidos que generan otro tipo de valor y permiten la reproducción de las vidas, introducen nuevos parámetros para entender qué es trabajo y qué no, qué trabajos valen y cuáles no, teniendo en cuenta la utilidad social que representan y la capacidad de resolver necesidades vitales personales y colectivas. El trabajo se piensa así en función de su valor comunitario, de su responsabilidad con el entorno y de su valor socialmente necesario en función de su capacidad de satisfacer necesidades para la vida, no para el consumismo irresponsable, individualizante y ecocida.

La EP y la EF evidencian la urgencia de re-mapear el mundo del trabajo. La EP reinventa el trabajo, cuando el empleo deja de ser una opción posible para un amplio espectro de la población. La EF lo abre, incorporando un gran abanico de posibilidades. Ambas dan cuenta de que hay que incorporar un conjunto de actividades y estrategias económicas múltiples.

Necesitamos re-mapear el mundo del trabajo porque con la concepción hegemónica de trabajo cerca de la mitad del todo, a nivel doméstico o a nivel público-comunitario, se deja fuera de la concepción actual. Las categorías analíticas utilizadas hasta ahora para delimitar lo que es "trabajo" de lo que no lo es, tienen el efecto de la "franzada corta"⁵. Se dejan por fuera bastantes experiencias, no sirven para dar cuenta de la profundidad de la rees-

5 Esta metáfora quiere dar cuenta de la peligrosa situación, por cierto, bastante frecuente en las ciencias sociales hegemónicas, en la que el diagnóstico inicial del que se parte no abarca la totalidad del escenario o acontecimiento en cuestión, dejándose fuera cuestiones importantes y conllevando a que justamente por tal motivo las respuestas de salida a esa situación no siempre sean las indicadas.

tructuración del mundo productivo. Ni una mejor y más competitiva reinscripción en la economía global para la EP, ni una mejora de las condiciones laborales de las mujeres que realizan trabajos de cuidados para la EF; implicarían la transformación que ambas plantean.

Cuando hablamos de reconocimiento social a través de la incorporación en el mundo del trabajo bajo nuevos parámetros, no nos referimos a la lógica "*emprededurista*" que en última instancia es un refrito del falso ideal del homo-economicus a nivel popular en un contexto neoliberal. Las estrategias de supervivencia que se despliegan desde la EP y la EF, nada tienen que ver con esta noción de emprendedores que ha querido meter forzosamente la matriz neoliberal a través de la financiación y la cooptación de estos procesos. Las lógicas y dinámicas de las personas organizadas en los barrios marginados se encuentran en tensión con este ideal productivista y competitivo que hace creer que todas podemos ser gerentes y empresarias.

Los procesos colectivos que están reinventando el trabajo no tienen nada que ver con esto. No cuentan ni con capital inicial ni con excedente. Funcionan desde su imaginación y su pulsión de vida, se lanzan a resolver la vida frente al despojo de todo de manera violenta. Además, estas iniciativas son otra cosa, porque la mirada individualizante que nutre la matriz neoliberal en su afán peregrino de querer convencernos de que cada uno y cada una somos responsables del "éxito" o "fracaso" de nuestros devenires para nada está en el trasfondo epistemológico desde el cual se parte.

Esta nueva cartografía del mundo del trabajo emerge como implosión de la reproducción social. No es casualidad que tanto en la EP y en la EF las estrategias tienen que ver con trabajos relacionados con la sostenibilidad en sus distintos niveles. Esto se ve cuando las mujeres resuelven lo más básico⁶, pero también con la politización a través de la gestión colectiva de un montón de necesidades que anteriormente eran relegadas al ámbito privado. Desde la EP, el trabajo doméstico se empieza a compartir en la propia comunidad, en sus redes, en las que se van construyendo, y aunque en muchos casos

siguen siendo feminizadas, dan el salto a lo político, a la gestión común y al encuentro intersubjetivo de muchas que de otro modo seguirían encerradas en casa.

La vulnerabilidad deviene potencia. Potencia creativa de lo social a lo político, la asunción de la vulnerabilidad en tanto personas y colectivos, lleva a la organización social del trabajo para la mejora de las condiciones de vida. Lejos de ser un problema o un gasto, las necesidades comunes, los cuidados, las diferentes carencias se consideran como colectivas y de ese modo se organiza su resolución.

Resulta central este salto político desde lo doméstico a lo colectivo, presente tanto en la EP como en la EF. Resitúa en el centro de la discusión el valor asignado a los trabajos de cuidados y los reconoce como ámbito específico desde el cual se garantiza la reproducción de las vidas.

Re-mapear el mundo del trabajo nos conduce a la (re) politización de estas tareas y actividades que hasta hace algunas décadas atrás "se resolvían" en el ámbito doméstico, individual y periférico.

Tercer Sacudón.

Devenir sujetos protagonistas. Las mujeres sosteniendo en las casas y en las calles

Redimensionar la noción de productividad y re-mapear el concepto de trabajo conlleva a que se muevan varias piezas del tablero. Algunos elementos cambian de sentidos y otros nuevos, o que antes no se veían, se suman a la jugada. Las lógicas previas se cuestionan y otras prioridades comienzan a ponerse en el centro.

La re-significación de las definiciones, el replanteo de sus sentidos y significantes abre todo un abanico de otras concepciones que de ellas se desprenden. Así, trastocar las nociones hegemónicas de productividad y de trabajo, incluye también remover lo que se entiende por personas trabajadoras, sujetas del proceso productivo y remirar lo que miramos cuando nos acer-

6 Un ejemplo de esto son las cocinas, jardines y ludotecas comunitarias, la creación de promotoras de salud y género, el acompañamiento a mujeres en situación de violencia. Y el cuidado del ecosistema de los barrios populares a través de cooperativas de reciclado, de mantenimiento, de construcción de obras de infraestructura también son algunas de las prácticas concretas que redefinen la noción de productividad.

camos a los espacios desde dónde se produce. Como parte de esta apertura, no sólo se vacían de sentidos las concepciones que manejamos sobre productividad y trabajo, sino que aparecen nuevos componentes que las complejizan incorporando partes de la realidad que hasta ahora estaban siendo ignoradas.

Al tiempo que las personas sujetas demandan el reconocimiento de sus trabajos dan tenor de productivo a los espacios que habitan. Así, las personas trabajadoras de la economía informal y las mujeres trabajadoras muchas veces también ubicadas en la economía sumergida, salen a la superficie exigiendo que se reconozca su lugar. Y convierten en espacio productivo un barrio o una casa.

Cuando hablamos de trabajadoras de la EP nos referimos a las mujeres que organizan las ferias que habitan la vida interna de las barriadas populares, a quienes salen a recolectar cartón para venderlo, a las personas vendedoras ambulantes, a quienes se organizan para resolver necesidades colectivas como acceso al agua potable, el servicio cloacal y la electricidad; a las personas productoras de la tierra de las periferias urbanas, en su mayoría migradas fronterizas. Y a las mujeres que realizan el amplio abanico de trabajos para la comunidad.

Y cuando nos referimos a las trabajadoras de las EF sobre todo estamos pensando en todas las mujeres del mundo que a lo largo de la historia han marcado su vida y sus cuerpos realizando trabajos del hogar y de cuidado, en condiciones de injusticia y desigualdad.

En ambos casos, se trata de personas trabajadoras que devienen sujeto, que reclaman una ruptura con los consensos políticos y sociales que dan lugar a la profundización de las brechas de desigualdad de clase y de género.

Tanto en la EP como en la EF, se destaca la composición fuertemente femenina de este nuevo sujeto económico y político. Son las mujeres las que primero caen del mercado formal de empleo, las que asumen los desajustes de la actual organización social de los cuidados y los recortes de las infraestructuras públicas, pero también son ellas las primeras que se apuntan en la construcción de estrategias económicas cooperativas.

En los orígenes de la EP y de la EF son las mujeres las que se (pre)ocupan por resolver cómo garantizar lo básico para la reproducción y el sostenimiento de las vidas en las viviendas y en los barrios.

Cuando el salario dejó de ser el ordenador general sostén de las familias, las mujeres salieron a la calle y a la comunidad y desde allí empujaron respuestas colectivas y organización popular. Ese proceso que las compañeras de la EP llaman "de la casa a la calle" significó un cambio de subjetividad profundo para todas ellas que significó una reafirmación y un reconocimiento como personas sujetas concretas transformadoras de su propia realidad. Este pasaje significó, incluso antes de que se reconozcan a sí mismas como trabajadoras, la politización "de hecho" de todas esas tareas y actividades que en términos generales garantizan la reproducción de las vidas.

Tanto para las trabajadoras de la EP como para las de la EF, el auto-reconocimiento como sujetas trabajadoras no es una cuestión que se dé con facilidad. Muchas veces, cuesta que nombren y asuman las tareas que realizan como trabajos. La lógica de la producción acumulativa, el ideal del *homo economicus* y la autosuficiencia suelen ser prácticas recurrentes de las personas trabajadoras de la EP y de la EF. La comparativa permanente de lo que se hace con los baremos de valor del sistema socio-económico, con el que además se compite y en el que se sobrevive, juega otro elemento de resistencia que suele estar presente.

Por otro lado, hay que mencionar que desde la EP no se problematiza en concreto la división sexual del trabajo ni las asimetrías inscriptas a esta relación. Sin embargo, en el afán de visibilizar los trabajos de la EP que en muchos casos son trabajos de cuidados y en todos los casos son mayoritariamente feminizados y fuertemente racializados; nuevos interrogantes aparecen relacionados al modo que se articula la desigualdad económica, social y político con la división sexual del trabajo.

Mientras, en la EF la trenza de las opresiones que combina el género, la raza y la procedencia geográfica es una cuestión omnipresente cuando se combinan la división internacional del trabajo con la división sexual del mismo. Más aún cuando, la resolución de la crisis de cuidados en el norte viene dada de la contratación precaria de mujeres migradas empobrecidas.

En suma, poco a poco se despliegan procesos de organización y politización, se asumen riesgos y se sale de las zonas de confort. Las personas trabajadoras de la periferia, del subsuelo, devienen sujetas protagonistas con capacidad de incidencia, organización y transformación de las realidades que les atraviesan. Los condicionantes

son muchos, pero también hay grados de autonomía que permiten modificar las situaciones de vulneración. La interiorización de la cultura y la ideología hegemónica está disputada. Se sacuden subjetividades y se comienza a tomar consciencia desde otro rol como sujetas. Este pasaje está lejos de ser un proceso lineal y amoroso. Más bien ese salir del lugar de confort puede ser también un proceso violento y doloroso, pues sacude incluso las relaciones interpersonales y el ámbito doméstico. Por otra parte, es siempre un proceso complejo porque estas nuevas subjetividades se reponen por sobre, al margen y en medio de la subjetividad neoliberal del consumo, la compra-venta, la competencia, el machismo y el colonialismo, entre tantas otras características.

Emerger desde los márgenes e implosionar el eje. Algunas reflexiones a modo de cierre

La EF y la EP surgen desde lugares no reconocidos económica, política ni socialmente. Co-existen en el sistema socio-económico en ámbitos periféricos, no casualmente velados por el mercado formal. Pero esto no significa que no formen parte de cadenas complejas de producción, muchas veces sostenidas en su último eslabón por trabajos no remunerados ni reconocidos. Los aportes de ambas, que son muchos, no se han querido visibilizar ni regular.

Mientras la EF se detiene a mirar el cuidado de la vida y la red de vida, la EP articula estrategias económicas y organizativas de subsistencia para cubrir las necesidades desde las tramas barriales y comunitarias.

Estas experiencias, en un sentido más inmediato aportan a que los barrios precarios no se descomunitaricen del todo, porque más allá de esa comunidad están las economías ilegales que se articulan también de formas más veladas con las finanzas globales. Allí donde la vida no vale nada, donde los cuerpos son las principales mercancías y donde el terror y la pedagogía de la crueldad se escriben en todos los cuerpos, pero especialmente en el de las mujeres.

Desde la pretensión de ruptura de la EF y tras vivenciar la fractura excluyente la EP; ambas propuestas surgen como respuestas inmediatas que al tiempo que se (pre) ocupan por gestión de la subsistencia, apuestan y trabajan por la construcción de otro modelo. Como parte de

ese proceso, implosionan el eje. No sin contradicciones, dan cuenta de otras formas de hacer que poco a poco socaban los pilares del sistema actual basado en la lógica del dinero, la acumulación y la especulación.

La EP y la EF, desde lugares velados contribuyen a que el sistema no explote por los aires, pero no por el sistema en sí sino por las vidas que hay detrás. Sumergidas, infravaloradas y precarias ambas se encuentran expuestas a circuitos de mayor vulnerabilidad, violencia y explotación. Parten del rebusque de lo básico para cubrir las necesidades vitales. Reincorporan la dimensión socialmente necesaria para valorar los trabajos.

Más allá del dinero, introducen nuevas formas de entender y comprender el territorio y la territorialidad. Desde los márgenes, apelan y sostienen, al tiempo que intentan romper y transformar los pilares del sistema actual. Desde los márgenes, estas economías surgen con la experiencia de la irresolución del conflicto capital-vida y se van configurando como respuesta política-organizativa a un sistema depredador y biocida.

Bibliografía

- CARRASCO, Cristina y DIAZ CORRAL, Carme, (Editoras), (2017), *Economía feminista. Desafíos, propuestas, alianzas*, Barcelona: Entrepobles.
- CARRASCO, Cristina (Ed), (2014), *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*, Madrid: La oveja roja.
- FEDERICI, Silvia (2018), *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*, Madrid: Traficantes de Sueños.
- FEDERICI, Silvia (2013), *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*, Madrid: Traficantes de Sueños.
- GRABOIS, Juan (2014), *Organización y economía popular: nuestros objetivos. Cuaderno III. Cuadernos de formación para trabajadores, militantes, delegados y dirigentes de organizaciones populares*. En co-autoría con Emilio Miguel Ángel Pérsico.
- GAGO, Verónica (2014) *La razón neoliberal. Economías barrocas y pragmática popular*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.

- ICONOS REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES (2018), *Economía popular: entre la informalidad y la reproducción ampliada*, Quito: Flacso.
- LEON TRUJILLO, Magdalena (2014), "Economía solidaria y buen vivir. Nuevos enfoques para una nueva economía", en *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica*, Bilbao: Reas Euskadi.
- MESOAMERICANAS EN RESISTENCIA POR UNA VIDA DIGNA (2014), *Para entender y transformar la vida de las mujeres. Sistematización del proceso mesoamericano de formación de mujeres en economía feminista*. <<https://mesoamericanasenresistencia.com/media/uploads/documents/sistematización.pdf>>.
- PARELLA RUBIO, Sonia (2003), *Mujer, inmigrante y trabajadora: la triple discriminación*, Barcelona: Anthropos.
- PEREZ OROZCO, Amaia (2014) *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*, Madrid: Traficantes de Sueños.
- PRECARIAS A LA DERIVA (2004), *A la deriva por los circuitos de la precariedad femenina*, Madrid: Traficantes de Sueños.
- ROCO, Josefina (2016), "Cuidados, migración femenina y capitalismo heteropatriarcal. Notas sueltas desde la economía feminista", *Escucharnos Decir. Feminismos populares en América Latina*, Buenos Aires: Colectivo Minervas y Mujeres en Lucha.
- ROCO, Josefina (2016), *Pasos en el camino. Sistematización de las Escuelas de Economía Feminista de Euskal Herria*, Bilbao: Mundubat.
- ROCO, Josefina (2018), "Economía feminista y vida cotidiana. Una conversación con Amaia Pérez Orozco y Silvia Federici", *Economía feminista una alternativa al capitalismo*, Bilbao: Mundubat.
- SASSEN, Saskia (2010), *Territorio, autoridad y derechos. De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales*, Madrid: Katz Editores.

Transitando hacia organizaciones habitables

Silvia Piris

Este artículo nace con un doble objetivo⁷. En primer lugar, servir de una especie de marco de las herramientas que se recogen en esta publicación. Un marco en construcción y basado en reflexiones y aprendizajes extraídos de diferentes experiencias prácticas sintetizadas. Ideas, por tanto, colectivas y fruto de diferentes procesos de cambio organizacional vividos (algunos como dinamizadora, otros como participante) y de sesiones de trabajo sobre transformación organizacional feminista en otros espacios y organizaciones sociales⁸.

En segundo lugar, recoger algunas de las claves fruto del proceso de cambio organizacional pro-equidad de género que inició REAS Euskadi en el año 2015 y en el que, por supuesto, todavía se encuentra. *Bizigarri*, que podríamos traducir como habitable en castellano, ha sido y está siendo un proceso de gran riqueza, del que hemos podido extraer múltiples aprendizajes, tanto quienes hemos tenido la suerte de acompañarlo como las personas y organizaciones de la red que han sido y son protagonistas absolutas del mismo.

Así, estas páginas se ordenan en tres grandes bloques. Uno primero en el que tratamos de presentar qué estamos entendiendo por procesos de cambio organizacional pro-equidad de género y por qué consideramos que estamos en un momento tanto de necesidad y urgencia, como de oportunidad para repensar nuestras organizaciones en estas claves.

En el segundo bloque, hemos querido presentar una breve reflexión sobre algunos de los retos o resistencias a

los que nos enfrentamos cuando tratamos de pensarnos y estructurarnos de manera más equitativa y sostenible. Cuando tratamos de identificar y transformar las dinámicas heteropatriarcales y productivistas que nos atraviesan y reproducimos como colectivos. Para cada reto tratamos de ofrecer algunas claves o certezas, que puedan, junto con el resto de los aportes de esta publicación, resultar útiles y motivadoras para quienes asuman el reto de ponerse manos a la obra en la imaginación y construcción de otras organizaciones deseadas y vivibles.

En tercer lugar, presentamos algunos elementos que consideramos dotan de identidad a *Bizigarri*, y al trabajo realizado por REAS Euskadi. La idea de construir organizaciones habitables, que da título a este artículo, será la que cierre el mismo. Empezamos.

¿Procesos para qué?

¿Qué es esto de los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género? Además de tener un nombre complejo y largo, podemos decir, de manera muy sencilla, que se trata de actuaciones que buscan transformar las organizaciones desde la mirada de género. Partimos así de algunas premisas.

En primer lugar, el reconocimiento de que **las organizaciones, todas ellas, están atravesadas por relaciones de género y por estructuras patriarcales**. Se dan relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres en: la asignación de tareas y responsabilidades; la participación en

7 Gracias a Zalao Pérez Hernandorena por los imprescindibles aportes al texto y por todos los cafés post-Bizigarri en los que he aprendido y me he reído tanto.

8 Todos ellos en colectivos que podemos definir como transformadores, es decir, que tienen entre sus objetivos la propuesta de otros modelos sociales, políticos, económicos contrahegemónicos.

los procesos y espacios para la toma de decisiones; la distribución de cargos que se ocupan dentro de la organización; el acceso a los espacios para la comunicación y gestión del conocimiento, etc. Además de infinidad de estructuras, procesos y relaciones que reproducen esas desigualdades, existe todo un sistema de valores y creencias, mucho más difíciles de identificar y de transformar, que las refuerzan y sostienen. Nos definimos como organizaciones que trabajan por una sociedad más justa, más igualitaria... pero mantenemos unas prácticas y unas estructuras atravesadas por múltiples desigualdades, el reto está, una vez más, en estrechar la brecha entre discurso y práctica.

En segundo lugar, podemos decir que aquellas organizaciones que han tratado de incorporar la participación equitativa de las mujeres, el enfoque de género o incluso, la mirada feminista, **han puesto más esfuerzo en el *qué*** (qué se hace, cuáles son las agendas, las propuestas) y cuando han trabajado en la estructura y los procesos, lo han hecho tratando de incorporar a las mujeres a organizaciones ya construidas, sin cuestionarse las propias organizaciones en sí mismas. Así, en muchas ocasiones erramos el tiro al preguntarnos ¿qué les pasa a las mujeres para no estar? y no tanto, ¿qué les pasa a las organizaciones, como espacio y relaciones que reproducimos colectiva y cotidianamente, para relegar y expulsar una presencia equitativa de las mujeres?

Los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género avanzan en esa necesidad de lanzar miradas más complejas. Buscan analizar de manera integral las organizaciones, al menos en un doble sentido. En primer lugar, no se trata de revisar o transformar solo lo que se ve, los *productos* y *discursos*, sino que se pretende transformar las estructuras, dinámicas y valores que estén generando desigualdad. Colocar, por tanto, en el centro de esta revisión los *cómos*, cómo estamos haciendo las cosas; entre *quiénes*; a qué objetivos responden estas formas de hacer; y cómo podemos transformarlas y transformarnos. En segundo lugar, este análisis integral exige que sean procesos en los que se promueva la par-

ticipación en los mismos no solo de las personas "convencidas" de la organización o de aquellas que trabajan sobre las "cuestiones de género", sino de un grupo lo más diverso posible.

El término procesos de cambio organizacional pro-equidad de género podemos decir que muy propio, por empleado, del ámbito de la solidaridad y la cooperación vasca. El año 2008, la Dirección de Cooperación al desarrollo de Gobierno Vasco, (actualmente Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo), inspirada, entre otros, por un proceso muy interesante de auto-diagnóstico realizado por la Coordinadora de ONGD de Euskadi⁹, elabora junto a Natalia Navarro Oliván un Decreto pionero a nivel estatal que pretende apoyar la puesta en marcha de estos procesos en las ONGD vascas¹⁰. Esta línea de subvenciones a través de la financiación de las fases de diagnóstico y de planificación, ha apoyado, con sus luces y sus sombras¹¹, a muchas organizaciones que llevan años realizando este trabajo, entre ellas REAS Euskadi. Así, recogemos la definición que en este instrumento se da de estos procesos: "son actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y pensar, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructuras, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc."¹². Por tanto, son transformaciones profundas, a largo plazo y que requieren de esfuerzos, recursos y tiempo.

Les llamemos de esta manera o no, muchas organizaciones de carácter transformador (movimientos sociales, organizaciones sindicales, cooperativas) están trabajando estas cuestiones. ¿Por qué consideramos que estamos en un momento de urgencia, necesidad y oportunidad de estos procesos? Creemos que la situación actual de crisis, que podríamos nombrar como sistémica, está haciendo que se tambaleen muchos de los principios sobre los que se asentaban nuestras sociedades, economías, formas de gobierno. Ante esto, las organizaciones que

9 Más información en la página web de la CONGDE, <<https://bit.ly/2x2QhjU>> y en bibliografía recomendada.

10 DECRETO 197/2008, de 25 de noviembre, por el que se regulan ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional proequidad de género, <<https://bit.ly/2O8jv7z>>.

11 Ver evaluación realizada por la AVCD, <<https://bit.ly/2Mpyx7i>>.

12 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.

luchan por erradicar las desigualdades y los sistemas de opresión que las generan, son cada vez más conscientes de que no podremos responder al sistema, transformarlo de raíz, con organizaciones viejas: con organizaciones *construidas sobre y reproductoras de* desigualdades. Las formas de militar/participar, de entender la división entre empleo y trabajo, las lógicas patriarcales que atraviesan nuestras formas de estar y de relacionarnos en estas organizaciones deben ser progresivamente cuestionadas, revisadas y transformadas. Por tanto, aparece como algo urgente y prioritario, dedicar tiempos, energías y recursos a pensar otras formas de hacer, más cooperativas, más solidarias, más igualitarias, que nos permitan disfrutar de la transición hacia esos otros mundos posibles y deseados. Y aquí las propuestas feministas resultan indispensables. Estamos por tanto en un momento de oportunidad: sin tenerlo del todo claro, pero con valentía, cada vez más organizaciones son conscientes de esta necesidad y están haciendo el camino.

Caminante, no hay camino... se hace camino al andar... Retos, resistencias y aprendizajes.

Posiblemente ningún verso refleje mejor esa idea de que cada proceso de cambio organizacional es único, que no hay recetas, solo pistas de por dónde ir avanzando, que se dan algunos pasos, se vuelve, se rehace... y, en consecuencia, el vértigo y la incertidumbre que esto genera en quienes han decidido embarcarse en esta gran aventura de repensar las organizaciones. En este punto, como decíamos, tratamos de recoger algunos de los retos y resistencias que pueden ir presentándose en el camino, añadiendo claves que pueden ser útiles para su abordaje. No pretendemos que sea una lista exhaustiva, tan sólo, una muestra que pueda resultar significativa.

Hemos ordenado estos retos y resistencias, junto a sus claves, en tres grandes bloques interconectados. En primer lugar, aquellos vinculados al contenido y objetivos de estos procesos, a qué y sobre qué se quiere trabajar. En segundo lugar, referidos a la manera en la que abordamos estos contenidos, al cómo hacemos estos procesos. En tercer y último lugar, a los actores, a quiénes protagonizan y son a su vez impactados por estas transformaciones.

Sobre los objetivos, el qué y para qué de estos procesos.

Los procesos de cambio organizacional son procesos complejos, que van más allá de una mirada clásica de los diagnósticos y planes de igualdad, y que remueven las organizaciones (integralmente) y las personas que las conforman. Tratamos de transformar las relaciones de género desiguales y las estructuras que las sostienen y, a la vez, transformamos mucho más que eso. Hay complejidad, pero también, hay mucha potencialidad en abordar los procesos de esta manera profunda y con la mirada en el largo plazo. Entre quienes inician estos procesos en todo caso puede que esto no se tenga muy presente o que, incluso, convivan diferentes percepciones sobre el para qué de los mismos y sobre cuáles van a ser los resultados esperados. Algunas de las resistencias¹³ que identificamos en este ámbito:

- *Estamos tratando de abarcar demasiado. Este proceso es de género, de igualdad de mujeres y hombres, y se están poniendo en cuestión elementos que no tienen vínculo directo con el tema.*

Transformar nuestras organizaciones desde la perspectiva feminista remueve y altera la propia forma de entender los procesos de trabajo, las estructuras y las propias organizaciones. Las lógicas patriarcales forman parte del ADN organizacional. Si las ponemos en cuestión no solo alteramos una parte, sino el todo. Por ejemplo, podremos identificar que las mujeres no participan en los espacios de toma de decisiones, y la respuesta, más allá de facilitar la presencia numérica de éstas (que también), irá dirigida a analizar cuáles son los objetivos, principios y valores que sustentan estos espacios, esto es, cómo se entiende la participación y quiénes la están protagonizando y definiendo; y, a partir de ahí, qué transformaciones hay que hacer en claves de mayor equidad y justicia. Estas transformaciones impactarán en las mujeres, pero también en aquellxs otrxs que no encajan en la visión hegemónica sobre la participación y estaban fuera de esa esfera de poder. Por lo tanto, atención frente a la posible evaporación de género, pero apertura para comprender la profundidad de la propuesta.

13 Presentamos las resistencias redactadas en primera persona, para facilitar su comprensión. Pero no se trata de citas literales ni de extractos de ningún proceso en el que se haya participado.

- *No tenemos claro cuál es el objetivo final de todo esto, es algo difuso. ¿Qué resultados concretos vamos a obtener?*

La búsqueda de resultados concretos y medibles que nos hablen del éxito de una intervención ilustra, muy bien, una lógica productivista del trabajo. En nuestra opinión, decir que este tipo de procesos, en sí mismos, generan aprendizajes que deben ser valorados y que muchas de las transformaciones que impulsan (como en cualquier otro proceso de toma de conciencia y de empoderamiento) son difícilmente cuantificables a corto plazo y utilizando los indicadores habituales, no está reñido con que abordemos procesos planificados y pensados (aunque vivos). Una clave para superar esta resistencia podría ser tratar de introducir, a lo largo de los mismos, momentos para contarnos los cambios vividos, los impactos, celebrar los logros que pueden aportar a esta necesidad de "sentir que avanzamos" y fortalecer los compromisos. También poner en el centro las micropolíticas y apostar por actuaciones que, en apariencia, pueden ser pequeñas, pero nos pueden ayudar a vivir las transformaciones en lo cotidiano desde ya. Cuestiones como la organización de las reuniones o el cuidado de los espacios de trabajo son ámbitos de reproducción cotidiana de desigualdades y, por tanto, de prácticas concretas para erradicar éstas que conviene explorar. Quién limpia las toallas, quién prepara el café, quién toma el acta como lugares en ocasiones cargados de significado, fácilmente visibilizables y en los que se pueden empezar de manera inmediata a transformar las desigualdades.

- *Estamos en un proceso que nos está llevando demasiado tiempo, esfuerzo y energía. Es verdad que necesitamos espacios para pensarnos como organización, pero también tenemos que producir y sacar adelante los proyectos. Tenemos que responder a las urgencias, y este proceso nos quita tiempo y nos despista de lo importante.*

Es cierto, como venimos diciendo, que estos procesos son de largo alcance y requieren la dedicación de tiempos y recursos. En el marco de estos procesos, muchas organizaciones abordan, por primera vez, la necesidad de definir espacios y momentos para la reflexión colectiva, para "repensarse como organización" (más allá de momentos de planificación puntuales). Esto puede hacer que el proceso sea visto como una sobrecarga, sobre todo, si se quiere hacer lo mismo que se hacía antes en los mismos

tiempos. Iniciar estos procesos supone un reajuste en los tiempos, objetivos y dedicaciones. Requiere asumir que le queremos dedicar a esto horas de calidad; que nos lo reconozcamos a cada una de nosotras y al grupo y también que visibilicemos el trabajo de personas con un rol muy importante, como son las referentes de género.

Así, no podemos escapar de este esfuerzo, y por tanto el objetivo sería ver cómo integramos estas otras formas de hacer en el centro de nuestras organizaciones, de manera orgánica. No como reflexiones que van en paralelo, sino que atraviesan todos los espacios y dinámicas de las organizaciones. Habrá momentos de mayor intensidad (por ejemplo, las fases de diagnóstico y de planificación), otros más relajados, pero teniendo siempre presente que son procesos que, posiblemente, no terminen nunca porque el objetivo se centra en introducir esta revisión y mejora de lo que somos y de cómo hacemos las cosas en nuestras prácticas cotidianas. Querer colocar la vida en el centro de nuestras organizaciones sin abordar uno de los grandes ejes de insostenibilidad de éstas, que son los tiempos y la distribución de los mismos, parece algo imposible. Habrá por tanto que reformular lo urgente, lo importante respondiendo al ahora sin perder de vista hacia dónde queremos dirigirnos.

- *El feminismo y la perspectiva de género son importantes, ¿pero por qué este proceso nos lleva a plantearnos que queremos autodefinirnos como feministas? Está en riesgo nuestra identidad. Queremos colocar la sostenibilidad de la vida y el bienestar en el centro de nuestras organizaciones, pero ¿qué pasa con el compromiso y el trabajo militante?*

Estos procesos tocan la identidad y los valores de las organizaciones. En este sentido, algunas organizaciones enfrentan el debate sobre cómo integrar el feminismo como apuesta política en lo que son. Otras ven cuestionadas formas de hacer y participar consideradas "normales", generando tensiones por ejemplo entre una "militancia o participación más clásica" (disponibilidad horaria, entrega y compromiso total, escasa separación entre la vida militante y la vida cotidiana...) y otra que promueve "una militancia sostenible", redefiniendo lo que se entiende por compromiso, por bienestar. Creemos que éstas son cuestiones sobre las que se debe transitar, y frente a vivirlo como una amenaza, pueden ser vistas como oportunidad y como reflejo de esa profundidad de las transformaciones a la que venimos haciendo re-

ferencia. El centro de las organizaciones se mueve. La única clave puede ser intentar acompañar estos debates tratando de comprender las resistencias, acogiendo de lo antiguo lo que nos sigue sirviendo, incorporando lo nuevo y tratando de integrar la diversidad y el movimiento a nuestras estructuras y procesos.

- *Somos capaces de identificar qué no queremos, pero ¿la alternativa? ¿lo que sí nos gustaría?*

De la dificultad de pensar y proponer la alternativa (lo que sí queremos), en ocasiones, surge la demanda de recetas concretas. Las fases de diagnóstico en muchas ocasiones inciden en obtener una fotografía detallada de lo que no nos gusta, pero luego nos cuesta dar el salto a imaginar la alternativa. Hagámoslo sin miedo, probemos es la única manera. Tenemos muchas experiencias en las que inspirarnos, de las que aprender, herramientas concretas que podemos aplicar (algunas recogidas en esta publicación), pero finalmente nada como el ensayo/error para poder ir generando nuevas prácticas.

Sobre la metodología y dinámicas para desarrollar estos procesos, cómo lo hacemos.

Para los procesos de cambio organizacional resulta central promover espacios, metodologías y dinámicas que faciliten la participación y la apropiación de éstos por parte de las personas participantes. Las fases de diagnóstico y de planificación, si bien pueden estar acompañadas por personal dinamizador externo, ponen el énfasis en el autoanálisis de las personas que conforman la organización. Y para ello, se emplean diversas herramientas que lo faciliten. Además, como ya decíamos en puntos anteriores, el propio proceso adquiere un valor central ya que durante ese tiempo se van produciendo los cambios y aprendizajes. Por lo tanto, el reto está en cómo generar las mejores condiciones metodológicas, específicas y adecuadas a la realidad de cada organización. Así, algunas de las resistencias y claves identificadas en este ámbito podrían ser:

- *Nos incomodan (o rechazamos) algunas formas y dinámicas de trabajo, fundamentalmente aquellas que colocan en el centro del análisis otras dimensiones "no tan habituales", como son la corporalidad, las emociones; y/o nos sacan de nuestras zonas de confort.*

Es fundamental pensar cómo hacemos estos procesos, incorporando diversidad de herramientas y dinámicas, incluyendo aquellas que nos permitan dejar de seguir viéndonos como seres disociados (lo racional y lo emocional) y vincular los espacios considerados laborales/participación con el resto de los ámbitos de nuestras vidas. Nos parece muy importante construir dinámicas que nos permitan abordar los diversos temas de manera colaborativa y explorando la creatividad y otras formas de expresión, por ejemplo, a través del dibujo, la construcción de prototipos o el juego y la ocupación del espacio. Por tanto, la pregunta del *cómo lo hacemos* se convierte en prioritaria y debemos dedicarle toda la atención necesaria.

- *Queremos soluciones concretas ya.*

Creemos que la demanda de soluciones concretas que tendrían que venir de afuera está muy vinculada con esa percepción de la dificultad de las transformaciones a la que ya hacíamos referencia y con, en cierta manera, no asumir la responsabilidad de construir eso otro que queremos. Consideramos que frente a esto resulta interesante profundizar en la apropiación y comprensión por parte de las personas participantes: evitar quedarnos en un nivel muy teórico/técnico; acercar estos marcos más teóricos a la práctica; tratar de vincular siempre lo que se identifica que sucede en las organizaciones con lo que ya sabemos y/o intuimos, con lo que nos dice la teoría de género y feminista. Estas formas de hacer pueden avanzar en la voluntad formativa y de reflexión crítica de estos procesos, acercar conceptos feministas a nuestra práctica cotidiana y a este espacio de reflexión y trabajo y ampliar nuestra capacidad de propuesta.

- *Estamos cansadxs y desmotivadxs hay tanto que hacer que no nos sentimos capaces de empezar.*

En ocasiones cuando los procesos son largos, por ejemplo, los de diagnóstico, las organizaciones y personas llegan sin ilusión para abordar algunos temas en mayor profundidad o para las fases de planificación, que son también muy importantes. Frente al cansancio y la desgana, sobre todo cuando las organizaciones llevan algún tiempo en estos procesos, nos parece que, junto a la reflexión sobre los tiempos a la que hacíamos referencia anteriormente, viene bien cierta dosis de claridad y pragmatismo. ¿Qué queremos hacer? ¿Qué podemos hacer para no agotarnos? ¿Cómo podemos hacer de manera sostenible? ¿Hacia dónde vamos? Caminamos des-

pacio, sin pausa. Además, queremos disfrutar del camino y, por tanto, resulta importante celebrar los logros, ser generosas, asumir lo que no sabemos, y decirnos lo que hacemos bien o lo que iremos poco a poco haciendo de esa mejor manera que queremos. Integrar estos momentos como parte de los procesos. Frente a un contexto complicado, a la frustración, a la incoherencia cuidemos la alegría, la esperanza, las certezas.

- *Esto no está siendo lo que yo esperaba.*

La frustración porque el proceso no está siendo lo que se esperaba, no está respondiendo a las demandas concretas que cada cual traía o nos está cuestionando en exceso, es otro de los nudos identificados. También, sobre todo cuando las organizaciones vienen de una situación de conflicto, creer que el proceso va a servir para resolverlo o como una especie de "coaching" organizacional en este sentido.

En relación a la expectativa, en algunas organizaciones, de que estos procesos se conviertan en el espacio para resolver todos los conflictos de manera directa, creemos que hay que recordar sus límites y ser claras respecto a ellos (una labor que implica también directamente a las personas dinamizadoras). No son procesos de coaching organizacional o de apoyo profesional especializado en abordaje de conflictos, mobbing o situaciones de acoso laboral, por poner algunos ejemplos. Es posible que muchas de estas cuestiones salgan a la luz en estos procesos, sobre todo en las fases de diagnóstico, pero conviene tener claro qué elementos deben ser trabajados en el marco del mismo y cuáles abordados en procesos, espacios y acompañamiento específicos.

- *¿Cómo pasamos del diagnóstico a la propuesta?*

El vértigo de pasar de los diagnósticos a las planificaciones suele ser también otro momento de crisis. Los diagnósticos generalmente son procesos largos, en ocasiones dolorosos e intensos para las organizaciones y cuando se tiene la foto, podemos bloquearnos. ¿Cómo vamos a hacer frente a todo esto? Es demasiado. Una clave puede ser explorar dinámicas que combinen el diagnóstico con un mirar hacia el futuro, que integren ambas dimensiones en un solo tiempo, para tratar de evitar, por un lado, que los diagnósticos desmotiven los siguientes pasos y que, por otro lado, a los planes no se les otorgue la relevancia que tienen como herramienta que va a guiar el trabajo de las organizaciones en los siguientes años. Tra-

tar de poner en un mismo nivel de importancia, conocer qué sucede con la identificación de lo que nos gustaría transformar y cómo vamos a hacerlo.

Sobre los actores, quiénes protagonizan y son a su vez impactados por estos procesos.

Como decíamos en estos procesos resulta central la implicación de diversas personas de la organización. Una implicación no como observadoras o desde cierta posición de distancia, sino desde "jugarnos" en estos procesos, siempre desde una idea de corresponsabilizarnos de las transformaciones que queremos. Tanto los temas como las formas de trabajo hacen que los cuestionamientos y aprendizajes atraviesen nuestro ámbito de militancia y trabajo y nos toquen en lo que somos, porque ya sabemos que "lo personal es político". Por otro lado, el rol de las referentes de género y de las personas dinamizadoras tampoco está exento de dificultades. Algunos de los retos y resistencias identificados en este tercer bloque podrían ser los siguientes:

- *Creemos que estos procesos van a tocar solamente a quienes ocupan posiciones de poder en las organizaciones, una especie de ejercicio para visibilizar "a los malos". No queremos cuestionarnos determinados temas a nivel individual y colectivo.*

En primer lugar, debemos asumir que estos procesos nos implican a todas las personas que participamos en los mismos. Sino nos remueven, nos cuestionan posiblemente es que algo estamos haciendo mal. Nos van a impactar, de una u otra manera. Consideramos que resulta fundamental entendernos como parte "del problema" y también y, sobre todo, de la solución. En ese sentido, nos parece importante la idea de la corresponsabilidad, como central en este proceso, acompañada de la identificación de responsabilidades asimétricas. Algunas personas de la organización verán cuestionada directamente su posición, su poder, sus privilegios pero creemos que pensar que estos procesos solo mueven a quien "está arriba" es un error. También entender el poder como algo unidireccional, y no como algo relacional, en movimiento, y que todas y todos en alguna esfera o momento de nuestras vidas tenemos y ejercemos. Esto nos lleva a plantear que, sin ocultar ni negar esas responsabilidades, el reto se coloca en toda la organización, sobre todo en aquellas que deciden embarcarse en la transición hacia otras formas de liderazgos, coordinaciones más colectivas, compar-

tidas, solidarias. Apuestas muy interesantes pero que llevan implícita una mayor implicación de las personas de la organización que, a veces, no desean dar ese paso. Además, desde la perspectiva de género, creemos fundamental rescatar la necesidad de estrategias integrales para la totalidad de la organización, sin olvidar entre otras la necesidad de trabajo específico de las mujeres de la organización (en el fortalecimiento y la generación de alianzas) pero también, de los procesos de los propios hombres en el cuestionamiento y deconstrucción de sus masculinidades hegemónicas.

- *Somos un grupo de personas que nos tenemos afecto y no queremos que este proceso genere o sobredimensione conflictos y cree mal ambiente.*

Resulta muy importante generar espacios de confianza, pensados, cuidados, garantizando las mejores condiciones metodológicas y materiales, que nos faciliten el trabajo. Especialmente espacios/momentos que nos permitan trabajar, en las mejores condiciones posibles, los conflictos, malestares, tensiones que se generen en el proceso. Definir entre todas las reglas de funcionamiento de los mismos, que respondan a la diversidad de personas participantes y legitimarlos, darles lugar. Repetir que, frente a modos de hacer que tratan algunas cuestiones, sobre todo las conflictivas en los espacios informales, son estos otros que hemos definido en los que debemos compartir la información relevante.

- *Ponemos mucha responsabilidad en la persona referente de género de la organización y en el acompañamiento externo.*

En el caso concreto de las referentes de género son una figura central en estos procesos y a la vez especialmente vulnerable. Bien porque se les demanda y responsabiliza de estos procesos, de la buena o mala marcha de los mismos, bien porque no se les reconoce su implicación y trabajo y no se les libera para ello, se debe prestar es-

pecial atención al cuidado de esta figura. Su rol es fundamental como nexo con la dinamización externa, como promotoras de la despatriarcalización en la organización. Consideramos que son facilitadoras en el camino, por lo que las organizaciones tienen que tener claridad si apuestan por esta figura.

En el caso de las personas dinamizadoras se puede fácilmente cuestionar su trabajo, sobre todo en los momentos de devolución de los diagnósticos, y demandar que actúen como jueces (qué está bien/mal) o médicas (dando soluciones concretas). Nos parece muy importante reconocer que también resultan impactadas por estos procesos. Creemos que su labor es central, acompañando a la organización, facilitando las herramientas que permitan realizar este camino, aportando luz a algunas sombras y claves para desatascar algunos nudos pero siendo conscientes también de los límites, del rol, de reconocer que estamos aprendiendo en la propia práctica (si no hay dos procesos iguales no puede haber dos acompañamientos iguales) y tratando, por ejemplo, de explorar otras fórmulas como el acompañamiento colectivo¹⁴.

- *¿Y si esto ya les ha pasado a otrxs?*

Lo que sí que atesoramos como una gran certeza es que queremos hacer este camino con otrxs. Contar con momentos para compartir experiencias, aprendizajes, retos, claves para tomar consciencia de todo lo que se ha hecho y poder alimentarnos de ese conocimiento acumulado, que es ya mucho, nos parece una manera mucho mejor y más divertida de seguir haciendo¹⁵.

No queremos un trozo de la tarta, queremos cambiar la receta¹⁶. Hacia la construcción de organizaciones habitables.

Esa necesidad de cambiar la receta podría ser una buena síntesis del proceso de cambio organizacional que se está implementando en REAS Euskadi. Queremos transformar

¹⁴ En *Bizigarri*, por ejemplo, definimos un espacio que nombramos *Equipo de acompañamiento metodológico* en el que nos hemos encontrado para poder pensar, preparar, contrastar y valorar todos los pasos dados en el proceso las personas y dinamizadoras del mismo (INCYDE, EQUIPARE y Silvia Piris) con la referente de género de REAS Euskadi. Este espacio nos ha permitido colocar sobre la mesa las diferentes miradas y conocimientos sobre el tema y generar un espacio de aprendizaje y autocuidado para el equipo dinamizador.

¹⁵ En este sentido nos parecen muy interesantes experiencias como *Viajando por la invisible*, impulsado por Mugarik Gabe. Más información en: <<http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/es/inicio>>.

¹⁶ Lema empleado por muchas organizaciones feministas, fundamentalmente de Abya Yala, y atribuida a Alda Facio, "Cuando el género suena cambios trae: una metodología para el análisis de género del fenómeno legal".

de raíz el modelo capitalista y patriarcal, y para ello queremos transformar también nuestras organizaciones. El nombre elegido, *Bizigarri*, ha tenido un vínculo claro con cuestiones conectadas con lo que, para parte de REAS y de la economía social y solidaria, se ha convertido en un elemento central de su acción: cómo construir economías al servicio de la vida y no del capital y del lucro, o cómo colocar la vida en el centro de nuestras prácticas y organizaciones. Por tanto, esta sería la primera idea que ha dotado de identidad a este proceso: entender que, en este conflicto capital/vida¹⁷, debemos necesariamente construir organizaciones, estructuras, formas de funcionamiento habitables para mujeres y hombres. Organizaciones construidas desde miradas no patriarcales y anticapitalistas.

En definitiva, por sacar del centro de los análisis y formas de funcionamiento al mercado capitalista y poner a las personas y su bienestar. En este sentido, la Economía Feminista, entre otras muchas propuestas, ha aportado el paradigma de la sostenibilidad de la vida¹⁸ a este diálogo con la Economía Social y Solidaria. Diálogo que permite abrir posibilidades para superar la división entre lo productivo y lo reproductivo, entre lo político y lo económico y entender que no habrá propuesta económica alternativa real sino se pone en el centro de ésta la superación de las relaciones heteropatriarcales¹⁹.

La segunda idea destacable ha sido la necesidad de una **mirada interseccional**. Esto ha llevado a constatar que la variable género es una condición sin la cual no podemos entender estos procesos, pero no es suficiente en sí misma para explicarlo todo. Hay otras variables que debemos contemplar si queremos realizar un análisis en profundidad (entre otras, la edad, la antigüedad en la organización, la orientación sexual, etc.).

Se ha tratado así de ir, por un lado, complejizando los análisis y tratando de entender esta intersección no como una mera suma de variables sino como la representación de la diversidad de vidas que habitan una organización. Y todo ello intentando evitar que la perspectiva de género se diluyera en el camino. Por otro lado, se ha tratado de ir avanzando hacia propuestas de autoras como Natalia Navarro, que apuntan a que la mirada intraorganizacional en estos procesos se basa, "en una interpretación de género no como una cualidad sino como *procesos generizantes* (...) lo que supondría en el ámbito de las organizaciones prestar atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y ciertos valores, mientras que otros son dejados de lado. Se trata, pues, de la construcción día a día del régimen de género imperante en una situación particular, que resulta coherente y se basa en marcos materiales, normativos e ideológicos que limitan de forma real y efectiva las alternativas de acción disponibles"²⁰.

En tercer y último lugar, *Bizigarri* ha estado caracterizado por hacer una apuesta política clara por **posicionar el feminismo en el centro de la organización**. Este proceso no hubiera sido posible sin el trabajo previo de un grupo de mujeres feministas de la Red, muchas de ellas participando en ekoSolFem²¹, que han ido a través de diferentes proyectos tejiendo esos vínculos entre feminismo y Economía social y solidaria. Si bien no han estado como espacio en el centro del proceso *Bizigarri*, no se podría entender la apuesta por iniciar el mismo sin este trabajo previo de tratar de teñir de morado una organización diversa y compleja.

Bizigarri está suponiendo dar pasos hacia lo que en REAS Euskadi se está nombrando como organizaciones habitables, un concepto todavía en construcción. Organizaciones que estén definidas por valores como la cola-

17 Pérez Orozco, Amaia (2014) *La subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Ed: Traficantes de sueños. Madrid <<https://bit.ly/2d4x0Xy>>.

18 Resulta complejo exponer de manera breve las propuestas de este paradigma, pero entre otras cuestiones ha aportado al debate económico temas que tienen que ver con la interdependencia, la crisis de los cuidados o la división sexual del trabajo.

19 Entrevista de "El salmón contracorriente" a Zaloa Pérez Hernandorena, referente de género de REAS Euskadi y miembro de ekoSolFem <<https://bit.ly/2pzLOmi>>.

20 Pavarro, Natalia (2003): *Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género*, en "Género en la cooperación al desarrollo. Una mirada a la desigualdad", páginas 51-88. Disponible en: <<https://bit.ly/2NsfZrB>>.

21 ekoSolFem es un grupo estable de REAS Euskadi que trabaja desde 2013 por incorporar la perspectiva feminista en el discurso y la práctica de la economía solidaria a partir de los vínculos y las posibilidades que se abren del diálogo entre la economía solidaria y la economía feminista.

boración; la corresponsabilidad; la atención y el vínculo entre lo individual y lo colectivo; las formas alternativas de pensar el trabajo y los cuidados; abiertas, flexibles, diversas, democráticas; basadas en otros liderazgos; que empoderen la participación; no centradas solo en los resultados sino que se revisen y piensen críticamente en sus formas de hacer y un largo etcétera de propuestas a las que se está tratando de dotar de contenido en el día a día.

Esperamos que esta publicación, y sobre todo las herramientas que en ella se recogen, acompañen a cada vez más organizaciones en sus procesos de transformación.

Prácticas feministas para organizaciones más habitables

Melissa Cabrera, Naroa Ortega y Zaloa Pérez

Quizá sea en la vida diaria de las organizaciones y en los procesos de trabajo donde se materializan, de manera más evidente, las relaciones de desigualdad. La forma en que organizamos nuestros procesos de trabajo y el reparto de responsabilidades no escapa a la lógica mercantilista ni productivista ni a la fragmentación entre la producción y la reproducción o a la división sexual del trabajo.

Lo que presentamos a continuación es una recopilación de herramientas y dispositivos de alcances muy diversos que son puestas en práctica en la Economía Social y Solidaria –ESS– para transitar hacia organizaciones que se construyan desde otras identidades y formas de hacer. Las hemos organizado en tres categorías: herramientas para la observación, el diagnóstico y la planificación; para la institucionalización de la perspectiva de género y/o el feminismo y; para transformar nuestros modelos de trabajo.

Este marco de herramientas que presentamos es una primera aproximación a la multitud de iniciativas que, desde diferentes enfoques y en multitud de ámbitos, se

están poniendo en marcha para construir organizaciones desde miradas no patriarcales. Esperamos que este marco en construcción sea útil para las organizaciones en sus procesos de transformación y desde aquí os invitamos a adaptarlas y ponerlas en práctica como una oportunidad para experimentar esas otras formas de *habitar* y de *hacer*.

Por último, queremos aprovechar estas líneas para mostrar nuestra gratitud y cariño a las compañeras y organizaciones que han compartido con nosotras su saber hacer y experiencia: Daniela Osorio y Marta Ferrer de la Xarxa d'economia solidaria; Vanesa Cachafeiro de Mugarik Gabe²²; Alicia Rius de Instituto de Mujeres y Cooperación²³; Lourdes Orellana de la cooperativa Desmontando a la Pili²⁴; Nora Ziarsolo de SETEM Hego Haizea²⁵; Andrea Momoito de Pikara Magazine²⁶; Arantza Fernández de equipare²⁷ y a Rosa Fernández de Colaborabora²⁸. También, de manera muy especial a Melissa Cabrera y Naroa Ortega, encargadas de las entrevistas y de la sistematización de la información.

22 ONGD miembro de REAS Euskadi <www.mugarikgabe.org>.

23 Entidad sin ánimo de lucro miembro de REAS Madrid y de la Red de Economía Feminista <<http://imcasociacion.org/>>.

24 Cooperativa miembro de REAS Aragón <<http://desmontandoalapili.com/>>.

25 ONGD miembro de REAS Euskadi <www.setem.org/site/es/euskadi>.

26 Revista digital de divulgación de teoría y práctica feminista <www.pikaramagazine.com>.

27 Cooperativa de iniciativa social miembro de REAS Euskadi <<https://www.economiasolidaria.org/entidades/equipare>>

28 Cooperativa de iniciativa social miembro de REAS Euskadi <www.colaborabora.org>.

1. Herramientas de observación, diagnóstico y planificación	
Herramienta	Diagnósticos y Auditorías de género
¿Para qué?	Las Auditorías y Diagnósticos son procedimientos sistemáticos que tienen como objetivo identificar y describir la situación de una organización con respecto a la igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres y la identificación de desequilibrios y/o desigualdades por razón de género. Estos diagnósticos y auditorías sirven como base para la realización de planes de igualdad orientados a superar los desequilibrios detectados.
A tener en cuenta	<p>Existe una gran diversidad de enfoques de diagnósticos y auditorías. A nivel metodológico suelen combinar el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en relación con diversas áreas de una organización: características de la empresa u organización, características del personal, acceso a la empresa u organización, desarrollo de la carrera profesional, formación y reciclaje, condiciones de trabajo, remuneraciones, etc.</p> <p>Los planes de igualdad son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa y/u organización la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. La planificación es una fase primordial para garantizar que la transición hacia organizaciones más equitativas no quede en meras intenciones. Nos permiten visualizar objetivos claros vinculados a diversos ámbitos: organización del trabajo, corresponsabilidad y conciliación, políticas de contratación, salarios, etc. y poder revisar el cumplimiento de estos.</p> <p>En algunos casos, la realización de estos planes es obligatoria. Así en el contexto vasco están obligadas a realizarlo: empresas participadas mayoritariamente por capital público, así como aquellas empresas de más de 250 personas trabajadoras; cuando el convenio de referencia incluye una cláusula que determina la obligación de elaborarlo o cuando la empresa ha sido sancionada por discriminación y la autoridad laboral haya acordado en el procedimiento sancionador sustituir la sanción por la elaboración de un plan.</p>
Algunos recursos	<p>Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres <https://bit.ly/1L67rhS>.</p> <p>Ley de igualdad de mujeres y hombres en la Comunidad Autónoma de Euskadi 4/2005 <https://bit.ly/2KUjEgB>.</p> <p>EMAKUNDE –Instituto Vasco de la Mujer– Metodología para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad <https://bit.ly/2u823bl>.</p> <p>EMAKUNDE –Instituto Vasco de la Mujer– dispone de una línea de ayudas para la elaboración de diagnósticos y planes de igualdad en empresas y entidades privadas <https://bit.ly/2KCgM8r>.</p> <p>Entidades consultoras homologadas por EMAKUNDE –Instituto Vasco de la Mujer– para la realización de diagnósticos y planes de igualdad <https://bit.ly/2D0e9cG>.</p>

Herramienta	Procesos de cambio organizacional pro-equidad de género
¿Para qué?	Para realizar análisis organizaciones integrales y amplios que pretenden ir más allá del análisis de la situación y posición de las mujeres y hombres en las organizaciones. En estos procesos, se presta atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y valores, mientras que otros son dejados de lado. Ponen en el centro del análisis, por tanto, la cultura organizacional, aquello que, en ocasiones, no está escrito y que se encuentra detrás de muchos procesos de toma de decisiones, de organización, de comunicación, etc. de los que se dotan las organizaciones para su funcionamiento.
A tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Se articulan en dos grandes momentos: uno primero de diagnóstico y otro de planificación con el objetivo de erradicar las desigualdades de género detectadas, promover el empoderamiento de las mujeres y transversalizar la perspectiva de género. • Son procesos complejos, profundos y a largo plazo. • Pretenden transformar las estructuras, dinámicas y valores que estén generando desigualdad • Son procesos que demandan tiempos, energías y recursos. • Están protagonizados por las personas que componen las organizaciones, pero por su complejidad requieren de una labor de acompañamiento y dinamización externa.
Algunos recursos	<p>La Agencia Vasca de Cooperación dispone de una línea de ayudas para este tipo de procesos para organizaciones que trabajan en el ámbito de la cooperación y la educación para la transformación social en la CAV –Decreto 40/2018, de 27 de noviembre– <https://bit.ly/2PBfPf8>.</p> <p>El grupo de género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi ofrece en su publicación "Sistema-Evaluación del proceso para la incorporación de la perspectiva de género en las ONGD vascas" herramientas para realizar autodiagnósticos que pueden adaptarse a otro tipo de organizaciones <https://bit.ly/2KONxP9>.</p>

Herramienta	Revisión de las tareas de cuidado y mantenimiento del espacio
¿Para qué?	Para identificar tareas de mantenimiento de los espacios de trabajo y garantizar una distribución equitativa de las mismas. Se trata de trabajos que no forman parte de las tareas productivas remuneradas, pero que son imprescindibles para trabajar en un ambiente confortable: comprar suministros básicos, realizar pequeñas tareas de limpieza, limpiar tazas, vasos, recoger las sillas tras una reunión, regar las plantas, abrir la puerta, atender al teléfono...
A tener en cuenta	Para construir organizaciones habitables los espacios que ocupamos también deben serlo. El análisis de los espacios y el cuidado de los mismo nos permite visibilizar eso que casi siempre está oculto, y de lo que generalmente se ocupan las mujeres; y por otro, nos permite poner sobre la mesa actitudes que están en contradicción con nuestros discursos de equidad en el reparto de tareas y de colocar el cuidado y la vida en el centro de las organizaciones. Consideramos que responden a comportamientos que tenemos que desaprender, que tenemos que pensar cómo lo vamos a hacer para que no dependan de voluntades individuales, del momento o no nos lo tomemos en serio; y que son pequeños cambios que pueden tener mucho impacto.

<p>Algunos recursos</p>	<p>Dinámica: ¿quién hace qué?</p> <p>Una dinámica para identificar estas tareas puede ser facilitar un breve cuestionario anónimo con tres preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tareas de mantenimiento del espacio te parecen imprescindibles para trabajar de forma cómoda? (limpieza, alimentación, suministros, compras, etc.). • ¿Qué tareas de éstas piensas que haces tú? • ¿Recibes ayuda en esas tareas de mantenimiento del espacio que realizas? <p>Al sistematizar las cuestionario podemos identificar quién se encarga de ellas y si existe un sesgo de género. Si estas tareas las está realizando personal contratado de limpieza, por ejemplo, es importante también saber si las condiciones de trabajo para estas personas son adecuadas y, a su vez, conocer si se están exigiendo tareas que no corresponden a lo contratado (regar plantas, lavar tazas, etc.)</p> <p>A partir del análisis de esta información se pueden identificar las tareas de mantenimiento a las que corresponde hacer frente entre todas las personas de la organización y tratar de redistribuirlas de manera equitativa. Un ejemplo podría ser construir un cronograma semanal o mensual rotativo como herramienta para distribuir estas responsabilidades.</p>
-------------------------	---

Herramienta	Otras herramientas de observación
<p>¿Para qué?</p>	<p>Estas herramientas responden a la inquietud de algunas organizaciones y entidades de abordar las relaciones de poder que se producen en su interior. Permiten realizar, de manera sencilla, autodiagnósticos sobre la participación de hombres y mujeres en las diferentes áreas y estructuras de una organización, identificando desequilibrios y desigualdades que de otra manera quedan naturalizadas e invisibilizadas.</p>
<p>A tener en cuenta</p>	<p>Existe una gran diversidad de herramientas de observación de género que pueden ayudar a las entidades y organizaciones a situar en clave de género las relaciones que se establecen en los espacios de trabajo colectivo, actos, eventos y otras actividades.</p> <p>Son herramientas que tratan de visibilizar las desigualdades que se dan en las dinámicas de trabajo o en el espacio privado y de impulsar la reflexión sobre la participación real de las mujeres en la toma de decisiones. Es evidente que hacer visible esta situación no soluciona ni supera la desigualdad, sin embargo, nos ofrece elementos que pueden ayudarnos a avanzar en la construcción de organizaciones habitables ya que, a partir de estas observaciones, las entidades, organizaciones y empresas pueden hacer autodiagnósticos que desemboquen en medidas concretas para superar las desigualdades detectadas.</p>
<p>A tener en cuenta</p>	<p>En el caso de las herramientas de observación de la participación en espacios colectivos de trabajo, los principales elementos de análisis suelen ser: el uso de la palabra (acaparamiento, reiteración, interrupciones); las actitudes que se mantienen (distracciones sistemáticas, no atención) y el contenido y el desarrollo de las reuniones (si hay moderación, quién prepara los contenidos, si existen orden del día y actas).</p> <p>Estas herramientas nos permiten evidenciar situaciones de desequilibrio de poder y formas de participación y toma de decisiones desiguales, nombrarlas y hacerlas explícitas y, aunque no pueden sustituir la reflexión y el debate consciente, sí que pueden impulsarlo y constituir un sólido inicio hacia la construcción de organizaciones habitables, democráticas y equitativas.</p>

Algunos recursos	<p>La Comisión Feminista de la XES –Red de Economía Solidaria Catalana– pone a disposición de las organizaciones y entidades una herramienta de observación de la participación en reuniones, asambleas y espacios colectivos de trabajo <https://bit.ly/2CR3fkS>.</p> <p>Patriarcalitest, es una sencilla herramienta creada por Ecologistas en Acción que, en tono de humor, pretende facilitar un análisis colectivo desde la perspectiva feminista del funcionamiento de nuestros grupos, partiendo de un diagnóstico y ofreciendo algunas estrategias para la mejora. Contiene preguntas relativas a diversas áreas de interés: funcionamiento de las asambleas; eventos y actos que organizamos; temas que tratamos y formas de protesta; reparto de tareas y relación entre las personas del grupo <https://bit.ly/2yMC9el>.</p> <p>Guía de SosteVIDAbilidad: realizada por Colaborabora y que tiene como objetivo promover una cultura de emprendimiento que ponga a las personas en el centro. Esta guía, de carácter muy práctico, contiene herramientas que nos permiten medir y testar cómo estamos en el marco del proyecto y, a partir de ahí, diseñar pequeñas y grandes acciones y dispositivos para incorporar en la rutina de las organizaciones. Las herramientas se estructuran en tres categorías: Herramientas para vivir; para cuidar y para cobrar <https://bit.ly/2liRZB7>.</p> <p>En el marco del proyecto "La Aventura del Saber" se publica una guía sobre cómo identificar los micromachismos. La Aventura del saber es un espacio de encuentro e intercambio en torno a los aprendizajes para descubrir qué prácticas, atmósferas, espacios y agentes hacen funcionar las comunidades. Esta guía ofrece pautas y herramientas para identificar los machismos cotidianos, así como herramientas y dispositivos para hacerles frente <https://bit.ly/2yM4LVf>.</p>
------------------	---

2. Herramientas para la institucionalización de la perspectiva de género y/o del feminismo

Herramienta	Política de género
¿Para qué?	Para definir el marco de referencia político-ideológico de una organización y realizar un posicionamiento público del compromiso de ésta con la equidad de género o con el feminismo.
A tener en cuenta	<p>Una política de género es un enunciado público del compromiso de una organización con la equidad de género y el marco de referencia para sus acciones internas y externas. Suelen incorporar objetivos, líneas de intervención y acciones específicas, así como, sistemas para el seguimiento y la evaluación del mismo.</p> <p>Suele ser un documento con un marcado carácter político, por lo que es habitual entre organizaciones y movimientos sociales. También suele incorporar elementos pedagógicos orientados a la sensibilización y formación en feminismo y equidad de género de las personas que componen la organización.</p>
Algunos recursos	<p>Política de género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi aprobada en 2012 <https://bit.ly/2lZB9a6>.</p> <p>Política de género de Mugarik Gabe 2007-2011 <https://bit.ly/2MUA4mp>.</p>

Herramienta	Comisiones, espacios y grupos de género y/o feministas
¿Para qué?	<p>Para canalizar y dar respuesta dentro de las organizaciones a demandas e inquietudes vinculadas con la equidad de género y el feminismo.</p> <p>Para disponer de espacios permanentes y participativos en los que construir discurso y práctica feminista dentro de las organizaciones. Facilita también tener un grupo de representación dentro de la organización que pueda vincularse con grupos similares de otras organizaciones, generando redes de trabajo para incorporar la perspectiva de género y el feminismo en nuestras organizaciones y contribuir así, a transformaciones más amplias.</p>
A tener en cuenta	Estos espacios pueden ser mixtos o compuestos solo por mujeres en función del objetivo que persigan. Además de espacios de construcción de una identidad y una práctica feminista, promueven procesos de empoderamiento individual y colectivo de las mujeres de una organización.
Algunos recursos	<p>Hay una gran diversidad de comisiones y grupos de género y feminismo. REAS Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria tiene una comisión de feminismos que está compuesta por comisiones procedentes de 8 territorios del Estado español: Andalucía, Aragón, Baleares, Cataluña, Euskadi, Galicia, Madrid y Valencia <https://bit.ly/2SsU573>.</p> <p>ekoSolFem, grupo de trabajo de REAS Euskadi nacido en 2013, profundiza en las vinculaciones entre Economía Solidaria y Economía Feminista y trabaja por incorporar la perspectiva feminista en el discurso y la práctica de la Economía Social y Solidaria <https://bit.ly/2FbcbrN>.</p>

Herramienta	La paridad de género en la representación
¿Para qué?	La paridad se inscribe como estrategia entre las políticas denominadas de Acción Positiva. Con ella se propone la distribución equilibrada de poder entre mujeres y hombres, como elemento fundamental en el logro del objetivo de igualdad real y como exigencia democrática. Si las sociedad está compuesta, por igual, por hombres y mujeres, parece evidente la necesaria representación equitativa en la toma de decisiones. Se trata de un mecanismo para contrarrestar la subordinación y generar mejores condiciones para la igualdad real.
A tener en cuenta	El sistema de cuotas es una de las herramientas más utilizadas tanto en el ámbito político como en el social y empresarial para garantizar la paridad en los órganos de representación. Se trata de reservar para las mujeres un porcentaje determinado de puestos de toma de decisiones o candidaturas políticas. Varios países de la Unión Europea (entre ellos el Estado español ²⁹) han regulado la paridad en la representación política. Así es, también desde 2005, en Euskadi donde se garantiza una representación equilibrada de ambos sexos, es decir, entre un 40 y un 60% en el Parlamento Vasco, el Gobierno Vasco, los órganos ejecutivos y legislativos forales y provinciales y entre personas que ocupan las concejalías de los ayuntamientos vascos.

29 Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres (LOIMH). Esta norma obliga a las empresas de más de 250 trabajadores/as a negociar con los agentes sociales planes de igualdad, con el objetivo, entre otras, de que los consejos de administración de las grandes compañías tuvieran, al menos, un 40% de mujeres en 2015, porcentaje que no ha sido alcanzado.

<p>A tener en cuenta</p>	<p>Sin embargo, este tipo de sistemas no han logrado introducirse, por lo menos en la misma medida, en el ámbito social y empresarial. Así, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las compañías cotizadas grandes y medianas en el Estado español no llega al 20%³⁰. Esto es atribuido, entre otras cuestiones, a que la aplicación de estas leyes de igualdad en el ámbito privado no suele ir acompañada de un sistema de control ni de sanciones.</p> <p>En el ámbito de la Economía Social y Solidaria también observamos cierta infrarrepresentación de las mujeres según vamos ascendiendo en las estructuras de poder. La dificultad para incorporar a mujeres en Juntas Directivas y órganos de representación es una cuestión histórica en el movimiento asociativo y de la economía solidaria, por lo menos, en nuestro entorno cercano.</p> <p>La Auditoría Social de REAS Euskadi de 2018 (datos 2017) identifica una brecha entre mujeres y hombres en el acceso a la toma de decisiones. Así, a pesar de que las mujeres son mayoría entre el personal contratado dentro de las organizaciones de la economía solidaria en Euskadi, solo un 8,8% de ellas acceden a puestos de responsabilidad –frente a un 13,8% de hombres– y un 7,4% a puestos políticos –frente al 15,1% de los hombres–. Otro dato ilustrativo de esta brecha es que un 25,5% de las mujeres trabajadoras de la economía solidaria en Euskadi participan en la elaboración de los planes de gestión y presupuestos anuales frente al 58,4% de los hombres contratados.</p> <p>Uno de los posibles motivos que apuntamos, desde los aportes más teóricos, es que el acceso a estos puestos de poder se lleva a cabo por sistemas de cooptación y no de <i>meritocracia</i>. La cooptación hace referencia a que, pese a que puede que se hayan establecido procedimientos para la selección de estas personas para las estructuras de toma de decisiones, aquellos que ya detentan poder lo aprovechan para influir decisivamente en la elección de éstas. En este sentido, no podemos dejar de lado que en el caso de los hombres se suele identificar en las organizaciones ciertas lógicas de solidaridad inter-pares: hombres que apoyan la presencia de otros hombres en espacios de poder. Estos sistemas van en claro detrimento, no sólo del acceso de las mujeres a estas estructuras, si no en detrimento de la democracia interna y de la diversidad en las organizaciones. Por otro lado, es necesario que profundicemos sobre cómo llegan y permanecen las mujeres en estos espacios, teniendo en cuenta que, en muchas ocasiones, están definidos desde liderazgos y formas de hacer muy masculinizadas³¹.</p> <p>También podemos revisar si hay una representación equitativa en nuestra participación pública o en otras redes y proyectos. Puede tratarse de ponencias, asistir a encuentros con otras entidades, reuniones, stands de feria, etc. Debemos reflexionar sobre si hay una participación equitativa y sobre cuál o cuáles son los espacios en los que las mujeres están tomando parte. Entender también que esas funciones pueden ser rotativas teniendo en consideración los tiempos vitales de quienes las realizan. Por ejemplo, en un momento alguien puede tener mayor disponibilidad para realizar ponencias, asistir a eventos los fines de semana, etc. y en otros no.</p> <p>Proponemos, por tanto, análisis en profundidad sobre las causas que están detrás de la participación desigual de hombres y mujeres, desde las claves que puedan explicar cierta concentración vertical –según nos acerquemos a los puestos de mayor representatividad y poder– y horizontal –según determinados temas o áreas de trabajo–.</p> <p>Pero no debemos olvidar que para que las mujeres tengan posibilidades de participar en el espacio público será imprescindible un reparto más equitativo entre las mujeres y los hombres de las tareas y responsabilidades en el espacio privado, avanzando hacia la corresponsabilidad en el sostenimiento de nuestras vidas.</p>
--------------------------	---

30 Según el informe realizado por la consultora de comunicación ATREVIA y la Escuela de Negocios IESE en enero de 2018 las mujeres representaban el 19,15% de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 y del Mercado Continuo. Esta cifra se encuentra muy lejos de la recomendación de la Unión Europea que cifraba en un 30% esta presencia para 2020. Se puede consultar el informe: <<https://bit.ly/2JaaVU1>>.

31 Reflexión extraída del diagnóstico que el proceso Bizigarri –proceso de cambio organizacional pro-equidad de género realizado por REAS Euskadi– hace sobre la participación de hombres y mujeres en las diferentes estructuras de la red, entre ellas, la Junta Directiva.

Algunos recursos	<p>Establecer un sistema de cuotas para garantizar la presencia equitativa de mujeres y hombres en los órganos de decisión de nuestras empresas y organizaciones. Es aconsejable que se definan acciones a poner en marcha en caso de incumplimiento. Algunas organizaciones, por ejemplo, han optado por no completar con hombres aquellos espacios que, inicialmente, se habían previsto para las mujeres y dejarlos vacíos, visibilizando así las dificultades para construir estos espacios paritarios.</p> <p>"No sin mujeres" es una iniciativa puesta en marcha por un grupo de reputados economistas y académicos del Estado español, con la que se comprometen públicamente a no participar como ponente en ningún evento académico (Conferencia, Congreso, Jornada o similar) o mesa redonda de más de dos ponentes donde no haya, al menos, una mujer en calidad de experta <https://sites.google.com/view/nosinmujeres>.</p>
------------------	--

Herramienta	La figura de referente de género
¿Para qué?	<p>Para disponer de una persona o área concreta de referencia dentro de la organización encargada de coordinar las acciones de incorporación y transversalización de la perspectiva de género.</p>
A tener en cuenta	<p>Se trata de una persona y/o comisión que ejerce la figura de referencia dentro de la organización, proporciona asistencia técnica y realiza el acompañamiento de los procesos. Sin embargo, la persona referente de género no es la encargada de poner en marcha todas las acciones de transversalización o institucionalización de la perspectiva de género en una organización, ya que la responsabilidad de la puesta en marcha de estos procesos corresponde a la organización en su conjunto.</p> <p>Las funciones y la dedicación de esta figura son variadas y dependientes de las necesidades de la organización y de lo avanzado que se encuentre su trabajo con relación a la transversalización del género o incorporación de la perspectiva feminista. En términos generales, podemos señalar, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la línea de política de género, el desarrollo y seguimiento de los planes de igualdad y actuaciones vinculadas a estos procesos, así como de la búsqueda de fuentes de financiación para la sostenibilidad de los mismos • Relaciones institucionales vinculadas al trabajo en equidad de género • Coordinación de las acciones y de las personas involucradas en su desarrollo • Formación en temas relacionados con la equidad de género • Elaboración de herramientas/documentos para la institucionalización de la perspectiva de género • Participación en redes y medios de comunicación <p>Según la Auditoría Social de 2017 (datos 2016) de REAS Euskadi un 18% de las entidades cuentan con una persona voluntaria o remunerada encargada de incorporar la perspectiva feminista en lo interno de la organización.</p>

Algunos recursos	<p>REAS Euskadi cuenta con una figura institucionalizada de referente de género de la red desde 2014.</p> <p>Asimismo, en 2018 se ha constituido la Comisión Bizigarri, en la que la referente de género toma parte, con el objetivo de velar por la coherencia del proceso Bizigarri –Proceso de cambio organizacional pro-equidad de género iniciado por REAS Euskadi en 2016– auditar el Plan de Acción Bizigarri 2018-2022 –plan de acción para eliminar las desigualdades detectadas, promover procesos de empoderamiento de las mujeres y transversalizar el enfoque de género– y hacer seguimiento del cumplimiento de los acuerdos adoptados en el marco de este proceso.</p>
------------------	---

Herramienta	Formación en igualdad de género y feminismo
¿Para qué?	<p>Para apostar por una mayor coherencia entre teoría y práctica, facilitando que las personas de las organizaciones puedan acceder a recursos formativos para el fortalecimiento de sus capacidades y aumentar su sensibilidad hacia la equidad de género y sus conocimientos en torno al feminismo.</p>
A tener en cuenta	<p>La formación puede plantearse a diferentes niveles; por un lado, una formación orientada a la igualdad de género; por otro, formaciones que avancen en el fortalecimiento de las capacidades de las personas de la organización en temáticas relacionadas con la cultura y los valores organizacionales, la participación equitativa, el feminismo o los vínculos entre economía solidaria y economía feminista, por poner algunos ejemplos.</p> <p>La formación en igualdad de género tendrá máxima repercusión y relevancia cuando esté diseñada para el contexto profesional, social y cultural en el que se vaya a impartir. Así, debe centrarse en la aplicación práctica de la perspectiva de género en materias generales mediante el desarrollo de la capacidad de las personas participantes para integrar estas consideraciones en sus respectivos ámbitos de trabajo. El uso de herramientas, buenas prácticas y actividades específicas para las áreas que afecten a las personas implicadas facilita el compromiso individual y propicia con mayor eficacia cambios en relación con la conducta, la organización, etc. Esta eficacia también será mayor si en la formación se integran tanto hombres como a mujeres; a personas que pertenecen a diferentes niveles de decisión y ámbitos de la organización; y se fomenta que se entablen debates abiertos sobre cómo afectan a unas y a otros los estereotipos y expectativas sociales.</p> <p>Consideramos recomendable que estas formaciones combinen teoría y práctica; reconozcan las jerarquías de género y ayuden a entender cómo se perpetúan éstas, a fin de poder realizar cambios a nivel institucional e individual. Esta formación puede ser tanto autoorganizada, contando con personas expertas de la propia organización, o solicitando asesoramiento externo.</p>
Algunos recursos	<p>REAS Euskadi oferta a sus organizaciones la posibilidad de realizar formaciones en temáticas vinculadas con la Economía Feminista y sus vínculos con la Economía Social y Solidaria, el proceso de cambio organizacional pro-equidad de género –Bizigarri–; la revisión de los principios de la Economía Social y Solidaria bajo la mirada crítica feminista y cualquier otra formación vinculada al feminismo que pueda ser asumida desde ekoSolFem, grupo de trabajo feminista de REAS Euskadi.</p> <p>Muchas de las organizaciones que trabajan en el ámbito de la Economía Solidaria ofrecen servicios de formación en igualdad y feminismos. Destacamos aquí varias iniciativas que forman parte de REAS –Red de Economía Alternativa y Solidaria–:</p>

<p>Algunos recursos</p>	<p>Equipare Koop. Elk. Txikia, cooperativa de iniciativa social miembro de REAS Euskadi que ofrece servicios de acompañamiento y asesoramiento para la incorporación de la perspectiva de género; formación y sensibilización con colectivos diversos y participación en espacios de reflexión, toma de conciencia y elaboración de propuestas para el cambio social desde una perspectiva feminista <https://www.economiasolidaria.org/entidades/equipare>.</p> <p>Pandora Mirabilia es una organización miembro de REAS Madrid y trabaja en el ámbito del género y la comunicación. Ofrece servicios de investigación y consultoría; gestión y producción cultural; formación y sensibilización; comunicación y participación e intervención social <https://www.pandoramirabilia.net>.</p> <p>Instituto Mujeres y Cooperación forma parte de REAS Madrid y de la Red de Economía Feminista y ofrece servicios de consultoría; formación; coaching y asesoría jurídica, psicológica y laboral desde una perspectiva feminista y de transformación social <http://imcasociacion.org/>.</p>
-------------------------	--

Herramienta	Trabajo en red con colectivos feministas
<p>¿Para qué?</p>	<p>Para contribuir al proyecto feminista de construcción de una sociedad no sexista ni patriarcal. Para tejer alianzas que nos permitan poner en marcha estrategias comunes que contribuyan a transformaciones más amplias, transitando entre lo micro y lo macro, lo local y lo global y aprendiendo de sus trayectorias y de sus propuestas.</p>
<p>A tener en cuenta</p>	<p>El sexto principio de la Carta de Principios de la Economía Solidaria³² reivindica el compromiso con el entorno, es decir, las iniciativas solidarias estarán comprometidas con el entorno social en el que se desarrollan, lo que exige la cooperación con otras organizaciones, así como la participación en redes, como camino para que experiencias solidarias concretas puedan contribuir a la generación de un modelo socioeconómico alternativo. En este sentido, la confrontación con el patriarcado es fundamental para la construcción de propuestas alternativas a la actual y la situación de discriminación de las mujeres debe, todavía a día de hoy, ser reconocida, denunciada y enfrentada.</p> <p>Desde esta perspectiva la articulación con organizaciones del movimiento feminista nos parece estratégica en la construcción de alternativas económicas porque la economía será solidaria, solo si es feminista.</p>
<p>Algunos recursos</p>	<p>Federación estatal de organizaciones feministas (Coordinadora feminista) <https://bit.ly/2L0sWUV>.</p> <p>Blog del movimiento feminista de Euskal Herria <https://bit.ly/2m5z6YY>.</p> <p>Listado de Casas de la Mujer de Euskadi <https://bit.ly/2AsEw8F>.</p> <p>Listado de Escuelas de empoderamiento de Euskadi <https://bit.ly/2EGXDj6>.</p>

32 Consultar la carta de principios de la Economía Social y Solidaria <<https://bit.ly/2AuXR7D>>.

3. Herramientas para transformar nuestros modelos de trabajo

Herramienta	La protocolización o sistematización de acuerdos
¿Para qué?	<p>Se trata de un conjunto de pasos y normas que debemos seguir cuando se producen ciertas situaciones o sistematizaciones o reglamentaciones que clarifican los procesos dentro de una organización. Estos protocolos permiten tener por escrito ciertos consensos y mejorar los procesos y la gestión de la información a nivel interno. Además, su abordaje favorece procesos de reflexión sobre la organización interna. Desde la perspectiva feminista, la existencia de estos protocolos, que sientan las bases de los procesos y normas internas, favorecen el acceso a la información y fomentan una participación de calidad y equitativa.</p>
A tener en cuenta	<p>Se trataría de revisar qué procesos de participación y toma de decisiones han tenido un carácter más informal e identificar dónde pueden estar las fugas de información y conocimiento, ya que la participación y el acceso a la información están estrechamente unidos.</p> <p>También, definir con detalle, qué tipo de participación, para qué y cómo se va a dar en cada uno de los momentos o espacios definidos.</p> <p>No contar con este tipo de elementos básicos, puede generar que la presencia de mujeres y/o del feminismo en las organizaciones sea más complicada, parcelada y que no se pueda hacer un seguimiento real de su influencia en las decisiones de carácter más estratégico de la organización.</p> <p>Es evidente que no todo puede estar protocolizado. Hay muchos momentos y relaciones que marcan cómo nos encontramos en el espacio de trabajo que no podrán ser nunca recogidas en documentos, y la existencia de estos documentos no es garantía de nada si no se usan. Sin embargo, se sugiere sistematizar estas decisiones en acuerdos y reglamentos internos ya que no debatir sobre estas cuestiones y sistematizar los acuerdos adoptados coloca a los equipos en mayor situación de vulnerabilidad e invisibiliza que hombres y mujeres no nos movemos de la misma manera en el tema de la informalidad, por no decir que no tenemos la misma relación con el cuidado.</p> <p>Por último, hay que señalar que la definición de los procedimientos y reglamentos internos debe realizarse integrando una mirada hacia la diversidad existente en nuestras organizaciones; diversidad funcional, de tipos y modelos familiares, de identidad de género u orientación sexual, etc.</p>
Algunos recursos	<p>Reglamentos internos: es una herramienta muy útil para la gestión de las personas dentro de una empresa u organización. Es el punto de partida para que quienes trabajan en esa organización sepan a qué atenerse en cuestiones básicas y conocer las reglas de juego, clarificar y regular las relaciones laborales. Asimismo, permiten incorporar mejoras a las condiciones laborales de referencia. Los reglamentos internos son obligatorios para aquellas empresas que cuenten con más de 100 personas trabajadoras.</p> <p>Protocolos de toma de decisiones: La ausencia de información y de herramientas básicas que recojan la forma de tomar las decisiones y los acuerdos alcanzados dificulta la participación de calidad y que haya una apropiación de los temas estratégicos por parte de un mayor número de personas. Estos protocolos, muchas veces, pueden surgir de sistematizar las actas de asambleas o reuniones donde se van tomando diversas resoluciones. Por ejemplo, se puede dejar sentadas las bases sobre cómo proceder ante una nueva propuesta de trabajo, en qué condiciones se acepta o cómo se distribuyen las responsabilidades de las tareas a asumir.</p>

<p>Algunos recursos</p>	<p>Protocolos de actuación frente a situaciones de acosos sexual o violencia machista: Las organizaciones pueden decidir acceder a información sobre cómo actuar ante situaciones de violencia machista para poder acompañar a personas de la organización que estén atravesando este tipo de situaciones en el ámbito privado. EMAKUNDE –Instituto Vasco de la Mujer– dispone de gran cantidad de guías y publicaciones sobre esta cuestión: <https://bit.ly/2PllusM>.</p> <p>Asimismo, pueden afrontar la necesidad de elaborar un protocolo que haga frente a las situaciones de acoso sexual y violencia contra las mujeres dentro de la propia organización. Se trata de buscar respuestas en forma colectiva ante las situaciones de violencia que atraviesan las mujeres y construir nuevas subjetividades de varones, mujeres y otros géneros y nuevas formas de relaciones personales que se sustenten en la igualdad. Muchas instituciones públicas de nuestro entorno han desarrollado protocolos en este sentido, por ejemplo, la Universidad Pública del País Vasco (UPV/EHU) <https://bit.ly/2PPr0B6> o EMAKUNDE –Instituto Vasco de la Mujer– que propone un protocolo para combatir el acoso sexual y sexista en el trabajo para empresas de más de 50 personas en plantilla: <https://bit.ly/2q82UWS>.</p> <p>SETEM Hego Haizea, ONGD vasca, ha publicado en 2017 su “<i>Protocolo de actuación para la prevención, identificación e intervención contra las violencias machistas: Aprendiendo a cuidar conflictos y cuidar la vida de grupo para un trabajo en equipo no patriarcal</i>” <https://bit.ly/2Sbuj79>.</p>
-------------------------	---

Herramienta	Poder distribuido y liderazgo compartido
<p>¿Para qué?</p>	<p>Para avanzar en transformaciones profundas que desaloren lógicas productivistas y patriarcales de nuestros valores, modos de hacer y de organizarnos. Para construir modelos de liderazgo y de poder distribuidos que incorporen una mirada hacia la diversidad y nos permitan profundizar en la democracia interna.</p>
<p>A tener en cuenta</p>	<p>El modelo de participación junto con la estructura interna de la organización, esto es, el tipo de espacios configurados para la toma de decisiones, los canales de información, la distribución de responsabilidades y tareas, etc. determinan el acceso a la información y a la toma de decisiones de las personas que integran estas organizaciones.</p> <p>Como señala la ONGD ACSUR–Las Segovias la falta de estructuras formales “genera una sensación engañosa de horizontalidad cuando en realidad existen jerarquías, relaciones de poder y una dificultad para fiscalizar colectivamente las decisiones y procesos”³³ La propuesta sería, por tanto, contar con estructuras formales, buenos espacios de organización y coordinación del trabajo, procedimientos y criterios claros e incorporar metodologías participativas que incluyan las voces que tienen más dificultades de expresión y reconocimiento.</p> <p>Asimismo, distribuir la autoridad entre el mayor número de personas dificulta la posibilidad de la concentración del poder en pocas manos, porque exige la consulta entre las diferentes autoridades para tomar una decisión. Esta distribución favorece, además, que se forme y especialicen muchas más personas y aumenta el conocimiento y la información sobre la propia organización.</p> <p>En el ámbito de la cultura organizacional, valores como la disponibilidad de tiempo ilimitada, la militancia con un alto nivel de implicación, la oratoria, la capacidad de relacionarse con otras personas, pero manteniendo cierta jerarquía sobre ellas, el reconocimiento hacia y desde afuera... son características relacionadas con modelos de liderazgo tradicionalmente asociados a la masculinidad y que se nos muestran, habitualmente, en cuerpo de hombre.</p>

33 –AC SUR– Las Segovias– Asociación para la Cooperación con el Sur (2011): “*Del discurso a la práctica: poder y liderazgo en una ONGD feminista*” Disponible en: <<https://bit.ly/2ApLomY>>.

A tener en cuenta	El debate no es tanto si estos valores y los liderazgos son <i>per se</i> negativos. Tal y como indica Silvia Piris ³⁴ , es la interpretación que se hace de los mismos y en la sanción por no responder a lo establecido donde tenemos que ubicar nuestra mirada. <i>¿Quiénes han participado en definir que esos son los valores del liderazgo que deseamos? ¿Qué papel hemos tenido las mujeres, y otras personas alejadas del modelo de masculinidad hegemónica, para definir esto? ¿Qué relaciones de poder sustentan todo esto? ¿Cómo se mide y se sanciona a quién no responde a ese modelo esperado? ¿Se utilizan diferentes criterios para valorar las capacidades de las mujeres en el ejercicio de este liderazgo?</i>
Algunos recursos	<p>Del discurso a la práctica: poder y liderazgo en una ONGD feminista. En este breve documento la ONGD ACSUR-Las Segovias, ofrece herramientas para el análisis y la reflexión del poder y el liderazgo dentro de una organización a través del análisis de tres cuestiones: cómo fluye y se transmite la información en el seno de la organización; cómo se toman las decisiones y qué mecanismos formales/informales se utilizan y; qué tipos de liderazgos se dan, quién los ejerce y cómo los ejerce <https://bit.ly/2ApLomY>.</p> <p>Rol rotativo para las funciones de "jefa": La organización Altekio <https://altekio.es/>, cooperativa de iniciativa social que trabaja en el ámbito de la ecología social y la sostenibilidad, ha implantado un sistema de liderazgo compartido para el cual han creado la figura de "personaje campanilla" o "rol de jefa" rotatorio al que se le asignan una serie de funciones concretas. Este rol pretende: mejorar la capacidad de liderazgo inclusivo/facilitador y conectar con el empoderamiento personal; hacer explícitas tareas que son necesarias y que generan malestar o dificultad en la cooperativa y que todas la personas puedan tener la mirada de conjunto de la cooperativa. Más información sobre esta experiencia en el proyecto de Mugarik Gabe "Viajando por lo invisible" <https://bit.ly/2SHtm6k>.</p> <p>Sistema de toma de decisiones por consenso: El colectivo Cala <https://www.economiasolidaria.org/entidades/cala> realiza formaciones y acompañamiento de procesos en diversos ámbitos vinculados a la transformación social (mediación en conflictos, toma de decisiones horizontales, estrategias de acción no violenta, educación para el desarrollo). En relación con los cuidados y la gestión de conflictos han optado por un sistema de toma de decisiones por consenso, construyendo un acuerdo por muy costoso que sea. Las dos herramientas que utilizan son: "La nevera" aquellos temas que aún están muy verdes o no ha dado tiempo a tratar pasan a ese espacio y se retoman en otro momento y; el "descuelgue", un sistema que permite desligarse de un acuerdo sin necesidad de vetarlo, existe la posibilidad de que alguien diga "<i>vale, si lo veis todos por ahí, me parece bien, pero no contéis conmigo y además me gustaría que esto se evaluara una vez que se haga</i>". Más información en Viajando por lo invisible, proyecto de Mugarik Gabe <https://bit.ly/2AxgpoQ>.</p>

Herramienta	Bienestar laboral y cuidado de las dinámicas internas de los equipos
¿Para qué?	Para avanzar en la construcción de equipos de trabajo no patriarcales y profundizar en la cohesión y satisfacción de los equipos de trabajo voluntarios y remunerados, lo que redundará en un mejor clima organizacional y nos permite avanzar en la construcción de organizaciones habitables que pongan en el centro a las personas y sus necesidades.

34 Extraído del diagnóstico realizado en el marco de Bizigarri -Proceso de Cambio Organizacional pro-equidad de Género- de REAS Euskadi.

<p>A tener en cuenta</p>	<p>Poner la vida y las necesidades de las personas en el centro de nuestros objetivos como organizaciones, empresas o movimientos sociales pasa por construir organizaciones democráticas, pero también, por promover el bienestar laboral en todas sus dimensiones.</p> <p>El proyecto Mares Madrid³⁵, en su revista nº 3, nos propone incidir en los siguientes ámbitos³⁶:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación: impulsar planes de formación financiados por las organizaciones y empresas para el personal e imputar esas horas dentro de su jornada laboral • Equidad y diversidad: fomentar la diversidad de capacidades y poner en marcha acciones inclusivas, como diferentes tipos de contrataciones. • Condiciones laborales: analizar si existe brecha salarial y clarificar cómo contabilizar las horas extras. Explorar las opciones de teletrabajo, así como las jornadas flexibles y evaluar cómo se abordan los picos de trabajo. • Corresponsabilidad laboral: con relación al cuidado a personas dependientes podemos plantearnos ampliar horas de lactancia y el tiempo de baja por maternidad, más allá de lo que dicta la ley, reducir la jornada durante el embarazo o igualar las licencias de maternidad y las de paternidad. También es necesario describir el tipo de excedencias que existen y las medidas para mejorar la conciliación y la corresponsabilidad. <p>En relación con las medidas de conciliación que existen en las organizaciones, consideramos necesario revisarlas ampliando nuestra mirada con respecto a lo que entendemos por núcleo familiar. Así, existen una gran diversidad de modelos que van más allá de la familia nuclear. Conocer esta diversidad nos permite adecuar las medidas de conciliación y corresponsabilidad a los mismos.</p> <p>En el ámbito de la corresponsabilidad, también es necesario atender a las dinámicas internas de los equipos y fomentar el cuidado entre quienes forman parte de un proyecto. Este cuidado implica incorporar mecanismos de prevención y gestión de conflictos, contemplar la diversidad y gestionarla y establecer mecanismos de escucha, diálogo y consenso. A su vez, la distribución equilibrada de tareas y responsabilidades requiere evitar la excesiva especialización y el desequilibrio de poder e información y fomentar la afinidad ideológica. En este sentido, prácticas como la rotación de tareas, la generación de espacios para compartir saberes y formación y los espacios de revisión y construcción colectiva son buenas prácticas que impulsan la construcción de equipos que trabajan bajo dinámica no patriarcales.</p> <p>Considerar las preferencias y motivaciones personales, compensar las sobrecargas y sobreesfuerzos, facilitar la gestión del tiempo de necesidades personales y las prácticas informales de cuidados son aspectos que impactan sobre el desarrollo personal de quienes forman parte de un proyecto colectivo.</p> <p>Por otro lado, hay que señalar que en los espacios de trabajo colaborativo reproducimos la jerarquía entre lo racional, esto es, lo considerado como ideológico o estratégico, frente a lo relacional, emocional o humano. Y nuestras prácticas en estos espacios están contaminadas por lógicas productivistas y mercantilistas. En este sentido, consideramos fundamental cuidar las reuniones, asambleas. Para facilitar una adecuada participación en estos espacios, sugerimos los siguientes elementos:</p>
--------------------------	--

35 Mares Madrid es un proyecto piloto innovador de transformación urbana a través de la Economía Social y Solidaria, que busca fomentar iniciativas productivas y cambiar la ciudad de Madrid incidiendo en cinco sectores: movilidad, alimentación, reciclaje, energía y cuidados. Esta promovido por el ayuntamiento de Madrid junto con organizaciones del movimiento de la Economía Social y Solidaria. Más información sobre el proyecto: <<https://bit.ly/2PsljYh>>.

36 A través de este link se puede acceder a todos los números de la revista: <<https://bit.ly/2CCYUp0>>.

<p>A tener en cuenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que sean periódicas y estén bien planificadas; la periodicidad permite legitimar estas instancias como los espacios de decisión y entender la importancia de la participación en los mismos. Contar con un orden del día previo al encuentro facilita prever la participación que se desea tener sobre los temas que se van a abordar • Cuidar las condiciones metodológicas y materiales de estos espacios para garantizar una participación equitativa y de calidad. Contar con el rol de persona facilitadora o moderadora nos permite modular las intervenciones, evitando el monopolio de éstas o estar atentas a ideas, sentimientos, necesidades y demandas de las personas participantes, entre otras. • Que haya un registro de actas es fundamental para sistematizar las decisiones y prever futuros encuentros. A través de este registro se va construyendo la memoria de las organizaciones. Es una tarea que se sugiere asumir de forma rotativa, haciéndonos corresponsables de la misma y evitando que esta tarea sea asumida, siempre, por las mismas personas. <p>Un tema vital a tener en cuenta para el buen funcionamiento de estos espacios de trabajo colaborativo es la gestión y la distribución de los tiempos. Es importante establecer un horario de comienzo y de cierre de la reunión y estimar los tiempos que nos llevará cada parte de la reunión y cumplirlos.</p>
<p>Algunos recursos</p>	<p>El grupo de investigación sobre fenomenologías relacionales en procesos colaborativos "LoRelacional" nos propone dos sencillas herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones afectivas: una estructura de reuniones que atiende tanto a cuestiones productivas como reproductivas para lograr que estas reuniones sean efectivas y afectivas <https://bit.ly/1WwodNr>. • Roles relacionales: un listado de aquellos roles que es necesario ejecutar en los grupos para que la colaboración se desarrolle atendiendo, no sólo a los objetivos prácticos sino a los cuidados del propio grupo. Este listado es un ejercicio de visibilizar roles que siempre se desempeñan en los grupos de forma invisibilizada por aquellas personas que tienen más predisposición para ello (generalmente mujeres). Estos roles pueden ser adaptados a la realidad de cada organización, modificándolos o, incluso, creando algunos nuevos <https://bit.ly/2ypMs8W>. <p>Ronda de sentires: Una dinámica para comenzar las reuniones o asambleas expresando cómo llega cada persona a ese espacio, atravesada por cuál o cuáles sentires, hablando de cómo nos encontramos en lo laboral/personal. Un recurso muy sencillo es utilizar una metáfora meteorológica, esto es, describir el estado en que estamos a través de una palabra asociada al clima (soleado, ventoso, lluvioso) <https://bit.ly/2VuWQN>.</p> <p>5 guardianas, 5 momentos, 1 cooperativa. Colaborabora <https://www.colaborabora.org>, una cooperativa de iniciativa social que trabaja en el ámbito del procomún y acompaña procesos participativos, realiza reuniones temáticas para tratar todos los aspectos relativos a la ocupación/actividad de la organización y su mantenimiento como personas y estructura. Son reuniones periódicas y calendarizadas durante todo el año. Cada una de las personas de la cooperativa se responsabiliza de una de las temáticas (guardianas de las reuniones que ejercen el rol de cuidadoras de estos espacios). Los cinco bloques temáticos son: estrategia, planificación, economía, aprendizajes y vida. Además, existe un sexto bloque temático: las reuniones del equipo para el seguimiento del día a día de la cooperativa. Más información en el proyecto de Mugarik Gabe "Viajando por lo invisible" <https://bit.ly/2C7jCLF>.</p>

37 En relación con la diversidad sexual y de género proponemos la siguiente lectura: Altamira Basterretxea, F. "Bailando con el deseo. Algunas claves para incorporar la diversidad sexual y de género en las ONGD". Cuadernos de investigación en procesos de desarrollo nº 19. <<https://bit.ly/2PV7HpZ>>.

<p>Algunos recursos</p>	<p>Planes operativos que tengan en cuenta todas las tareas: En los planes operativos que construimos no siempre incorporamos todas las tareas que son necesarias para llevar adelante nuestros proyectos. Así, hay tareas administrativas (revisar mailing, redactar actas, etc.), logísticas (trámites que hay que realizar, compras que hay que hacer, llamadas, gestiones), de vínculo con otras organizaciones (participación en diversos eventos, reuniones) o de cuidados (resolución de conflictos internos, generación de espacios distendidos y cómodos para el trabajo, labor de cohesión grupal), entre otras, que tienden a quedar invisibilizadas y no son reconocidas, pero sin las cuales, no podríamos desarrollar nuestra actividad. Se propone reconocerlas en tiempos y valor e incluirlas dentro de los planes operativos de los proyectos.</p> <p>Rotación de roles y tareas: es necesario visibilizar todos los roles que se ponen en juego dentro de un equipo de trabajo. Hay roles que tienen que ver más con la personalidad de quienes están implicadas, otros con la parte más operativa de los trabajos, pero también hay roles de carácter más grupal y dentro de éstos, unos que tienen que ver con la parte más emocional, de cuidado dentro del grupo. Considerar esos roles no como individuales sino como funcionales es una manera de tomar conciencia y visibilizarlos dentro del trabajo en los equipos. Existe una cierta tendencia a asignar estos roles a aquellas personas que "mejor" los desempeñan justificándolo en criterios de eficacia y eficiencia. Sin embargo, consideramos que tiene un enorme potencial transformador de nuestras organizaciones que los roles y las tareas vayan rotando para que todas las personas de un equipo, en algún momento, desempeñen esas funciones como una forma de que transitemos por funciones y roles diferentes y les demos valor, tratando de capacitarnos y avanzando de la eficiencia a la suficiencia de los equipos.</p> <p>Integrar una mirada hacia la diversidad: visibilizando y gestionando la diversidad sexual, de orientación y de identidad, la diversidad funcional, cultural, etc. que existe dentro de las organizaciones. Proponemos trabajar el tema dentro de los equipos, plantearnos de forma transparente qué medidas estamos tomando en la entidad para incluir a personas diversas como destinatarias o participantes de nuestros proyectos³⁷.</p> <p>Gestión y resolución de conflictos: El Colectivo Cala ha puesto en marcha un sistema para el abordaje positivo cuando surgen conflictos y para la prevención de muchos ellos. En todos los casos, incorporan espacios de discusión, análisis y reflexión colectiva y dedican tiempo a la autoformación en el uso de herramientas. El proyecto Viajando por lo invisible (Mugarik Gabe) recoge en un documento las herramientas concretas: <https://bit.ly/2AxgpoQ>.</p> <p>Espacios distendidos: Para fomentar el buen vínculo entre las personas de la organización puede ser positivo contar con espacios distendidos de encuentro, que pueden ir desde compartir un café, unas cañas, festejar un cumpleaños, o pasar todo un fin de semana con el equipo de trabajo.</p> <p>El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social. Mugarik Gabe <http://www.mugarikgabe.org>: se trata de un documento que sistematiza una jornada en la que se compartieron e intercambiaron experiencias sobre las dinámicas de trabajo de género en el trabajo en equipo y se avanzó en la construcción colectiva del trabajo en equipo no patriarcal <https://bit.ly/2JgtciA>.</p>
-------------------------	--

Anexo I. Entrevistas

Agentes clave consultados a través de entrevista

Organización	Referente
XES -Xarxa d'economia solidaria-	Daniela Osorio
XES -Xarxa d'economia solidaria-	Marta Ferrer
Mugarik Gabe	Vanessa Cachafeiro
REAS Madrid -Red de Economía Alternativa y Solidaria-	Alicia Ruis
REAS Aragón -Red de Economía Alternativa y Solidaria-	Lourdes Orellana
SETEM Hego Haizea	Nora Ziarsolo
Pikara Magazine	Andrea Momoito
Equipare Koop. Elkar. Txikia	Arantza Fernández
COLABORABORA, cooperativa de iniciativa social	Rosa Fernández

