

# Cap a organitzacions habitables. Anàlisi de processos de canvi organitzacional feminista en organitzacions d'Economia Solidària

**Marta Maicas Pérez**

**Direcció Alejandra Boni Aristizábal i Álvaro Fernández-Baldor Martínez**

**Març 2023**

**Tesi doctoral**

Programa de Doctorat en Desenvolupament Local i  
Cooperació Internacional de la  
Universitat Politècnica de València



**UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA**

# Índex de contingut

<b>Índex de figures</b> .....	<b>5</b>
<b>Índex de taules</b> .....	<b>6</b>
<b>Gràcies</b> .....	<b>8</b>
<b>Resum</b> .....	<b>10</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>10</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>11</b>
<b>Presentació</b> .....	<b>12</b>
Sobre l'autoria, interès en la recerca i motivació.....	12
Qui escriu aquesta tesi?.....	12
Sobre l'autoria .....	13
Per què aquesta tesi?.....	14
Presentació de la investigació .....	16
Estructura del document .....	19
Consideracions inicials .....	21
La problematització i complexització del gènere .....	21
Processos de canvi organitzacional feminista o COPEG.....	22
Sostenibilitat de la vida .....	23
Economia Solidària .....	24
Transformació organitzacional feminista .....	24
Organitzacions habitables .....	24
Les referències bibliogràfiques .....	25
País Valencià i Euskadi .....	25
Ús del llenguatge en aquest text.....	25
<b>Capítol 1. Economia i feminismes</b> .....	<b>29</b>
1.1 L'Economia Feminista .....	29
1.1.1 Breu recorregut històric .....	30
1.1.2 Els corrents d'Economia Feminista .....	32
1.1.3 El conflicte capital-vida (allò que ens mou).....	40
1.1.4 La sostenibilitat de la vida en el centre (la brúixola, allò que ens organitza) 45	
1.1.5 Les propostes i pràctiques d'economia feminista .....	48
1.2 Els feminismes en l'Economia Solidària.....	52
1.2.1 L'Economia Social i Solidària .....	52
1.2.2 Aportacions feministes a l'ESS.....	59
<b>Capítol 2. Gènere en les organitzacions</b> .....	<b>68</b>
2.1 Teories Feministes de l'organització (TFO).....	68

2.1.1 Gènere en les organitzacions. <i>Gender in organizations</i> .....	69
2.1.2 Règims de desigualtat i organitzacions generitzades.....	70
2.1.3 Influències i evolució de les TFO .....	71
2.1.4 Organitzacions generitzades .....	72
2.1.5 Organitzacions i processos generitzants .....	74
2.1.6 La mirada de gènere: interseccionalitat i performativitat .....	75
2.2 Gènere en el Desenvolupament .....	77
2.2.1 MED, GED i <i>mainstreaming</i> de gènere.....	77
2.2.2 Resistències al gènere en les organitzacions.....	81
2.2.3 Desenvolupament organitzacional.....	87
2.2.4 El canvi i la cultura organitzacional.....	88
2.2.5 El gènere en la cultura organitzacional.....	90
<b>Capítol 3. Transformació feminista de les organitzacions .....</b>	<b>91</b>
3.1 Els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere.....	92
3.1.1 L'impuls dels processos COPEG .....	93
3.1.2 Abans de començar. Els bàsics.....	96
3.1.3 Què pretenem canviar? .....	97
3.1.4 L'anàlisi dels canvis.....	100
3.2 Ruta metodològica .....	103
3.2.1 Etapes.....	104
3.2.2 Eixos metodològics .....	107
3.2.3 Persones participants.....	109
3.2.4 La participació.....	111
3.2.5 El poder .....	114
<b>Elements teòrics clau per a l'anàlisi .....</b>	<b>120</b>
<b>Capítol 4. REAS País Valencià i REAS Euskadi .....</b>	<b>123</b>
4.1 Què és REAS?.....	123
REAS. Missió i visió .....	124
REAS. Funcionament de la xarxa.....	125
REAS. Governança i estructura.....	126
Els feminismes en REAS RdR.....	127
4.2 Per què REAS País Valencià i REAS Euskadi? La selecció dels casos .....	129
Dos contextos organitzacionals molt diferents .....	129
L'economia solidària, i feminista? .....	129
D'organitzacions socials a REAS País Valencià i REAS Euskadi .....	131
Processos de canvi organitzacional feminista.....	132
4.3 Cap a organitzacions habitables i feministes.....	133
4.3.1 REAS País Valencià .....	133

4.3.2 REAS Euskadi .....	141
<b>Capítol 5. Metodologia .....</b>	<b>151</b>
5.1 Per què investiguem?.....	151
Investigació crítica, feminista i participativa.....	152
Posicionament d'aquesta tesi: el paradigma feminista.....	155
5.2 Objectius d'investigació .....	157
5.3 Preguntes d'investigació .....	157
5.4 Metodologia .....	158
5.4.1 Investigació-Acció Participativa Feminista .....	158
5.4.2 Estratègia metodològica d'aquesta tesi .....	161
5.4.3 Tècniques .....	162
5.4.4 Anàlisi i devolució de la investigació.....	180
5.4.5 Limitacions i aspectes ètics de la investigació .....	183
<b>Capítol 6. Canvis identificats .....</b>	<b>186</b>
6.1 Els canvis polítics.....	187
6.1.1 Priorització en projectes i activitats de l'organització.....	188
6.1.2 Els feminismes part de la identitat organitzacional.....	190
6.1.3 Creació de referents .....	192
6.1.4 Legitimitat del procés dins de l'organització .....	193
6.1.5 Major presència dels feminismes i de les pràctiques feministes .....	194
6.2 Els canvis tècnics .....	195
6.2.1 Mobilització de recursos per a la transformació feminista.....	196
6.2.2 L'equip tècnic .....	197
6.2.3 La participació.....	198
6.2.4 Estructura i model de treball .....	200
6.2.5 Identificació i redistribució de tasques i rols .....	203
6.2.6 Protocols, eines i procediments .....	204
6.2.7 Accions formatives .....	207
6.2.8 Comunicació "cap a dins i cap a fora" .....	208
6.3 Els canvis culturals .....	209
<b>Capítol 7. Aprenentatges de les experiències.....</b>	<b>228</b>
7.1 Factors que faciliten la transformació feminista .....	229
7.1.1 Recursos .....	230
7.1.2 Metodologies participatives .....	233
7.1.3 Legitimitat dels feminismes.....	238
7.1.4 Voluntat i decisió política.....	241
7.2 Factors que limiten la transformació feminista.....	242
7.2.1 Dependència de recursos .....	244

7.2.2 Diversitat d'entitats versus l'homogeneïtat de la base social.....	246
7.2.3 Exigència de la participació i col·lectivitat.....	247
7.2.4 Persistència de l'estatu quo.....	250
7.2.5 Inexperiència en la gestió del conflicte.....	252
7.2.6 La falta de visió estratègica.....	255
7.2.7 Les resistències.....	256
<b>Capítol 8. Cap a organitzacions habitables .....</b>	<b>260</b>
<b>Com contribueixen aquests processos a generar organitzacions més habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida? ....</b>	<b>260</b>
Com es relacionen els processos de canvi organitzacional feminista amb la sostenibilitat de la vida i les propostes d'Economia Política Feminista? .....	263
Què li diuen aquests processos a l'Economia Solidària? .....	264
Són les organitzacions espais més habitables després d'impulsar processos de canvi organitzacional feminista? .....	265
<b>Reflexions finals.....</b>	<b>269</b>
Aterrar, situar i dialogar amb les teories .....	269
Sacsejar-ho tot.....	271
Alçar l'espill.....	274
Continuar .....	276
<b>Conclusions.....</b>	<b>278</b>
Setting and dialogue with theories .....	278
Shake it all up.....	280
Reflection in the mirror .....	284
Yet to come.....	286
<b>Referències .....</b>	<b>288</b>
<b>Annexos .....</b>	<b>297</b>
Annex 1. Formulari d'adhesió responsable al procés .....	297
Annex 2. Guions de les entrevistes .....	299
Entrevista inicial País Valencià .....	299
Entrevista a meitat del procés País Valencià (seguiment).....	299
Entrevista final País Valencià (impacte, avaluació).....	300
Entrevista REAS Euskadi.....	301
Annex 3. Materials dels tallers del procés “Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora” .....	303
Annex 4. Pla d'accions “Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora” .....	309
Annex 5. Interfície del programari NVIVO .....	310

# Índex de figures

Figura 1. Mirades de l'Economia Feminista.....	36
Figura 2. Comparativa de les influències de l'EF i l'EPF.....	38
Figura 3. Influències i posicionament d'aquest treball .....	40
Figura 4. Iceberg de l'economia .....	42
Figura 5. Anàlisi multinivell de la sostenibilitat de la vida.....	47
Figura 6. Proposta temptativa d'una economia diversa.....	49
Figura 7. Característiques de les organitzacions de l'Economia Social i Solidària .....	55
Figura 8. Ecosistema de les economies transformadores .....	56
Figura 9. Carta de Principis de l'Economia Solidària de 2011.....	58
Figura 10. Resistències personals al gènere en les ONGD.....	85
Figura 11. Resistències organitzacionals al gènere en les ONGD.....	86
Figura 12. La cultura organitzacional .....	89
Figura 13. Factors que influencien l'impuls dels processos COPEG.....	94
Figura 14. Claus per a iniciar un procés de canvi organitzacional feminista.....	95
Figura 15. Aspectes determinants de les dinàmiques de gènere en les organitzacions.....	100
Figura 16. Què pretenen canviar els processos COPEG? .....	101
Figura 17. Nivells de canvi .....	102
Figura 18. Etapes dels processos COPEG .....	105
Figura 19. Eixos metodològics dels processos COPEG .....	109
Figura 20. Allò que aporta que un procés siga participatiu .....	114
Figura 21. Dimensions i tipus de rang .....	118
Figura 22. Teories que fonamenten el marc teòric i principals referències.....	120
Figura 23. Resum gràfic dels elements teòrics més significatius.....	121
Figura 24. Seccions territorials de REAS Red de Redes. ....	126
Figura 25. Principis de l'Economia Solidària.....	134
Figura 26. Objectius de treball REAS País Valencià .....	135
Figura 27. Cronologia del procés “Cap a una REAS País Valencià sostenible i cuidadora” .....	141
Figura 28. Cronologia Pla Bizigarri.....	150
Figura 29. Epistemologia, ontologia i metodologia del paradigma feminista del procés d'investigació.....	156
Figura 30. Metodologia de la investigació.....	162
Figura 31. Tècniques d'investigació .....	163
Figura 32. Cronologia de l'ús de tècniques.....	163
Figura 33. Sistematització dels materials generals en la primera sessió del taller. ....	166
Figura 34. Dinàmica de treball al Ventanal, València. Sessió d'introducció del procés. .....	166
Figura 35. Sistematització de dinàmica grupal “sosteniVidabilidad”. .....	167
Figura 36. Sessions d'autodiagnòstic. ....	168
Figura 37. Resum pla d'acció “Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora” .....	169
Figura 38. Sistematització de la sessió de seguiment i execució del pla .....	170
Figura 39. Sessió de seguiment i avaluació, Bétera.....	170
Figura 40. Materials generats durant el procés i la seua sistematització.....	172
Figura 41. Diverses dinàmiques d'expressió i activació.....	173
Figura 42. Dinàmiques d'expressió i reflexió a través del joc i el dibuix. ....	173
Figura 43. Dinàmiques d'expressió i reflexió a través del moviment i l'espai. ....	174
Figura 44. Espai de cures i acords del procés.....	174
Figura 45. Algunes de les persones participants de la sessió de devolució.....	182

Figura 46. Devolució de l'anàlisi d'investigació i treball sobre el futur del procés feminista en REAS País Valencià. ....	182
Figura 47. Canvis polítics identificats. ....	187
Figura 49. Canvis tècnics identificats. ....	196
Figura 50. Canvis culturals identificats. ....	210
Figura 51. Factors que potencien la transformació feminista en els processos de canvi organitzacional feminista. ....	229
Figura 52. Factors limitadors de la transformació feminista en els processos de canvi organitzacional feminista. ....	244
Figura 53. Les resistències identificades en els processos de canvi organitzacional feminista. ....	259

## Índex de taules

Taula 1. Estratègies i eines feministes per a les organitzacions socials
Taula 2. Processos de generització de les organitzacions
Taula 3. Comparativa de les principals característiques de REAS País Valencià i REAS Euskadi
Taula 4. Ontologia, epistemologia i metodologia dels paradigmes crític i participatiu
Taula 5. Fases i sessions del procés “Cap a una REAS sostenible i cuidadora”
Taula 6. Codis i perfil de persones entrevistades en REAS País Valencià
Taula 7. Codis i perfil de les persones entrevistades en REAS Euskadi
Taula 8. Resum de la codificació per a l'anàlisi

# **Cap a organitzacions habitables. Anàlisi de processos de canvi organitzacional feminista en organitzacions d'Economia Solidària**



## Gràcies

Aquest procés d'investigació no hauria sigut possible, o no així, sense el recolzament de tantes. Un procés de tesi doctoral és un camí turbulent on el suport mutu i l'acompanyament esdevenen clau per sostindre't en moments d'incertesa, de falta de pistes, de pors. Per això, aquestes línies no seran prou per agrair a totes les que m'heu acompanyat durant aquests quatre anys.

Gràcies a Sandra i a ma mare per animar-me a “provar què tal la investigació” i iniciar-me en aquest viatge. Sense elles com a referents, no haguera tingut l'esperança de què no és tot tant fosc en la institució acadèmica.

Gràcies al contracte predoctoral de la Universitat Politècnica de València que, de manera precària, però encara així privilegiada, m'ha donat sostenibilitat econòmica durant tot aquest viatge. Gràcies també a INGENIO CSIC-UPV per l'acollida. Monique, Irene, Ana, Carmen, Karen per compartir des del principi les penes i les alegries. Ester, Juanjo i Àngela per cuidar-nos, de manera invisible, i facilitar-nos la feina i vida a l'institut. Ana i Carlos, moltes gràcies per aparèixer, per estar al meu costat i sostindre'm aquest últim any. A Oksana pel xocolate i la dolçor, i a Ruth per contagiar il·lusió. A totes, gràcies per fer d'aquest espai un lloc més habitable.

A Hegoa per acollir-me en Bilbao i trobar-me amb Yuli i Fernando, que són divines. Thanks to the Department of Gender Studies in Tampere for hosting me despite the difficult pandemic situation.

Gràcies a REAS País Valencià per la confiança, la valentia i l'afecte. A Risco per acompanyar els primers passos. A Ana, Eva, Patri, Pedro, per creure i cuidar el procés. A Formigues, per ser referents. Sense vosaltres, aquesta tesi no seria. Gràcies REAS Euskadi per obrir-me les portes i donar-me forces per creure en la transformació organitzacional feminista.

A les companyes del Màster de Cooperació al Desenvolupament per ficar llavorettes al meu cor i a moltes profes per fer-les créixer. A Tere, Carola, Sergio, Álvaro, gràcies. Gràcies Álvaro per comboiar-te a acompanyar junt a Sandra aquest procés i, a ambdues, per discutir amb tendresa cada capítol, decisió i terme. Sóc una intensa.

Gràcies al caliu de les *xikis* d'ESF-La Gavella per ensenyar-me a lluitar per la vida i ser una part fonamental de la meua identitat, pel *mamarraxeo* polític. A l'Assemblea Feminista de Poblat Marítims-Algiròs per ensenyar-me tant i connectar-me sempre amb el barri, perquè “entre totes, tot”.

Gràcies a una gran família. A les xiques de l'equip, per impulsar la meua energia i ser un sosteniment diari d'aquest procés, per la lluita constant per ocupar els espais que també ens pertanyen. Ale, Lau, Ro, per sempre estar. A la Marts i la Isa pel divan, *jodida pero contenta* sempre!

A lxs Maicas i Pérez per tots els *aplausos*, els “*campeona*”, que tan importants són en un procés com aquest, i per ser refugi. A la iaia, Emilia, i l'*abuela* Fuensanta, per cuidar-nos a totes sempre. A Paula i Lucía. Als Martínez-Francés per ser llar, i als peques per donar-me vida.

Però sobre tot, gràcies a la xarxa més forta de suport. A ma mare, Mariángeles, que totes les línies són poques. Gràcies per tutoritzar aquesta tesi i, junt al papa, Migue, tota la meua vida. Per continuar celebrant-la. A Lista, per ser tan *cuki* i projectar amor.

A Marti, per l'estima, l'escolta i per abraçar-me sempre.

## Resum

Les organitzacions no són espais neutrals al gènere i, per tant, estan reproduint múltiples desigualtats i processos generitzants. El gènere s'entén dins d'un sistema complex d'opressions entrecruades que dona forma a la norma i hegemonia socioeconòmica, i que està present, també, en les organitzacions d'Economia Solidària. Aquesta investigació es fonamenta en l'Economia Feminista, les Teories Feministes de l'Organització i les teories de Gènere en el Desenvolupament per tal d'analitzar dos processos de canvi organitzacional feminista en la Xarxa d'Economia Alternativa i Solidària del País Valencià i d'Euskadi. A través de l'estudi de casos interpretatius amb una metodologia d'investigació-acció feminista, s'analitzen els canvis que els processos de transformació organitzacional feminista generen en les entitats, així com els factors que impulsen o limiten aquesta transformació. Aquesta tesi contribueix a l'impuls de processos de canvi organitzacional feminista i a la construcció de coneixement i propostes d'economia feminista. A més, aporta claus per a la construcció d'organitzacions habitables.

## Resumen

Las organizaciones no son espacios neutrales al género y, por tanto, están reproduciendo múltiples desigualdades y procesos generizantes. Así, el género es entendido dentro de un sistema complejo de opresiones entrecruzadas que da forma a la norma y hegemonía socioeconómica, y que está presente, también, en las organizaciones de Economía Solidaria. Esta investigación se fundamenta en la Economía Feminista, las Teorías Feministas de la Organización y las teorías de Género en el Desarrollo para analizar dos procesos de cambio organizacional feminista en la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) del *País Valencià* y de Euskadi. A través del estudio de casos interpretativos con una metodología de investigación-acción feminista, se analizan los cambios que los procesos de transformación organizacional feminista generan en las entidades, así como los factores que impulsan o limitan esta transformación. Esta tesis contribuye al impulso de procesos de cambio organizacional feminista y a la construcción de conocimiento y propuestas de economía feminista. Además, aporta claves para la construcción de organizaciones habitables.

## Abstract

Organizations are not gender-neutral spaces and, therefore, are reproducing multiple inequalities and generating processes. In this research, gender is understood within a complex system of intersecting oppressions that shapes the norm and socioeconomic hegemony, and so, it also interacts within the Solidarity Economy organizations. This research is based on Feminist Economics, Feminist Theories of Organization and Gender in Development theories to analyze two processes of feminist organizational change in the Alternative and Solidarity Economy Network (REAS) in Spain, in Valencian region and Euskadi. Through the study of interpretative cases with a feminist action research methodology, we analyze the changes that the processes of feminist organizational transformation generate in the organizations, as well as the factors that boost or limit this change. This thesis contributes to the promotion of processes of feminist organizational change and the construction of knowledge and proposals of feminist economics. In addition, it provides keys for the construction of livable organizations.

# Presentació

## Sobre l'autoria, interès en la recerca i motivació

### Qui escriu aquesta tesi?

Soc Marta, vaig nàixer i créixer a València, on he realitzat la major part dels meus estudis secundaris i superiors. He tingut una vida molt còmoda i privilegiada que m'ha permès formar-me, militar i treballar al voltant dels feminismes i l'economia feminista. En aquesta etapa predoctoral he comptat amb un contracte de tres anys que m'ha permès dedicació laboral exclusiva a la tasca investigadora i docent.

La meua consciència feminista va començar a sorgir d'adulta, i m'ha travessat fortament fins a mobilitzar-me socialment en col·lectius i organitzacions socials. Amb la sensació d'haver-me equivocat estudiant el grau d'Administració i Direcció d'Empreses, em vaig trobar en una xarrada amb la xarxa Enclau en la qual presentaven iniciatives d'economia social i solidària i la banca ètica. Alguna cosa m'havia perdut en aquells tres anys de carrera i, d'alguna forma, en aquestes propostes vaig trobar impuls per creure que, efectivament, una altra forma de pensar i fer economia era possible.

Vaig començar el Màster de Cooperació al Desenvolupament i a militar en Enginyeria Sense Fronteres més o menys al mateix temps. És gràcies a aquests espais i la seua gent on vaig aprendre sobre participació crítica, autoorganització i educació transformadores, i on va començar la meua formació sobre feminismes, i va ser en l'economia feminista on vaig trobar el “meu lloc”, des del qual canalitzar moltes de les frustracions, la ràbia i també l'esperança. Les amigues i projectes d'Enginyeria Sense Fronteres m'impulsaren a desenvolupar una consciència crítica i nombrosos processos de reflexió i deconstrucció personal. Després de les mobilitzacions del 8M de 2019 vaig acostar-me a l'Assemblea Feminista del barri, que en aquell moment començava a estructurar-se i reunir-se periòdicament. Junt amb el començament del doctorat i descobriment de nombroses lectures, l'assemblea ha sigut un espai de refugi i sosteniment per plantejar i dur a terme una tesi doctoral feminista. Gràcies a les diferents militàncies he conegut i participat en algunes trobades de REAS (Red de Economia Alternativa i Solidària), la qual cosa m'ha facilitat el plantejament del procés d'Investigació-Acció en el qual es basa principalment aquest treball.

Finalment, l'oportunitat de participar com a docent en el Màster de Cooperació en el mòdul de feminismes i en els processos d'Aprenentatge-Acció, així com la creació de formacions en Enginyeria Sense Fronteres, van fer que començara també el meu interès per l'educació popular, la pedagogia feminista, la construcció col·lectiva de coneixement i la facilitació de grups. En 2022 vaig començar una formació anual a València que m'apassiona: la facilitació de grups amb perspectiva feminista.

Soc també una dona esportista, ja que des dels deu anys he fet esport federat, i això travessa també la meua identitat i la conforma. A hores d'ara continue jugant a waterpolo, un espai quasi terapèutic que m'ha acompanyat també durant el desenvolupament d'aquesta investigació, i que d'alguna forma suposa també un espai d'activisme esportiu.

Pel que fa als feminismes, em posicione des d'un feminisme interseccional (obertament anticapitalista, antiracista i transfeminista). Aquesta perspectiva m'ha mostrat la necessitat de fer un treball conscient de deconstrucció i coneixement de la meua identitat que, dinàmica i porosa, em posa en un lloc i altre del món en diferents contextos i moments, i que m'incita a transitar el camí etern de la responsabilització, reflexió i deconstrucció.

## Sobre l'autoria

Aquest document recull gran part d'un procés d'investigació que ha sigut creat de manera col·lectiva. L'autoria del document és, per tant, també col·lectiva. El disseny del procés, així com la part analítica i redacció d'aquest text ha sigut liderada per mi mateixa, amb l'ajuda i acompanyament de les directores Sandra Boni i Álvaro Fernández-Baldor. No obstant això, l'execució de gran part de la investigació ha estat compartida amb moltes altres persones. Principalment, les co-investigadores de REAS País Valencià i REAS Euskadi. En REAS País Valencià han format part del disseny del procés les persones del grup motor, l'antiga comissió de cohesió formada per Ana Cameros, Eva Prieto, Nuria Bonora, Gregori Sabater i Rosana Gómez. En l'execució metodològica i elaboració de les reflexions i aportacions teòriques estan també totes aquelles persones que han participat durant el procés d'investigació de diferents maneres (tallers, converses...): Patricia Dopazo, Pedro Aparicio, Alfredo Artigas, Adelina Cabrera, Raquel Giner, Tomás de los Santos, Manu Granero, Salva Pérez, Jordi García, Zaloa Pérez, Silvia Piris, Marian Díez, Fernando Altamira, Maria Ferrer i Txelu Balboa.

Encara que no han tingut una participació directa en aquesta investigació, considere que han sigut una part fonamental per a l'evolució i desenvolupament d'aquesta tesi les companyes de l'Assemblea Feminista de València, on he trobat un espai d'aprenentatge

complementari a totes les lectures i que, per tant, són també part d'aquest document. De la mateixa manera, moltes companyes de doctorat i d'INGENIO CSIC-UPV han llegit, escrit, dissenyat, discutit i cuidat moltes d'aquestes pàgines: Ana Escario, Monique Leivas, Ruth M-Domènech, Irene Monsonís, Carlos Delgado, Karen Corbett, Ana Gómez i moltes més. Per últim, també han participat en la revisió i correcció d'aquest text Mariàngeles Pérez Martín, Anna Boluda, Claudia González i Isabel Soler, qui va transcriure part de les entrevistes.

## Per què aquesta tesi?

Aquest procés de recerca sorgeix de la curiositat per explorar de manera aplicada l'Economia Feminista, per la qual m'havia interessat en els últims anys i sobre la qual ja havia pogut treballar i acostar-me més en el meu Treball Fi de Màster. Naix de l'activació a l'acció en llegir i escoltar allò de "quina vida val la pena ser viscuda i com ens organitzem per a fer-la possible?", el conegut concepte de sostenibilitat de la vida, tal com Amaia Pérez Orozco el definia i que també ha estat un referent per a tot el procés: "Subversió Feminista de l'Economia" (2014). A més, sorgeix del convenciment que les propostes d'economia feminista poden realment transformar les organitzacions, ja siguin organitzacions socials, empreses de l'economia solidària o, fins i tot, institucions. Amb la proposta i aposta que, treballant de manera participativa qüestions com la cultura organitzacional, l'estructura, les formes de participació i la comunicació interna, podrien donar-se canvis significatius en les vides de les participants i organitzacions que s'atrevissin a emprendre el camí.

És des d'aquesta mateixa motivació des de la qual emergeix la primera pregunta d'investigació: Quins canvis poden generar les pràctiques de l'Economia Feminista en les organitzacions d'economia solidària?

De la mateixa pregunta s'extreuen nombrosos posicionaments i objectius de recerca. D'una banda, assumim el repte de "traduir" la teoria de l'Economia Feminista i connectar-la amb la pràctica organitzacional, amb el dia a dia d'un grup de persones organitzades. Per això, abandonem les propostes macroeconòmiques feministes per centrar-nos en aquelles propostes a nivell micro.

D'altra banda, apostem per una clara orientació de la investigació a l'acció. Aquesta qüestió era, des d'un principi, ineludible: sabíem que volíem dur a terme un procés que pogués generar canvis, transformar –a qualsevol nivell– els contextos i persones amb qui treballàvem, conscients que la investigació és també un procés social i part del canvi. A més, volíem fer-ho "amb la gent"; és a dir, que fos un procés que realment sorgís des d'una necessitat d'un grup o organització, que volgués emprendre un camí (de vegades

incert) de reflexió i acció. Aquesta convicció ens ha portat a assumir una investigació-acció feminista, la qual cosa suposa un gran repte. Tanmateix, apostem pel poder de la col·lectivitat com a única via per a iniciar petits canvis, sembrar llavors per anar articulant-nos des de diferents esferes pel canvi social. Per això, aquest procés de recerca és un instrument més, aquesta vegada des de l'àmbit acadèmic, per poder articular-lo i fer front a Eixa Cosa Escandalosa<sup>1</sup>. Des d'aquest posicionament, volem explorar les potencialitats de fer-ho d'aquesta manera, amb una aposta metodològica participativa que més tard troba la seua "identitat metodològica" en els processos de canvi organitzacional feminista. D'ací sorgeix el plantejament de la segona pregunta de recerca: *Quins aspectes dels processos de canvi organitzacional impulsen o limiten la transformació organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària?*

L'Economia Feminista estableix el marc des del qual mirem aquests processos, però també apareixen altres marcs com els propis processos participatius i els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere. Tanmateix, per comprendre el plantejament del marc i situar-nos sobre per què parlem de gènere o de feminismes en les organitzacions socials, ens sembla necessari explorar els orígens i totes aquelles reflexions prèvies que ens han portat fins aquí. Per això vam decidir fer un recorregut per la literatura de les Teories Feministes de l'Organització i Gènere en el Desenvolupament, ja que van ser moltes d'aquestes acadèmiques, activistes i tècniques qui van assenyalar la necessitat de revisar les organitzacions internament per tal de poder ser coherents amb els valors i projectes que tenien de cara a l'exterior.

Així, volem estrènyer la bretxa entre la teoria i la pràctica i poder construir un coneixement de manera col·lectiva que pugui aclarir i donar-nos pistes sobre com podem organitzar-nos i de quines maneres pensem que val la pena viure. Conscients que, en el camí, sorgiran nombrosos conflictes i resistències, ja que el qüestionament profund incomoda, i canviar les dinàmiques de poder genera tensions per part dels qui l'ostenten, així com nombroses frustracions per part de qui roman als marges. El propòsit d'aquest treball és, a través de totes aquestes veus, poder conèixer i impulsar processos de canvi organitzacional i poder fer-ho tenint com a meta, com a brúixola, la sostenibilitat de la vida. És per això que en la tercera pregunta d'investigació reflexionem sobre les contribucions dels processos de canvi organitzacional feminista a construir organitzacions més habitables.

---

<sup>1</sup> Eixa Cosa Escandalosa és un terme emprat des de l'economia feminista, pres de "l'Eixa escandalosa Cosa" de Donna Haraway (1991), per a referir-se a aquest sistema depredador i biocida (Herrero, 2010) que ha provocat una profunda crisi civilitatòria.



Una altra motivació per a realitzar aquesta tesi són els escassos referents que es coneixen en l'economia solidària i el tercer sector sobre iniciatives feministes adaptades al món organitzacional. A més, a nivell acadèmic els processos de canvi organitzacional feminista, pro equitat de gènere, transformació feminista o construcció d'organitzacions habitables no han estat gens explorats i, per tant, és necessari iniciar també una contribució a la literatura acadèmica per l'escassa presència i atenció d'aquestes propostes. La natura pràctica i l'origen dels processos ha fet que la majoria de publicacions sobre aquests aspectes es queden en manuals o publicacions als webs de les entitats o associacions que els han desenvolupat, i moltes d'elles ni tan sols referencien a altres. És crucial encetar una conversa i començar a sistematitzar aquestes experiències, i dotar-les d'un marc metodològic i teòric-polític per tal de poder impulsar més processos i canvis feministes en les organitzacions.

Adicionalment, considerem que aquesta tesi fa una aportació metodològica important a la investigació i l'epistemologia, ja que aposta per una Investigació-Acció feminista i participativa en un model d'investigació (tesi doctoral) en moltes ocasions summament operativitzat, despolititzat i dirigit per polítiques acadèmiques mercantilitzades i restrictives amb la cocreació de coneixement. És per això que apostem per un format de tesi convencional i no per articles, la qual cosa també ens facilita el disseny i extensió d'aquest document.

## **Presentació de la investigació**

Les organitzacions no són espais neutrals al gènere i, per tant, estan, de maneres més o menys explícites, reproduint múltiples desigualtats i processos generitzants (Joan Acker, 2006). Així, el gènere s'entén dins d'un sistema complex d'opressions entrecruades que dona forma a la norma i hegemonia socioeconòmica, i que està present, també, en les organitzacions d'Economia Solidària. Aquesta investigació proposa una mirada micro des de l'Economia Feminista, centrant-se a analitzar processos de canvi organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària. Aquests processos tracten de construir organitzacions més habitables a través d'actuacions de reflexió i acció.

L'anàlisi d'aquests processos es fonamenta principalment en un marc teòric que combina les Teories Feministes de l'Organització, el Gènere en el Desenvolupament i l'Economia Feminista. En aquesta tesi s'analitzen dos casos d'organitzacions d'Economia Solidària (REAS País Valencià i REAS Euskadi) que han desenvolupat processos de canvi organitzacional feminista amb l'objectiu d'explorar els canvis que generen aquests processos en les organitzacions, els factors que impulsen o limiten la transformació

feminista i, finalment, analitzar la contribució dels processos de canvi organitzacional a la construcció d'organitzacions més habitables i, en definitiva, feministes, que posen realment la sostenibilitat de la vida en el centre.

Ens proposem en aquesta investigació dos objectius principals. D'una banda, analitzem la incidència dels processos de canvi organitzacional feminista en les organitzacions d'Economia Solidària, buscant quins elements afavoreixen o limiten la transformació feminista de l'organització, així com la contribució a la transformació de les metodologies participatives i feministes. L'altre objectiu d'aquesta tesi té una orientació més enllà de la mateixa investigació, ja que consisteix en generar accions en les organitzacions per tal de construir pràctiques més inclusives, despatriarcalitzades i desmercantilitzades. Aquests són els dos objectius d'aquesta tesi:

1. Analitzar la incidència dels processos de canvi organitzacional feminista en les organitzacions d'Economia Solidària (ES).

1.1 Classificar els nivells de canvi que generen en les organitzacions d'ES els processos de canvi organitzacional feminista.

1.2 Identificar els factors limitants i potenciadors dels processos cap a una transformació organitzacional feminista.

1.3 Explorar com contribueixen les metodologies participatives i feministes a la capacitat transformadora dels processos de canvi organitzacional.

2. Impulsar i facilitar processos de canvi organitzacional feminista orientats a construir organitzacions més habitables.

A partir d'aquests objectius ens plantegem unes preguntes d'investigació, les quals vertebraran i guien el disseny dels instruments i tècniques d'investigació. D'una banda, analitzarem els canvis generats arran d'aquests processos i els factors limitants i potenciadors d'aquests canvis en les organitzacions per, finalment, analitzar com aquests processos contribueixen a generar organitzacions més habitables i feministes. Amb això tractarem de reconèixer, des d'ambdues experiències, alguns aprenentatges i recomanacions que cal considerar per les organitzacions interessades en desenvolupar una transformació cap a espais més habitables. Les tres preguntes d'investigació d'aquesta tesi les formulem de la següent manera:

*1. Quins canvis poden generar les pràctiques de l'Economia Feminista en les organitzacions d'economia solidària?*

*2. Quins aspectes dels processos de canvi organitzacional impulsen o limiten la transformació organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària?*

*3. Com contribueixen aquests processos a generar organitzacions més habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida?*

En aquest procés d'investigació han participat dues organitzacions que formen part la principal xarxa d'economia alternativa i solidària de l'Estat espanyol: REAS (per les sigles en castellà). Aquesta xarxa treballa des d'un triple vessant: com a enfocament d'economia crítica, com a un conjunt de pràctiques d'economia alternativa i com a un moviment que busca la transformació social. REAS RdR promou l'Economia Solidària com a paradigma de transformació de l'economia, aposta per transformar les relacions econòmiques i promou i aglutina un conjunt de pràctiques diverses: les finances ètiques, energies alternatives, comerç just, iniciatives agroecològiques, cooperatives de serveis, entitats de reutilització i reciclatge, empreses feministes... L'any 2021 REAS va complir 25 anys "promovent un model solidari, feminista i ecològic" (REAS, 2020, p.3). Els feminismes en REAS RdR tenen una gran presència en les comunicacions, manifestos públics i part de les accions. Tanmateix, en la seua missió i la carta de principis no apareix la paraula "feminisme" o derivats, encara que molts dels seus principis i valors tenen molt a veure amb pràctiques que també es promouen des de l'economia feminista. En 2019 es va conformar la comissió de feminismes en la xarxa amb la motivació de revisar la carta de principis per tal d'incorporar la perspectiva feminista i elements de les economies transformadores al relat de l'Economia Solidària. En els últims anys, les propostes feministes dins l'economia solidària han guanyat influència, però encara tenen molt terreny a combatre tant a nivell teòric com en les pràctiques econòmiques i la quotidianitat de les organitzacions.

En total, REAS està present en 15 territoris de l'Estat espanyol. Dos d'ells són els que han participat en aquesta investigació: REAS País Valencià i REAS Euskadi. Els motius de selecció d'aquestes dues REAS són diversos. D'una banda, volíem apropar-nos a realitats i contextos organitzacionals significativament diferents, però que hagen desenvolupat una transició organitzacional feminista.

REAS País Valencià és una organització relativament jove (compta amb menys de deu anys d'història), formada per unes 25 o 30 entitats xicotetes que treballen amb una estructura organitzacional feble i sense recursos econòmics que donen sostenibilitat als diversos projectes impulsats per la xarxa. REAS País Valencià no té una trajectòria prèvia de treball (específicament) feminista, i per a dur a terme el procés de canvi

organitzacional feminista no va tindre recursos econòmics per donar suport a l'etapa l'autodiagnòstic i el pla d'accions.

REAS Euskadi, d'altra banda, és una xarxa més enfortida i amb més anys de vida (més de 25), formada per al voltant de 100 entitats (de diversos volums), amb una estructura més consolidada, amb un equip tècnic estable i sostenibilitat econòmica de la xarxa gràcies als recursos propis i finançament públic. A més a més, REAS Euskadi comptà amb una subvenció pública de gran volum per desenvolupar el procés de canvi organitzacional feminista en quatre anys i amb un treball feminista previ gràcies, en part, a la comissió d'Economia Solidària i Feminista, "EkoSolFem".

Aquestes organitzacions conformen els dos casos d'estudi, dues experiències d'organitzacions (de segon nivell) de l'Economia Solidària que, malgrat les seues diferències i contextos diversos, estaven o volien dur a terme processos de transformació organitzacional feminista.

Aquesta investigació es fonamenta des d'un paradigma feminista d'investigació. El disseny d'investigació correspon amb un estudi de casos interpretatiu on s'analitzen dos casos de dues organitzacions: REAS País Valencià i REAS Euskadi. L'estudi de casos és interpretatiu, ja que l'objectiu no és comparar ambdues experiències, sinó desenvolupar una interpretació i reflexió situada i poder així teixir veritats parcials a partir de la realitat i context de cadascuna de les organitzacions.

Pel que fa a l'estratègia metodològica, aquesta ha tingut diferents aproximacions en cadascun dels casos d'estudi. En el cas de REAS País Valencià s'ha desenvolupat una metodologia d'Investigació-Acció Feminista basada en la pròpia dels processos de canvi organitzacional feminista (**descrits en el capítol 3 d'aquesta tesi**). El treball amb REAS País Valencià que forma part d'aquest procés d'investigació naix amb una evident orientació a l'acció, que entén la investigació com una eina més de transformació social, i també amb un enfocament feminista pel que fa a la forma d'entendre, fer i viure la investigació. En aquest cas, s'articulen tècniques participatives i hermenèutiques: tallers participatius (durant un any), observació participant, entrevistes (dotze) i la revisió documental. Complementàriament, en el cas d'estudi de REAS Euskadi, la metodologia és més interpretativista, i ha fet servir només tècniques hermenèutiques com ara entrevistes (sis) semiestructurades i revisió documental.

## **Estructura del document**

Aquest text ha estat escrit i pensat en un format acadèmic de tesi doctoral i, per tant, segueix una estructura general utilitzada en les tesis convencionals de ciències socials.

Tanmateix, també hem intentat incloure gràfiques, taules i imatges que puguen fer la lectura més comprensible i sintetitzar les idees principals. A més, hem fet servir enllaços (assenyalats en rosa) per facilitar la lectura àgil i poder “navegar” en el text, en cas de consultar-lo digitalment.

En aquest primer capítol trobareu la presentació i introducció de la investigació, incloent-hi el posicionament de l'autora en el procés d'investigació i algunes consideracions inicials que pensem convenients abans de començar la lectura del text. Els primers tres capítols formen part de la revisió bibliogràfica de tres teories principals que fonamenten aquest treball. Al **capítol 1** presentem l'Economia Feminista, i ho fem, en primer lloc, perquè considerem que ha sigut la teoria que ha vertebrat i motivat la investigació i la que fonamenta també els processos de canvi organitzacional feminista. En **la primera part del capítol** presentem els principals corrents d'economia feminista, posicionant-nos dins de l'Economia Política Feminista seguint les propostes d'Astrid Agenjo (2021) i profunditzant en conceptes clau com ara el conflicte capital vida o la sostenibilitat de la vida. A la **segona part** fem un xicotet recorregut per l'economia solidària i els feminismes dins d'aquest corrent de pensament, pràctica i acció socioeconòmica.

El **capítol 2** presenta les aportacions de les Teories Feministes de les Organitzacions, reflexions que també fonamenten els processos de canvi organitzacional feminista i fan importants contribucions teòriques i argumentatives sobre la importància de revisar les organitzacions internament. La **segona part** d'aquest capítol explora les contribucions de les teories i crítiques de Gènere en el Desenvolupament, ja que les considerem com la llavor i origen més propers a l'impuls dels processos de canvi organitzacional feminista. Al **capítol 3** presentem la fonamentació teòrica dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere (COPEG), seguint la terminologia i discussió encetada principalment per l'autora Natalia Navarro i el marc desenvolupat al territori basc. Finalment, proposem un marc teòric propi per a aquesta investigació a partir d'aquestes teories i elements principals.

Al **capítol 4** profunditzem en els dos casos d'estudi que formen part d'aquest procés d'investigació i justifiquem la seua elecció, tot contextualitzant les dues organitzacions (REAS País Valencià i REAS Euskadi) i els dos processos de canvi organitzacional que han desenvolupat. El **capítol 5** comprén principalment la proposta metodològica amb la qual ha sigut feta aquesta tesi doctoral, detallant el disseny i estratègia metodològica i les tècniques utilitzades en cada cas d'estudi.

L'anàlisi i discussió dels resultats està dividida en els capítols 6, 7 i 8. El **capítol 6** parla dels canvis identificats en les experiències analitzades que han fet d'aquestes espais més habitables, i hem dividit el capítol en canvis polítics, tècnics i culturals. El **capítol 7** detalla, d'una banda, els factors que impulsen la transformació feminista de les organitzacions, i d'altra, aquells altres factors que la limiten. Al **capítol 8** fem una discussió sobre la contribució dels processos de canvi organitzacional feminista a la construcció d'organitzacions habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida.

Finalment, trobareu les **conclusions** d'aquest procés d'investigació, les referències **bibliogràfiques** i els **annexos**.

## **Consideracions inicials**

Abans de començar amb la lectura d'aquesta tesi necessitem fer alguns comentaris i consideracions inicials per situar-nos i compartir detalls que van més enllà del que s'espera d'aquest text, però que han suposat una reflexió, formació i posicionament al respecte. Considerem que poden ser útils per a les persones lectores d'aquest document i són detalls i conceptes importants abans de començar.

### **La problematització i complexització del gènere**

La concepció del terme i categoria "gènere" és molt àmplia i diversa, per la qual cosa resulta necessari situar la forma en la qual entenem el gènere i ens posicionem en aquest treball.

En aquesta investigació apliquem una mirada complexa de la categoria "gènere", tot problematitzant el terme i ampliant la mirada que el considera una categoria o variable analítica "aïllada", allunyant-nos d'aquesta perspectiva per considerar-la reduccionista, simplista i perpetuadora de desigualtats. És per això que ampliem, en un primer moment, la categoria gènere més enllà del binarisme home-dona, conscients que en molts moments del procés d'investigació fem aproximacions binàries del concepte gènere, ja siga perquè és l'aproximació que s'ha fet des de la literatura, des d'alguna de les participants de la investigació o perquè hem decidit fer un ús estratègic d'aquesta mirada en determinats moments del procés d'investigació.

Precisament per aquesta necessitat de complexitzar la mirada del gènere, pensem que les propostes teòriques del marc de la interseccionalitat ens ajuden a comprendre millor les relacions de poder que s'articulen en les organitzacions (com expliquem als primers capítols de la tesi). La interseccionalitat ha sigut definida com l'expressió d'un sistema

complex d'estructures d'opressió que són múltiples i simultànies (Crenshaw, 1989) i és una eina conceptual i analítica molt útil per respondre a les formes en què el gènere es creua amb altres eixos de diferenciació (la raça, la classe social, l'orientació sexual, la identitat de gènere, diversitat funcional...) i dona origen a situacions específiques d'opressió (i privilegi) que no poden ser compreses per separat (Cubillos, 2014). Per això, les propostes interseccionals descentralitzen el subjecte del feminisme i denuncien el biaix del feminisme hegemònic (blanc, eurocentrat) en el pensament i acció feminista.

Tanmateix, prenem les reflexions i crítiques del feminisme decolonial per assenyalar com aquest marc no és només una intersecció de categories homogènies que continuaria amb l'esborrat de l'heterogeneïtat de determinats grups socials com ara dones indígenes, caribenyes o afrodescendents (Lugones, 2012). Per això, seguint amb la proposta de la Colonialitat del Gènere (Lugones, 2008), pensem més enllà del gènere i la interseccionalitat amb una perspectiva política d'anàlisi que no segueixi una lògica additiva ni coherent (Cubillos, 2014) de les opressions, sinó que visibilitze com els sistemes d'opressió naixen "en i a través" (Wade, 2013) de la relació amb els altres, a voltes de manera contradictòria i conflictiva. Així, entenem que la classe o la raça no són ni separables ni secundàries a l'opressió de gènere, sinó co-constitutives (Cubillos, 2014) i, per tant, en aquesta línia assenyalarem que el capitalisme no pot *ser* sense el cisheteropatriarcat i el colonialisme.

## Processos de canvi organitzacional feminista o COPEG

Durant el temps que ha durat aquest procés d'investigació, hem après sobre l'existència dels processos de canvi organitzacional feminista fins al punt que han suposat finalment l'aspecte central d'anàlisi i especialització de la tesi. Això també ha comportat que puguem posicionar-nos i fer aportacions a la literatura i propostes existents i discutir, entre altres, la terminologia dels processos.

En aquest text, però també en les estratègies de difusió d'aquesta investigació i divulgació dels processos, fem ús del terme "processos de canvi organitzacional feminista", referint-nos al mateix que s'entén per "processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere" (COPEG), terminologia proposada, entre altres, per Natalia Navarro fa més de dues dècades. La influència i experiència de l'Agència Basca de Cooperació i el llançament del Decret 40/2018 van fer oficial l'ús del terme "processos COPEG" i van aportar un marc teòric molt inusual en textos normatius com aquest. Així, les organitzacions d'Euskadi començaren a fer ús d'aquesta terminologia, que és també la que utilitzem en la revisió bibliogràfica.

Això no obstant, nosaltres suggerim el terme “canvi organitzacional feminista” en lloc de “pro equitat de gènere” per diversos motius. En primer lloc, els termes “equitat” i “igualtat” ens generaven certa incomoditat, ja que han estat sobre institucionalitzats i finalment despolititzats. D'altra banda, parlar de gènere pot resultar molt encasellador i simplista (perspectiva que no és plantejada per aquests processos ni la que proposem en aquest treball) i resulta molt difícil, amb un públic no feminista, parlar de la mirada complexa que fem del gènere, que entén el patriarcat en aliança amb el capitalisme, el racisme, el colonialisme i l'heteronorma. Per tant, considerem que el terme “feminista” pot transmetre millor la idea de complexitat de gènere i de fer front a les diferents opressions i desigualtats, a més de posicionar políticament el procés enfront d'altres propostes. És per això que en aquest text fem ús del terme “canvi organitzacional feminista”, deixant la porta oberta a futures discussions terminològiques, reconeixent la importància del llenguatge i la rellevància d'utilitzar determinats termes.

En aquests últims anys també hem trobat referències similars als processos de canvi organitzacional feminista en termes com ara “construcció d'organitzacions habitables” o processos de “transformació organitzacional feminista”, termes que també fem servir en aquest text de manera sinònima.

## Sostenibilitat de la vida

El terme “sostenibilitat de la vida” ha sigut encunyat des de l'Economia Feminista i actualment és emprat en molts discursos d'Economia Solidària i, en els últims anys, també en la política institucional per part d'alguns partits d'esquerres (Agenjo Calderón, 2021). Moltes vegades es fa ús del terme com a sinònim de cures o tasques reproductives, però nosaltres hem decidit utilitzar “sostenibilitat de la vida”, ja que “les cures” són un concepte molt més ampli i que s'ha anat buidant de significat, per la qual cosa ens genera moltes més contradiccions.

En aquesta investigació ens alineem amb la definició que proposa Amaia Pérez Orozco (2014), que definia la sostenibilitat de la vida com el sosteniment de les condicions de possibilitat de vides que mereixen l'alegria de ser viscudes, per a la qual cosa estableix dues preguntes: què entenem per vida que mereix ser viscuda, i com ens organitzem per al seu sosteniment (2014).

Tanmateix, som conscients que el sobreús del terme per part de moltes persones i espais més institucionalitzats o *mainstream* ha causat una certa essencialització i despolitització del terme. Per això en aquesta tesi hem apostat per un enfocament de la sostenibilitat de la vida que emfatitze la necessitat de responsabilitzar-nos-hi col·lectivament i, per tant, la radical necessitat d'organització i mobilització social per aconseguir-la.



## Economia Solidària

El terme “Economia Solidària” sovint apareix junt amb “Economia Social”, formant el concepte “Economia Social i Solidària” (ESS). Existeix una àmplia literatura sobre Economia Social i Solidària i l’ús junt i per separat del terme, com expliquem en el **capítol primer** d’aquest treball.

En aquesta investigació hem decidit emprar el terme “Economia Solidària” per diverses raons. D’una banda, perquè és el terme utilitzat per les organitzacions amb les quals s’ha treballat, les quals s’autodenominen “Xarxa d’Economia Solidària i Alternativa” i utilitzen en la majoria de comunicacions el terme “Economia Solidària”. D’altra banda, com a investigadores ens alineem més amb les propostes d’economia solidària perquè es contraposen clarament contra el sistema capitalista, un punt de partida de l’Economia Feminista i del nostre posicionament com investigadores.

## Transformació organitzacional feminista

Entendrem per transformació organitzacional feminista aquella situació en la qual una organització (i les persones que la conformen) altera i modifica substancialment les seues formes de fer (models de treball, estructura organitzacional, formes de participació, distribució i valoració de totes les tasques...) i de pensar (tot allò relatiu a la cultura organitzacional, la percepció del poder, la presa de consciència...) existents cap a un nou escenari organitzacional on es (re)produeixen menys desigualtats i en el qual existisca una clara aposta cap a la seua eliminació. Aquest nou escenari haurà d’estar en contínua revisió, entenent la transformació com un procés a llarg termini adaptat a la complexitat i dinamisme de les estructures generadores de desigualtats.

## Organitzacions habitables

En els darrers anys, i gràcies a les aportacions feministes, organitzacions com REAS Euskadi estan treballant en la construcció del concepte d’organitzacions habitables (REAS Euskadi, 2022b). Aquesta terminologia l’emprem també en aquest estudi seguint l’aproximació que fa REAS Euskadi:

Es refereix a la identificació i desenvolupament de models d’organitzacions construïdes des de mirades no patriarcales. Organitzacions obertes, flexibles, diverses i democràtiques basades en lideratges cooperatius, que impulsen la participació i posen atenció no només en els resultats, sinó també —o, sobretot— en els processos i en les relacions. Organitzacions que revisen i pensen críticament les seues formes de fer i que en els seus balanços i auditories incorporen criteris solidaris i d’impacte social (REAS Euskadi, 2022b).

## Les referències bibliogràfiques

La tradició de citació acadèmica convencional ha utilitzat de manera sistemàtica l'estratègia de referència bibliogràfica on només l'inicial del nom o noms de les persones autores era visible. Considerem que aquesta estratègia contribueix a la reproducció d'un imaginari col·lectiu on la ciència és un espai per a homes del nord global, invisibilitzant així la contribució a la producció de coneixement de nombroses dones i persones dissidents de gènere.

És per això que en aquesta tesi referenciem les autories amb el nom complet, així com els cognoms que les autores han elegit en les seues publicacions, tant en l'apartat de bibliografia final de la tesi com al llarg del text. Però, moltes referències bibliogràfiques del text les fem només amb el cognom si hem referenciat a l'autora anteriorment en el text o repetides vegades.

Aquesta pràctica subverteix algunes de les normatives que encara hui demanen la major part de revistes i editorials, però s'alinea amb el corrent de l'acadèmia feminista, on és una pràctica totalment incorporada en la majoria d'editorials, revistes i congressos.

## País Valencià i Euskadi

Fem referència a País Valencià i Euskadi seguint l'autodenominació de cadascuna de les organitzacions (REAS) participants i respectant, en el cas "d'Euskadi", l'euskera sense fer cap traducció. Seguint aquesta denominació, farem referència amb el mateix terme als territoris on s'articulen les xarxes.

## Ús del llenguatge en aquest text

### Llenguatge inclusiu

Aquest text està redactat utilitzant el femení com a genèric inclusiu, fent referència a les persones. Contempla, en claus feministes, la importància d'un ús responsable del llenguatge, conscients de l'hegemonia del paradigma de l'home blanc occidental heterosexual, de les desigualtats que això produeix i de la necessitat de transformació, també, des de l'ús de la llengua. A més, s'ha posat especial atenció, consciència i esforç en l'ús de fórmules més inclusives en el text per evitar expressions cisheteropatriarcal, lgtbifòbiques, racistes, colonialistes, capacitistes o adultocèntriques, entre d'altres.

L'ús del masculí genèric és totalment voluntari per visibilitzar la masculinització o la presència de la masculinitat hegemònica en l'acció o tasca a la qual es fa referència. En general, hem tractat de buscar fórmules no generitzades ni generitzadores de llenguatge en tot el text.

## Ús de primera persona plural

En moments on siga necessari fer justificacions de decisions de les investigadores, fem ús de la primera persona del plural per referir-nos a “nosaltres”, les persones investigadores. Alhora que som conscients que aquest text està escrit per una sola persona, volem visibilitzar la seua interdependència amb la resta de persones participants del procés d’investigació, de forma que les considerem co-investigadores i coautores: les directores, companyes de l’acadèmia, amigues i persones amb qui s’han debatut parts del treball, així com aquelles que participaren del procés al País Valencià i Euskadi. Per tant, gran part del text està escrit des d’aquesta mirada, conscient que cap idea i decisió en aquest procés d’investigació parteix d’una individualitat i, de fet, necessita d’altres per ser-hi.

## Ús de primera persona singular

Els moments on faig ús de la primera persona del singular són aquells en els quals parle del meu paper com a investigadora, sobre sentiments o reflexions individuals o decisions personals sobre el procés d’investigació.

## Majúscules i minúscules inicials

Des de la nostra interpretació de la normativa lingüística (que no resulta aclaridora al respecte), en aquest text fem ús de majúscules per referir-nos a les teories de coneixement, mentre que fem servir minúscules per referir-nos a totes aquelles pràctiques d’una àrea. Per exemple, quan parlem d’Economia Feminista ens referim a les aportacions de les teòriques en el pensament feminista de l’Economia, mentre que quan parlem d’economia feminista ens referim a totes aquelles formes de fer, habitar i desenvolupar les pràctiques feministes de l’economia.

## Per què aquesta tesi està escrita en valencià?

Conscient que el procés d’investigació i de co-creació de coneixement reproduceix desigualtats i opressions estructurals, vaig decidir escriure aquesta tesi en valencià per assenyalar i intentar subvertir l’imperialisme lingüístic del castellà i l’anglès en l’acadèmia. Visibilitzar *altres* llengües i poder compartir el coneixement de la manera en la qual ha estat fet durant el procés d’investigació, ho entenc com a pràctica responsable i justa a nivell epistemològic, a més d’un acte de resistència en un sistema acadèmic i de creació de coneixement que perpetua les elits lingüístiques a través de multitud de mecanismes. Sens dubte no va ser una decisió fàcil, ja que aproximadament un 90% de la bibliografia accedida estava en castellà, un 9% en anglès i un 1% en català, sent

optimistes. Per això, considerava que aquesta també podia ser una de les aportacions (i no menor) d'aquest treball: ampliar la literatura en llengua catalana.

Aquesta decisió suposa, a més, renunciar segurament a una població de possibles lectors d'aquest document pel fet d'estar escrita en valencià. Malgrat això, pensem en altres estratègies de divulgació científica que siguin més accessibles, breus i amables amb públic general i acadèmic, i que poden estar en diferents llengües segons l'objectiu del producte (article, conferència, debat, vídeo, podcast...).

Adicionalment, escriure una tesi en valencià a la UPV i optar a la menció internacional agrega una dificultat extra a la conformació d'un tribunal internacional. A més, aquestes línies són escrites per una persona que pensa, ha estudiat i viu gran part del seu temps en castellà, i per tant, la qualitat del text també està afectada per aquest fet.

És important aclarir que les entrevistes de REAS Euskadi i algunes de REAS País Valencià han estat fetes en castellà i hem decidit traduir-les expressament per a aquest document, conscients de la pèrdua de significat d'algunes expressions concretes. Per minimitzar aquest efecte, aquelles paraules amb forta càrrega significativa en altra llengua les hem deixades en la llengua en que van ser nombrades i les hem ressaltat en cursiva. Així, també hem traduït les cites textuais d'autores de la literatura consultada i presentada en aquest text.

### La (no) invenció de paraules i termes

L'escriptura d'aquest document ha tingut la dificultat que moltes altres tesis monogràfiques escrites en valencià podrien tindre. No obstant, el fet de parlar de termes considerats, en algunes ocasions, no hegemònics o contrahegemònics ha fet molt més difícil aquesta tasca. Termes com ara heteropatriarcat, cisheteropatriarcat, complexitzar, invisibilitzar, problematitzar, interseccionalitat, colonialitat o co-creació no apareixen en la majoria de diccionaris o no són acceptats pels correctors de text habituals. Això posa en evidència, una volta més, la relació co-constitutiva d'allò considerat normatiu pel que fa al coneixement i la llengua. És per això que en aquest text trobareu molts termes (no) inventats que fan referència precisament a tot allò que existeix als marges de la norma, i moltes adaptacions de termes que en castellà fem servir però que no hem trobat als diccionaris (ni de castellà ni valencià) i, per tant, no hem comprovat la seua "correcció".

## L'ús de sigles

Totes les sigles que s'han utilitzat durant el text han estat descrites prèviament dins d'ell. No obstant això, aquestes són les més emprades:

EF – Economia Feminista

EFR - Economia Feminista de la ruptura

EFI – Economia Feminista integradora

ES – Economia Solidaria

ESS – Economia Social i Solidària

IAP – Investigació-Acció Participativa

REAS PV – REAS País Valencià

TFO – Teories Feministes de l'Organització

# Capítol 1. Economia i feminismes

Aquest primer capítol pretén abordar teòricament els principals aspectes de l'Economia Feminista que vertebraran la resta de la investigació. Per a donar resposta a la primera pregunta d'investigació (*Quins canvis poden generar les pràctiques de l'Economia Feminista en les organitzacions d'economia solidària?*) resulta necessari abordar, en un primer moment, aquells conceptes, propostes i fonaments de l'Economia Feminista. L'acostament teòric a l'Economia Feminista (EF) en anteriors investigacions (Maicas-Pérez, 2018), així com la meua pràctica política en espais d'organització social han situat aquesta teoria com a marc principal d'anàlisi d'aquest treball.

Per això, en aquest apartat recorrerem els seus principals postulats, situant-nos en “allò micro” de l'economia feminista, ja que les seues aproximacions són moltes i molt diverses. Partirem d'un recorregut històric pels diferents corrents de l'EF per a, més endavant, detallar alguns aspectes que considerem rellevants, com l'anomenat conflicte capital-vida, o les propostes de sostenibilitat de la vida. Conceptes que, més endavant, connectarem amb l'anàlisi dels processos COPEG.

## 1.1 L'Economia Feminista

L'Economia Feminista (EF) és una teoria i una pràctica política. D'una banda, és una escola de pensament econòmic crític que busca entendre els processos econòmics que sostenen la vida i quines desigualtats de gènere els travessen. Mentre que, com a pràctica política, pretén ser una forma diferent d'organitzar el sistema econòmic, els treballs i els processos de satisfacció de necessitats (Pérez Orozco i Agenjo Calderón, 2016).

L'Economia Feminista forma part dels corrents econòmics heterodoxos i posa el focus en el qüestionament dels biaixos androcèntrics del model neoliberal capitalista, el corrent econòmic hegemònic. L'Economia Feminista assenyala la necessitat d'un nou paradigma de desenvolupament que pose en el centre de les decisions socioeconòmiques la vida de les persones, prestant especial atenció al repartiment just de les tasques socials i la redistribució de la riquesa entre homes i dones (Portal d'Economia Solidària, 2021).

A més, qüestiona el model androcèntric, individualista i patriarcal que ha establert el sistema capitalista i que s'ha basat en el desenvolupament econòmic d'esquena a dues condicions

bàsiques en les nostres vides: l'ecodependència i la interdependència. Aquestes “indefugibles dependències: la que cada persona té de la naturalesa i d'altres persones” (Herrero, 2015, p.5) han sigut totalment obviades pel model hegemònic assumint, entre altres, la independència i autonomia del subjecte econòmic, o fent ús de la naturalesa com a recurs al servei de la producció i consum humà. De fet, aquest biaix androcèntric

s'evidencia en les representacions abstractes del món centrades en el mercat, on s'omet i exclou l'activitat no remunerada o sense valoració mercantil, orientada fonamentalment a la cura de la vida humana i realitzada majoritàriament per les dones (Carrasco, 2006, p.2).

En la discussió i construcció de l'EF participen investigadores, docents i activistes des de diferents posicionaments enfront del pensament econòmic i del pensament feminista. En aquesta investigació es realitzarà una aproximació des de l'Economia Feminista de la Ruptura, que, com es detallarà més endavant, va més enllà de l'“agregue dones i mescle” que assenyalava Sandra Harding (Carrasco, 2006). Aquest corrent mira el model socioeconòmic des d'una perspectiva profunda que planteja alternatives radicals al model hegemònic, per a poder transformar la mateixa disciplina integrant les realitats de totes les persones, i no sols d'aquelles que conformen la norma. D'aquesta forma, la mirada que es realitza cap a l'economia és radicalment política. Pérez Orozco destaca que:

l'economia feminista no és res més que un conjunt de mirades i reivindicacions feministes enfront del sistema econòmic. I el feminisme es posiciona enfront de l'economia com ho fa davant del sistema polític, i enfront de la normativització dels cossos i les sexualitats, i enfront de qualsevol cosa (Pérez Orozco, 2019, p. 24).

No obstant això, existeixen altres aproximacions de l'EF que resulta interessant explorar per a poder identificar aquells trets comuns, així com les seues principals diferències. Per a això, plantegem en un primer moment realitzar un recorregut històric que ens situe en el desenvolupament del pensament de l'EF per, a continuació, descriure aquells corrents a les quals ha donat lloc.

### 1.1.1 Breu recorregut històric

El desenvolupament teòric de l'EF pot situar-se a partir de les últimes dues dècades del segle XIX, vinculat a l'acadèmia anglosaxona. Va ser en 1992 quan es va crear l'Associació Internacional d'Economia Feminista (IAFEE per les seues sigles en anglés) que pretenia obrir un nou espai de debat dels diferents corrents d'economistes feministes i en 1995 es va publicar el primer número de la revista *Feminist Economics* (Carrasco, 2006). Tanmateix, cal destacar que això no haguera succeït si no haguera estat per les feministes del que es coneix com la Segona Onada del feminisme (Pérez Orozco, 2014)<sup>2</sup>. A més, l'aparició de l'Economia Feminista

<sup>2</sup> Com apunten des dels feminismes “del Sud Global”, aquest relat de les onades del feminisme parteix d'una mirada eurocèntrica i occidental, que també acompanya a una part dels discursos de l'EF.

coincideix amb la crisi dels paradigmes econòmics i polítics dominants causada per l'auge neoliberal, la reestructuració de l'economia mundial i la desaparició de l'"estat de benestar" (Federici, 2017).

Cristina Carrasco (2006), una de les acadèmiques que més ha contribuït a la construcció d'un marc d'EF, fa un recorregut històric pel que considera les "pioneres", situant les primeres referències de l'EF en el segle XIX, amb les reivindicacions d'algunes feministes pel dret a l'ús de les dones com a mitjà d'independència de pares i marits. Sobre aquest recorregut, considerem necessari detenir-nos breument.

A la fi del segle XIX se situa el debat sobre la igualtat salarial, que se sostenia en els arguments que les dones cobraven menys ja que les seues necessitats de subsistència eren menors perquè no tenien obligacions familiars. Així, s'invisibilitzaven per complet totes aquelles responsabilitats de cures realitzades tant en la llar com fora, que efectivament requereien exclusivament en mans de les dones.

És a principis del segle XX quan es comença a parlar de la producció domèstica, reconeixent així la llar com un lloc també de producció, i en els anys setanta s'incrementa l'interés pel seu estudi i es desenvolupen dos enfocaments contraposats. D'una banda, es desenvolupa "La Nova Economia de la Família" amb un enfocament neoclàssic que utilitzarà la mateixa terminologia microeconòmica i mètodes, i que va ser àmpliament criticat des dels feminismes, que, al seu torn, vivien la "segona onada".

El segon enfocament partia del pensament marxista i feminista i se centrava en el reconeixement com a "treball" de l'activitat domèstica i en l'estudi de les relacions sota les quals es desenvolupava. D'aquest enfocament sorgiria el "debat del treball domèstic", que va suposar i suposa, fins avui en dia, un fort desafiament al marxisme perquè situava al treball domèstic com a productiu i creador de valor, destacant el caràcter essencial o conjuntural del treball domèstic en relació amb la producció capitalista.

Cristina Carrasco assenyala que aquelles discussions no van derivar en punts comuns, ja que es va tecnificar i va elevar massa els debats, encara que sí que va ser important per a posicionar les demandes feministes i col·locar en l'agenda aspectes no tractats fins al moment com la llar com a unitat de producció i no sols de consum, l'estudi del paper de treball domèstic en la reproducció del sistema social, el treball reproductiu no remunerat, i la necessitat d'ampliar les fronteres de la disciplina econòmica més enllà de la producció de mercat (Carrasco, 2006, p.6-12).

Més endavant, durant els anys huitanta es consolidaria el pensament feminista i amb això el canvi de perspectiva cap a la mirada del model econòmic. Després de l'aparició de la IAFEE



s'establirien els primers grups d'investigació, assignatures i projectes en les universitats que van treballar l'EF, mentre que en el moviment social es desenvolupava el discurs anticapitalista i antipatriarcal. No obstant això, malgrat el creixement i irrupció en les perspectives heterodoxes de l'economia, encara avui l'EF continua sense formar part dels currículums educatius d'economia i es manté en els marges del pensament econòmic, com apunta l'estudi "Investigació diagnòstic sobre la situació de l'ensenyament de l'economia en el sistema universitari públic espanyol" d'Economistes sense Fronteres, "ocupant, en el millor dels casos, un lloc en els projectes d'innovació docent o assignatures optatives com una cosa voluntarista i subvalorada" (Agenjo-Calderón, 2021:49). La qual cosa no vol dir que durant els noranta i fins avui s'haja produït el desenvolupament teòric i pràctic més gran de l'economia feminista, que també ha sigut treballat en el camp del Desenvolupament, de l'economia social i solidària o fins i tot s'ha consolidat en programa de certs partits polítics (Agenjo-Calderón, 2021).

De les contribucions del moviment feminista destaca la utilització del terme "gènere", així com "patriarcat", que es va començar a utilitzar per a assenyalar les diferències socials i les estructures que perpetuen la desigualtat entre homes i dones, la qual cosa va suposar una crítica a aquells estudis que parlaven de les diferències entre tots dos "sexes". Així, es va posar el focus en el caràcter imposat dels rols i el caràcter constructivista del gènere, desmuntant molts dels estudis biologicistes. No obstant això, aquesta estructura de dominació no és una "formació transhistòrica, transcultural o estàtica" sinó que és a més "dinàmica en el sentit en què es transforma i modifica amb el pas del temps i amb la relació amb altres estructures de dominació com el capitalisme, el colonialisme i l'imperialisme" (Quiroga, 2014, p. 6).

L'auge dels feminismes ha augmentat l'expansió i visibilitat de l'EF com a corrent de pensament i acció més enllà dels entorns acadèmics, degut, com assenyala Astrid Agenjo, tant a l'alt component crític d'aquest corrent com a les propostes polítiques que s'han plantejat. Això "ha esdevingut en una democratització i politització de l'Economia Feminista, sent enunciada per subjectes habitualment exclosos de l'economia i de la política" (2021, p.3). Al seu torn, les veus de les feministes "del Sud", afrofeministes, feministes indígenes, etc. han fet que l'EF es qüestione cada vegada de manera més freqüent els seus biaixos eurocèntrics.

### 1.1.2 Els corrents d'Economia Feminista

Les implicacions que l'enfocament ortodox i hegemònic té sobre el desenvolupament del pensament econòmic i, en conseqüència, sobre el model social són múltiples. D'una banda, aquest roman totalment desconnectat de la vida real, liderat per una enginyeria financera i una gran complexitat dels models macroeconòmics que, mitjançant nombrosos mecanismes

de poder han influït en el “relat legitimat –i finançat– d’idees sobre les quals és “bo” o “valorat” per la població” (Agenjo-Calderón, 2021:43). Per això,

l’economia feminista ha anat expandint-se almenys al voltant de cinc àrees: 1) ha contribuït a la visibilització i renúncia de les desigualtats de gènere en els seus múltiples aspectes socioeconòmics; 2) ha generat una mirada crítica de l’economia ortodoxa tan connectada amb el capitalisme neoliberal; 3) ha contribuït a la construcció d’una visió alternativa de l’economia, 4) ha treballat moltes qüestions de gènere connectades amb el desenvolupament i la globalització, i 5) està participant en la urgent tasca d’analitzar i construir alternatives al sistema econòmic dominant des de l’ecologisme (Benerías, 2018, p.2-3).

Així, nombroses autores assenyalen que la visió dominant actual de l’economia es basa en un paradigma positivista, que entén el coneixement objectiu, amb un món real exterior que s’analitza lliure de judicis mitjançant mètodes i procediments empírics, obtenint coneixement objectiu, mesurable i eficaç. A més, l’economia hegemònica entén els subjectes econòmics de forma *descorporalitzada*, despersonalitzada i despolitzada, mentre que posiciona els homes com els subjectes epistemològics i com els subjectes d’estudi (Agenjo-Calderón, 2021).

No obstant això, existeixen múltiples maneres d’entendre i abordar l’economia feminista. D’una banda, tal com es pensa en Europa i Amèrica del Nord, com una proposta analítica i metodològica, però també la podem entendre com l’entenen en altres territoris (com Mesoamèrica), on s’acosta als plantejaments de l’educació popular i forma part de la resistència com el model hegemònic de desenvolupament (Pérez Orozco, 2014). A Espanya l’economia feminista es tendeix a veure molt centrada en l’economia de la cura i la sostenibilitat de la vida, mentre que en altres territoris se centra en qüestions com l’anàlisi d’ús del temps (Benería, 2018). Lourdes Benería cita també una visió procedent d’Amèrica Llatina, relacionada amb el concepte d’origen indígena de bon viure (Buen Vivir). Així mateix, podem parlar del creixent acostament de l’economia feminista a l’ecologisme, amb postures teòriques i propostes d’acció que han conformat el(s) ecofeminisme(s). D’aquesta forma, ens referirem a economia feminista tenint en compte la diversitat d’enfocaments i la proximitat d’alguns d’aquests a l’acadèmia i d’uns altres als moviments de base i l’organització social feminista.

Malgrat l’heterogeneïtat, Benería, Berik i Floro destaquen una sèrie de trets caracteritzadors de l’EF: genera explicacions de les causes, la naturalesa i el paper que compleixen les desigualtats de gènere, treballa a favor d’una societat més equitativa, en la qual s’elimine la posició subordinada de les dones, i examina la disciplina econòmica per a reduir els biaixos androcèntrics i generar explicacions més adequades de la vida econòmica (Benería, Berik i Floro, 2018, en Agenjo Calderón, 2021, p.65).

Astrid Agenjo, complementàriament, assenyala tres trets comuns de l’Economia Feminista que ens ajuden a comprendre-la com a proposta holística dins de la diversitat de corrents. En

primer lloc, el gènere com a categoria analítica central de l'anàlisi econòmica (preguntant-nos sobre com entenem les relacions de poder i quina és la seua implicació política). En segon lloc, l'anotació de l'EF sobre els límits de l'economia ortodoxa i l'ampliació de la idea convencional d'economia i, finalment, la consideració del compromís ètic i polític de tota investigació d'EF amb la transformació del sistema socioeconòmic (Agenjo-Calderón, 2021, p.66).

### **Cap a l'Economia Feminista de la Ruptura**

Autores com Pérez Orozco (2014) destaquen com a principals diferències de l'EF el grau de ruptura amb el sistema econòmic tant a escala teòrica com política, assenyalant dos principals corrents a nivell teòric: l'Economia Feminista Integradora (EFI) i l'Economia Feminista de la Ruptura (EFR). Les principals diferències de tots dos corrents radiquen, d'una banda, en els posicionaments epistemològics (l'objectivitat i metanarratives de l'EFI enfront dels coneixements situats de l'EFR) i, per un altre, en els metodològics (la visibilització de les dones en l'economia de l'EFI enfront d'una mirada transversal amb la finalitat de descentrar els mercats de l'EFR).

Per part seua, l'anomenada "Economia del Gènere" se centra en erradicar el biaix androcèntric incloent les dones en les diferents esferes de producció. Així, des de l'Economia del Gènere es proposa desagregar dades per sexe i explicar les discriminacions en el mercat laboral, sostres de cristall, sòls enganxosos... Pensa acabar amb la desigualtat agregant les dones al espai productiu (Pérez Orozco, 2014). No obstant això, aquesta desagregació assumeix que els espais mercantils són neutres, i així, "visibilitzant allò ocult", pretén generar una ciència objectiva i universalitzable, sense fer un qüestionament al sistema i les seues eines.

Aquesta neutralitat assumida significa entendre "les desigualtats de gènere com una cosa social, producte d'una construcció ideològica que posteriorment impacta en l'estructura econòmica" (Pérez Orozco, 2014, p.57). A més, promou el valor de l'individu cultivant la visió capitalista de la igualtat d'oportunitats i independència del subjecte econòmic. La visió del desenvolupament i benestar d'aquesta mirada de l'economia és totalment productiva, potenciant la incorporació de les dones a l'àmbit productiu com una oportunitat de creixement econòmic que generarà un major desenvolupament social. Aquesta escola de pensament és la que més presència ha tingut en els espais acadèmics, per no suposar una profunda crítica al mateix sistema que els sosté i al pensament econòmic ortodox.

Aquesta separació de treball de reproducció i producció és el que ha generat el "patriarcat del salari" (Federici, 2018) i no es pot superar únicament sumant les dones al que és productiu. Com critica Federici, l'economia feminista, mentre no partisca d'un qüestionament del sistema capitalista, corre el risc de convertir-se en una altra branca de l'economia ortodoxa, amb el rol de "millorar" el que pretenia desarticlar (Federici, 2017).

Si mirem la literatura de les Teories Feministes Organitzacionals (que desenvoluparem més endavant al **capítol 2**), es podria assenyalar un cert paral·lelisme entre les diferents aproximacions. D'una banda, els estudis de “*women in management*” o “*gender in organizations*” s'alinearíen amb els posicionaments de l'economia del gènere, on l'objecte és limitat pel mètode. En contrast, trobem els estudis de “*gendering organizations*” que critiquen l'assumpció de la neutralitat de les organitzacions, proposen mètodes interdisciplinaris, combinant l'economia amb altres ciències socials com la sociologia, i visibilitzant les interrelacions i el gènere com un sistema complex de poder que entrecreua múltiples desigualtats. Tanmateix, les Teories Feministes de l'Organització no van més enllà de les fronteres de les organitzacions; les reflexions i propostes es centren “només” en una mirada concreta, sense abordar, com fa l'Economia Feminista, una mirada multinivell de l'economia.

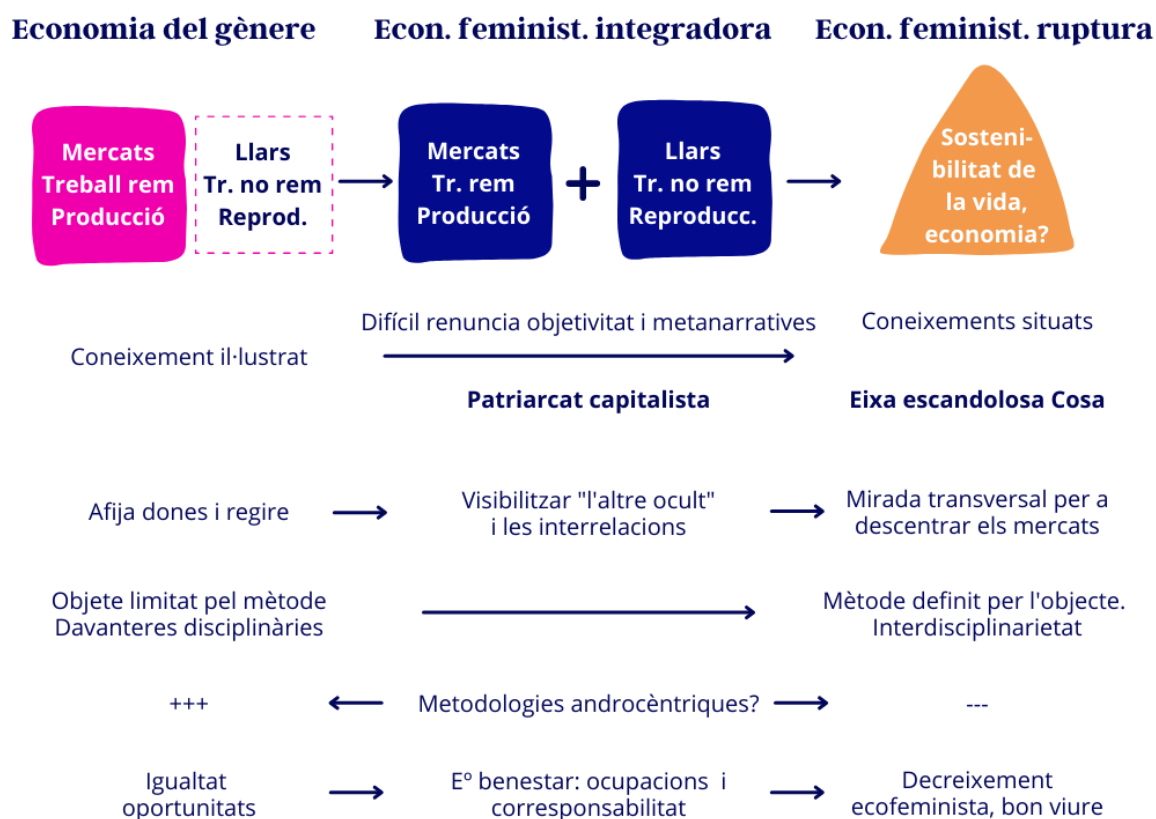
D'altra banda, trobem una mirada integradora de l'economia feminista, que principalment incorpora a l'anàlisi el treball no remunerat, de cures i reproductiu realitzat en les llars. D'aquesta forma, visibilitzada “allò ocult” en l'esfera privada, mitjançant un enfocament de tall dual que es planteja en termes d'un sumatori d'esferes i treballs en l'economia (Pérez Orozco, 2014). Aquesta mirada dicotòmica no reconeix la interacció entre totes dues esferes i redueix les cures a l'àmbit privat, sense abordar el teixit comunitari, per exemple.

Per això, com afirma Amaia Pérez Orozco:

Necessitem desplaçar l'eix analític des dels processos de valoració del capital cap als processos de sostenibilitat de la vida, entenent la socioeconomia com un circuit integrat producció-reproducció, treball remunerat-treball no remunerat, mercat-Estat-llars; valorant en quina mesura genera condicions per a una vida que valga la pena ser viscuda; i comprenent com les relacions de poder es reconstrueixen mitjançant el seu funcionament (2014, p.61).

D'aquesta forma, l'autora situa els tres corrents de manera evolutiva, encara que com succeeix en moltes altres àrees de coneixement en què els corrents han aparegut de manera cronològica i evolutiva a partir de les anteriors, avui en dia hi conviuen postulats de tota mena.

Figura 1. Mirades de l'Economia Feminista



Font: Pérez Orozco (2014)

En l'àmbit epistemològic, l'Economia Feminista de la Ruptura (EFR) s'allunya de les metanarratives per acostar-se als coneixements situats. No busca una veritat absoluta, sinó responsabilitzar-se del lloc des del qual observem i participem i entrar en diàleg amb altres mirades per a anar unint veritats parcials (Pérez Orozco, 2014). La ruptura s'entén no com la fi, sinó com el moment actual en el desenvolupament de l'economia feminista (Pérez Orozco 2006 en Agenjo-Calderón, 2021, p. 69). Des d'aquesta perspectiva, es parla d'"Esa Cosa Escandalosa", ampliant el marc de patriarcat capitalista per a referir-se a l'entramat capitalista, heteropatriarcal, colonialista, racista... que se sosté i reproduceix generant desigualtats múltiples i simultànies globalment, amb repercussions locals i personals molt diverses en forma de discriminació i opressió. L'EFR s'alinea amb postulats clarament anticapitalistes, relacionant-se amb altres teories com el Decreixement, *Buen Vivir* o l'Ecofeminisme. Per tant, situa les propostes des d'una mirada més complexa on la fi siga un canvi radical de paradigma socioeconòmic, entenent que no serà suficient amb donar el valor que tenen les activitats de cura i sosteniment de la vida, sinó que és necessari, a més, un canvi en el model de treball, de producció, de distribució, de consum, de transport, d'arquitectura de les ciutats i poblats i, en general, de les relacions socioeconòmiques.

## L'Economia Política Feminista

Astrid Agenjo proposa un nou marc, l'Economia Política Feminista (EPF), la qual “qüestiona no sols els biaixos androcèntrics de l'economia i creació de coneixement, sinó que revela els biaixos antropocèntrics i eurocèntrics que es plasmen també en lògiques desenvolupistes, centralistes, urbanocèntriques, adultocèntriques, capacitistes i heteronormatives entre altres” (Agenjo-Calderón, 2021, p.76). L'autora ha classificat (2021) alguns d'aquests biaixos del discurs econòmic i les seues implicacions, que estableixen al BBVAh (blanc, burgés, home, adult, heterosexual, sense discapacitat, etc.) com a subjecte privilegiat.

### Biaixos androcèntrics: l'ésser humà

- Separació entre allò positiu i allò normatiu
- Trànsit cap a una ontologia individualista
- Nova relació subjecte-objecte (control de la naturalesa mitjançant el treball)

### Biaixos androcèntrics: l'home

- Estructura binària i dicotòmica: fal·locentrisme
- No reconeixement de les relacions de gènere

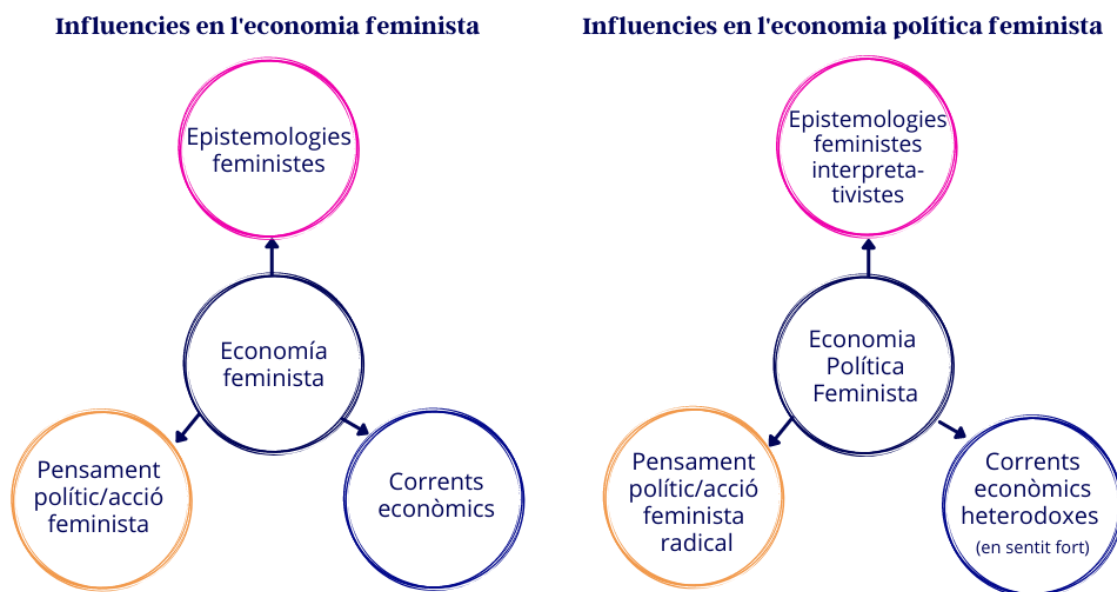
### Biaixos eurocèntrics: el patró occidental

- Colonialitat del coneixement
- Colonialitat del poder

Agenjo afegeix el concepte “política” per a “visibilitzar un component polític explícit de qüestionament del sistema econòmic capitalista com el ‘sistema de dominació múltiple’ (Valdés, 2009) des d'un punt de vista feminista, ecologista i antiracista” (Agenjo-Calderón, 2021, p. 31) alhora que un horitzó possible d'avançament cap a maneres d'organitzar la vida que volem viure, el model de convivència pel qual apostar i com organitzar la vida en comú.

Per a l'autora, “l'EPF cerca nous criteris legitimadors del discurs que aposten per construir coneixements històricament i culturalment localitzats, obertament i responsablement parcials” (Agenjo-Calderón, 2021, p.78). Per a això, té com a principals influències els corrents econòmics heterodoxos, les epistemologies feministes interpretativistes i el pensament i acció política feminista radical. Aquests aspectes són el que principalment diferencien l'EF i l'EPF, com es pot observar en la figura 2.

Figura 2. Comparativa de les influències de l'EF i l'EPF



Font: Elaboració pròpia a partir d'Agenjo-Calderón (2020)

### On ens situem en aquest treball a nivell teòric i polític?

En aquest treball compartim l'aproximació a l'EF des dels plantejaments que Astrid Agenjo-Calderón (2021) denomina Economia Política Feminista, perquè tal com afirma l'autora, suposa una “proposta rupturista, amb vocació inclusiva i pluralista, i heterodoxa en “sentit fort”. L'autora (2021, p.69), a partir de la convergència metodològica de Power (2004, 2013) i Benería, Berik i Floro (2018), assenjala una sèrie d'elements al voltant dels quals giren les anàlisis actuals de l'Economia Feminista de la Ruptura, ruptura que considera el punt de partida de l'Economia Política Feminista.

1. Comprensió del gènere com a categoria central de l'anàlisi econòmica.
2. Comprensió de l'economia com a activitat d'aprovisionament social i cura de la vida.
3. La centralitat del treball domèstic i de cures com a punt de vista estratègic per comprendre els processos d'aprovisionament social.
4. El benestar humà comprés com la mesura central de l'èxit econòmic i no des de l'òptica del benefici mercantil.
5. La importància de considerar l'agència humana de forma subjacent als resultats.
6. La necessitat d'una mirada interseccional que tinga en compte el gènere creuat amb altres eixos de jerarquització social.
7. La consideració dels judicis ètics com a part integral de l'anàlisi.

Encara que, com assenyala Power (2004), el reconeixement d'aquests elements ens aporta claus orientatives, no una plantilla rígida o limitant. Aquesta aproximació és la que més s'acosta a les maneres de plantejar i fer el present treball, ja que amplia les mirades de "subjectes", suposa una ubicació clarament política de l'economia i parteix d'un enfocament cap a la transformació social. Aquest aspecte es vincula amb el nostre posicionament com a investigadores, ja que suposa un compromís de la investigació des de la pràctica (reflexió-acció-reflexió), i no únicament qüestiona els biaixos de l'economia convencional, sinó també els discursos de l'economia feminista (Agenjo-Calderón, 2021).

Ens reconeixem com a objectes dins del propi objecte d'estudi (la societat), reconeixent així la impossibilitat d'una construcció d'una ciència lliure de valors, objectiva, racional, neutra i universal. Partim d'un posicionament com a subjectes amb interessos socials, marcs ideològics i motivacions cap al mateix procés d'investigació, el qual genera emocions, reaccions, conflictes que tenen una influència en el mateix procés i que conviden a reformular les estructures d'autoritat epistèmica (Blázquez, 2012 en Agenjo-Calderón, 2021).

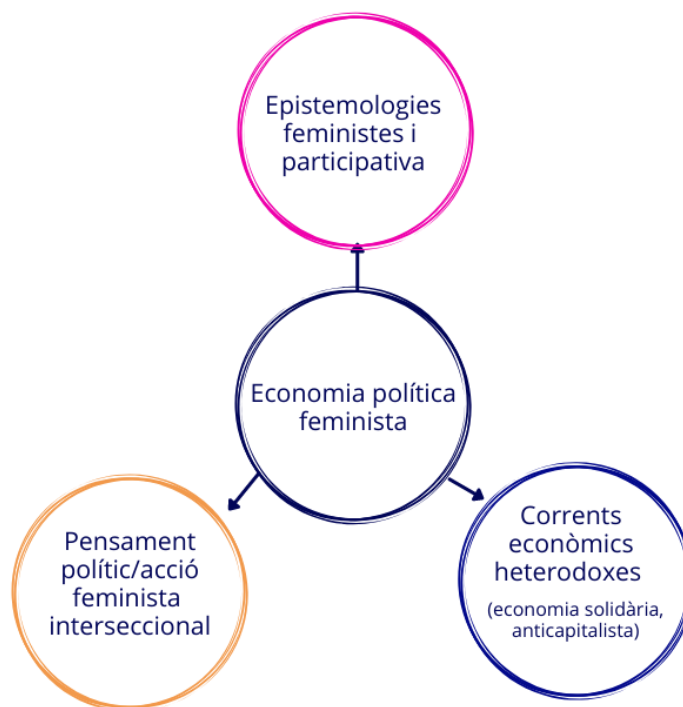
De la mateixa forma que reconeixem la integritat de les persones investigadores en la realitat analitzada, reconeixem la integritat de les persones en l'entorn, qüestionant el biaix androcèntric que entén la naturalesa i l'entorn com a objecte, posicionant-nos des dels principis ecofeministes d'eco i interdependència.

Seguint la caracterització que realitza Agenjo-Calderón (2021) de l'Economia Feminista en tres pilars fonamentals, aquest treball es trobaria alineat amb un enfocament epistemològic participatiu, pròxim a corrents econòmics crítics, i amb un enfocament polític feminista interseccional. Pel que fa als corrents que proposa Amaia Pérez Orozco (2014), ens situaríem pròximes a l'Economia Feminista de la Ruptura. Així, posicionarem el gènere com a categoria analítica central, però entenent les múltiples estructures que sostenen i entrellacen les desigualtats patriarcals, aproximant-nos a enfocaments interseccionals i entenent el "gènere" com una estructura complexa i àmplia, més enllà de les categoritzacions home-dona, problematitzant i reconstruint aquests conceptes. Això implica utilitzar el gènere com un mètode d'anàlisi i no sols com un objecte d'estudi (Gálvez, 2004 en Agenjo-Calderón, 2021), conscients de les relacions de poder estructurals i de la mateixa generació de coneixement econòmic.

Per això, seguint el mateix esquema que proposava Astrid Agenjo, situem l'economia solidària anticapitalista com el principal corrent econòmic heterodox que influencia el treball, mentre que a les influències de l'epistemologia feminista se sumen les metodologies participatives i el pensament feminista parteix de la interseccionalitat com a marc teòric i d'acció.



Figura 3. Influències i posicionament d'aquest treball



Font: Elaboració pròpia a partir de l'esquema proposat per Agenjo-Calderón (2021)

### 1.1.3 El conflicte capital-vida (allò que ens mou)

L'anomenat conflicte capital-vida (Pérez Orozco, 2006) és un dels principals postulats de l'EF, i fa referència a totes aquelles estructures del sistema econòmic que posen en risc la vida, al conflicte irresoluble entre els processos d'acumulació de capital i els processos de sostenibilitat de la vida (Pérez Orozco, 2017). Aquest conflicte és assenyalat per les activistes i acadèmiques de l'Economia Feminista com una de les principals causes de desigualtat, així com el motiu pel qual organitzar-nos per a subvertir-lo.

D'aquesta forma, el conflicte capital-vida podria suposar un dels principals qüestionaments de l'EF, així com la causa per a l'articulació del moviment i propostes de transformació (allò que ens mou). Com veurem més endavant, un altre dels conceptes clau és la sostenibilitat de la vida (SV), que podria situar-se com l'horitzó (la brúixola) de transformació sobre el qual articular les resistències i una guia per a organitzar-nos en aquest camí subversiu.

En aquesta idea coincideixen molts dels corrents de l'EF, que alerten sobre l'escenari de d'insostenibilitat creixent i la desvaloració de la pròpia vida motivats pel sistema capitalista. Aquest conflicte va més enllà de l'estructural entre capital i treball, ja que, en lloc de donar-se entre capital i tots els treballs, s'entén que el conflicte és entre el capital i la vida (Pérez Orozco 2010 en Agenjo-Calderón 2021).

No obstant això, no hem de caure en perspectives dicotòmiques del capital contra la vida, sinó que hem de ser capaces d'identificar, d'aterrar, aquelles formes en les quals el conflicte s'expressa i atempta contra la vida, entenent el caràcter polític del projecte capitalista que s'articula al seu torn com un sistema de dominació múltiple (Fernández-Ortiz de Zárate, 2016 en Agenjo-Calderón, 2021).

Aquest conflicte no significa que totes les vides estiguen igualment amenaçades, sinó que deixa entreveure com funciona sota un “conjunt d'estructures materials i simbòliques que permeten acumular poder i recursos al voltant d'una vida única” (Pérez Orozco, 2017, p. 30), la del denominat BBVAh (subjecte blanc, burgés, home, adult i heterosexual), una crítica al que l'economia ortodoxa nomena com “*homo economicus*”. El BBVAh s'ha convertit en el subjecte “majoritari” i central, deixant en la perifèria i altretata la resta de “minories”, quedant a més subordinades i encarregades de sostenir la seua vida. Així, “la vida del BBVAh es garanteix a costa de la instrumentalització i espoli de la vida del planeta; i d'atacs a la vida humana, de virulència radicalment desigual” (Pérez Orozco, 2017, p. 31).

Com resumeix Agenjo-Calderón,

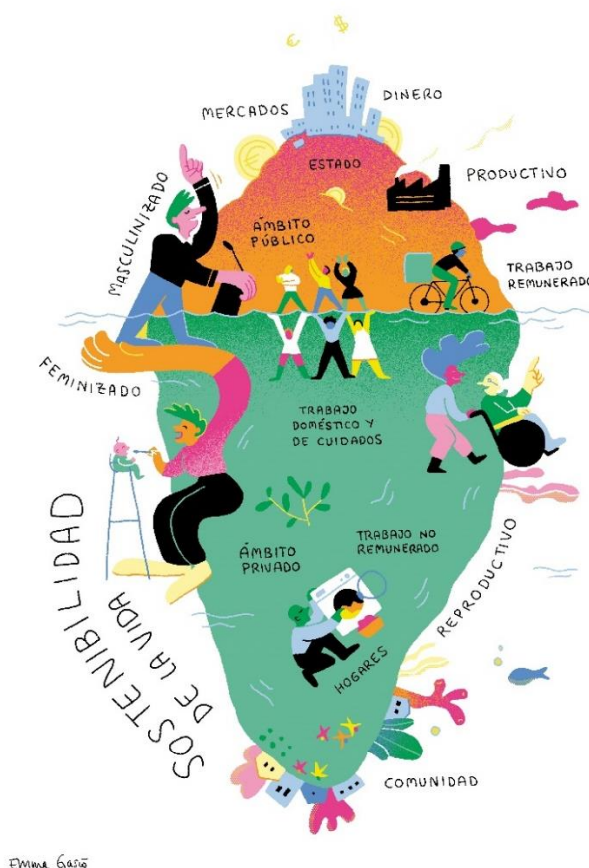
La potència del concepte “capital-vida” radica en el fet que ens permet obrir preguntes específiques sobre la sostenibilitat de la vida en el marc del sistema capitalista realment existent, identificant quins atacs es produeixen en cadascun dels nivells macro/meso/micro, i quines esferes i subjectes concrets absorbeixen les tensions de la coexistència d'aquestes lògiques enfrontades en assumir la responsabilitat última de que la vida continue. Així mateix, permet abordar implicacions sobre la reconstrucció de les relacions de poder i desigualtat entre gèneres en cadascun d'aquestes baules i reflexionar al voltant de quina altra mena de vida volem i com construir la idea de l'emancipació en aqueix marc (2021, p.147).

D'aquesta forma, l'autora assenyala les dimensions i formes del conflicte capital-vida que es donen dins de la crisi civilitzatòria, com ara: l'esgotament dels recursos, la individualització, privatització i mercantilització del desig productiu, la feminització i informalització global del treball, la mercantilització de serveis públics, territoris (turistificació, gentrificació) i de la vida íntima, la producció de subjectivitats financeritzades, la dificultat de la contrahegemonia, la pèrdua de sobirania i el buidament democràtic, entre altres (Agenjo-Calderón, 2021).

Aquest conflicte capital-vida s'ha resumit conceptualment i gràficament com un iceberg (figura 4), on en la part superficial i visible se situen els mercats i el subjecte “únic” BBVAh, tot allò relacionat amb allò productiu, l'acumulació de capital i riquesa, l'àmbit públic, el treball remunerat i tot allò masculinitzat... Baix, en la part invisible sobre la qual s'erigeix el que es veu de l'iceberg, se situen els processos que sostenen la vida, totes aquelles persones que queden fora del subjecte normatiu i del “productiu”, encarregades de les tasques de reproducció, cures, treball no remunerat, de sostenibilitat de la vida... les quals es duen a terme en l'àmbit privat, en les llars i, que, a més, són clarament feminitzades.

D'aquesta forma es visibilitza la dicotomia de poder capitalista heteropatriarcal colonial (home-dona, producció-reproducció, Nord-Sud global, raó-emoció, individu-comunitat, públic-privat, subjecte-objecte, treball-cures, i un llarg etcètera). La part del visible recull allò més valorat pel sistema (vertebrat sota les lògiques d'acumulació), llocs pensats per al BBVAh i altament individualistes, les activitats dels quals (els mercats, la producció...) suposen un clar atemptat contra la vida (destrucció de la naturalesa, mercantilització de la vida, adoctrinament de la cultura de l'esforç...). De la mateixa forma, en la part de l'invisible i allò al que no se li dona cap valor socioeconòmic es troben precisament tots els treballs no remunerats, domèstics i de cures, altament feminitzats, que són els que, paradoxalment, s'estan encarregant de que la vida continue, de sostenir-la des d'entramats comunitaris, teixint xarxes de suport en allò micro. Resulta evident des d'aquest marc que la responsabilitat de sostenir la vida està "privatitzada, feminitzada i invisibilitzada" (Pérez-Orozco, 2012, p. 18). Des d'aquests postulats emergeixen les crítiques dels ecofeminismes constructivistes, als quals dedicarem una part d'aquest capítol més endavant.

*Figura 4. Iceberg de l'economia*



*Font: Economistes Sense Fronteres (2021), il·lustració d'Emma Gascó*

Amaia Pérez Orozco (2017) proposa no sols traure a la llum la part invisible, sinó dinamitar l'iceberg. L'autora proposa dos moviments estratègics fonamentals: (1) construir espais

econòmics de responsabilitat col·lectiva per fer possible la vida, que passa per desprivatitzar i desfeminitzar aquesta responsabilitat i (2) construir una altra idea de la vida que mereix ser viscuda. A més, ressitua dos criteris irrenunciables: la universalitat i la singularitat, ja que totes les vides han de ser igualment importants, però s'han de respectar les diferències i garantir la diversitat. Com afirma Amaia, el camí cap a aquesta subversió passa pel decreixement ecofeminista, per destruir les nostres aspiracions vitals travessades per la lògica de l'acumulació i creixement, i per trencar amb l'ideal de l'èxit individualitzat dels mercats (Pérez Orozco, 2017).

### **Eixa Cosa Escandalosa i la mercantilització de la vida**

El conflicte-capital vida fa referència a les repercussions i conseqüències que té en les nostres vides el model socioeconòmic i polític capitalista, heteropatriarcal, racista, antropocèntric.

El col·lectiu 'Las Tejedoras' defineixen el capitalisme heteropatriarcal com

el sistema d'organització política, social, econòmica i cultural que persegueix i afavoreix la posició privilegiada dels homes [i del masculí] —entesa com a ostentació i control del capital acumulat i dels seus beneficis— i que se sustenta en el domini i l'explotació de les persones i del planeta, particularment de les dones [i el femení], del seu treball i dels seus cossos i en la vulneració dels seus drets, explotació que exerceix de manera diferencial sobre la base d'altres factors (ètnia, edat, opció sexual, lloc de procedència, etc.) i d'acord amb el context (en sentit ampli: moment històric, territori, cosmovisió i marc cultural) en el qual es trobe (2018).

Eixa Cosa Escandalosa és un terme emprat des de l'economia feminista, pres de "Eixa escandalosa Cosa" de Haraway (1991), per a referir-se a aquest sistema depredador i biocida (Herrero, 2010) que ha provocat una profunda crisi civilitzatòria.

Des de l'EF es parla de "crisi civilitzatòria", que va més enllà d'una crisi econòmica amb repercussions socials, per referir-se al col·lapse del sistema capitalista, que travessa el conjunt d'"estructures (polítiques, socials, econòmiques, culturals, nacionals) però també de les construccions ètiques i epistemològiques bàsiques (la mateixa comprensió de la vida)" (Pérez Orozco, 2012, p.5) i s'erigeix en una idea vital que resulta summament estimulante, i que impera sobre la nostra pròpia noció de "vida", les nostres subjectivitats i respon als seus mecanismes (Pérez Orozco, 2012).

Es parla de la "mercantilització de la vida" per a fer al·lusió a les formes en què el conjunt social està al servei dels mercats, d'allò productiu, amb el que no hi ha una responsabilitat col·lectiva de mantenir condicions de vida dignes (Pérez Orozco i Agenjo Calderón, 2016). Aquesta mercantilització de la vida comporta la reducció del valor al preu de mercat, per la qual cosa les coses que són valorades socialment són normalment aquelles millor remunerades (si parlem de treball) o més cares (si parlem de productes o serveis). Com esmentàvem abans, això a més invisibilitza i deixa fora d'allò valorat a tots aquells treballs de cures i sosteniment

de la vida. Aquesta reducció de la noció de valor a la magnitud del preu condueix al fet que la societat i l'economia hagen pogut creure que terra i treball són sempre substituïbles per capital (Herrero, 2013).

Antonella Picchio va ser una de les pioneres a analitzar el plantejament de la teocràcia mercantil desenvolupat per diferents escoles clàssiques i imposat en els imaginaris i vides de cada persona. L'autora desenvolupa un flux circular de la renda ampliada, diagrama que ha sigut utilitzat per a explicar com la vida humana desborda la dimensió mercantil i com per al seu sosteniment és necessari un espai de sostenibilitat de la vida (Pérez Orozco, 2014).

La manera d'entendre a les persones treballadores en model hegemònic s'ha denominat des de l'EF com "el treballador xampinyó", aquell que brolla en el mercat disposat a treballar i consumir per generació espontània i que té totes les seues necessitats cobertes, és totalment autònom i independent, i mai es posa malalt ni és vulnerable. No obstant això, com afirma Amaia Pérez-Orozco, "en la mesura en què la vida és vulnerable i interdependent, no pot ser assumida per les esferes de valorització del capital, perquè es basen en l'ideal d'autosuficiència que no és universalitzable." Per tant, "no es tracta doncs de preguntar-nos com aconseguir treball per a totes, sinó per què treballem" (2014, p. 52).

D'altra banda, l'economia feminista critica com el sistema capitalista perpetua la idea de treball com a eix central en les nostres vides, construint models socioeconòmics, urbanístics i organitzatius que giren al voltant de la idea de jornada laboral de huit hores diàries. Així, mitjançant múltiples mecanismes articulats des dels mateixos currículums educatius, mitjans de comunicació, etc., es dona forma a la idea de "viure per a treballar", edulcorada a través de discursos despolititzats com el "treballar per a viure en lloc de viure per a treballar" o "la cultura de l'esforç".

De la mateixa manera, l'EF està qüestionant la idea de temps conceptualitzada per l'economia, argumentant que "les necessitats de la vida en totes les seues dimensions no segueixen un ritme constant ni són iguals al llarg dels diferents cicles naturals" (Bosch, Carrasco i Grau, 2005, p.18). Les persones al llarg de les nostres vides travessarem períodes en els quals demandarem més cures (bé per edat, per salut...), l'anomenat "temps biològic", mentre que també experimentarem necessitats emocionals, subjectives, d'aprenentatge, el "temps experiència". No obstant això, aquests temps no poden mesurar-se amb el rellotge, un concepte que a més de lineal i homogeni, és molt occidental (Bosch et al., 2005).

En aquesta espiral de mercantilització de la vida, en nombroses ocasions també hi participen les institucions i les organitzacions del tercer sector (ONGs, organitzacions d'economia social i solidària) que reproduïxen aquestes lògiques treballcentristes sota estratègies molt diverses que aprofiten els límits entre el treball remunerat, el voluntarisme, la militància o el

compromís polític. Per això resulta necessari indagar sobre la creació de la idea de valor que construïm sota la influència d'un règim socioeconòmic que posa els mercats en el centre per a no caure en la seua lògica i establir quin és el paper que ocupen el treball, els diners i el temps en les nostres vides (i en les nostres organitzacions), així com el valor que els donem (Maicas-Pérez, 2018).

#### 1.1.4 La sostenibilitat de la vida en el centre (la brúixola, allò que ens organitza)

L'enfocament de la sostenibilitat de la vida s'emmarca entre les propostes de l'economia feminista per a allunyar-se de les dicotomies fundacionals del discurs androcèntric, qüestionant la normativitat i apostant per la cura de la vida (Agenjo, 2013, p.15). Amaia Pérez Orozco definia la sostenibilitat de la vida com el sosteniment de les condicions de possibilitat de vides que mereixen l'alegria ser viscudes, per a la qual cosa estableix dues preguntes: què entenem per vida que mereix ser viscuda, i com ens organitzem per al seu sosteniment a (2014). Aquestes dues preguntes suposen, d'una banda, assumir l'economia feminista des de la reflexió i el debat i, d'una altra, des de l'acció i l'organització social, per la qual cosa tenen un potencial excepcional per a la reinterpretació de les problemàtiques globals i per a aportar propostes cap a nous escenaris possibles (Agenjo-Calderón, 2021). Així mateix, suposa una idea profundament rupturista amb les concepcions hegemòniques, ja que les condicions de possibilitat per a eixa vida que volem viure només s'entenen si són articulades des de la responsabilitat col·lectiva (Pérez Orozco, 2012).

La sostenibilitat de la vida és també una convergència en el si de l'EF, ja que és un punt compartit per molts corrents i permet el diàleg entre ells. És una proposta que sorgeix del context hispanoparlant en les últimes dues dècades i, a més, permet ampliar l'horitzó geogràfic i visibilitzar altres autors (Agenjo-Calderón, 2021).

Per això, la sostenibilitat de la vida suposa també en aquesta investigació un concepte central, ja que, d'una banda, és un element motivacional per a iniciar un procés d'investigació-acció que permeta articular l'organització social cap a la sostenibilitat de la vida. D'altra banda, suposa per a les organitzacions una meta o brúixola sobre la qual pensar-se, més enllà de la repetida frase "posar la vida/sostenibilitat de la vida en el centre" que en moltes ocasions s'ha quedat buida de significat.

Per això creiem que, per a dur a terme projectes organitzacionals feministes, conscients de les relacions de poder, alineats amb principis anticapitalistes, de distribució de responsabilitat i riquesa, etc., aquest enfocament de la sostenibilitat de la vida ens pot guiar i donar moltes pistes. A més, aquest enfocament té una naturalesa processual i contínua de qüestionament

que convida a reinventar noves formes de vida així com a integrar noves (i unes altres) idees sobre quina és eixa vida que volem (Agenjo-Calderón, 2021).

### **La vulnerabilitat, l'ecodependència i la interdependència**

La conceptualització de les idees de vulnerabilitat, ecodependència i interdependència emergeix des dels ecofeminismes, un moviment social i teòric que naix de les sinergies entre l'ecologisme i el feminisme. Els ecofeminismes, com succeeix amb els feminismes i l'EF, presenten diferents veus i perspectives, però en tota la seua diversitat se centren en la lluita contra la idea patriarcal del domini de l'home sobre la naturalesa i de l'home sobre les dones, la qual cosa es correspon amb la idea d'androcentrisme.

Així, els ecofeminismes posen sobre la taula la idea que les persones formem part de la naturalesa, estem inserides en ella, o d'alguna manera som una extensió o expressió d'aquesta. Aquesta idea xoca amb les visions de la naturalesa al servei i gaudi de les persones, o des de la lògica capitalista de ser un mer recurs (energia, explotació fustera, minera, turística...). Per tant, els ecofeminismes conviden a assumir que formem part d'un entorn físic que té límits i la nostra vida s'organitza en fluxos i cicles amb ritmes propis, els quals xoquen de manera frontal amb les dinàmiques expansives i veloces del model hegemònic construït de producció de béns i serveis (Yayo Herrero, 2017).

A més, apunten que no sols som éssers ecodependents, sinó també interdependents. Això implica que cada persona, des que naix fins que mor, depén absolutament de què hi haja unes altres que cuiden aquell cos vulnerable, especialment en alguns moments del cicle vital (Herrero, 2017), però també necessitem a altres per a organitzar-nos, escoltar-nos, donar-nos suport... tasques que són encara més invisibilitzades però igualment necessàries per a desenvolupar les nostres vides. No obstant això, com critica Iaió Herrero,

el capitalisme heteropatriarcal viu d'esquena a aquest fet i assumeix que som éssers independents, amb autonomia pròpia i respecte a la naturalesa, ignora així l'existència de límits físics del planeta i oculta i menysvalora els temps necessaris per a la reproducció social quotidiana (Herrero, 2013, p. 282).

Amb tot això, l'Economia Feminista sosté l'existència de dues condicions bàsiques de la vida: la vulnerabilitat i l'eco i interdependència. Així, assenyalen que la vida és vulnerable i no contínua si no es cuida, una responsabilitat que ha de ser comuna, distribuïda equitativament i compartida seguint la necessitat humana de "ser" en col·lectiu, d'interactuar, organitzar-nos per a sostenir-la.

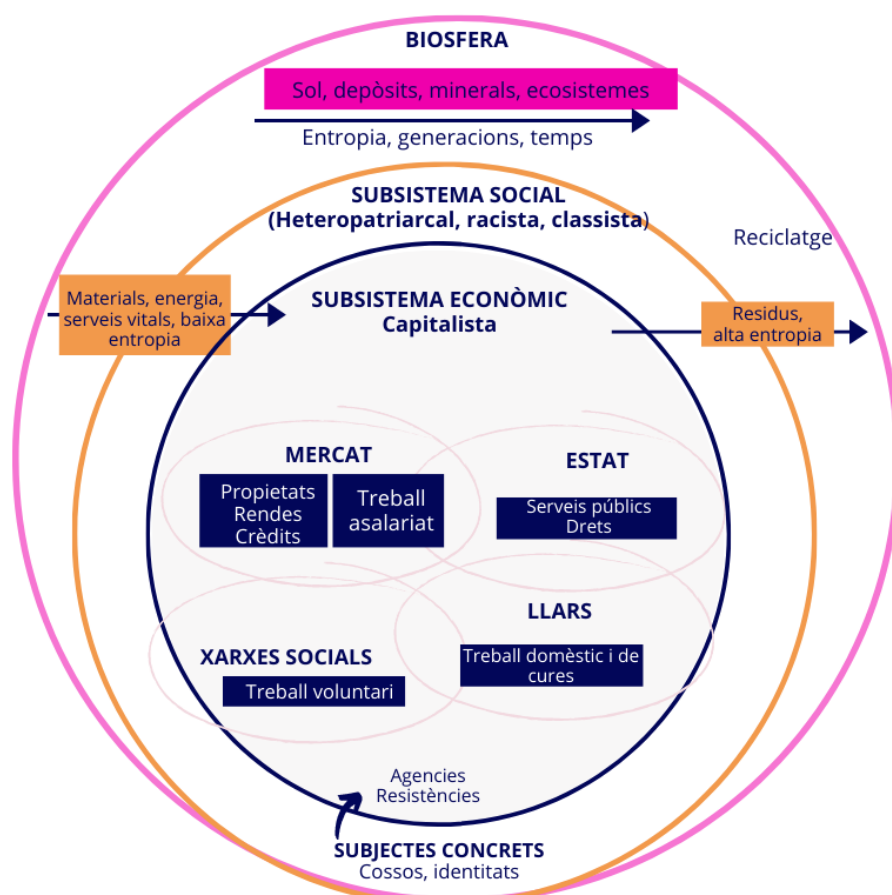
Per això, esdevé un aspecte fonamental per a l'EF el desenvolupament d'una organització econòmica i social que permeta reconèixer la vulnerabilitat de la vida (del planeta, dels éssers vius, dels nostres cossos...), les nostres necessitats de cures com a éssers interdependents i

ecodependents i el respecte pels temps necessaris per a atendre-les. Per tant, és necessari un nou model econòmic que pense en uns altres temps, descentralitzi el treball de les nostres vides i genere estructures alternatives de generació, distribució i consum de recursos.

La sostenibilitat de la vida és, per tant, una perspectiva d'organització social que posa de manifest les prioritats d'una societat, la necessitat de recuperar tots els processos de treball i nomenar-los, i valora a les que assumeixen la responsabilitat de la cura de la vida, estudiant les relacions de poder que estan en joc (Carrasco, 2001 en Agenjo-Calderón 2021, p. 93). La perspectiva de sostenibilitat de la vida ens permet identificar el benestar com l'èxit del funcionament econòmic, de forma que ressitua i dona valor a allò immaterial, afectiu i relacional (Agenjo-Calderón, 2021).

Astrid Agenjo proposa un “enfocament sistèmic de la sostenibilitat de la vida des del qual busca elaborar una representació multinivell dels processos de SV en el marc del sistema econòmic capitalista, amb l'objectiu d'establir quina esfera i agents hi intervenen” (2021, p.109), representat en el següent diagrama.

*Figura 5. Anàlisi multinivell de la sostenibilitat de la vida*



*Font: Agenjo-Calderón (2021)*

En aquest enfocament multinivell trobem un primer nivell macro ocupat per les relacions intersistèmiques (la necessària compatibilitat entre sistema econòmic, ecosistemes i sistema



social); en un segon nivell meso es trobarien les relacions entre esferes d'activitat (mercat, Estat, llars, comunitat...); i en un últim nivell micro estarien les relacions (de poder) entre subjectes concrets, que són qui encarnen els processos de SV i que es tradueix en experiències, agències i resistències concretes (Agenjo-Calderón, p. 288).

Per a les autores d'aquest treball, el concepte de sostenibilitat de la vida va més enllà de la idea de "cures", que també forma un eix central en els postulats de l'EF, però que, no obstant això, s'ha usat des de diferents perspectives i lògiques, la qual cosa ha ampliat les mirades, però també ha contribuït a la seua despolitització i, fins i tot, a l'aprofundiment dels rols de gènere des de perspectives més essencialistes. És per això que, en aquest treball, parlarem de la sostenibilitat de la vida en les organitzacions des de l'enfocament en el qual s'explica en aquest apartat, sota el convenciment que suposa una idea radicalment política i potencialment transformadora de les realitats organitzacionals (en la part micro) i socioeconòmiques (l'estructura, allò macro) posant en el focus la responsabilitat col·lectiva que comporta.

### 1.1.5 Les propostes i pràctiques d'economia feminista

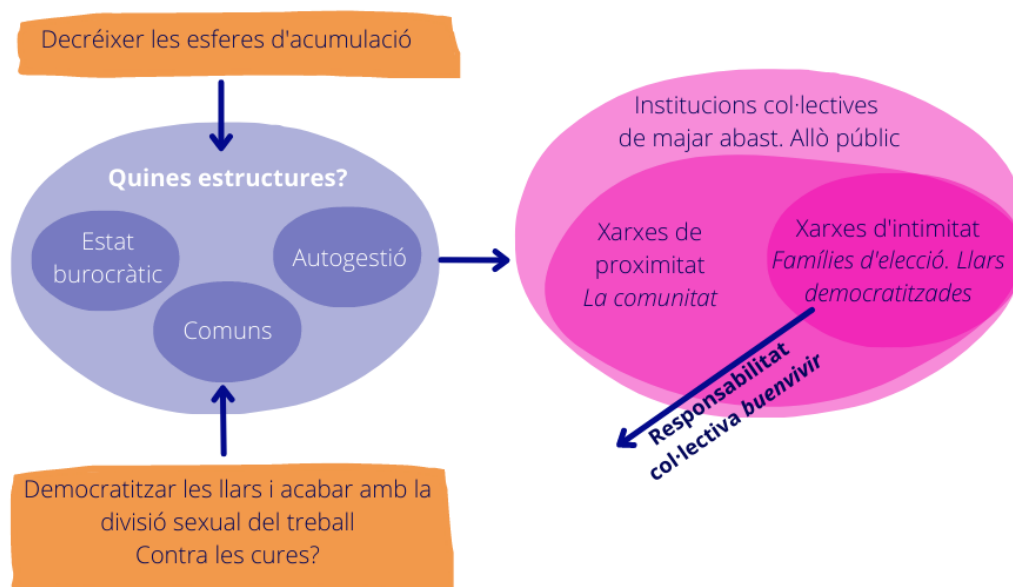
Com s'ha esmentat anteriorment, l'economia feminista és un pensament i teoria econòmica alhora que una pràctica política, per la qual cosa moltes autores i activistes porten des de fa anys treballant en les propostes pràctiques que donen forma als postulats teòrics de l'EF. Algunes s'han centrat en els nivells macroeconòmics, i unes altres en el micro o meso, en les relacions socials, organitzacionals, en els espais d'autogestió o en allò públic. Nombrosos col·lectius, organitzacions del tercer sector, cooperatives i, fins i tot, institucions, han intentat integrar allò de "posar la vida en el centre" a la seua realitat organitzacional. També moltes estableixen noves pràctiques relacionals cap al consum, l'alimentació, el transport, la responsabilitat de la cura de la vida... perquè aquestes siguen més coherents amb els principis de l'economia feminista.

Amaia Pérez Orozco (2014; 2017), proposa un nou sistema socioeconòmic feminista per a una economia diversa en xarxa, per la qual cosa assenyala diferents esferes interdependents: allò públic, allò comú i les famílies d'elecció. Al contrari que les escoles clàssiques, que redueixen la seua anàlisi a dos actors (públic i privat), l'economia feminista afig les llars (que en totes les seues diverses formes poden no respondre al model de família nuclear tradicional) a aquesta anàlisi, per a fer visible tot eixe treball social voluntari realitzat dins d'aquests. L'autora qüestiona on estan els límits de la llar, ja que gestionem la vida en xarxes on existeixen nodes, punts de presa de decisions i compromís amb la gestió socioeconòmica. Gestió que ha patit una creixent individualització històrica lligada a la forta privatització que abandera el neoliberalisme, que ens ha impedit valorar la gravetat de la destrucció de les formes comunals de gestió.

Així, Amaia Pérez Orozco aposta per una economia diversa on es multipliquen els espais de producció per a l'autoconsum i en la qual es combinen els espais d'intercanvi (monetitzats o no). Com a alternativa a l'Estat i a l'economia privada, les propostes d'autogestió s'entenen únicament de manera radicalment participativa i democratitzada, com una aposta per la relocalització i el règim comunitari de propietat i gestió de recursos, però no suposa en si mateixa una garantia de qüestionament al sistema capitalista heteropatriarcal (Maicas-Pérez, 2018).

Una economia descomplexitzada (no com a peces minúscules en un tot enorme que no controlem) i relocalitzada, que aposte per l'autonomia econòmica i la sobirania i on totes les persones es corresponsabilitzen dels seus processos vitals. Apunta la necessària reorganització dels treballs socialment necessaris i l'avançament cap a formes de resolució de les necessitats que siguin col·lectives i estiguen desmercantilitzades.

*Figura 6. Proposta temptativa d'una economia diversa*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Pérez Orozco, 2014*

Aquesta proposta temptativa d'economia diversa (Pérez Orozco, 2014) s'ha resumit gràficament en una sèrie de cercles concèntrics en diferents nivells, com es pot veure en la figura 6. El primer nivell seria el nucli més pròxim (xarxes d'intimitat), una llar democratitzada, no estàtica o de "famílies d'elecció". El segon cercle seria la comunitat local (xarxes de proximitat), on es trobarien les iniciatives d'autogestió com a grups de consum, horts urbans, escoles de barri, monedes locals... I en un tercer nivell es trobarien les institucions col·lectives (allò públic) en les quals es garanteix la universalitat i singularitat i es

coordinen responsabilitats de gran abast, més enllà d'allò local. Totes aquestes estructures s'encarreguen de manera conjunta de la cerca del *buen vivir*, de l'organització socioeconòmica de la sostenibilitat de la vida. Es tractaria d'una xarxa de cercles interconnectats, amb diferents nivells de gestió dels recursos, monetitzats o no en l'intercanvi i una proposta dels comuns com a formes col·lectives de propietat i gestió.

Per tal de dur a terme la responsabilització col·lectiva del *buen vivir*, Pérez Orozco (2017) fa una recopilació de propostes per a la subversió feminista de l'economia, i les divideix en tres nivells (macro, meso i micro). Malgrat això, com ella mateixa assenyala, aquesta proposta està situada des d'una mirada "molt occidental, blanca i urbana", però amb la pretensió de pensar què estem fent i què volem fer. En aquest treball ens interessa detallar algunes de les propostes que fa l'autora a nivell meso i micro, ja que les organitzacions, empreses i entitats, estan principalment ubicades i relacionant-se en aquests nivells, i per tant, aquestes propostes de subversió les interpel·len directament.

## PROPOSTES I PRÀCTIQUES DE SUBVERSIÓ A NIVELL MESO

### Mercat laboral

- Prioritat dels drets de conciliació, però:
  - No sols per a dones i famílies nuclears
  - No per a maquillar el conflicte capital-vida

### Política fiscal i el públic

- Garantia de la igualtat i la diversitat
- Mecanismes col·lectius de correcció de privilegis
- Pressupostos sensibles al gènere/participatius/amb enfocament de benestar

### Economia social i solidària

- És social i solidària o feminista?
- Quin paper tenen els diners? Monedes socials/locals

### Espais autogestionats i desmercantilitzats

- Cap a la resolució col·lectiva i no mercantilitzada de les necessitats
- Assajar formes de reorganització dels treballs

## PROPOSTES I PRÀCTIQUES DE SUBVERSIÓ A NIVELL MICRO

### Desobediència diària al gènere

- Desobeir les dimensions econòmiques de la matriu heterosexual
- Reconèixer la dimensió econòmica de la desobediència en matèria de desig sexual, identitat de gènere, amor i relacions

### Erosió de la divisió sexual del treball en les pràctiques quotidianes

- En les parelles, en les llars i en tota mena d'espais de convivència i treball
- Recuperar espais per a pensar col·lectivament com fer-ho

### Una revolució silenciosa de l'economia en el dia a dia

- Construcció quotidiana i col·lectiva dels sentits del viure bé (consums, maternitat, formes de convivència)
- Formes de vida ecològicament sostenibles

*Font: Amaia Pérez Orozco (2017). “Espais econòmics de subversió feminista?” en Economia Feminista: desafiaments, propostes i aliances, pàg. 29-59. Barcelona: Entrepueblos.*

Complementàriament, Yayo Herrero proposa un canvi de model cap a allò que denomina “la cultura de la sostenibilitat”, que passa per un canvi de model de producció, una reorganització del model de treball, la igualtat i distribució de la riquesa, la participació en experiències alternatives i un canvi dels imaginaris col·lectius. En anteriors investigacions (Maicas-Pérez, 2018), resumíem així les propostes d’Herrero (2017):

- **Canviar el model de producció:** Comptabilitzar els costos de transformació dels residus en recursos naturals, orientar la fiscalitat amb criteris ecològics i socials, establir circuits curts de comercialització, introduir polítiques de gestió de la demanda cap a la reducció del consum i reformar els sistemes de comptabilitat nacional.
- **Reorganització del model de treball:** Incorporar, visibilitzar i donar valor a tots els treballs, inclosos els no remunerats i imprescindibles per al benestar humà. En sectors amb ocupacions no socialment desitjables (fabricació, armament, centrals nuclears...) realitzar un progressiu desmantellament del sector acompanyat d’un pla de reestructuració i fortes cobertures socials que permeten transicions més justes cap a un altre model productiu.
- **Igualtat i distribució de la riquesa:** Per a reduir les desigualtats i distribuir les rendes es proposa diferenciar la propietat lligada a l’ús de l’habitatge o el treball de la terra d’aquella lligada a l’acumulació, i posar límits a aquesta última.
- **Participar i encoratjar la participació en les experiències alternatives:** Grups de consum, cooperatives financeres, cooperatives integrals, mercats socials, desenvolupament de programari lliure... són alternatives en les quals podem involucrar-nos en els nostres barris i encara que no suposen una alternativa global, “prepararan a persones i col·lectius per a poder disputar el poder en tots els àmbits”.
- **Canviar els imaginaris col·lectius:** Treball col·lectiu en les institucions, xarxes i organitzacions ciutadanes. Tenim la necessitat de reinventar-nos i col·locar en el centre de la societat altres objectius que substituïsquen l’expansió dels beneficis i del consum com a motors de canvi.

És en el pensar de totes aquestes propostes on el moviment feminista, ecologista i altres economies heterodoxes com l’economia solidària s’uneixen per a pensar en nous escenaris, en altres maneres de fer economia(es) i relacionar-nos socioeconòmicament. En concret, considerem que els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere són una proposta molt interessant per a generar canvis a nivell organitzacional, econòmic i relacional (d’allò personal a allò col·lectiu) i que poden nodrir-se, inspirar-se i utilitzar com a horitzó moltes d’aquestes propostes, així com continuar ampliant les alternatives i generar noves preguntes i reptes.

## 1.2 Els feminismes en l'Economia Solidària

Aquesta segona part del capítol 1 es centra en fer un breu recorregut teòric per un altre dels corrents econòmics heterodoxos, l'Economia Social i Solidària (ESS). L'Economia Feminista i l'Economia Social i Solidària comparteixen nombrosos espais en el pla teòric i també en la pràctica social. No obstant això, des de l'Economia Feminista s'ha assenyalat en nombroses ocasions la manca de perspectiva de gènere en l'Economia Social i Solidària i en els seus espais i iniciatives. Tanmateix, són nombroses les aproximacions acadèmiques i socials de tots dos corrents, per la qual cosa aquest apartat se centra en explorar les sinergies i reptes de treball de l'Economia Feminista i Economia Social i Solidària, així com en aprofundir en els corrents i postulats principals de l'Economia Social i Solidària.

Resulta destacable la importància d'aquesta part de revisió de la literatura donada la naturalesa dels casos d'estudi analitzats en aquesta tesi, ja que totes dues experiències han sigut desenvolupades per organitzacions que formen part de la Xarxa d'Economia Alternativa i Solidària (REAS Red de Redes), centrada en la promoció de l'Economia Solidària, i ambdues han apostat per introduir l'economia feminista en el si organitzacional a través dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere.

### 1.2.1 L'Economia Social i Solidària

Com succeeix amb qualsevol corrent de pensament o moviment social, l'Economia Social i Solidària (ESS) compta amb nombroses perspectives i maneres d'entendre i de fer. Malgrat això, des de les "més europeistes als diversos corrents autònoms d'Amèrica Llatina, coincideixen en la incorporació d'una sèrie d'elements (solidaritat, redistribució, sostenibilitat) que qüestionen el sistema econòmic imperant" (Atienza de Andrés, 2017, p. 4).

Els orígens de l'economia social es troben en els corrents ideològics del segle XIX, amb el sorgiment de les primeres organitzacions (cooperatives, associacions obreres, mutualitats d'assegurança, estalvi...) creades per la classe treballadora com a resposta a les necessitats que no eren satisfetes ni per l'Estat ni pel mercat. Incorporaven una visió col·lectiva i de ruptura amb el capitalisme, i a partir dels anys seixanta es van expandir a nombrosos països d'Europa i Amèrica Llatina (Luis Guridi i Yolanda Jubeto, 2014). Porro (2017) apunta que l'ESS sorgeix de la mescla de l'economia popular llatinoamericana i el cooperativisme europeu, i el seu moment fundacional es remunta al Fòrum Social Global de Porto Alegre (Brasil).

Les formes en què desenvolupaven la seua activitat eren molt diverses i integraven la lògica de mercat junt amb la solidaritat i redistribució, comptant amb recursos des de donacions, subvencions, ingressos mercantils i treball remunerat i voluntari (Guridi i Jubeto, 2014). Totes aquestes iniciatives van patir enormes pressions sota el sotmetiment de la lògica del capital,

per la qual cosa moltes van entrar en crisi a partir de la dècada dels huitanta, amb l'auge del neoliberalisme (Marina Di Masso, Sandra Ezquerria i Marta Rivera-Ferre, 2021). No obstant això, davant aquesta crisi van sorgir més alternatives a l'Estat i al mercat que buscaven donar resposta a les necessitats populars en sectors com la salut, habitatge, ocupació o alimentació. Diverses autores i autors (Laville i García Jané, 2009; Arruda, 2004; Matthei, 2009; Di Masso et al., 2021) apunten que, de fet, els contextos de crisi són particularment proclius al sorgiment d'iniciatives alternatives més enllà de les estructures econòmiques tradicionals.

Jose Luis Coraggio (2016) definia el sistema econòmic social i solidari com el sistema d'institucions, valors i pràctiques mitjançant el qual la comunitat o societat organitza i coordina el procés econòmic, caracteritzat per la producció racional sota els principis d'autonomia/autogestió, l'intercanvi just, el consum responsable i la coordinació conscient i democràtica del conjunt del procés econòmic. Coraggio destacava (2008) dos significats principals complementaris de l'ESS: (I) un sistema econòmic just i equilibrat i (II) un projecte d'acció col·lectiva dirigit a contrarestar les tendències socialment negatives.

Dins de l'ESS es troben diferents tipologies d'organitzacions, a més d'una amplitud de termes per a referir-nos a cadascuna d'elles. Guridi i Jubeto (2014), a partir de Pérez de Mendiguren, Etxezarreta, Guridi (2009) i Coraggio (2011), afirmen que existeix una notable proliferació de termes (tercer sector, economies alternatives, economia social, economia solidària, economies transformadores...) per a referir-se a un ampli sector d'empreses i organitzacions que es desenvolupa entre l'economia pública i la capitalista tradicional. A més, s'adopten diversitat de formes jurídiques i organitzatives (cooperatives, mútues, associacions, fundacions, empreses socials, horts autogestionats, banca ètica, empreses recuperades, societats laborals...). En general, les autores destaquen l'"Economia Social", les "Non-Profit Organizations" (NPO), les "Empreses Socials" i l'"Economia Solidària".

L'Economia Social es caracteritza per la gestió democràtica de la presa de decisions i repartiment de beneficis, però sí que contempla el lucre o acumulació de capital. En l'economia social trobem cooperatives, mutualitats... La Revista CIRIEC és la principal referència acadèmica d'estudis d'Economia Social (Arin, 2017) i classifica a l'Economia Social en el subsector de mercat (entitats que busquen satisfer les necessitats dels seus socis, que poden distribuir excedents entre els seus socis...) i les de no mercat (associacions, fundacions que no reparteixen excedents). Pérez de Mendiguren, Etxezarreta i Guridi (2012) realitzen un recorregut pels debats al voltant de la delimitació del concepte d'Economia Social (Arin, 2017). Les NPO, no obstant això, es caracteritzen per la no lucrativitat, però no necessàriament funcionen de manera democràtica. Mentrestant, l'empresa social presenta formes jurídiques diverses, encara que es caracteritza per assumir certs riscos econòmics i major número de treball assalariat (Guridi i Jubeto, 2014).

L'Economia Solidària, encara que integrada sota el paraigua de l'Economia Social, és moltes vegades anomenada en conjunt (Economia Social i Solidària), ja que existeixen fronteres borroses entre els termes. Enfront de la lògica del capital, l'Economia Solidària persegueix construir relacions de producció, distribució, consum i finançaments basats en la justícia, la cooperació, la reciprocitat i l'ajuda mútua (Pérez de Mendiguren et al., 2009). L'Economia Solidària actua en tres dimensions (Arin, 2017):

- l'organitzativa (una xarxa que treballa conjuntament en una sèrie de principis),
- la teòrica (un marc alternatiu per a l'economia) i
- la política (amb una clara voluntat d'incidència i transformació social).

L'Economia Solidària, que cerca respondre a les necessitats materials i afectives de les persones sobre la base de l'autogestió i reciprocitat, es contraposa clarament a l'economia capitalista i evidencia que aquesta, malgrat ser l'hegemònica, no és l'única manera d'organitzar el treball, la distribució i el consum en les nostres societats (Miriam Nobre, 2015).

A més, l'Economia Solidària es basa en una sèrie de principis i valors, que queden arreplegats, entre altres, en la Carta de principis de l'Economia Solidària, publicada per REAS (Xarxa d'Economia Alternativa i Solidària) i que són: equitat, treball, sostenibilitat ambiental, cooperació, no-lucrativitat i compromís amb l'entorn (Arin, 2017), que detallarem més endavant.

Per la seua part, la Xarxa Internacional de Promoció d'Economia Social i Solidària (RIPEES) estableix en la Carta de RIPEES una sèrie de valors de l'ESS que són: humanisme, democràcia, solidaritat, inclusivitat, subsidiarietat, diversitat, creativitat, desenvolupament sustentable, igualtat i equitat per a tots i totes, respecte i integració entre països i pobles i una economia plural i solidària (RIPESS, 2015).

Des de l'Economia Solidària es critica l'excessiva institucionalització de l'economia social, integrant un marcat enfocament de canvi social, construcció de models alternatius d'economia i una atenció central a les formes de repartiment de riquesa i lluita contra l'exclusió social (Guridi i Jubeto, 2014). També s'han criticat els interessos d'algunes empreses socials de fer seues algunes característiques socials per a millorar la seua imatge, la qual cosa pot acabar legitimant processos de privatització associats a polítiques neoliberals i acabar sent prestadores de servei a baix cost en condicions de precarietat laboral (Pérez de Mendiguren, Etxezarreta i Guridi, 2009). La figura 7 resumeix les principals característiques de les organitzacions que formen part de l'Economia Social i Solidària seguint la classificació que proposen aquestes autores.

*Figura 7. Característiques de les organitzacions de l'Economia Social i Solidària*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Pérez de Mendiguren, Etxezarreta, Guridi (2009) en Guridi i Jubeto (2014)*

Josefina María Cendejas (2017) adverteix que, encara que ara l'ESS és reconeguda globalment com a moviment plural i incloent, el terme va sorgir i es va autodenominar a Amèrica Llatina “per a distingir-se d'altres iniciatives com les empreses socials en el món anglosaxó, o les activitats del “tercer sector” impulsades a Europa” (p.119).

Sovint, els termes Economia Social i Economia Solidària s'esmenten junts com a Economia Social i Solidària, però tal com aprofundeixen autors com (Pérez de Mendiguren, Etxezarreta i Guridi, 2009 en Arin, 2017) existeixen diferències substancials al voltant del debat i preocupacions de cada grup i destaquen com l'Economia Solidària està incorporant noves concepcions com la qüestió de gènere, les finances ètiques o el comerç responsable.

En l'Economia Social la principal preocupació radica en com competir en el mercat, com aconseguir internacionalitzar-se i créixer, en definitiva, com competir en el mercat amb les empreses capitalistes. No obstant això, els debats en l'Economia Solidària se centren en com aconseguir combatre la pobresa, com construir models alternatius d'economia i com construir una alternativa al model capitalista (Arin, 2017, p.21).

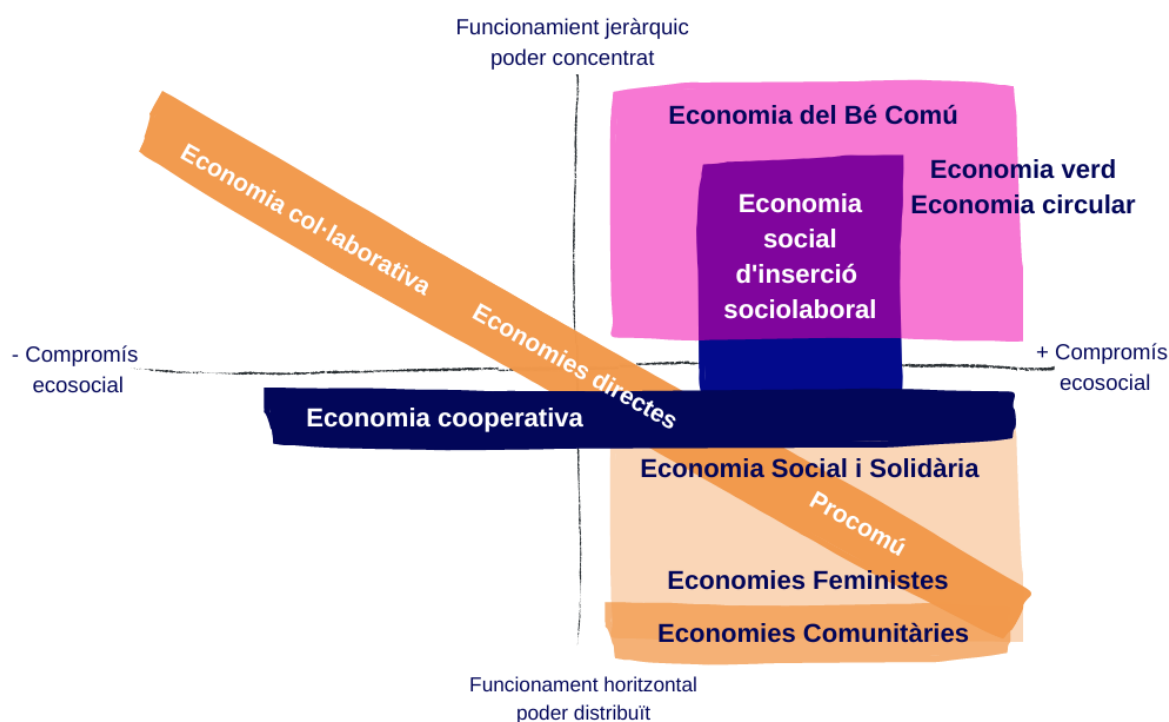
En aquest text ens referirem a l'Economia Social i Solidària com el moviment social antisistèmic, compromès amb el canvi de model social i econòmic a través de l'organització mercantil, no mercantil, social, de consum, producció i distribució. No obstant això, en el text, en algunes ocasions farem referència a l'Economia Solidària únicament, ja que així s'identifiquen les organitzacions que formen part d'aquest treball de recerca. Però usarem el terme Economia Social i Solidària si així ho refereixen les autores.

Altres autors (Porro, 2017, Arin, 2017) parlen d'Economies Transformadores per a referir-se a un marc més ampli d'iniciatives que experimenten i construeixen noves pràctiques socioeconòmiques i conformen un ecosistema que està en creixement. Porro (2017) realitza



un mapatge de les diferents *altres economies*, i proposa per a la seua caracterització dos eixos. L'eix horitzontal representa el compromís en referència a minimitzar o internalitzar l'impacte social i ecològic de la seua activitat productiva mentre que l'eix vertical delimita el compromís en referència a generar estructures de repartiment de poder, valor i rendiment més distribuïdes o igualitàries. A través de la següent figura (8) estableix una classificació en format foto (pel que recomana una lectura relativa, des de lluny) dels diferents fenòmens de les economies transformadores.

Figura 8. Ecosistema de les economies transformadores



Font: Elaboració pròpia a partir de Álvaro Porro (2017)

Com veiem, l'Economia Social i Solidària se situaria en la part més transformadora dels quadrants, juntament amb les economies feministes i les economies comunitàries, a causa de, com afirma l'autor, "la seua base activista tant per la seua vocació transformadora com per la composició dels seus promotors" (Porro, 2017). En el quadrant menys transformador se situarien les economies col·laboratives centrades a intercanviar, vendre o llogar objectes, serveis, coneixements entre iguals, empreses i consumidores, sector molt polèmic a causa dels seus qüestionables compromisos socials i lucratiu. D'altra banda, l'Economia del Bé Comú sorgeix més vinculada al sector empresarial convencional, com una "Responsabilitat Social Corporativa més sincera i compromesa" (Porro, 2017). No obstant això, no posa tant d'èmfasi en la distribució de la propietat o el poder, encara que sí que contempla la democràcia interna o la ràtio de salaris i manté un gran compromís d'impacte social i ecològic. D'altra banda, en

la part més baixa de l'eix de distribució de poder se situen les economies comunitàries, aquelles col·lectives (en gran part d'estructura assembleària) on es busca satisfer necessitats i on, generalment, el pes del treball voluntari és primordial i l'accés no és tant el pagament com la pertinença i participació en una comunitat o grup (Porro, 2017).

Rubén Surinach (2016) amplia el mapa d'*altres economies* a partir d'article de Porro, diferenciant entre moviments (que tenen una base social organitzada) i fenòmens (que no la tenen). En aquesta classificació, tant l'economia feminista com l'economia social i solidària formarien part dels moviments. Aquest autor introdueix en el mapa el moviment del decreixement, les sinergies del qual amb els feminismes han sigut també explorades per algunes ecofeministes (Pérez Orozco, 2014; Grup Decreixement Feminista Desazkundera, 2015; Weingärtner y Martín, 2010), incloent-lo en el segon quadrant pel seu marcat compromís ecosocial, encara que amb diverses formes d'estructura i distribució del poder. Altres economies com l'economia ecològica no han sigut incloses en la caracterització per manca de suficient base social i constituir-se principalment com a branca acadèmica (Porro, 2017).

Algunes veus assenyalen l'escassa potencialitat transformadora de l'ESS per, o bé centrar-se en processos de transició cap a altres sistemes, o bé per proposar un projecte inserit dins de l'economia capitalista (Coraggio, 2017 i Aguilar, 2018 en Di Masso et al., 2021). En aquest treball, compartim la premissa de partida de Marina Di Masso, Sandra Ezquerria i Marta Rivera-Ferre (2021) que estableix com a requisit imprescindible per a qualsevol projecte transformador que tinga per objectiu la democratització de l'economia, la no reproducció de les desigualtats sobre les quals es construeix l'economia hegemònica. De fet, per a què un projecte o procés siga transformador en sentit ampli, considerem que haurà de qüestionar la reproducció de desigualtats des d'una lògica complexa i no supèrflua, qüestió en la qual els feminismes han incidit històricament, i més particularment des de perspectives interseccionals, decolonials i antiracistes. Per tant, com indica la Xarxa Intercontinental de Promoció de l'Economia Social i Solidària (RIPESS, 2015), l'ESS s'ha d'orientar cap a una transformació social profunda, que trenque amb totes les opressions estructurals.

### **La Xarxa d'Economia Alternativa i Solidària (REAS)**

En l'Estat espanyol la plataforma que articula gran part de les iniciatives d'Economia Social i Solidària és la Xarxa d'Economia Alternativa i Solidària (REAS, per les sigles en castellà). REAS Red de Redes és una xarxa d'organitzacions de segon nivell (xarxes o plataformes formades per organitzacions) present en diferents territoris de l'Estat espanyol. Són més de nou-centes organitzacions amb perfils molt diversos que treballen per la "promoció de l'Economia Solidària com un instrument al servei de la sostenibilitat de la vida, on les persones

i el medi ambient estan per damunt de qualsevol interès” (REAS, 2021). La xarxa va començar a articular-se en 1995 i actualment la conformen quasi 260.500 persones i compta amb uns ingressos anuals de 1007 milions d’euros (REAS, 2022).

REAS està present en nombrosos territoris i duu a terme gran varietat de projectes enfocats en l’àmbit local principalment. No obstant això, també treballa l’enfocament global a través de la construcció d’una xarxa amb altres moviments més enllà de l’Estat, a través d’iniciatives com el Fòrum Social Mundial de les Economies Transformadores o de la Xarxa Intercontinental de Promoció de l’Economia Social i Solidària (RIPESS). A escala estatal, REAS s’articula a través de quinze xarxes territorials i quatre xarxes sectorials (Aeress, la Coordinadora Estatal de Comerç Just, la Mesa de finances ètiques i la Unió renovables).

*Figura 9. Carta de Principis de l’Economia Solidària de 2011.*



*Font: REAS, 2021.*

Els seus principis bàsics, arreplegats en la Carta de l’Economia Solidària, són: l’equitat, el treball, la sostenibilitat ambiental, la cooperació, la no lucrativitat, i el compromís amb l’entorn, mentre que els eixos transversals són l’autonomia, l’autogestió, la cultura alliberadora, e, desenvolupament integral de les persones, la compenetració amb la naturalesa i la solidaritat humana. En els últims anys s’ha treballat en la revisió dels principis de la Carta, i destaca especialment el treball de la comissió de feminismes, que ha dut a terme un procés

conjunt de revisió i redacció dels principis incloent una perspectiva feminista. En 2021, deu anys després de la publicació de la Carta de l'Economia Solidària, es va publicar l'esborrany de la revisió.

REAS Red de Redes treballa en tres objectius principals: la incidència social i política, l'enfortiment del treball en xarxa i la consolidació d'instruments per a la promoció de l'ESS (el mercat social, el balanç i auditoria social i les finances ètiques) (REAS, 2020). En els seus vint-i-cinc anys de vida, la xarxa ha modificat la seua estructura fins a articular-se com a estructura confederal on els òrgans de governança i coordinació estan formats per l'assemblea (principal òrgan de governança), el consell confederal, la coordinació executiva, les conselleries i les comissions i grups de treball (mercat social, comunicació, auditoria social, feminismes, contractació pública responsable, polítiques públiques i incidència i habitatge cooperatiu en cessió d'ús) (REAS, 2021).

En el **capítol 4** aprofundirem en dues organitzacions que formen part de REAS Xarxa de Xarxes: REAS Euskadi i REAS País Valencià, ja que ambdues han format part d'aquest procés d'investigació a través de les seues experiències de processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere.

### 1.2.2 Aportacions feministes a l'ESS

L'Economia Feminista i l'Economia Social i Solidària coincideixen en el fet que ambdues qüestionen l'economia ortodoxa dominant i busquen crear condicions per a una economia que permeta a totes les persones satisfer les seues necessitats de manera justa, equitativa i sostenible (Yolanda Jubeto i Mertxe Larrañaga, 2012). L'EF i l'ESS comparteixen la proposta d'altres models socioeconòmics que posen les persones, i no els mercats, en el centre de l'activitat econòmica, i qüestionen la cerca del benefici econòmic com a objectiu principal, reivindicant la seua redistribució cap a les necessitats de les persones (Di Masso et al., 2021).

No obstant això, existeixen veus que destaquen la falta d'enfocament de gènere en l'ESS, que no és excepcional, sinó que també es repeteix en altres teories considerades alternatives com l'Enfocament de Capacitats o el Buen Vivir (Jubeto i Larrañaga, 2012). De fet, malgrat les trobades teòriques entre tots dos corrents, és necessari preguntar-nos per les estratègies feministes que s'han desenvolupat en la pràctica de les organitzacions d'ESS i explorar de quina manera s'està abordant la reducció de les desigualtats (Di Masso i al., 2021). Aquestes autores assenyalen que, encara que l'ESS i l'EF parteixen de reivindicacions sobre els sistemes socioeconòmics similars, difereixen en les propostes de democratització.

Mentre que l'EF ha avançat substancialment en l'anàlisi de les relacions de poder i subordinació de gènere en el conjunt d'esferes institucionals de l'economia —llars, comunitat, tercer sector, Estat i mercat—, la literatura sobre ESS ha posat el seu èmfasi sobretot en les relacions

equitatives entre persones sòcies-treballadores en el si dels projectes econòmics (vegeu Ribas Bonet, 2006; Ribas i Sajardo, 2005; Senent Vidal, 2011; Esteban et al., 2016) i no tant en les relacions de poder i de subordinació per raons de gènere (Wanderley, 2016). (Di Masso et al., 2021, p.133)

Cendejas (2017) assenyala com la “ceguesa androcèntrica és menor en l’ESS que en el discurs neoclàssic o marxista, però encara no es reconeix plenament la seua existència” (p.128). Per a l’autora, és imprescindible que l’ESS reconega i incloga la idea de que sostindre la vida passa per reconèixer el treball invisibilitzat i per a què això ocorrega cal una interpel·lació molt més específica. La introducció de perspectives crítiques en l’ESS com el feminisme i l’ecologisme han posat sobre la taula els debats sobre la participació, la presa de decisions, les formes d’organització i els processos de treball (REAS, 2021b).

En una combinació d’anàlisi i pràctica, el diàleg de l’economia solidària amb l’economia feminista pot contribuir a superar les fragmentacions entre producció i reproducció i entre allò econòmic i allò polític (Nobre, 2015). Per a REAS (2021b), aquesta articulació entre tots dos moviments ajuda a enfortir les pràctiques organitzacionals i empreses de l’ESS, proposant com a paradigma la sostenibilitat de la vida. Astrid Agenjo i Cristina Santillán (2012) llançaven una bateria de preguntes feministes per a interpel·lar les organitzacions socials de dones en diversos territoris que Josefina Cendejas (2017) va adaptar com una bateria de preguntes feministes per a interpel·lar l’Economia Social i Solidària. Algunes d’aquestes preguntes resulten il·lustradores per a comprendre quins són els buits o limitacions que les feministes identifiquem en l’ESS. Moltes pregunten se centren en l’anàlisi dels discursos i pràctiques de les organitzacions:

- Les organitzacions d’ESS, es defineixen explícitament com a feministes o com a organitzacions que treballen “amb enfocament de gènere”?
- Quin subjecte politicoeconòmic constitueix el nucli del seu discurs teòric i de les seues propostes?
- Parlen del subjecte homogeni “dona” o paren atenció a la diversitat entre “dones”?
- Quina importància atorguen a altres opressions basades no sols en sexe/gènere, sinó també en l’edat, l’ètnia, la classe socioeconòmica, la diversitat funcional i sexual, les creences religioses, la vida amb malaltia crònica, la nacionalitat, el país on s’habita...?
- Quins eixos de desigualtat reben major atenció? I quins estan més desatesos?
- Consideren que la igualtat de gènere és possible dins del sistema capitalista i cal defensar-la perquè és beneficiosa per al sistema (en el sentit que implica un ple aprofitament del capital humà i cuidador de totes les persones)? O consideren que la desigualtat és imprescindible per al capitalisme i, per tant, mai s’aconseguirà la igualtat dins dels marges del sistema?
- Com entenen la pobresa? Només d’ingressos o més enllà? De manera individualitzada o col·lectiva? Es tenen en compte les dinàmiques de gènere reproductores de la pobresa? (Cendejas, 2017, p.129-130).

També llançava una sèrie de preguntes sobre l'enfocament en matèria econòmica de les organitzacions d'ESS i les propostes concretes en dret econòmic de les dones:

- Situen als mercats com a centre de l'anàlisi i objecte de les seues iniciatives? Quin paper atorguen a l'esfera reproductiva? I a l'Estat?: Els aborden com a esferes separades o tracten de superar aquestes divisions a partir d'altres termes? És a dir, parlen de sostenibilitat de la vida humana?, de situar a les persones en el centre?
- Com enfoquen l'autonomia de les persones? Parlen d'interdependència o de dependència?
- Què entenen per treball? Entenen que és tota aquella activitat que puga ser desenvolupada per una tercera persona a canvi d'un salari? O donen una definició més oberta del tipus "activitat de creació i generació de vida"?
- Què entenen per cures? Parlen de "treball de cures" necessari per a cobrir "dependències" concretes per malaltia, edat, etc.? O parlen d'una lògica de cura necessària per a la sostenibilitat de la vida?
- En quina mesura les seues propostes suposen, per tant, alternatives al model econòmic neoliberal i al sistema patriarcal? Aposten veritablement per posar la lògica de la cura i la sostenibilitat de la vida enfront de la del capital? En cas afirmatiu com combinen el canvi estructural amb les mesures que donen respostes immediates a les necessitats de les dones? (Cendejas, 2017, p. 130).

D'altra banda, REAS destaca en el seu *Portal d'economia solidària* que l'articulació conjunta de la visió feminista i solidària és un dels desafiaments als quals s'enfronten aquestes propostes, amb la finalitat d'enfortir les pràctiques organitzacionals de l'ESS des de les propostes feministes i potenciar així la seua capacitat transformadora (REAS, 2020b). En aquest debat, REAS apuntava algunes qüestions que sorgeixen del diàleg de l'ESS i l'EF.

- Com pensem en alternatives que situen la vida –en el seu sentit ampli– en el centre d'un sistema socioeconòmic que pivota al voltant dels mercats capitalistes heteropatriarcal?
- Com posem en valor altres maneres d'organitzar l'economia que no passen exclusivament per allò monetari?
- Com donem reconeixement polític i socioeconòmic al que històricament s'ha considerat dins de l'àmbit privat?
- Què podem fer per a què es reconeguen totes les vides?
- Quines condicions generem per a què l'ESS siga una alternativa generalitzable a la societat en el seu conjunt i que ens incloga a totes?
- I si la responsabilitat de sostenir la vida ha de deixar de ser una tasca feminitzada, com repartim equitativament la part més material i concreta de les cures?
- Com ens fem càrrec dels qui no poden fer-ho per si mateixes? Quin paper juguen les diferents estructures (públiques, privades, estatals, comunitàries)?
- Què fem per a sensibilitzar a la societat en general sobre les cures com una responsabilitat col·lectiva que involucra a altres persones?

Moltes d'aquestes preguntes apareixen i donen forma al marc de referència i alguns objectius dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere, que es detallaran en profunditat en el tercer capítol d'aquest treball.

Per a REAS (2020b), l'ESS ha de posicionar-se i contribuir al projecte feminista de construcció de societats no patriarcal, ja que no hi haurà una proposta alternativa transformadora sense que es qüestionen i transformen les relacions de poder. Per això, "la millor recepta per a trencar amb la lògica capitalista passa per recuperar la importància dels cossos, els afectes i les cures" (p.3). Assenyalen, a més, que l'Economia Feminista revela la necessitat de reflexionar sobre dimensions inherents al sistema hegemònic que en la pràctica de les organitzacions d'ESS s'està reproduint, com la divisió sexual del treball i la separació entre producció i reproducció.

La divisió sexual del treball es produeix, d'una banda, per separació, en atribuir unes tasques i funcions a homes i dones en funció de ser considerades masculines o femenines. Però també es produeix una divisió jeràrquica en valorar aquelles tasques considerades masculines, amb un major valor social (Nobre, 2015). Sobre aquesta divisió sexual del treball existeix una gran producció teòrica des de l'Economia Feminista.

Quan parlem de la separació entre producció i reproducció del sistema capitalista entenem per producció aquells treballs destinats a la generació de béns i serveis amb valor d'àmbit en el mercat. La reproducció involucra aspectes materials (alimentació, higiene, descans), afectius i relacionals (desenvolupament d'autoestima, capacitat d'escolta i negociar). En general, les tasques reproductives han sigut assignades a les dones i desenvolupades de manera invisible en les llars (àmbit privat) mentre que les reproductives han sigut correspostes als homes en l'àmbit d'allò públic, el visible. Així, allò públic i visible resulta allò més valorat socialment, per la qual cosa aquells que, per exemple, són les cares visibles, acudeixen a les xarrades i majoria d'actes públics, obrin taules de debat, s'encarreguen de les relacions públiques, en definitiva, ocupen un gran espai discursiu i simbòlic, són més valorats i accedeixen a majors oportunitats de desenvolupament professional. No obstant això, aquelles tasques com la presa d'actes, la preparació dels materials i espais per als tallers d'unes jornades, la recollida i acompanyament de convidades, l'atenció al públic, el contacte amb les sòcies... són totalment necessàries per a la consecució de l'agenda de les organitzacions d'ESS, però són en nombrosos casos tasques invisibilitzades i menys valorades.

Aquesta divisió també es reproduïx de manera més o menys explícita en l'Economia Solidària i, en els últims anys, gràcies a la influència dels feminismes i el treball de moltes dones en les organitzacions, s'han posat sobre la taula aquestes qüestions i s'estan implementant diferents estratègies orientades a la redistribució de tasques no patriarcal.

El paradigma de la sostenibilitat de la vida, proposat per l'EF, ofereix un marc per als processos de canvi organitzacional feminista, però resulta en nombroses ocasions difícil d'aterrar a nivell pràctic en les organitzacions. De fet, tal com veurem en aquest treball, aquest és un dels grans reptes de les organitzacions que volen desenvolupar les seues pràctiques des d'una visió feminista. “Com construïm organitzacions no patriarcales que posen la vida i les seues cures en el centre? Amb quines eines comptem per a la seua observació i anàlisi?” (REAS, 2020b, p.4). Per a això és necessari dur a terme processos, estratègies i propostes que qüestionen els espais de participació en les organitzacions d'ESS, les formes de treball, la presa de decisions, la comunicació, la cultura organitzacional i els models de lideratge.

### **Algunes estratègies feministes en l'ESS**

Per a donar resposta a aquestes qüestions, des de diferents organitzacions i col·lectives s'han desenvolupat nombrosos materials orientats a reduir les desigualtats en les organitzacions o a implementar accions que generen canvis en elles des d'una mirada feminista. Altres han sistematitzats els esforços i estratègies desenvolupades per les seues organitzacions, o aquelles que han acompanyat. Amb la pretensió que aquesta revisió de la literatura pugui servir com a guia per a organitzacions, futures investigacions o facilitació d'experiències de procés de canvi organitzacional feminista, la taula següent resumeix alguns dels manuals, guies o articles sobre estratègies i eines feministes en les organitzacions socials. Es pot accedir als materials en format digital punxant en el nom de la iniciativa, en la taula següent.

*Taula 1. Estratègies i eines feministes per a les organitzacions socials*

<b>Títol</b>	<b>Autoria i data</b>	<b>Objectiu</b>
Visibilitzar l'invisible. Les cures i el treball domèstic no remunerat i les seues conseqüències sobre l'equitat de gènere	Economistes sense Fronteres i Associació Andecha, 2021	Aquest document arreplega algunes de les principals qüestions que ha abordat i aborda l'economia feminista, així com els seus reptes més importants. La idea és que pugui servir de guia a persones interessades en introduir-se en la matèria o ser utilitzada per a difusió en activitats pedagògiques o de sensibilització.
Bizigarri. I pla pro equitat de gènere de REAS Euskadi	REAS Euskadi, 2019	Document que arreplega el pla, fruit del procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere de REAS Euskadi.
Protocol Actiu Assembleari Feminista	Grup de Feminismes de	Aquests materials constitueixen una guia pràctica per a fer de reunions i



	REAS Aragó, 2019	assemblees, espais més amigables, habitables i fins i tot efectius! Proposa maneres senzilles i concretes per a l'abans i el durant de les assemblees.
Soste[vida]bilidad. Guia de trucs i remeis per a una emprenedoria que pose la vida en el centre	Colaborabora, 2018	Promoure una cultura de l'emprenedoria que pose les persones en el centre. Una guia per a introduir xicotetes modificacions en les nostres rutines del dia a dia.
FEM_Check. Una llista de verificació feminista amb manual d'ús	Emaus, 2018	Una eina de verificació que pretén facilitar el seguiment i avaluació de les nostres accions específicament des de la perspectiva de gènere.
Diccionari Feminista per a una Economia Solidària	REAS Euskadi, 2020	Necessitem paraules i conceptes que ens permeten teoritzar les nostres pràctiques per poder comprendre-les millor, compartir-les, a vegades resignificar-les i inserir-les en nostres debats col·lectius.
Resistències i anàlisis feministes enfront del poder corporatiu	Diverses, 2021	Principals reflexions d'un procés de debat col·lectiu entre diverses col·lectives.
Serà habitable o no serà. Anotacions feministes per a les nostres organitzacions (xicotetes)	REAS Euskadi, 2021	Document enfocat a acompanyar processos de canvi organitzacional de xicotetes entitats de l'ESS.
Eina d'observació de gènere de la XES	Comissió de feminismes de la XES, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya	Una eina d'observació de gènere que pretén ajudar a situar en clau de gènere les relacions que s'estableixen en les reunions, actes, esdeveniments i altres activitats.
Protocol d'actuació per a la prevenció, identificació i intervenció	Setem Hego Haizea	Guia que ens orienta en la cura de la vida del grup i que, al seu torn, incideix en el model organitzatiu transformador que

contra les violències masclistes		volem construir, desconstruint les lògiques heteropatriarcals que reproduïm.
Julia, Blanca, Ana i Carmen: La Gran Història de les cures mai contada	Economistes Sense Fronteres i Andecha	A través de la tècnica d'històries de vida de diverses dones, es pretén acostar al públic la realitat de les cures i proporcionar una lectura de la seua situació actual.
Guia de pràctiques de corresponsabilitat en l'economia social i solidària	Comunitat d'Aprenentatge Feminismes, Projecte MARS, 2018	Contribuir al fet que les dones i els homes que formen part d'entitats de l'ESS entenguen millor les seues pràctiques de corresponsabilitat, mesuren el seu abast i analitzen si són realment transformadores i estratègiques.
Caixa d'eines per a la transició organitzativa feminista	La Ciutat Invisible	Una caixa d'eines per a la transició organitzativa feminista. Eines d'autodiagnòstic, distribució de tasques, relacions de poder...
Guia d'autodiagnosi per a organitzacions socials	Lafede.cat	Guia en format digital i descarregable per a realitzar un qüestionari intern de les dinàmiques de gènere a nivell estructural, cultural i relacional a partir de sis grans eixos.
Inventari de pràctiques feministes a les organitzacions	Impuls Cooperatiu de Sants	L'objectiu d'aquest qüestionari és identificar les pràctiques transformadores que es produeixen als col·lectius, entitats i cooperatives en quatre grans categories.
Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius	Matriu, 2016	La guia està pensada per a entitats i grups d'activistes que tinguen ganes de reflexionar conjuntament sobre com introduir les cures i la mirada de l'economia feminista dins del seu funcionament.

Re-Generem-nos. Guia d'autodiagnosi de gènere per a entitats.	Consell de la Joventut de Catalunya	Mitjançant un formulari, la guia pretén promoure que les entitats juvenils tinguin en compte la perspectiva de gènere en tots els àmbits de la seua activitat.
Guia per a millorar la igualtat en la nostra entitat	Fundació horta sud, 2022	Aquesta guia pretén ser un full de ruta per a guiar a les associacions en el camí d'implantar la perspectiva de gènere en tots els seus àmbits d'actuació, tant interns com externs.
Equitat de gènere. Pistes per a les organitzacions de l'economia solidària	REAS Euskadi i ONG A Iboan, 2020	Algunes pistes per a què les empreses i organitzacions que aposten per formes sostenibles de fer economia avancen en els seus processos de transformació organitzacional pro equitat de gènere.
Política laboral feminista	Mugarik Gabe, Setem Jeho Haizea, REAS Euskadi 2022	Identificació de claus que doten de contingut aquesta idea d'integrar la perspectiva feminista en el nostre quefer organitzacional.
Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la economía solidaria	REAS Euskadi, 2021	Dinàmiques i preguntes disparadores per a aprofundir en les bretxes de gènere que identifiquem en sis àmbits de les nostres organitzacions.

*Font: Elaboració pròpia.*

## **Algunes dades sobre les dones en l'ESS**

Amb l'auge del moviment feminista en l'última dècada, sobretot a partir de la vaga del 8 de març de 2018, el discurs feminista ha anat guanyant terreny en les organitzacions de l'Economia Solidària. No obstant això, aquests canvis en el discurs i el plantejament d'alguns projectes amb perspectiva i objectius feministes no sempre ha anat acompanyat d'una superació de les desigualtats en les organitzacions.

Hem avançat molt en allò simbòlic i això té el perill que sembla que ja tenim el tema superat, però la pràctica diària ens posa sobre la pista de les coses que, encara, no hem superat. Les organitzacions estan travessades per lògiques patriarcals. [...] En aquest sentit, és en la vida diària de les organitzacions i en els processos de treball on es materialitzen de manera més evident les relacions de desigualtat (REAS, 2020b, p.4).

Com veurem més endavant al capítol 2, les organitzacions no són espais neutrals al gènere, és a dir, no estan exemptes de la reproducció de les desigualtats socials de les realitats en les

quals estan inserides. De fet, les organitzacions d'Economia Solidària, malgrat que incorporen pràctiques i postulats crítics amb el sistema capitalista i pensen en dinàmiques de treball alternatives, no escapen de la reproducció de les lògiques mercantilistes, ni productivistes, ni tampoc de la fragmentació entre producció i reproducció (REAS, 2020b).

Moltes de les crítiques a les mancances feministes de l'Economia Solidària s'han centrat en la reproducció dels rols de gènere en la distribució de tasques. A més, també han anat apareixent, a mesura que s'impulsaven estratègies feministes en les organitzacions, resistències per part de les persones integrants, desajustaments amb els models de treball i governança que s'implementaven, etc.

Com a objectius per a transitar cap a una economia solidària i feminista, REAS es proposa augmentar els nivells de participació i representació de les dones, generar més mesures de corresponsabilitat, crear polítiques de llenguatge inclusives per a transformar el discurs de l'ESS i donar major visibilitat a altres identitats de gènere en les eines d'anàlisi. Per superar aquests reptes, aposten per augmentar els recursos per a millorar els processos de canvi organitzacional feminista, la qual cosa posa en evidència la necessitat de continuar impulsant iniciatives com les que desenvolupen i analitzen en aquest treball.

## Capítol 2. Gènere en les organitzacions

Aquest capítol pretén fer un recull d'algunes de les reflexions teòriques sobre el gènere en les organitzacions. Per què parlem de gènere en l'àmbit organitzacional? Què s'ha dit fins al moment i des de quina perspectiva? Sabem que l'Economia Feminista ha teoritzat i plantejat propostes transformadores a nivell macroeconòmic i microeconòmic, però quines han sigut les aportacions dels feminismes a la realitat organitzacional? Aquest capítol aporta una revisió de la literatura de dues principals teories que llancen llum a aquestes preguntes: Les **Teories Feministes de l'Organització** i les teories i reflexions de **Gènere en el Desenvolupament**.

Com es relatarà a continuació, les aproximacions al “gènere en les organitzacions” són múltiples i parteixen de diferents camps i marcs ideològics. El terme “organització” és molt ampli i pot fer referència a empreses, institucions, organitzacions socials, societat civil organitzada, associacions, i un llarg etcètera. En primer lloc farem un repàs per la literatura d'estudis organitzacionals, en concret les Teories Feministes de l'Organització. Aquesta literatura centra la seua anàlisi principalment en organitzacions empresarials, especialment del nord global. De les seues conclusions extraïem un marc de pensament feminista i nombrosos fulls de ruta per a entendre també les relacions de gènere i la manera en què s'han abordat en les organitzacions socials, en concret, en les Organitzacions No Governamentals de Desenvolupament (ONGD).

Per això en el segon apartat del capítol abordem la forma en què el gènere ha sigut treballat i inclòs en els estudis de Desenvolupament, així com les resistències i limitacions que han sorgit de les diferents experiències. D'aquesta forma, plantegem aquest capítol com un recorregut per quins poden ser els “orígens”, o almenys així ho considerem per la seua relació teòrica, dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere.

### 2.1 Teories Feministes de l'organització (TFO)

Les Teories Feministes de l'Organització s'engloben dins dels anomenats Estudis Organitzacionals, i compten amb una àmplia trajectòria acadèmica on destaquen autores com Joan Acker (1990; 2011), Marta B. Calás, Linda Smircich i Elvina Holvino (2014; 2016).

La revisió bibliogràfica de les Teories Feministes de l'Organització ha sigut molt útil per a situar l'evolució i desenvolupament de les teories feministes en l'àmbit dels estudis organitzacionals. En aquesta labor s'han centrat Marta B. Calás, Linda Smircich i Elvina Holvino, qui han realitzat una síntesi de les trajectòries i corrents de la literatura en articles com “*Theorizing Gender-and-Organization: Changing times...changing theories*” (2014) i “*Feminist Theories of Organization*” (2016).

Les Teories Feministes de l'Organització són diverses, partint de diferents paradigmes i plantejaments, tal com succeeix amb els feminismes (per això el plural). No obstant això, sí que es poden distingir diferents corrents, encara que no classificats com a tals, que segueixen els estudis de les TFO.

### 2.1.1 Gènere en les organitzacions. *Gender in organizations*

D'una banda, hi ha treballs que s'han centrat en observar les diferències sobre la base del gènere que es donen en el si de l'organització, entesa com un espai neutral al gènere (Acker, 1990; Calás & Smircich, 2016). Comprendre les organitzacions com a neutrals al gènere és la perspectiva que aposta perquè, en si mateixes, les organitzacions no reproduïen en les seues formes i dinàmiques desigualtats, sinó que aquestes es donen entre les persones en funció del seu gènere, en aquest cas. Aquest plantejament de l'organització com a neutral al gènere significa obviar tots aquells mecanismes que reproduïen les estructures socials patriarcal, actuant no sols com a barreres per a una igualtat d'oportunitats laborals sinó generant espais de desigualtat, discriminació i violència com succeeix a nivell social.

Aquests estudis s'han centrat en visibilitzar els sostres de cristall, sòls enganxosos i les diferències i oportunitats en les formes de gestió (*management*) entre homes i dones, visibilitzant les discriminacions i barreres d'accés i promoció laboral de les dones. Gran part d'aquests estudis s'alineen amb premisses i pràctiques dels feminismes liberals, que persegueixen la igualtat sota el foment de les llibertats individuals com un exercici personal d'apoderament, i que se centren a fer una anàlisi disgregada per gènere dels diferents espais i pràctiques organitzacionals (Calás i Smircich, 2016). Són els que han tingut més influència en els estudis de *management* estatunidencs i els (així i tot, pocs) que s'han introduït a les escoles i universitats (Calás i Smircich, 2016). Part d'aquest corrent són els estudis, influenciats per les teories de psicoanàlisis dels anys setanta que se centraven en explorar les “diferències” i “avantatges” de la direcció i gestió empresarial desenvolupada per dones, amb la missió d'extraure, incorporant les dones en els equips de treball, una major eficàcia, competitivitat i productivitat. Moltes autores fan referència a aquests estudis com “*gender in organizations*” (gènere en les organitzacions), per a evidenciar el plantejament que fan del gènere com una variable o característica de la realitat organitzacional. De manera general en la major part de

revistes, llibres i publicacions es fa referència i classifica a aquests estudis com “*women in management*”.

La literatura de “gènere en les organitzacions” és de tall més naturalista i posa el focus en la individualitat entenent el sistema sexe-gènere (Calás et al.,2014) sota les premisses de l'individualisme abstracte (“totes les dones són igual de vàlides que els homes”) i la centralitat en els anomenats “problemes de les dones”. Per això, teoritzen i investiguen emfatitzant la neutralitat i generalització. Així, las persones acadèmiques de l'escola de “*gender in organizations*” cerquen patrons generalitzables resultants de les desigualtats observades entre dones i homes, fent al·lusió a la presència o no com a evidència d'una desigualtat (Calás et al.,2014).

Com afirmen Marta Calás i Linda Smircich, aquests arguments despolititzaven totalment les reivindicacions feministes, però permetien a aquests estudis tenir un lloc en l'acadèmia i premsa popular (2016, p. 3). Malgrat ser els estudis pioners de la Teories Feministes de l'Organització, aquest corrent continua tenint gran impacte en els estudis de *management* i s'ha introduït en gran part de les revistes científiques de l'àrea. Però, com destaca Paloma Càceres “les evidències generades en aquesta línia no bastaren ni basten” (2019, p.11), per la qual cosa proposen anar més enllà i preguntar-nos sobre les causes i estructures que generen aquestes desigualtats en les organitzacions, contra les quals es pretén articular estratègies per a subvertir-les.

### 2.1.2 Règims de desigualtat i organitzacions generitzades

D'altra banda, s'han desenvolupat investigacions i teories que amplien aquesta mirada i s'aproximen als feminismes socialistes i la teoria crítica; i exploren les maneres en les quals les organitzacions, mitjançant estratègies, la seua pròpia estructura, espais, comunicació i activitats, reflecteixen i reproduïxen dinàmiques patriarcals, que no són “neutrals al gènere” sinó que perpetuen rols, estereotips, i en definitiva, generen espais de discriminació i desigualtat.

Dels primers estudis en aquesta línia van ser els desenvolupats per la sociòloga estatunidenca Joan Acker (1990), qui va introduir en la literatura d'estudis organitzacionals el terme “*gendered organizations*”, traduït a l'espanyol com a “organitzacions generitzadores” o “dotades de gènere”, és a dir, que reproduïxen els sistemes i normes de gènere. Així, les organitzacions són enteses com a “règims de desigualtat que interconnecten processos i pràctiques organitzacionals que produeixen i mantenen relacions de classe, racialitzades i de gènere” (Calás & Smircich, 2016, p. 4). Aquests estudis, que van tenir més impacte a l'escola de sociologia que en les de negocis nord-americanes (Calás & Smircich, 2016) i suposaven una clara crítica als estudis de “*women in management*”.

Paloma Càceres (2019) fa un recorregut per la literatura de les Teories Feministes de l'Organització i destaca:

Les TFO necessiten aprofundir desenvolupaments teòrics i empírics capaços d'il·luminar els factors associats a la reproducció/transformació social, les dinàmiques de poder i intersubjetives per les quals es produeixen resistències i persistències, els processos pels quals el gènere es fa i desfà en les organitzacions, pels quals es construeixen i desconstrueixen organitzacions dotades de gènere i generitzadores, els condicionaments i marges de maniobra que tenen els agents per a torçar el biaix de les estructures organitzacionals, la relació que existeix entre els processos endògens o intraorganitzatius amb els contextos socials i institucionals en els quals les organitzacions s'insereixen (Càceres, 2019, p.11).

En 1990, Joan Acker afirmava que era necessària una Teoria Feminista de les Organitzacions i explicava per què hi havia, fins al moment, molt poca anàlisi feminista en l'àrea dels estudis organitzacionals. Acker reconeixia, fent un repàs per la bibliografia de l'àrea fins a aquell moment, les aportacions de Moss Kanter (1977) com a pionera a referir-se al que Acker anomenaria *inequality regimes*, “règims de desigualtat” (1990), assenyalant que “les diferències en el comportament organitzacional es devien a l'estructura i no a les característiques d'homes i dones com a individus” (Kanter, 1977 en Acker, 1990, p.143).

Joan Acker definia aquests *inequality regimes* com aquelles “pràctiques, processos, accions i significats interrelacionats que produeixen i mantenen desigualtats de classe, gènere i raça dins d'organitzacions” (Acker, 2006, p.443). Aquests règims són molt diversos i actuen de diferent forma. Són dinàmics i canviants i tendeixen a reproduir les desigualtats del context social, històric, polític i cultural en el qual se situa cada organització (Acker, 2006). L'autora ha aprofundit en diferents treballs sobre les característiques i maneres en què actua la desigualtat. En concret, per a aquesta investigació, ens interessa explorar com els processos organitzacionals produeixen desigualtats.

### 2.1.3 Influències i evolució de les TFO

Com succeeix en moltes altres àrees teòriques i moviments socials, l'evolució dels corrents de pensament i literatura de les TFO també va acompanyada d'un eix temporal que contextualitza (no sols en un moment cronològic, sinó també en llocs i espais concrets) els arguments i premisses de les TFO. Fent un resum del treball de Calás & Smircich (2016) i Càceres (2019), trobem els següents moments i corrents de pensament en les TFO:

Feminisme liberal. Aquest corrent de pensament, caracteritzat per l'individualisme abstracte i consideració de l'organització com un espai neutral, va tenir i té gran influència en la literatura de “*women in management*”.

Feminisme radical i organitzacions feministes. Fonamentades en els estudis sociològics i les teories del feminisme radical. Per la seua naturalesa anticapitalista, aquestes van tenir escassa



presència a les escoles de negocis dels EUA. No obstant això, algunes de les premisses del feminisme radical van ser incorporades a la literatura de “*women in management*”.

- Lideratge femení. Literatura influenciada per la psicoanàlisi i el feminisme radical. Destaca l'èxit de les dones en les organitzacions com un aspecte personal. A la fi dels 90, aquests estudis van destacar la importància del “*female advantage*”, considerant una oportunitat per a l'empresa i per a les organitzacions que hi haja dones en la direcció. En contraposició a aquesta literatura, sorgeixen estudis crítics que assenyalen el perill d'aquests arguments per generar un aprofundiment dels estereotips de gènere i fent un qüestionament de la sobrerrepresentació de dones liderant situacions de crisi, la qual cosa van denominar “*glass-cliff*”.
- Teorització del feminisme socialista i generització de les organitzacions. Seguint els estudis de Joan Acker sobre les “*gendered organizations*” (les organitzacions generitzadores/generitzades) sorgeix la literatura de “*gendering organizations*” (les organitzacions generitzants). Aquestes autores posen el focus d'anàlisi en les pràctiques i relacions que es donen en les organitzacions, assenyalant les estructures de dominació existents. A més, tal com proposa Acker, s'entenen les organitzacions com a règims de desigualtat, no com a espais neutrals a la dominació. Per a elles, el canvi en les organitzacions passava per molt més que per incloure dones en elles. Parlaven que “el fer organitzacions” implicava “fer gènere”, seguint les aportacions de West i Zimmerman i més recentment de Judit Butler. Aquestes teories no van tenir molt de ressò a les escoles de negocis estatunidenques, però sí a Europa.
- Feminisme postestructuralista i estudis de *management* i organització. Aquests estudis es van centrar en demostrar com el llenguatge i els textos que produeixen coneixement organitzacional no són innocents ni neutrals. Destaquen que la masculinitat està molt present en la construcció d'aquest coneixement i critiquen l'objectivitat i la universalitat d'aquest coneixement organitzacional.
- Tendències emergents. En els últims anys hi ha hagut un canvi discursiu en les TFO, una volta al materialisme acompanyat d'una redefinició del subjecte del feminisme i un reconeixement que les teories i pràctiques feministes han de valorar aspectes globals. Els fonaments teòrics que acompanyen aquestes tendències són els feminismes transnacionals, les crítiques al neoliberalisme i els nous materialismes.

#### 2.1.4 Organitzacions generitzades

El concepte de “règims de desigualtat”, aplicat en el marc de les TFO sorgeix arran d'entendre les organitzacions com a “processos travessats pel gènere”, els anomenats *gendered processes*.

Per a Joan Acker, a més, aquests processos estaven simultàniament travessats per la presència de relacions socials de classe, com va destacar en 1988 i va desenvolupar més tard en gran part de la seua literatura (2006, 2011, 2012). Així, dir que una organització està dotada de gènere (*gendered*) “significa que l’avantatge i el desavantatge, l’explotació i el control, l’acció i l’emoció, el significat i la identitat, es modelen a través i en termes d’una distinció entre masculí i femení” (1990, p.146), per la qual cosa el gènere és concebut com una part integral dels processos, que no són, doncs, neutres al gènere i que no poden entendre’s sense una anàlisi de gènere adequat (Connell 1987; West i Zimmerman 1987 en Acker, 1990).

Acker destaca que aquests processos dotats de gènere, en els quals es troben també les organitzacions, són tant aquells que divideixen el treball, les actituds permeses i esperades, els espais laborals, com totes aquelles imatges i símbols que reproduïxen aquestes diferències i desigualtats. A més, assenyala, aquests processos inclouen tots aquells patrons que promulguen el domini i la submissió en les relacions entre les persones de l’organització (1990). Aquests processos, a més, generen la producció d’identitats individuals que interioritzen patrons i reproduïxen mecanismes de generització (reproducció d’estructures patriarcals de gènere).

Segons Acker, la generització de les organitzacions es produeix a través d’almenys cinc processos, els quals, encara que analíticament diferents, són en la pràctica parts constitutives d’una mateixa realitat (Navarro, 2011) i que resumim en la següent taula.

*Taula 2. Processos de generització de les organitzacions*

La construcció de divisions sobre la base del gènere	Referida a la divisió del treball, als comportaments que es consideren apropiats o no per a dones o homes, a la distribució dels espais i del poder, a la distribució numèrica o segmentació d’àrees i tasques, a les diferències en la presència i posicions jeràrquiques de dones i homes, així com als mecanismes que justifiquen i perpetuen la visió dels mercats, de la família i de l’Estat com a àmbits autònoms entre si.
La producció de símbols i imatges	Producció que reforça i expressa les divisions sobre la base del gènere. Els símbols prenen formes diverses a través del llenguatge, la ideologia, la cultura popular i acadèmica, les maneres de vestir, la premsa, la televisió, etc.
Les interaccions entre dones i homes, entre dones i dones i entre homes i homes	Les quals es produeixen sobre la base de les pautes de dominació i submissió acceptades en cada context concret. Es refereix a conductes situades i que s’inscriuen en un marc normatiu en relació a les actituds i comportaments que es consideren apropiats per a dones o homes. Per tant, les persones seríem proactives en termes de gènere, però les nostres accions depenen al seu torn de la interpretació i valoració/acceptació per part d’altres persones.
Els components de gènere de la identitat individual	Fan que eleccions atribuïbles a la personalitat individual com l’elecció d’ocupació, utilització del llenguatge, maneres de vestir, etc., funcionen com a targeta de presentació de cadascú com a persona generitzada en l’entorn organitzacional. Així, la nostra identitat no pot interpretar-se com una qüestió ja tancada, sinó que anirà variant tal i com acumulem noves experiències i es desenvoluparà a través de relacions de poder.

### Lògica organitzacional

Tant les teories acadèmiques com les guies pràctiques de direcció empresarial donen per descomptat el binarisme desigual, amb preferència del masculí que serveix a la seua vegada de referència implícita a les pràctiques laborals diàries, així com a les subsegüents produccions teòriques sobre les organitzacions.

*Font: Elaboració pròpia a partir de Natalia Navarro (2011)*

L'assumpció de la neutralitat al gènere dels treballs i les organitzacions de les quals formen part entén a les persones treballadores com a subjectes sense cos, abstractes, a pesar que la realitat tant del concepte treball com de qui treballa està totalment travessada pel gènere i corporitzada, encarnada (Acker, 1990). A més, Acker assenyalava que aquesta divisió patriarcal mantenia una estreta relació amb el sistema de dominació i explotació capitalista:

El plantejament d'estructures organitzatives i relacions de treball neutrals i incorporades és part de l'estratègia més àmplia de control en les societats capitalistes industrials, que, almenys en part, es basen en una subestructura profundament arrelada de diferències de gènere (Acker, 1990, p. 139)

Aquest treballador incorpori, universal, és a més socialment pensat com un home, la qual cosa exclou a les dones, que no poden ser relacionades amb un treball "real" (Acker, 1990). Això revela l'estreta relació entre el sistema de dominació capitalista i l'heteropatriarcat, ja que posa en el centre l'ocupació, separant-la de la vida, però constituint la labor principal de qualsevol treballador. Així, des d'aquesta lògica mercatcentrista, es valora per tant a aquelles persones que no compleixen amb el seu rol de "treballador" com a pitjors treballadores o, fins i tot, excloent-les del "treball". Com hem vista anteriorment, l'Economia Feminista focalitza les seues crítiques en aquestes premisses de la dicotomia excloent del capitalisme heteropatriarcal.

### 2.1.5 Organitzacions i processos generitzants

Desmarcant-se de la literatura de "*woman in management*" i "*gender and organization*", les autores que es posicionaven des de la sociologia feminista fent una anàlisi construccionista dels processos socials parlaven del concepte "*gendering organizations*", traduït com a organitzacions generitzants. "*Gendering*" fa referència al conjunt de pràctiques, imatges i ideologies, així com a la distribució del poder, que contribueixen a la producció i reproducció dels processos socials i organitzacionals (Calás et al., 2014). Aquestes autores, en lloc de pensar el gènere com un atribut o variable a analitzar entre les persones que habiten les organitzacions, consideraven que la "generització" és un resultat dels processos organitzacionals. A més, en lloc de posicionar a individus en el centre de la qüestió i assumir nocions binàries, assenyalen el gènere com a institució social (Calás et al., 2014).

Natalia Navarro (2007) argumenta que els processos generitzants fan referència a "com es van articulant i com van sent dotats de significat allò femení i masculí i tot allò que passa a ser considerat com a propi de l'un o l'altre, de manera que el valor, oportunitats i limitacions

vinculades de cadascú són diferents i jerarquitzades” (p.22). Per això parla de la importància d’identificar les pautes de diferenciació del femení i del masculí tal com es configuren en les jerarquies organitzacionals (a través de pràctiques, relacions, actituds...). Des d’aquestes premisses, entenem les organitzacions com un “producte generitzat i que generitza al mateix temps” (Navarro, 2017, p. 10).

En definitiva, existeix un gran contrast entre els diferents corrents, tal com succeeix en altres àrees de coneixement, així com una diferència en la seua contribució a la reducció de les desigualtats. Algunes d’aquestes posicions han acabat repetint i documentant coses que ja sabem, sota el mantra de l’“objectivitat” (Calás et al.,2014). Per part seua, les investigacions feministes en l’àmbit organitzacional han plantejat si la literatura i acadèmia poden fer alguna cosa més a documentar aquests fets, per a generar canvis a nivell estructural i quotidià en les realitats de les organitzacions.

### 2.1.6 La mirada de gènere: interseccionalitat i performativitat

Resulta important detenir-nos en la consideració del gènere que plantejaven autores com Joan Acker, ja que suposa un posicionament clau i diferenciador de nombroses investigacions que s’han realitzat des d’enfocaments més liberals i despolititzats (i despolititzadors). A més, aquesta diferència de perspectives és també aplicable a la resta del camp de la ciència, on en nombroses àrees s’ha integrat la “perspectiva de gènere” en els últims anys en els estudis, però s’ha fet des d’una lògica binarista, d’una banda, i d’una altra, totalment despolititzada, neutral, aparentment racional, eurocentrada o occidentalitzadora. Aquestes diferències d’enfocament en les TFO les podem trobar en nombroses àrees de la ciència i, per tant, resulta important posicionar aquesta investigació entre aquests corrents i enfocaments.

La mirada del gènere amb la qual s’alineen moltes d’aquestes autores (i amb la qual ho fem en aquesta investigació) suposa entendre el gènere com una sèrie de pràctiques, en comptes de com un atribut de les persones. Així, posem en el punt de mira les pràctiques i processos a través dels quals s’està reproduint o transgredint la lògica binària d’allò masculí i allò femení (Navarro, 2011).

La mirada de gènere que planteja Joan Acker va més enllà d’un comptatge de cossos, d’establir quants homes i quantes dones, sinó que analitza el valor que se li dona a allò masculí i allò femení, la qual cosa travessa, més enllà dels cossos, tota l’estructura organitzacional, generant unes clares jerarquies. D’aquesta forma, trobem una relació amb les propostes de Judit Butler (1989) que entenen el gènere com una dualitat: un sistema d’acció i una sèrie d’accions potencials (Navarro, 2017). Això suposa que, quan fem alguna cosa, estem a la vegada reproduint les expectatives i el gènere, alhora que els límits socialment previstos. Modelem i

donem significats a allò masculí i femení. Aquesta dualitat l'explicava l'autora de la següent manera:

Tota persona és diana d'una socialització de gènere des del moment en què en nàixer s'interpreta la seua dotació sexual. Cada persona, com a dona o home, compta amb un repertori de pràctiques plausibles, des del punt de vista de gènere, per a cada situació. Quan fem alguna cosa estem reafirmant o soscavant les expectatives i límits de gènere socialment previstos en una situació donada. [...]

Cada persona tenim a la nostra disposició tota una sèrie de pràctiques per a 'fer el gènere', per a posicionar-nos i presentar-nos en relació al gènere. Es tracta d'un espectre d'accions, comportaments, missatges parlats o corporals que són propis de cada cultura i que estan fortament associades via estereotips o a través de normes formals o informals amb l'un o l'altre gènere. D'aquesta forma ocorre que algunes pràctiques són acceptables únicament per a dones, unes altres només per a home i unes altres per a les unes i els altres. (Navarro, 2011, p.10)

Entendre el gènere des d'aquesta mirada dual, suposa pensar-nos com a persones capaces de construir i reproduir el sistema de gènere, però també com a potencials destructores i agents del seu canvi. Suposa qüestionar-nos les nostres pràctiques, partir de l'autoconeixement i ubicació des del lloc des d'on parlem, prendre consciència del nostre poder i privilegis i treballar per reconèixer-nos com oprimides, però també com opressores. Entendre el gènere de manera dual suposa organitzar-nos col·lectivament per a combatre totes aquelles formes d'opressió, però també permetre'ns explorar els marges i desfer el gènere.

Resulta evident la influència de la teoria de la interseccionalitat i les lluites i premisses de col·lectives antiracistes i feministes negres en les Teories Feministes de l'Organització. Un exemple d'això va ser la publicació de Joan Acker en 2012 de "*Theorizing gender, race and class in organizations*", i les nombroses referències en anteriors treballs d'aquesta i altres autores a les diferents opressions que generen les organitzacions, no únicament pel que fa al gènere, sinó també enfront d'aspectes com la raça i ètnia. Al **tercer capítol** aprofundirem més sobre les aportacions de la interseccionalitat per identificar el poder en les organitzacions.

## 2.2 Gènere en el Desenvolupament

En aquest apartat fem un recorregut pels diferents **enfocaments de gènere** que s'han implementat en les polítiques, projectes i organitzacions de Desenvolupament (agències o institucions, Organitzacions No Governamentals de Desenvolupament o ONGD...) o tercer sector. Addicionalment, fem una compilació de la literatura de Gènere en Desenvolupament sobre les **resistències i limitacions** que s'han identificat en les organitzacions en intentar dur a terme les polítiques i projectes de gènere.

D'altra banda, i en relació amb l'apartat anterior, explorarem el **Desenvolupament Organitzacional** i les diferents propostes tant en la literatura del Desenvolupament com en la literatura de *management*. Així, ens sembla necessari incloure en aquest apartat els conceptes de **canvi i cultura organitzacionals** perquè estan estretament relacionats amb els processos de canvi organitzacional i amb els enfocaments de gènere en el Desenvolupament.

### 2.2.1 MED, GED i *mainstreaming* de gènere

Les primeres visions de gènere que es van incorporar a les polítiques de desenvolupament i cooperació van prendre com a nom: enfocament de “Dona en el Desenvolupament” (MED, per les sigles en castellà i WID per les sigles en anglés) i van començar a establir-se en la dècada dels setanta i huitanta. Va ser a Mèxic en 1975, en la I Conferència de NNUU per a la Dona, on es van crear els primers mecanismes orientats a la promoció de la igualtat (UNIFEM, INSTRAW, CEDAW) (Navarro, 2017). Anteriorment, les dones o bé no existien com a subjectes del desenvolupament, o eren vistes únicament com a mares, atenent les seues necessitats per a continuar sostenint aquest rol reproductiu, mitjançant l'anomenat enfocament del benestar (Murguialday, 1999). Aquest enfocament MED sorgia com a “crítica als supòsits erronis per part d'economistes i planificadors sobre el paper que exercien les dones en l'economia local i en la societat” (Navarro, 2011, p.2).

Aquests projectes compartien a més un enfocament antipobresa, des de l'imaginari “són pobres, han de treballar”, una proposta centrada en el reconeixement del rol productiu de les dones, que són incorporades al mercat laboral i l'esfera pública per a tenir accés als beneficis del desenvolupament (Murguialday, 1999). L'estratègia que va seguir aquest enfocament va ser la creació d'unitats o àrees de gènere en les organitzacions. Malgrat que l'enfocament MED va emfatitzar l'accés a les dones a certs projectes i la seua integració en nombrosos programes, amb aquesta estratègia en certa manera van romandre “guettoitzades” (Mukhopadhyay, Streehouwer i Wong, 2006).

A partir de la III Conferència per a la Dona a Nairobi en 1985, en els anys noranta, després de l'esforç i lluita de nombroses activistes, acadèmiques i *practitioners*, ocorre un canvi de

mirada sobre les desigualtats, que situava a les relacions de poder (i, per tant, de gènere) dins de l'anàlisi de les estructures socials, qüestionant al seu torn el model de desenvolupament capitalista i universal (Murguialday, 1999). A més, es denuncia com les Àrees de la Dona van quedar marginades de les organitzacions de desenvolupament, a penes sense recursos i sense mandats clars (Navarro, 2011).

És llavors quan es comença a transitar del terme “Dona en el Desenvolupament” a “Gènere en el Desenvolupament” (GED), entenent que les dones no són sol sectors vulnerables i passius, sinó agents actives de canvi. Aquest canvi va posar en el centre del qüestionament la producció de desigualtats socials i el paper que juguen en això les organitzacions i institucions (Navarro, 2011). A més, l'enfocament GED va trencar els arguments sobre la base de diferències en els trets biològics i aportava un nou paradigma per a explicar les diferències de comportaments, expectatives, limitacions i oportunitats d'homes i dones (Navarro, 2007). No obstant això, amb l'enfocament GED, els projectes i programes van ser molt fonamentats a nivell teòric, generant ara un alt grau de tecnificació del gènere (Murguialday, 1999).

Les crítiques cap a la “guettoització” de les unitats i projectes de gènere van tenir com a resposta una nova proposta: la transversalització de gènere o enfocament *mainstreaming*. Aquesta estratègia tenia com a objectiu promoure l'equitat de gènere en totes les àrees i projectes de l'organització, de manera que aquesta mirada estiguera integrada en les estratègies i accions de desenvolupament establertes. Es considerava que, per a aconseguir l'eliminació de les desigualtats de gènere en polítiques, projectes i programes, no bastava amb actuacions impulsades des d'una àrea, sinó que responsabilitzava d'aquesta tasca a totes les instàncies organitzacionals (Murguialday, 1999). Va ser deu anys després, en la IV Conferència de Nacions Unides per a les Dones (Pequín, 1995) on es va establir l'enfocament *mainstreaming* com el que guiaria les polítiques públiques i de desenvolupament de les pròximes dècades i es va oficialitzar el terme, que començaria a usar-se per part de Nacions Unides.

La diferenciació dels enfocaments per part de les organitzacions continua sent a vegades complicada, encara que tots dos siguen mútuament excloents, “continua sent habitual que s'utilitzi erròniament la nomenclatura pròpia de l'enfocament GED en iniciatives que remetent clarament a l'enfocament MED” (Navarro, 2007, p.11). Mukhopadhyay et al. (2006) apunten la dificultat en determinats moments de diferenciar els enfocaments MED/GED/*mainstreaming*, ja que comparteixen algunes similituds. No obstant això, adverteixen una gran diferència en l'enfocament teòric i les perspectives de treball. Es diferencien, d'una banda, en la seua consideració de com el gènere, les relacions de gènere, són realment relacions de poder. També difereixen en el seu rebuig o acceptació a un sistema econòmic dominant, obertament neoliberal i mercantilista.

En general, la profunditat amb la qual són adoptats cadascun d'aquests enfocaments depèn també del nivell en què l'organització i les persones estan disposades a canviar les seues cosmovisions respecte a les opressions de gènere, a les relacions de poder en l'organització i al propi desenvolupament (Mukhopadhyay et al. 2006). De fet, Navarro (2017) assenyala com a vegades es tractava d'integrar la perspectiva de gènere en el que les organitzacions ja feien, i no d'aconseguir que dirigiren el seu quefer a desmantellar les desigualtats de gènere.

### **Limitacions del *mainstreaming***

Les limitacions d'aquest enfocament no van tardar a aparèixer, ja que l'estratègia de transversalització presentava nombroses diferències entre el que va ser inicialment pensat i el que més tard es va entendre i es va poder dur a terme. Es va constatar la insuficiència de recursos destinats a la transversalització en comparació amb altres prioritats, la inadequació dels sistemes de seguiment i la rendició de comptes sobre els avançaments respecte a l'equitat i es van evidenciar les cultures organitzacionals poc propícies o inherentment contradictòries amb l'equitat de gènere (Navarro, 2011). La tàctica de les feministes de les organitzacions va canviar: va passar de la figura de "*Pepito Grillo*" i confrontació, a una aproximació més diplomàtica (Navarro, 2011).

De fet, moltes van assenyalar que el *mainstreaming* no s'hauria d'ocupar d'institucionalitzar els temes de gènere en les polítiques i projectes, sinó que també estava destinat a abordar les qüestions de gènere en les pròpies organitzacions de desenvolupament (Mukhopadhyay et al. 2006), conscients de la generització de les organitzacions (Acker, 1990; Calás et al., 2014), i per tant també dels seus projectes i resultats. No obstant això, el problema del *mainstreaming* de gènere va ser la seua pretensió de ser un enfocament integrador, superant les actuacions esporàdiques o marginals, però va acabar sent integracionista (Navarro, 2007).

A més, el *mainstreaming*, juntament amb la creixent presència pública del moviment feminista, va posar les estratègies de gènere dins de les "prioritats" de les organitzacions, però més com una "moda", cristal·litzant l'"argot de gènere" després del qual la comprensió de les vivències del que significa i comporta l'equitat de gènere van resultar limitades (Navarro, 2003). Això va suposar una "evaporació del gènere" en la major part d'organitzacions i va permetre deixar-les fora del focus com reproductores de desigualtats, passant per alt enfocaments més transformadors i la necessitat d'impulsar processos d'aprenentatge organitzacional col·lectiu.

### **La necessitat de revisar les organitzacions**

Aquest reconeixement de la necessitat de revisar internament i externament l'organització semblava provenir de tres forces interrelacionades (Mukhopadhyay et al. 2006, p.14): d'una banda, de la consciència sobre la no neutralitat de les organitzacions i per tant la seua posició



com a objectes de canvi. D'altra banda, la pressió de les organitzacions sòcies del sud global, així com per la incidència de les activistes feministes. De fet, multitud d'activistes i autors de tot el món assenyalaven la necessitat de realitzar un examen més profund de les organitzacions compromeses amb la promoció de l'equitat de gènere, ja que hi havia una manca quant a l'atenció als processos organitzacionals, però, quan es feia, amb freqüència es produïa la seua tecnificació (Navarro, 2011).

Natalia Navarro (2011) qüestionava: poden organitzacions esbiaixades en si mateixes pel que fa al gènere impulsar la transformació promesa pel *mainstreaming*? Sens dubte aquestes preguntes incomodaven a les organitzacions de desenvolupament, que havien aconseguit la consideració en l'imaginari col·lectiu d'organitzacions progressistes i obertes (Navarro, 2007), i fins i tot, més feministes.

A partir de la constatació de les limitacions dels diferents enfocaments de gènere en les organitzacions i programes de desenvolupament, es van començar a promoure processos de reflexió interna en les organitzacions, amb processos de canvi organitzacional, alguns d'ells inspirats per les teories del desenvolupament organitzacional, que en part provenien del sector privat occidental. Paral·lela a aquesta necessitat, s'assenyalava la urgència d'un canvi institucional que proveïra "les regles del joc que subjugaven al funcionament organitzacional" (Navarro, 2011, p. 4).

Mukhopadhyay et al. (2006) qüestionaven els processos clàssics de canvi organitzacional diferenciant-los d'aquells "conscients de gènere" o "per a promoure la igualtat", de la mateixa manera que es qüestionaven les organitzacions en les Teories Feministes de l'Organització i es parlava dels dos corrents diferents: "*gendering organizations*" i "*gender in organizations*". Així, els processos "conscients de gènere" posaven l'accent en les relacions de poder que es puguen produir en el si de l'organització, mentre que els "per a promoure la igualtat" atenen a aquelles qüestions més visibles, sent el gènere entès com una característica o variable de l'organització que pot ser atesa no com a qüestió de justícia social, sinó en favor del desenvolupament organitzacional. Natalia Navarro explicava així tots dos enfocaments:

Segons la teoria organitzacional es distingeixen dos tipus de canvi organitzacional. Un que cerca una millora de l'eficiència, millora de la qualitat, 'millora del present' conegut habitualment com a desenvolupament organitzacional o innovació organitzacional i un altre, denominat canvi o transformació organitzacional que pretén un canvi més profund, el qual suposa un canvi de paradigma referit al fet que les organitzacions es reinterpreten a si mateixes, renovant el seu compromís i posicionament enfront de l'erradicació de les desigualtats de gènere. A aquest segon tipus de canvi li és necessàriament inherent una altra agenda de prioritats organitzacionals (2011, p.6)

Natalia Navarro (2011) apuntava que el repte realment és "com canviar les organitzacions perquè estiguen en línia amb les reivindicacions de les organitzacions en l'avantguarda de la

defensa dels drets humans de les dones” (p.8). Això no requereix un procés merament tècnic, de fet, necessita una clara relació amb el canvi organitzacional orientat a la defensa dels interessos estratègics de les dones i la lluita feminista.

Com assenyala l'autora (2017), el canvi organitzacional pro equitat de gènere té el seu origen precisament en aquestes crítiques i reflexions sorgides de les limitacions de l'enfocament, i s'alinea amb les propostes més transformadores de *mainstreaming*, allunyant-se de les més comunes integracionistes.

### 2.2.2 Resistències al gènere en les organitzacions

Abans d'aprofundir i detallar els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere, convé detenir-nos una mica més en el camí recorregut fins arribar a aquestes propostes. Aquest camí, en nombroses ocasions, no ha sigut senzill ni acompanyat, sinó que el reconèixer la necessitat de realitzar revisions profundes a l'interior de les organitzacions ha sigut conseqüència de posar sobre la taula les nombroses resistències i obstacles que emergien en les organitzacions en intentar dur a terme l'estratègia *mainstreaming* i impulsar estructures més feministes. Algunes autores, tècniques i investigadores han explorat les resistències que emergeixen en les organitzacions quan s'implementen projectes o processos per a la promoció de l'equitat de gènere o el treball des dels feminismes. A continuació, es fa un recorregut per aquelles resistències identificades.

Les expertes assenyalen la desconexió entre la teoria i la pràctica com un dels principals obstacles per a habitar organitzacions feministes, constatant-se una bretxa entre teoria i praxi (Lorena Pajares, 2018). Moltes “denuncien que l'aposta per la transformació es queda buida de contingut si la teoria no s'ajusta a la pràctica” (Amaia Del Rio i Sandra Dema, 2013, p 22). Destaquen que partim d'unes limitacions donades per les pròpies dinàmiques organitzacionals, ja que han de complir uns compromisos previs com la distribució de recursos i la seua utilització (Navarro, 2017), en alguns moments limitats pels projectes, però en uns altres, conseqüència de la inèrcia organitzacional.

Moltes d'aquestes organitzacions de desenvolupament formen part de les xarxes d'Economia Solidària i tenen projectes tant de cooperació com d'educació per al desenvolupament centrats en la promoció de l'economia solidària, alternativa, ecofeminismes, participació crítica... Molts d'aquests projectes depenen de convocatòries de finançament per a què siguin duts a terme, la qual cosa s'assenyala, en ocasions, com a contraproductiu per al desenvolupament d'una pràctica organitzacional feminista. El ritme, els temps, els indicadors i el foment dels projectes destinats a aconseguir resultats quantificables, fa que els terminis d'execució siguin limitats, i s'acabe minvant la capacitat transformadora dels projectes, que es veuen relegats al curt termini.

Com assenyalen Del Rio i Moreno, “aquesta pràctica no és conforme amb una estratègia (...) que cerque una transformació de les relacions de gènere i, per tant, supose treballar des d’una perspectiva a llarg termini des de la qual s’entenguen els projectes com una part del procés global” (p.23), que puguen vertaderament incidir en canvis més profunds de les estructures socials, sobre les quals se sosté, entre altres, el sistema patriarcal. De fet, a vegades la immediatesa dels projectes encaixats entre convocatòries de finançament fa que “els efectes que generen els projectes puguen portar a reforçar els rols de gènere d’homes i dones” (p.24).

Una altra de les barreres o limitacions detectades que assenyalen Del Rio i Moreno (2013) són les confusions conceptuals al voltant del gènere i a la igualtat. Les administracions han fet ús del terme d’igualtat en nombroses polítiques i campanyes, cosa que ha sigut denunciada per moltes veus dins dels feminismes com una idea construïda prenent com a referència els homes, obviant la diversitat de les dones i resta de subjectes que no conformen “la norma” cap a la qual ha de dirigir-se aquesta “igualtat”. D’altra banda, adverteixen sobre com s’ha estés la idea de què gènere és equivalent a dona, la qual cosa a vegades ha resultat en la creença que pel fet de treballar amb dones ja es garanteix l’enfocament feminista (Del Rio i Moreno, 2013, p.25).

A més, existeix una limitació d’abast de les activitats de sensibilització sobre temes de gènere, ja que al final moltes de les participants són persones amb cert acostament a les temàtiques d’interés, per la qual cosa a vegades no s’aconsegueix arribar a la resta de la ciutadania ni accedir a aquells nínxols on també és necessari incidir. De fet, Pajares (2018) també destacava com moltes de les entrevistades coincidien en assenyalar la necessitat que en aquesta labor d’incorporar les pràctiques feministes a l’organització no podien fer-ho únicament les persones ja conscienciades, les formades, militades... sinó que havia d’haver-hi un convenciment de gran part de l’organització i ésser una prioritat establida pels òrgans de decisió (juntetes directives, assemblees, equips tècnics...).

Anna Marie Goetz (2001) afirmava que una limitació que sorgia en les ONGD quan preguntaven al personal tècnic o voluntari sobre qüestions de gènere era que responien repetint la política organitzacional o decàleg de valors, reproduint allò políticament correcte en lloc del que veritablement pensaven.

Després de l’estudi amb diverses expertes d’ONGDs, del Rio i Moreno (2013) assenyalen algunes estratègies per a dirigir la cooperació al desenvolupament feminista des de fonaments transformadors. Entre altres, apunten la necessitat que el feminisme siga incorporat des de les pràctiques quotidianes de l’organització, per a la qual cosa coincideixen en la importància dels processos de canvi organitzacional i la transformació de les formes de funcionament de les organitzacions. Per a què el feminisme es convertisca en el suport ideològic de l’organització,

és fonamental abraçar el conflicte i afrontar-lo. De fet, que es treballi des del conflicte és el més natural en qualsevol procés transformador i feminista, ja que els qui ostenten el poder en alguns moments generen rebuig cap als propis processos que estan qüestionant-ho i demandant una redistribució.

D'altra banda, Del Rio i Moreno (2013) reconeixien com els processos de canvi organitzacional eren un element clau per a incorporar la perspectiva de gènere a les organitzacions, ja que “permeten diagnosticar els desequilibris i les desigualtats de gènere vinculats tant a la cultura de les organitzacions, com a les seues dinàmiques i procediments interns, així com a l'estructural —formal i informal— que presenten” (p.29).

No obstant això, els processos de canvi organitzacional no estan exempts de resistències com poden ser la negació de desigualtats, resistències misògines des del privilegi, les aliances *light* i el *postureo* de l'acord sense qüestionar la implicació personal. Natalia Navarro (2017) resumeix així algunes de les resistències observades en la seua llarga trajectòria acompanyant organitzacions en processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere, agrupant-les en aquelles relatives a la voluntat política real de l'organització i a aquelles relatives al funcionament organitzacional.

- **Resistències relatives a la voluntat política real**
  - Negació del caràcter organitzacional de les desigualtats.
  - Posposar el canvi mitjançant excuses al·legant factors externs.
  - Fals suport del canvi. Se secunda públicament però no es destinen recursos per al seu desenvolupament.
  - Evaporació del gènere, com indica també Pajares (2018). Els compromisos s'evadeixen, sense responsabilitats ni conseqüències.
  - Requeriment d'“eines pràctiques i formació” evitant assumir el rerefons polític.
- **Resistències relatives al funcionament organitzacional**
  - Biaix androcèntric inherent: es consideren les emocions, sensibilitat o desig com aspectes relacionats amb la feminitat. Fins i tot com a 'biaixos' a la dinàmica organitzacional, a causa de l'hegemonia de la racionalitat. Intervencions pro equitat de gènere vistes com massa ideològiques i emocionals.
  - Disfuncions internes en l'organització com a obstacles per a impulsar l'agenda de l'equitat de gènere. Per exemple, quan la participació té poc pes, quan no es rendeixen comptes de manera adequada, quan hi ha molta segmentació entre temes i responsabilitats... Tot això dificulta l'impuls de la promoció de l'equitat de gènere.

Lorena Pajares (2018) sistematitza algunes de les resistències al gènere després d'un procés d'investigació amb diferents referents de gènere i tècniques d'organitzacions de

desenvolupament. Aquesta resistències són actituds favorables a la preservació de l'estatu quo (Mergaert i Llobard, 2012 en Pajares, 2018). En concret, les resistències al gènere es materialitzen en barreres internes i factors d'influència que frenen l'avançament de la igualtat i els esforços de transformació feminista (Fernández Villanueva, 2010 en Pajares, 2018).

Amb la finalitat d'identificar-les, Lorena Pajares proposa una sistematització de les resistències en dues categories: les personals i les organitzacionals. Les resistències personals fan referència a aquelles "percepcions, creences, hàbits, personalitats i altres manifestacions d'actituds antifeministes subtils que actuen com a frens interns inhibint des de dins el propi avançament" (Pajares, 2018, p. 3-4). Les resistències organitzacionals inclouen les dinàmiques de treball, les relacions i altres barreres que es consoliden com a normes formals i informals en les organitzacions.

Les resistències personals són subclificadas per Pajares seguint la tipologia proposada per Lagarde (2000), de manera que ens podríem trobar:

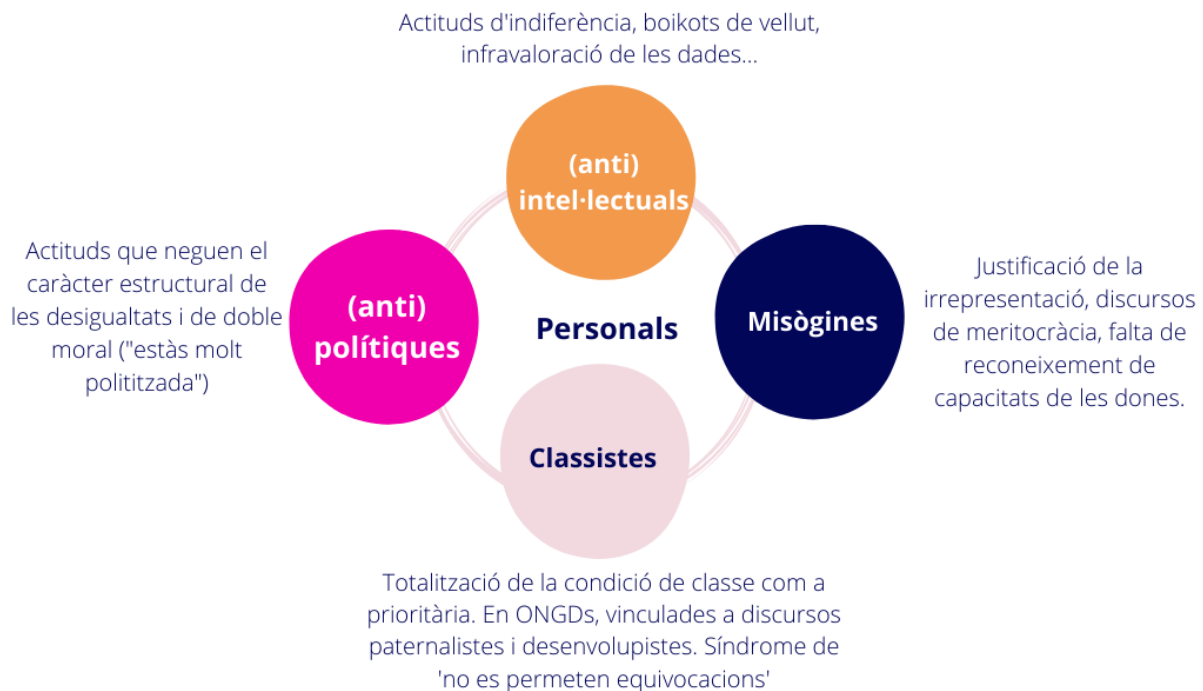
- **Resistències (anti)intel·lectuals:** actituds d'ignorància de gènere que neguen la condició del feminisme com a epistemologia. Són actituds d'indiferència o rebuig, de qüestionament del missatge de canvi o de l'agent de canvi, la infravaloració de dades o les maniobres d'apaivagament (un boicot invisible de persones que volen pseudoaliar-se però sense transformar-se).
- **Resistències (anti)polítiques:** actituds de despolitització del gènere o que neguen el caràcter estructural de les desigualtats com els discursos essencialistes i de naturalització de les diferències. La negació de la discriminació sistèmica, considerar que s'avançarà espontàniament a través d'altres àmbits o actituds de retret per estar "massa polititzades".
- **Classistes:** discursos de totalització de la condició de classe com a opressió absoluta i prioritària per a combatre. Vinculades, a vegades, a una concepció de cooperació vertical i paternalista, amb projectes centrats en les dones d'altres països perquè són més pobres.
- **Misògines:** la falta de reconeixement i negació de l'autoritat. Actituds de culpabilització, individualització dels assoliments aconseguits o justificació d'infrarepresentació per falta de dones i altres manifestacions de meritocràcia, com la síndrome de "no es permeten equivocacions".

Per la seua part, les resistències organitzacionals poden ser classificades en diversos tipus, seguint la classificació que realitza Lorena Pajares a partir dels conceptes proposats per Longwe (1997) i Moser (2004).

- **Evaporació:** quan les bones intencions polítiques no es duen a terme en la pràctica. Es donen tant a nivell polític (falta d'involucració, de voluntat del nivell directiu, falta de formalització de responsabilitats...), a nivell de planificació i a nivell d'organització (no hi ha adaptacions, ni persones especialitzades...).
- **Invisibilització:** accions o inaccions que minimitzen la presència, veus, necessitats, situació o participació de les dones en l'organització. L'exclusió de veus no hegemòniques, la presència de llits informals de poder, el sostre de cristall, l'absència de dones en la presa de decisions, la tendència al fet que en els espais públics la cara visible siga la d'ells, la no valoració dels treballs reproductius o relacionats amb la transversalització de gènere.
- **Resistència explícita:** actituds de bloqueig i oposició política basades en relacions de poder. La no aprovació de mesures pro equitat, la falta de difusió o la no prioritització sota arguments de poca importància o alt cost.

Les figures 10 i 11 resumeixen la classificació d'aquestes resistències que realitza Lorena Pajares entre personals i organitzacionals.

*Figura 10. Resistències personals al gènere en les ONGD*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Lorena Pajares (2018)*

*Figura 11. Resistències organitzacionals al gènere en les ONGD*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Lorena Pajares (2018)*

L'autora també destaca algunes condicions 'pre-resistència' que poden donar-se en les organitzacions i que poden facilitar el desenvolupament de processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere, encara que no per això significa que no hi haurà resistències: "el nivell de formació feminista, la preponderància d'una cultura organitzacional col·laborativa i no patriarcal amb fils transparents de comunicació, presa de decisions i rendició de comptes, o una estructura oberta a la participació i amb relacions de poder igualitàries" (Pajares, 2018, p.95).

Així, s'evidencia la necessitat de generar processos col·lectius, des de posicions organitzacionals veritablement convençudes amb la necessitat de desenvolupar-los, amb els recursos necessaris per a fer-ho i una representativitat organitzacional suficient. Això evitaria el desgast de "tirar del carro" amb els processos de gènere, desapareixerien figures com la de "Pepita Grilla" i evitarien la permanent posada en la balança de les possibilitats d'èxit i autoqüestionament de les pròpies estratègies... Com afirma Pajares (2018): "hi ha una urgent necessitat de, d'una banda, detectar malestars individuals, posar-los en comú i donar-los contingut polític i, d'una altra, generar estratègies orientades tant a la gestió i la cura individual com a la gestió i transformació col·lectiva" (p.4).

Tot això posa de manifest la necessitat de prioritzar, en alguns moments, el treball intern de l'organització, la qual cosa no significa no fer treball "cap a fora" i seguir amb els programes i projectes planificats. S'arriba també a la conclusió que "allò tècnic, malgrat important, no és

el fonamental” (Decret 40/2018), establint el pes de l’organització en la incorporació de la perspectiva *mainstreaming*.

### 2.2.3 Desenvolupament organitzacional

El desenvolupament organitzacional recull nombroses metodologies per a comprendre i canviar organitzacions, no obstant això, en la seua majoria han ignorat les qüestions de gènere i canvi social, i parteix i reproduceix una construcció occidental i des del sector privat principalment (Mukhopadhyay et al., 2006). En el seu repàs per les diferents aproximacions al desenvolupament organitzacional (DO), les autores destaquen com alguns enfocaments se centren en una major eficàcia i efectivitat organitzacional (generalment aquests provenen del sector privat), mentre que uns altres ho fan en la promoció de la igualtat de gènere (més comú en institucions públiques).

Per la seua part, el DO amb enfocament més neoliberal s’alinea amb les visions de “*women in management*” perquè entenia que la inequitat frenava a les organitzacions a usar tota la seua força laboral i, en certa manera, desaprofitava la possibilitat de creixement i maximització de beneficis. En contraposició, aquells processos de DO centrats en potenciar l’equitat de gènere, ho feien de manera que s’abordaren les causes sistèmiques de la desigualtat, des del convenciment que les organitzacions deuen, per a donar suport al canvi, fer-ho des d’una ferma consciència de gènere, clarament establida (Macdonald et al. 1997 en Mukhopadhyay et al., 2006).

Dins dels corrents de DO, també trobem aquelles que aposten per una transformació institucional i, de fet, alguns com Rao i Friedman (2000) vinculen directament el canvi organitzacional amb un objectiu més ampli de transformació social. De fet, Rao i Kelleher (2002) afirmen que les organitzacions, amb les estratègies *mainstreaming*, es van empantanar en iniciatives que no van impactar en la vida de les dones, i no van desafiar en si mateixes les normes socials. Per això, el canvi organitzacional abordat des de la transformació institucional suposa “una manera de transformar les regles relacionades amb les polítiques, pràctiques, idees i comportaments que determinen quins tipus de treball realitzen dones i homes i què es valora i privilegia” (Mukhopadhyay et al, 2006, p. 16). Encara que, com apunten les autores, aquestes tres aproximacions al DO (el DO per a millorar l’eficàcia organitzacional, el DO per a promoure l’equitat de gènere en l’organització i el DO com a canvi institucional enfocat al canvi social) no són incompatibles entre si.

Per tant, els plantejaments del Desenvolupament Organitzacional no seran els que guiaran en aquest cas el procés d’investigació, encara que en l’àrea del desenvolupament s’han treballat des de fa dècades aquestes qüestions, sempre amb diferents matisos però algunes similituds amb els processos de DO d’organitzacions del sector privat.



Com s'ha comentat anteriorment, l'enfocament de transversalització de gènere en el món del Desenvolupament va portar nombrosos reptes i limitacions d'abast. En definitiva, el *mainstreaming* va constatar la necessitat de connectar la teoria amb la pràctica en les organitzacions, sobretot en pel que es refereix a l'equitat de gènere i l'eliminació de les desigualtats. Es va evidenciar com, per a abordar aquesta desconexió, són importants tres aspectes: la conceptualització de la cultura organitzacional, el diagnòstic de les organitzacions i el rol de les persones (Mukhopadhyay et al, 2006).

#### 2.2.4 El canvi i la cultura organitzacional

De la literatura i reflexions de gènere en desenvolupament es comença a formar el marc dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere (COPEG), que detallarem en la segona part del capítol. Per a això resulta interessant aprofundir en els conceptes de canvi i cultura organitzacional.

Natalia Navarro (2007) apuntava la necessitat d'enfocar els processos de canvi organitzacional no com a actuacions aïllades emmarcades en el nivell intern de l'organització, sinó associats a una meta més àmplia de transformació de les societats en les quals viuen i treballen les organitzacions (p.15). D'aquesta forma, es vincula el canvi organitzacional amb l'objectiu d'incidir en un canvi social.

Un dels conceptes claus per a entendre i treballar el canvi organitzacional és la cultura organitzacional. La necessitat de processos de canvi organitzacional que atenguen i aborden la cultura organitzacional, les estructures més profundes que sostenen els valors i pràctiques, és evident i ha sigut demandada per nombroses activistes, professionals del desenvolupament i teòriques del gènere en el desenvolupament i les Teories Feministes de l'Organització.

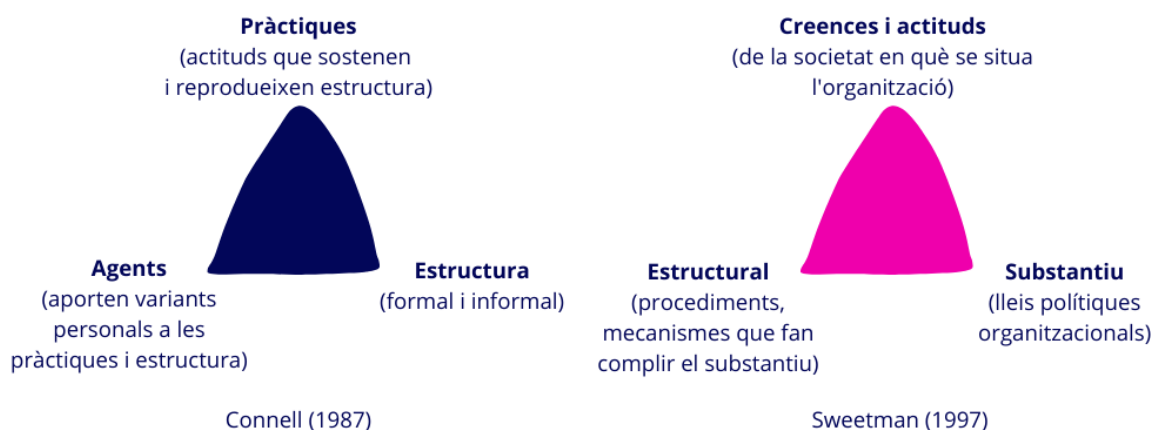
Per això no podem caure de nou en replicar processos de canvi organitzacional que siguin neutrals al gènere, i que invisibilitzen d'alguna manera les desigualtats que es produïsquen en el si de l'organització. De fet, el canvi organitzacional pot ser potencialment transformador únicament si atén les qüestions de canvi social, entenent la transformació i el canvi sempre orientat a trencar amb les estructures de dominació i generació de desigualtat. Com assenyala l'equip facilitador del Procés Bizigarri de REAS Euskadi, es tracta de col·locar en el centre de l'anàlisi i la reflexió la cultura organitzacional, que:

És allò que, a vegades, no està escrit i que es troba darrere de molts processos de presa de decisions, d'organització, de comunicació... dels quals es doten les organitzacions, per la qual cosa, resulta un àmbit resistent als canvis però que ofereix grans possibilitats si es vol transformar-les des d'una perspectiva d'equitat i justícia en sentit ampli (Pérez, Piris, Equipare, INCYDE, 2017).

La cultura organitzacional la conformen aquelles idees, valors i pràctiques que són compartits en una organització i s'actualitza a través d'hàbits i inèrcies pràctiques que donen forma a la "personalitat de l'organització" (Navarro, 2007, p. 22). La cultura organitzacional actua en certa manera limitant les estratègies de canvi que poden ser tingudes en consideració en els processos de canvi, doncs costa "traure-la a la llum" ja que és informal, no està escrita i és ací on s'uneixen les experiències individuals amb la col·lectiva (Navarro, 2011). Limita, per tant, allò que resulta possible i no possible. Resulta rellevant assenyalar que, en la cultura organitzacional, les persones integrants no són només receptores, sinó que contribueixen activament a reproduir-la o transformar-la (Navarro, 2007).

Les "estructures profundes" que conformen la cultura organitzacional formen la base de la norma, que en certa manera roman inqüestionable (Rao et al, 1992 en Mukhopadhyay et al, 2006). Aquestes autores destacaven quatre aspectes de la cultura organitzacional que perpetuen la desigualtat de gènere: "privilegiar les formes de treball associades als homes; ignorar la divisió entre treball i família; promoure el poder excloent; i descoratjar la diversitat" (Mukhopadhyay et al, 2006, p.21). Unes altres, com Sweetman (1997, p.3), identificaven en la cultura organitzacional tres elements interdependents: el substantiu (aquelles lleis i normatives institucionals, polítiques organitzacionals), l'estructural (procediments, mecanismes, funcionaments que fan complir el substantiu) i les creences i actituds de la societat en què se situa l'organització. Connell (1987) assenyalava la conformació del poder de gènere sobre la base de les estructures (formal i informal), les pràctiques (actituds quotidianes i processos de sostenen l'estructura) i els i les agents (persones que aporten la seua diversitat a les pràctiques i estructura). La figura 12 resumeix els elements de la cultura organitzacional destacats per aquestes autores:

*Figura 12. La cultura organitzacional*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Mukhopadhyay et al. (2006) i Goetz (1995)*

Així, mitjançant nombrosos mecanismes es va donant forma a una cultura col·lectiva que al seu torn depèn de les persones que la conformen, l'històric organitzacional i el context social i

institucional amb el qual directament dialoga. Per tant, entenem que la cultura organitzacional és “permeable als canvis culturals del seu entorn” i “constitueix un nexa entre el present i el passat, tenint la pretensió de salt al futur” (Navarro, 2011, p. 11).

### 2.2.5 El gènere en la cultura organitzacional

En relació al gènere, la cultura delimita el valor que se li atorga en l'organització al treball de dones i homes, les expectatives de com han de comportar-se les dones i propicia les condicions perquè puguin fer determinades coses (Navarro, 2017) o accedir a certs espais. És per això que no serà suficient amb l'eliminació de tots els obstacles i desavantatges estructurals si la cultura organitzacional roman inalterada.

Resulta interessant la distinció de Patricia Yancey (2006) entre les pràctiques generitzants conscients i les inconscients. Les pràctiques generitzants conscients són aquelles que de manera intencionada pretenen produir un determinat efecte a través de l'ús al nostre favor dels mandats, expectatives i estereotips de gènere (per exemple, seleccionar una vestimenta determinada). Mentre que les inconscients es refereixen a la reproducció de l'estatu quo, sense considerar les nostres opcions de posicionament i manipulació del gènere. No obstant això, “aquesta distinció entre pràctiques conscients i inconscients tampoc pot portar-nos a afirmar que canviant els comportaments en relació al gènere de les persones integrants d'una organització desapareixerien *ipso facto* les desigualtats de gènere en ella” (Navarro, 2011). De fet, encara que es deixara d'actuar conforme als mandats socials de gènere, els procediments de treball, les estructures, els sistemes de valoració, etc., continuarien reproduint les relacions de poder i desigualtats de gènere.

Nombroses autores adverteixen que la qüestió de la cultura i el canvi organitzacional han sigut qüestions molt explorades per la literatura de DO, però coincideixen que han mancat de la consideració sobre la relació que tenen les organitzacions amb els seus programes i projectes (Mukhopadhyay et al, 2006); en definitiva, la relació entre el “cap a dins” i “cap a fora” de l'organització. És des d'aquestes reivindicacions des d'on ens preguntem sobre les formes en què podem construir uns processos que siguin potencialment transformadors per a les organitzacions i puguin, per tant, impulsar projectes i activitats que generen canvis socials en aquells contextos amb els quals es relacionen.

El següent capítol recorre el camí que ha portat a la construcció del que es coneixen com els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere. Destaquem que, en aquest cas, la majoria dels textos fan referència a ONGDs i en menor grau a organitzacions socials, per la qual cosa situem la literatura del canvi organitzacional feminista com a hereua de tantes reflexions de l'àmbit del Gènere en el Desenvolupament.

## Capítol 3. Transformació feminista de les organitzacions

El recorregut històric i el repàs per la literatura de les Teories Feministes de l'Organització i el Gènere en el Desenvolupament ens ajuden a ubicar el canvi organitzacional pro equitat de gènere dins d'una certa genealogia, situant les reflexions i demandes de les activistes feministes de totes dues àrees de coneixement com les que van impulsar, en certa manera, la necessitat de dur a terme aquests processos.

En aquest capítol parlarem de canvi organitzacional pro equitat de gènere (COPEG) emprant el terme amb el qual es coneix i treballa, encara que sovint ens referim a canvi organització feminista amb la pretensió de trencar amb la terminologia de “gènere” en el Desenvolupament i apostar per un terme que encara suposa cert rebuig per a algunes organitzacions. Apostem pel terme “feminista” d'una manera molt més polititzada, àmplia i situada que “gènere”. No obstant això, com expliquem a continuació, la manera d'entendre i abordar el gènere des dels processos COPEG és radicalment política, amb una perspectiva àmplia, siga quina siga la terminologia emprada.

Al llarg del capítol farem un recorregut per la literatura del canvi organitzacional pro equitat de gènere i establirem què s'entén per processos COPEG. Així mateix, es caracteritzaran aquests processos sobre la base de la seua ruta metodològica, etapes, les persones que participen en ells i l'enfocament de poder i participació des d'on els situem.

Aquesta investigació s'alinea a nivell teòric amb l'enfocament del canvi organitzacional que assumeix que les organitzacions estan “generitzades” i són “generitzants”, perquè són espais en els quals es reproduïxen i produeïxen relacions de poder, creuades, a més per moltes més realitats, entenent l'enfocament de gènere des d'una perspectiva interseccional, molt més àmplia i no únicament atesa la realitat binària del que succeeix a homes i dones en l'organització (Navarro, 2011). De fet, els processos significativament transformadors de canvi organitzacional feminista són aquells que no únicament atenen la realitat del que “succeeix” o es veu, sinó que aprofundeïxen en les causes de perquè ocorre això i d'alguna manera s'organitzen per a poder combatre-les. És a dir, no es tracta

que la junta directiva estiga formada per dones com a norma després del procés de canvi organitzacional, sinó d'explorar quines són les barreres que impedeixen als qui no són homes, cis, blancs, heteros, etc. ocupar aquells espais de manera còmoda i interessant.

Malgrat els múltiples intents, mandats normatius i l'exigència de les convocatòries de finançament i polítiques públiques en la incorporació del gènere en les organitzacions, encara avui aquesta tasca suposa una de les majors bretxes entre discursos i praxis en el sector (Pajares, 2019). Si pretenem canviar les estructures i models socials i atendre realment els processos que cuiden i sostenen les nostres vides, és necessari incidir també en les nostres organitzacions ja que, si no les canviem, "difícilment podrem viure la vida que volem viure" (Navarro, 2017). Els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere posen en el punt de mira a les organitzacions, la qual cosa suposa un canvi de paradigma a l'hora de "fer gènere" i treballar els feminismes en les organitzacions socials.

És ací on s'estableixen les connexions amb el que fa diverses dècades assenyalava des de la Teories Feministes de les Organitzacions. Els processos COPEG tracten d'anar més enllà de "comptar cossos" (Navarro, 2017) sobre la base d'homes i dones en l'organització,

es tractaria d'entendre les dinàmiques organitzacionals de forma més àmplia que considerant a homes i dones com a categories monolítiques, deixant arrere definicions de gènere com a atribut i passant a interpretar-ho com un verb. No som un gènere o un altre, sinó que 'fem el gènere', el generitzem... És d'aquesta manera que podem comprendre els processos quotidians de producció dels privilegis i de la subordinació que es donen en les organitzacions (Navarro, 2017, p. 9)

De fet, en el cas que totes les actituds i pràctiques d'homes i dones canviaren en l'organització, no per això es resoldrien les estructures desiguals, jerarquitzades i els valors organitzacionals generitzants. Això posa en evidència la necessitat d'emprendre canvis més profunds, que requeriran de molt més temps, a més d'estar acompanyats del canvi en les pràctiques i actituds de les persones que conformen l'organització.

### **3.1 Els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere**

Una vegada recorregut el camí teòric i els diferents conceptes del canvi organitzacional i del gènere en les organitzacions és el moment d'aprofundir en la naturalesa dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere (COPEG).

Natalia Navarro definia els processos de canvi organitzacional pro equitat (COPEQ) com les "iniciatives de transformació organitzacional que, tenint l'ànim de detectar i comprendre com es produeixen les desigualtats de gènere en les organitzacions, proposa

als qui les integren que revisen tant els diferents aspectes del seu funcionament, com les seues experiències” (Navarro, 2007, p. 7). L'autora utilitza l'expressió **“alçar l'espill”** per a il·lustrar l'objectiu d'aquests processos: fer una revisió interna de l'organització, de qui sosté l'espill, però també externa, el propi reflex. Açò suposa el repte de posar en el centre de l'anàlisi al conjunt de l'organització, però fer-ho de manera col·lectiva, a partir de la “multiplicitat de punts de vista i experiències, dels reflexos diversos, que dibuixen els traços de la producció de desigualtats en una organització concreta” (Navarro, 2007, p. 7).

En el Decret 40/2018, de 27 de març, pel qual es regulen les ajudes a entitats de cooperació per a promoure processos COPEG, es defineixen aquests processos com:

actuacions de reflexió en el si organitzacional que suposen transformar les maneres de fer i pensar existents, amb l'objectiu d'eliminar les desigualtats de gènere que es produeixen en qualsevol dels àmbits de funcionament de l'organització: estratègies, estructures, sistemes de treball, polítiques, cultura organitzacional, etc. (p.2)

L'inici d'aquests processos no sorgeix de manera espontània, ni tan sols funcionaria per exigències de les polítiques públiques. De fet, és difícil que sorgisca la necessitat de pensar com a “necessari” un procés de transformació organitzacional en un sector altament feminitzat, caracteritzat per la crítica social, el compromís amb la igualtat, etc., la qual cosa genera la falsa percepció que això comporta menys hàbits patriarcals, tot això coronat amb la general resistència al canvi i por a allò desconegut (Pajares, 2019).

### 3.1.1 L'impuls dels processos COPEG

Iniciar un procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere suposa recuperar la dimensió política de l'anàlisi de gènere, la qual cosa requereix anar més enllà de desagregar les dades i d'usar metodologies de planificació de gènere (Navarro, 2007), partint de la premissa que les organitzacions estan *generitzades* i són *generizants* (Acker, 1990). Això suposa comprendre que les nostres organitzacions es troben emmarcades en un context heteropatriarcal, capitalista i colonial que també impera, de diferents formes i graus, en allò quotidià de les organitzacions i les relacions que en elles es donen.

Per això, els motius que porten a una organització a iniciar un procés COPEG són molt diversos, ja que el determinen tant els camins organitzacionals, els contextos institucionals, l'històric de treball de gènere en l'organització com les persones que la conformen. La següent figura sintetitza aquells factors que Natalia Navarro identificava com a generadors d'impuls d'un procés COPEG.

Figura 13. Factors que influencien l'impuls dels processos COPEG

	Afavoridors	Limitants
Externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimitat del gènere/feminismes a nivell nacional i internacional</li> <li>- Legitimitat interna fruit de les reivindicacions dels moviments feministes</li> <li>- Condicionaments de les finançadores perquè es revisen i siguin coherents amb principis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de seguiment per part de les finançadores sobre la integració del gènere en l'organització, conseqüent amb les exigències</li> <li>- Inexistència de finançament específic per a processos com els COPEG</li> </ul>
Interns	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existència d'un "caldo de cultiu" previ relatiu a la reflexió feminista</li> <li>- Presa de consciència de limitacions de les eines de gènere i la falta de coherència pràctica-teoria en l'organització</li> <li>- Actitud oberta als canvis per part de directiva i personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desaparició del suport compromés des d'instàncies polítiques en descobrir la dimensió i potencial del procés.</li> <li>- Falta de legitimitat de les decisions preses. Una vegada s'ha pres consciència, que es retire el suport i no es desenvolupen accions.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia a partir de Natalia Navarro (2007)

Paral·lelament, encara que cada organització pot definir uns objectius concrets, l'objectiu general dels processos COPEG és generar espais de reflexió en els quals, de manera participativa, a partir de les pròpies experiències vitals dins i fora de l'organització, les persones que formen part siguin capaces de detectar com es produeixen les desigualtats i proposen canvis per a eliminar-les (Navarro, 2007), prenent al seu torn responsabilitat per al desenvolupament d'aquestes accions.

Lorena Pajares (2019) apuntava una sèrie de claus per a l'inici d'un procés de canvi organitzacional feminista. A més de la clara motivació de l'organització, és necessari identificar les nostres aliades, saber amb qui comptem tant dins com fora de l'organització i quin serà el seu rol. Serà fonamental comptar amb el major suport possible de l'organització. A més, s'ha d'explicitar la voluntat política del procés, ja que sense això és difícil acabar un procés d'aquesta magnitud. Per això és important fer públic el compromís polític i reafirmar-lo en els moments clau del procés. A més, s'han de visibilitzar els beneficis i generar relats positius per a explicar no sols el perquè, sinó el per a qui, així com identificar les resistències, aquelles actituds favorables a la preservació de l'estatu quo. Aquesta identificació servirà per a saber com de preparada està l'organització per a emprendre el procés, així com per a conèixer on poden estar els conflictes més visibles i poder gestionar-los. Finalment, serà indispensable treballar les expectatives i les pors per a conèixer el que cadascú considera necessari, a més de poder fer una primera anàlisi de la consciència feminista i motivacions.

Figura 14. Claus per a iniciar un procés de canvi organitzacional feminista

👁️ **Premissa de partida: les organitzacions estan generitzades i són generitzants.**



Font: Elaboració pròpia a partir de Pajares (2019)

Durant els processos COPEG es poden generar nombrosos materials, fruit del procés col·lectiu de diagnòstic o de les accions que s'emmarquen en el pla estratègic. No obstant això, el seu objectiu no és la publicació de cap document de política de gènere, sinó la conscienciació, formació i compromís per a reduir les desigualtats en l'organització mitjançant diferents canvis.

En definitiva, la transformació organitzacional al·ludeix a un canvi profund en la cultura de l'organització i en aquelles pràctiques, actituds i veus més valorades i, per tant, requereix uns canvis (tècnics, polítics i culturals) que s'adeqüen al nivell de consciència i a l'objectiu de construir un nou teixit i model organitzacional més feminista (Pajares, 2019).

Amaia del Rio i Dema Moreno (2013) assenyalen dues concepcions del gènere i feminisme presents en les ONG de desenvolupament: l'enfocament "políticament emancipador" i el "desapassionadament tècnic", que es corresponen amb dos tipus d'organitzacions amb identitats diferenciades. El primer s'origina i practica en les organitzacions feministes i el segon en aquelles organitzacions més tecnocràtiques, amb caràcter professionalitzat. Assenyalen que, en les organitzacions amb consciència feminista, el qüestionament de les relacions de poder i la manera en què està present la perspectiva de gènere es realitza de manera inherent, quasi automàtica, en el desenvolupament de les seues activitats. No obstant això, aquesta no és ni molt menys la més comú. De fet, adverteixen que:



l'habitual és que les ONGD entenguin que cal treballar des de la perspectiva de gènere, però alhora toleren que els seus integrants no conceben el feminisme com un aspecte central del seu posicionament ideològic ni de la seua labor en l'organització, enfront d'altres conviccions menys qüestionades i més compartides en l'àmbit de la cooperació, com l'ecologisme, l'ideari d'esquerres, els drets humans, etc." (p.18)

Això mateix es podria traslladar a les organitzacions d'Economia Solidària i en moltes organitzacions socials de base. En el cas d'aquelles en les quals es treballa des d'una pràctica feminista, l'adopció d'aquest enfocament és de manera conscient i compromesa, a vegades a causa de la pràctica activista o proximitat amb els moviments socials feministes dels seus integrants.

Resulta interessant l'anàlisi que fan Del Rio i Moreno sobre la concepció politicoideològica i les pràctiques organitzacionals, en el seu cas, de les ONGD, sobre la base de les veus de moltes expertes i tècniques de les pròpies ONGD. Destaquen que, a vegades, encara que gran part dels seus integrants es consideren feministes i l'ús del terme estiga acceptat i present en l'organització, això no sempre significa que l'organització es definisca com a tal.

En altres casos, la introducció de l'enfocament feminista és fruit de la incansable labor d'integrants feministes de l'organització, referides com a "*llaneras solitarias*" (Del Rio i Moreno, 2013), ja que realitzen aquesta labor sense suport econòmic ni aliances, però els missatges de les quals van calant fins a produir certa consciència organitzacional. Del Rio i Moreno adverteixen que resulta més senzill incorporar la perspectiva feminista en les activitats cap a fora (externa) que cap a dins (internes) de l'organització (2013).

Moltes altres veus coincideixen en que la incorporació de la perspectiva de gènere en les organitzacions menys transformadores respon a la "moda" d'introduir els feminismes, o a les exigències de les convocatòries de projectes per part de les entitats finançadores (Del Rio i Moreno, 2013).

De fet, el *boom* del feminisme en els últims anys, coincidint amb l'èxit de la jornada del 8M de 2018 (en què es va convocar una vaga general en 4 eixos: laboral, de cures, estudiantil i de consum) ha accentuat molt més aquest debat, ja que moltes organitzacions estan incorporant el discurs feminista en els seus projectes, moltes més integrants de l'organització estan conscienciades i es consideren feministes, però la desconexió entre la teoria i la pràctica segueix present.

### 3.1.2 Abans de començar. Els bàsics

Lorena Pajares (2019) identifica una sèrie de premisses i principis bàsics per a dissenyar un procés COPEG. La primera premissa és que és necessari comprendre les condicions sota les quals s'inicia el procés, que seran clau per a determinar l'èxit del procés, ja que

identificar-les no ajudarà a minimitzar les resistències i abordar el procés de manera més conscient. A més, destaca que el que es pretén canviar no són les persones, sinó les relacions entre elles, i és important separar la persona del rol. Així, és fonamental assumir la realitat en transformació, per la qual cosa aniran sorgint problemes i anirem readaptant objectius. També és fonamental fixar i consensuar, des de l'inici, els principis d'actuació que articularan tot el procés.

Pajares (2019) proposa alguns principis que poden articular els processos de canvi organitzacional feminista: la participació (comprendre que un procés participatiu no és el mateix que participar en un procés), la integralitat i transversalitat, assumint que la interseccionalitat esdevé una eina clau per a entendre com actua el poder en l'organització, la inclusió (entesa en clau de diversitat, molt necessària en un procés així), la visibilitat de necessitats i compromisos (incloent la rendició de comptes), la flexibilitat i dinamisme davant canvis i nous reptes, la sostenibilitat personal i institucional, que implica un enfocament a mig-llarg termini i els feminismes, la mirada crítica imprescindible per a no perdre l'horitzó polític.

### 3.1.3 Què pretenem canviar?

Natalia Navarro proposa tres aspectes que en general, totes les organitzacions compleixen pel que fa a la mirada de gènere: la connexió entre la vida personal i laboral; les relacions que s'estableixen per a la consecució objectius (model de treball) i com es manifesta el(s) poder(s) i es produeix la participació (Navarro, 2017). Si bé la proposta genera un marc analític molt interessant, també és cert que la cultura organitzacional modelarà la realitat de les organitzacions a un nivell molt concret, però sempre es podrà observar des d'aquests tres aspectes. Convé detenir-nos en cadascun d'ells.

#### La connexió entre la vida laboral i personal

És un tema també molt explorat (i explotat) per la literatura *mainstream* de *management*. L'articulació de l'heteropatriarcat capitalista ha aconseguit establir una divisió entre la nostra vida laboral i personal que ha esdevingut en esferes separades, independents, la qual cosa ha generat una invisibilització de l'"esfera vida" i una centralitat de l'esfera laboral al voltant de la qual giren la resta d'esferes vida.

L'Economia Feminista porta des de fa dècades assenyalant aquesta centralitat dels mercats, que ha relegat el treball de cures, allò reproductiu, la sostenibilitat de la vida, a l'àmbit d'allò privat –sostingut principalment per dones– i quedant així ocult i sense "valor" dins del propi sistema. D'una banda, aquells treballs no s'han remunerat, però a més aquells sí remunerats ho han sigut en condicions totalment precàries i sense els mateixos drets que la resta d'ocupacions .

A més, mitjançant un poderós entramat juntament amb mitjans de comunicació, empreses i, fins i tot, currículums educatius, s'ha repetit la idea que “la vida laboral no esguite la personal”, posant l'accent en la racionalitat dels espais organitzacionals, ampliant la divisió de les esferes i deixant totalment fora a les emocions i sentiments que puguen tenir i mostrar les persones en l'organització. S'ha enfocat la conciliació laboral des de l'òptica que “la teua vida personal et permeta treballar” i no al contrari, que el teu treball es pugui adaptar a les teues necessitats en cada moment vital que travesses. Navarro critica com aquestes mesures de conciliació han estat orientades, en part, a la retenció de persones valuoses per a l'organització, més que una proposta de transformació d'un model social.

Les organitzacions interessades en cuidar totes les esferes de la vida, més que mesures de conciliació, haurien d'establir en l'organització “altres valors, altres relacions, altres coneixements més propis d'altres esferes de vida i que això quedara ancorat en la planificació del treball, en el redisseny de llocs i en el seguiment de la contribució dels mateixos” (Navarro, 2017, p.14).

En el cas de les organitzacions que han emprès un camí en “pro de la conciliació”, més enllà de l'estrictament regulat a nivell de drets socials, en nombroses ocasions ho han fet sense qüestionar el models de treball, des de perspectives heteronormatives i de família nuclear i reproducció de normes socials i institucions com el matrimoni.

### Els models de treball

Una altra de les articulacions del sistema capitalista ha sigut la imposició del valor que se li dona en les organitzacions a aquelles persones alliberades (contractades) i compromeses amb l'organització. Aquest reconeixement no amaga una altra cosa que, de nou, l'objectiu de la maximització de beneficis. És el que es coneix com el model d'individualisme heroic (Navarro, 2017) i s'implementen diferents estratègies (plusos, augment de retribució, reconeixement públic, millor tracte...) per a promoure aquest tipus de figures en l'organització. De manera anàloga, en les ONGD i organitzacions socials trobem la figura del militant heroic.

Aquest model planteja dos problemes. D'una banda, deixa en segon pla aquelles aportacions d'altres persones a la consecució dels objectius, invisibilitzant nombroses tasques i persones que les realitzen i, per una altra, desconsidera les emocions i tot el valor que juguen les relacions en les organitzacions. El reconeixement dels assoliments com a individuals, a més, posa el valor en tasques com ara la comunicació (càrrec de portaveu, discurs públic) desenvolupades en la seua majoria per treballadors en una posició alta de la jerarquia organitzacional (ja siga a nivell de model de treball o de rang)

i molt alineats amb la masculinitat. D'aquesta forma, treballs tan necessaris com són els operatius, els tècnics, per no dir els de neteja del lloc de treball, són apartats del valor de la consecució de qualsevol assoliment. A més, l'individualisme heroic exclou les persones que no estan disposades a “deixar-se la pell” en el treball, ja siga perquè tenen altres prioritats, perquè les seues realitats no li ho permeten o perquè no estan còmodes amb el model de treball.

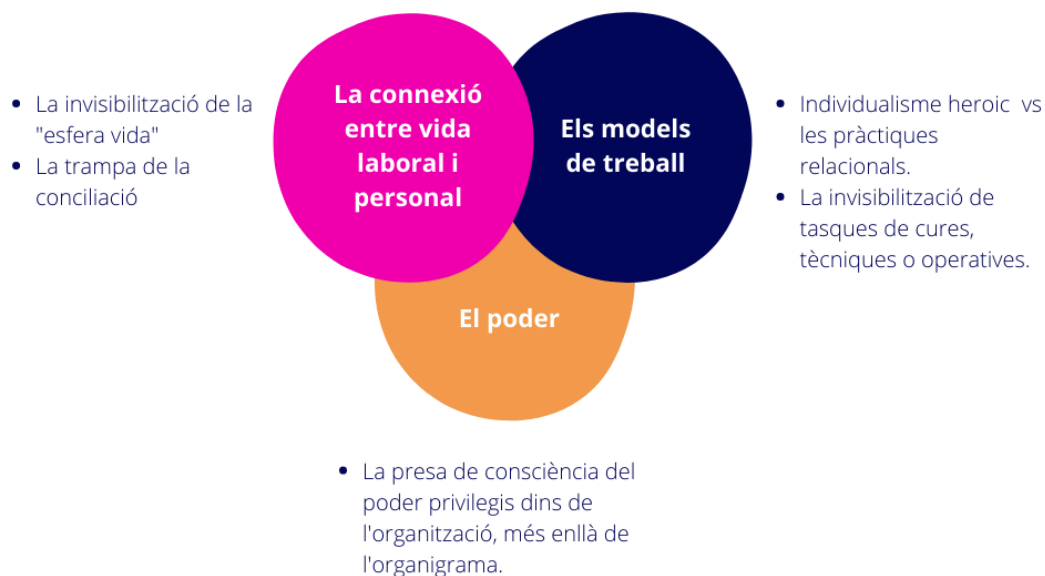
En contraposició, desenvolupar models de treball que aposten per les pràctiques relacionals és subversiu, ja que trenca amb els valors i creences hegemònics de la cultura organitzacional altament individualista, doncs l'assoliment i l'efectivitat passen a ser aconseguits gràcies a la col·laboració i la interdependència. I, per tant, donen valor a allò “que ha sigut considerat fora de lloc en les organitzacions laborals: la sensibilitat, les emocions, la cura, les persones o el desig” (Navarro, 2017, p. 15).

### El poder en les organitzacions

El model de treball individualista sens dubte genera poder en la pròpia organització en establir els valors de la cultura organitzacional mitjançant diferents estratègies. No obstant això, en el cas en què el model de treball fóra utòpicament horitzontal i efectiu, el poder continuaria estant present en l'organització, com ocorre en tants altres grups. Malgrat la popularitat del terme, el poder no ha sigut àmpliament abordat per la teoria organitzacional, ja que s'han assumit les diferències de poder a conseqüència de la jerarquia organitzacional, tapant altres dimensions i formes que puga prendre com, per exemple, sobre la base dels privilegis que puga tenir cadascú (gènere, classe, lloc de naixement, color de pell...) o el concepte de rang.

Més endavant, en aquest capítol, desenvoluparem les diferents formes que pot prendre **el poder**, ja que resulta important prendre consciència sobre aquest tema i mirar els processos de canvi organitzacional també des d'aquesta perspectiva de poder. Ser conscients del poder que exercim és fonamental per a iniciar processos de canvi organitzacional (i social) profunds, i, en definitiva, transformadors. El següent gràfic resumeix els aspectes determinants de les dinàmiques de gènere en les organitzacions.

Figura 15. Aspectes determinants de les dinàmiques de gènere en les organitzacions



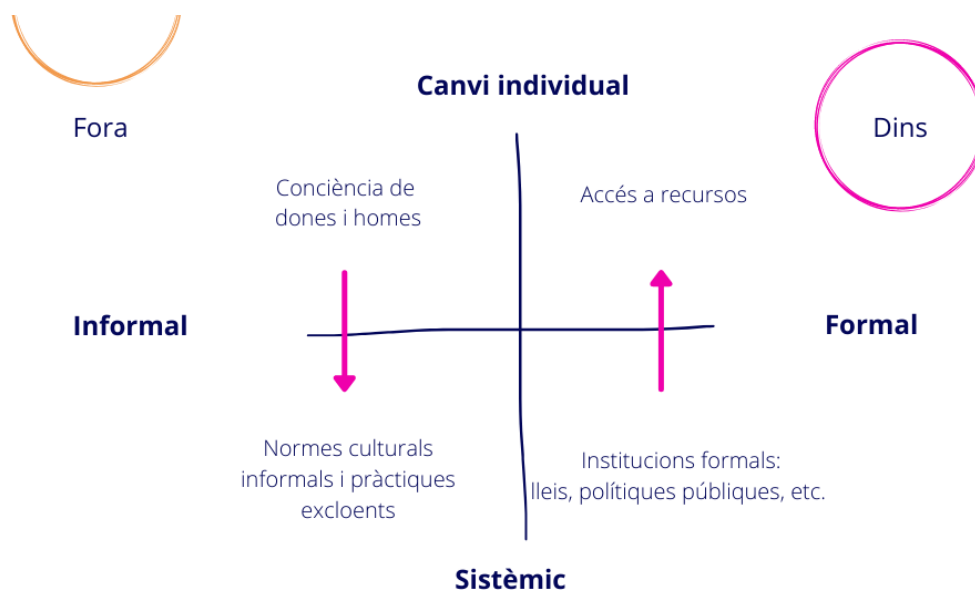
Font: Elaboració pròpia a partir de Navarro (2017)

### 3.1.4 L'anàlisi dels canvis

Mugarik Gabe és una ONGD amb seu a Euskadi que ha emprès diversos processos de canvi organitzacional. El seu *"Viajando por lo invisible"* (Mugarik Gabe, 2019) va ser acompanyat per Natalia Navarro. L'organització va establir una guia metodològica (la "guia de viatge"), així com una "brúixola" per a no "perdre el nord": l'objectiu de transformació feminista. Des de la convicció de "l'impostergable que és generar canvis organitzatius" (Mugarik Gabe, 2019), aposten per processos de caràcter transformador que no caiguen en processos *ombliquistas* i que connecten l'intern i l'extern. La seua brúixola llança nombroses preguntes, que giren al voltant de "què pretenem canviar?" i, conformen així, el marc des d'on afrontar els processos i sobre el que poder analitzar la capacitat transformadora d'aquests.

La Brúixola, adaptada per Natalia Navarro del *Gender Analytical Framework* de l'organització *Gender at Work*, consta, com es pot veure en la següent figura, de quatre quadrants delimitats per dos eixos. L'eix horitzontal està construït sobre els pols de la informalitat i la formalitat dels espais, normes, etc, mentre que l'eix vertical delimita el nivell de canvi, des dels canvis individuals fins als sistèmics. A més, també es considera la necessària connexió del canvi "cap a dins" i "cap a fora" de la pròpia organització.

Figura 16. Què pretenen canviar els processos COPEG?



Font: Elaboració pròpia a partir de Natalia Navarro en Mugarik Gabe, a partir de *Gender at Work* (2019)

Aquests quatre quadrants, al seu torn, es relacionen entre si. La consciència de dones i homes (situada prop del canvi individual i en l'escala de l'informal) determinarà les normes i pràctiques culturals que es donen en l'organització (que se situa pròxim a canvis més sistèmics). De manera similar, en l'eix d'allò "formal" les polítiques públiques i les lleis influencien de manera directa l'accés a recursos que puga tenir l'organització, o la manera de distribuir-los. Alhora, aquests quadrants fan referència als processos o accions que han de generar canvis en la consciència, recursos, cultura i institucionalització. Canvis en:

- La **consciència** de les persones sobre les desigualtats de gènere. Els processos en part sensibilitzen a les persones de l'organització sobre les causes estructurals de la desigualtat, la seua reproducció i sobre possibles camins per a eliminar-les.
- Els **recursos**. Aquests processos plantegen propostes encaminades a la redistribució de recursos i el seu control (formació, responsabilitats, participació, informació, pressupost, temps...).
- La **cultura organitzacional**. Aquesta es veu clarament qüestionada amb les propostes de nous valors, símbols o creences compartides.
- La **institucionalització**. De manera que els canvis proposats romanen, institucionalitzant-se en l'organització: procediments, estructura, decisions...

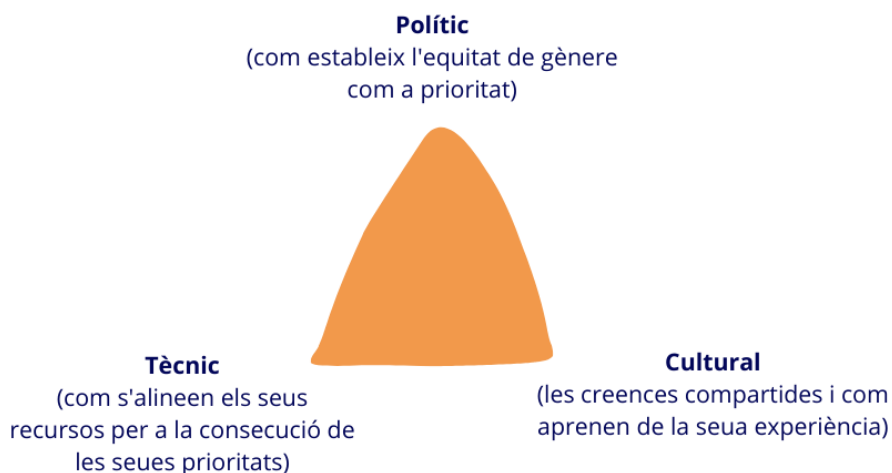
Des de la seua experiència, Mugarik Gabe identifica els canvis tècnics com aquells més fàcils d'implementar perquè són relatius a les maneres de fer (eines, procediments) i

poden ser canviats en el curt termini. En canvi, aquells canvis més profunds com els relacionats amb les creences i valors (la cultura) comporten molt més temps. Assenyalen la importància de connectar els quatre quadrants de manera integral, no sols en cadascun dels quadrants sinó també en els seus diferents plans: individual/col·lectius, objectiu/subjectiu i formal/informal.

Sens dubte, destaquen, hem de ser conscients que els processos de canvi organitzacional s'emmarquen en processos de mitjà i llarg termini, i les dificultats de connectar la transformació feminista amb les nostres pràctiques, procediments i entorns sense “evaporar” el gènere (2019).

Natalia Navarro (2017) contempla per als processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere canvis a tres nivells (Navarro, 2017, p.7), que il·lustrem en la figura 17. A nivell **tècnic**, que fa referència a com s'alineen els seus recursos per a la consecució de les seues prioritats, a nivell **polític** que al·ludeix a com estableix l'equitat de gènere com a prioritat, i a nivell **cultural**, referent a les creences compartides i com les organitzacions i persones aprenen de la seua experiència.

*Figura 17. Nivells de canvi*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Natalia Navarro (2017)*

Per tant, es constata que els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere desemboquen en l'impuls de canvis en l'organització, en qualsevol dels seus nivells, però no es refereixen a qualsevol tipus de canvi (Navarro, 2007). Els canvis que s'intenten potenciar fan referència a canvis de paradigma, generats a partir del canvi de subjectivitats dels qui integren l'organització, de les seues creences i actituds. D'aquesta forma, els processos de canvi organitzacional s'entenen i situen des d'un sentit de **transformació organitzacional** i no des del desenvolupament organitzacional, les metes del qual són finalment el canvi social, i no la millora de l'eficiència (Navarro,

2007). Per tant, “la noció de canvi organitzacional pro equitat es presenta íntimament lligada a la d’aprenentatge. No poden produir-se canvis organitzacionals pro equitat si no es promou en les organitzacions l’aprenentatge organitzacional col·lectiu” (Navarro, 2007, p. 21).

No obstant això, existeixen altres marcs des dels quals els canvis poden ser analitzats. Des del que es coneix com el “Marc de Tichy”, es distingeixen els nivells polític, estructural i cultural. Aquesta anàlisi és la recomanada pel Decret del Govern Basc en la convocatòria de finançament dels processos COPEG (Pajares, 2019) i el que s’ha seguit com a referència majoritària en els processos de diagnòstic de gènere en les organitzacions, tal com s’explica en el següent apartat “ruta metodològica”.

Un altre marc d’anàlisi que suggereix Lorena Pajares (2019) és el que es conforma seguint les propostes de Joan Acker, on s’analitzen les “**tres P**”: polítiques, processos i persones. A més, també podrien analitzar-se les **significacions** (models mentals, el subjectiu, intersubjectiu, les creences i valors), les **pràctiques** (els comportaments observables i visibles, dinàmiques de treball, patrons de relació) i els **entorns** (espais de treball, trobades, mobiliari, materials, roba...). Com indica Pajares, siga com siga el marc que triem d’anàlisi, cal garantir un abordatge que permeti visibilitzar l’invisible, recolzant-se en el marc interseccional per a detectar les opressions i privilegis.

## 3.2 Ruta metodològica

La metodologia dels processos de canvi organitzacional podria ser catalogada com una mena d’Investigació-Acció (Navarro, 2007) centrada en la revisió del funcionament organitzacional i en la identificació dels aspectes a canviar per a transitar cap a organitzacions més equitatives i justes. Per això, comparteix similituds a nivell metodològic amb els processos d’Investigació-Acció Participativa (IAP), perquè se centren en l’impuls d’un procés d’aprenentatge col·lectiu i en la planificació d’una sèrie d’accions orientades a transformar la realitat sobre la qual es pretén actuar. Lorena Pajares destaca com una de les claus del procés “l’ús de metodologies participatives basades en les premisses d’investigació-acció i de l’educació popular, per a garantir un enfocament pedagògic a més de transformador” (2019, p. 12).

La IAP afronta problemàtiques reals per a produir coneixement i acció, amb el focus en el procés d’apoderament de les poblacions més marginades. A més, impulsa un coneixement que trenca amb les visions hegemòniques d’aquest com a instrument de poder i control (Alejandra Boni i Alex Frediani, 2017). D’altra banda, la IAP promou l’acció, ja que naix amb l’objectiu de transformar una situació inicial del grup,



organització o comunitat (Davydd Greenwood i Morten Levin 2007). A més, es caracteritza per la participació, la qual cosa requereix investigadores socials que exercisquen alhora de facilitadores i membres de les organitzacions i comunitats locals, cadascú prenent certa responsabilitat en el procés, en el qual totes les persones són coproductores de coneixement. Finalment, la IAP té una important component cíclica (promotora de cicles d'anàlisi-reflexió i acció), amb una gran potencialitat de generar coneixement emancipador per a totes les persones participants a través d'un procés d'autoqüestionament i anàlisi de la pròpia realitat, fent de la IAP una metodologia empoderadora (John Gaventa i Andrea Cornwall, 2008).

A més, la IAP està pensada des d'una concepció metodològica dialèctica (Óscar Jara, 2017), que es basa a establir els criteris i principis metodològics de manera que permeten articular allò particular amb allò general, allò concret i allò abstracte i vincular la pràctica amb la teoria. D'aquesta forma, es coneix la realitat i es potencia la capacitat per a transformar-la. Aquesta concepció metodològica dialèctica entén la realitat com un procés històric en el qual "transformar la realitat", significa, per tant, transformar-nos també a nosaltres mateixes (Jara, 2017).

La metodologia dels processos COPEG s'allunya de la concepció del *mainstreaming* que "se centrava en l'elaboració de polítiques i repartiment de responsabilitats i establien sistemes d'avaluació i seguiment 'de dalt a baix'" (Navarro, 2007, p.48) sense realment haver fet prèviament un diagnòstic i identificar les línies d'accions principals, des de les experiències d'aquelles persones que habiten l'organització. Aquests processos guarden, en línies generals, unes similituds metodològiques que es poden entendre com a etapes o fases. No obstant això, és important tenir en compte que no existeixen receptes màgiques, ja que cada organització és diferent i, per tant, el procés ha de dissenyar-se de manera radicalment contextualitzada.

### 3.2.1 Etapes

Els processos COPEG parteixen d'una primera fase de diagnòstic (o autodiagnòstic, en gran part dels processos) on es tracta d'identificar aquelles pràctiques, funcionaments i/o creences que reproduïxen desigualtats. Després d'haver detectat aquelles "pedres" o "dolors" en l'organització, es treballa en el disseny i planificació d'accions (canvis) a tots els nivells amb l'objectiu d'eliminar aquestes desigualtats (Navarro, 2007) i fer organitzacions més "habitables" (REAS Euskadi, 2019). Paral·lelament, la IAP segueix una sèrie d'etapes i fases generals, que són molt similars a la lògica metodològica COPEG: l'elaboració del projecte, el diagnòstic, la construcció del pla d'acció i, finalment, la posada en marxa.

Navarro (2007), proposa unes claus de ruta que parteixen del contacte i negociació dels termes de referència del procés, passant pel disseny del procés, l'estratègia de comunicació, la posada en marxa del procés, el (no)diagnòstic, el disseny d'experiments i finalment el seguiment i avaluació. La figura 18 sintetitza les etapes o fases generals dels processos de canvi organitzacional.

*Figura 18. Etapes dels processos COPEG*



*Font: Elaboració pròpia*

Per la seua part, en el Decret 197/2008 que regula les ajudes a entitats de cooperació per a promoure processos COPEG al País Basc, el model del procés plantejat contempla tres etapes: diagnòstic, pla d'acció estratègic, seguiment i avaluació (encara que durant anys finançava només les dues primeres).

En el decret es defineix el Diagnòstic Participatiu de Gènere com “un procés participatiu de revisió sistemàtica de tots els components, relacions i creences preponderants en una organització i té com a objecte la detecció de les maneres particulars i específiques en què es produeixen les desigualtats de gènere en ella” (p.5). Així, determina que aquesta anàlisi ha de ser col·lectiva, realitzada per les pròpies persones de l'organització a partir de les seues experiències, acompanyades per les persones facilitadores i/o consultoria externa. Paral·lelament, l'equip facilitador realitza entrevistes, observació participant, revisa documentació de l'organització (Plans Estratègics, estatuts, projectes anteriors, xarxes socials, web...) o realitza qüestionaris en cas de considerar-ho pertinent. Aquestes tècniques completen el diagnòstic i formen part de la sistematització, encara que l'objectiu no siga tenir un “informe” o producte d'aquesta primera fase.

No podem establir un disseny metodològic únic de la fase de diagnòstic. Cada organització, sobre la base del temps, recursos i altres limitacions establirà la ruta metodològica més adequada. En el seu “Manual per a abordar processos de transformació feminista en ONG”, Lorena Pajares (2019), assenyala la importància de comptar en la fase de diagnòstic amb una bona estratègia de comunicació que genere claredat sobre els motius i objectius del procés, a més, és fonamental garantir uns recursos mínims d'espais, fons i temps, així com basar-se en una perspectiva ètica

feminista (reconeixement de la diversitat i responsabilitat col·lectiva) i contemplar els “alts en el camí” per a revisar, celebrar i readaptar.

Algunes autores com Natalia Navarro van utilitzar el Marc de Tichy, implementat en el desenvolupament i gestió empresarial. Aquest marc ofereix una “fotografia”, una imatge de “com està l’organització”, en aquest cas, en termes de desigualtat de gènere. Contempla tres aspectes bàsics: els valors, l’estructura i les persones dins de l’organització. Aquests tres elements són analitzats des del punt de vista tècnic, polític i cultural, generant creuaments i donant lloc a un quadre amb nou cel·les.

En el cas de l’experiència de Navarro amb el PNUD (2007), aquestes cel·les eren: (1) polítiques, (2) influències, (3) cultura organitzacional, (4) funcions i responsabilitats, (5) presa de decisions, (6) comunicació i aprenentatge, (7) *expertise*, (8) marge de maniobra i (9) actituds. Hi ha algunes organitzacions com Oxfam Novib juntament amb les seues contraparts que van utilitzar l’eina adaptada del *Tichy framework*, el seu “9 box-tool”, tal com detallen Mukhopadhyay et al. (2006) en el seu “*Politics of the possible*”. Lorena Pajares (2019) parla dels set blocs temàtics o àrees d’anàlisi a partir d’aquest marc de Tichy: les mesures d’igualtat formal, la trajectòria de treball pro equitat, les percepcions i representacions de gènere, el treball productiu, reproductiu i voluntari, el gènere i el poder, el gènere i la resolució de conflictes i el gènere i l’apoderament.

Al final de l’etapa de diagnòstic, Navarro utilitza la metàfora d’“alçar l’espill” (2007, p.41) per a referir-se a aqueix moment de socialitzar els resultats i posar en conjunt la mirada que s’ha realitzat de l’organització. Pot ser un moment de “vertigen organitzacional” en prendre consciència de les desigualtats existents i el treball que queda per fer, per la qual cosa la manera de realitzar la devolució ha de ser cuidada i molt vinculada amb els canvis desitjats, mirant cap a la següent etapa. En qualsevol cas, és important incidir en què el paper de les facilitadores no és el de “donar receptes” o fer recomanacions a partir d’ací, sinó que les propostes han de sorgir de la pròpia organització.

La segona fase, el Pla d’Acció, és la descripció de l’enfocament i les directrius d’actuació que, seguint les Línies Estratègiques establertes, s’impulsaran per a eliminar les desigualtats de gènere detectades en el Diagnòstic participatiu (Decret 197/2005). És en aquesta etapa on es pensa en els canvis que han de ser impulsats per a eliminar les desigualtats detectades en l’anterior. És recomanable agrupar les propostes de canvi en diferents línies, establint un màxim de quatre o cinc línies estratègiques. Cada línia o eix pot tenir les seues diferents estratègies i activitats o accions. Les accions seran mesures concretes, no posicionaments teòrics ni estratègics. En aquesta fase, a més de les activitats, es planifiquen els recursos necessaris per a dur-les a terme i s’emmarcaran, si

pot ser, dins d'un cronograma amb uns temps (generalment mesos, anys...), pensant en les persones/comissions responsables d'executar-les, així com el sistema de seguiment (indicadors, reunions...). Al final d'aquesta etapa també és important fer una devolució pública, compartint les accions, cronograma, persones responsables, els recursos necessaris... En aquesta etapa és important prioritzar aquells objectius concrets que resulten realment abordables i factibles entenent les possibilitats de l'organització, però sense que això esdevinga en una resistència organitzacional limitant, per a la qual cosa és necessari no perdre de vista un horitzó polític ampli a llarg termini (Pajares, 2019).

La següent fase seria l'execució de les accions i el seguiment i avaluació d'aquestes. Cal destacar que moltes de les accions que es plantegen comporten treball a mitjà i llarg termini, per la qual cosa el seu impacte pot ser que no es puga percebre o analitzar pel fet que són relatives a canvis més profunds, per exemple, a la cultura organitzacional. Per al bon funcionament d'aquesta etapa, ha d'establir-se en el pla d'acció el seguiment i formes d'avaluació que se seguiran. En aquesta etapa de tancament del procés són importants les accions de sistematització, conclusions i també recomanacions per a definir el seguiment i avaluació de la implementació d'accions. Lorena Pajares apunta que, en aquest sentit,

una sistematització feminista de l'experiència ens permetrà fer una relectura crítica del context i cultura organitzacional, incloent maneres de relació i actituds de dones i homes, i sospesar si les condicions de canvi establertes inicialment es mantenen o si el procés, canviant i complex, requereix de l'habilitació de noves condicions i/o capacitats, per a no perdre el fil conductor amb el nostre horitzó polític (Pajares, 2019, p.24).

Per a una avaluació feminista, l'autora assenyala la contribució de María Bustelo i Juan Andrés Ligeró destacant com a clau per a una bona avaluació feminista comptar amb capacitats concretes: la capacitat d'empatia, de comprensió de conceptes i enfocaments (el gènere implica construccions teòricopolítiques complexes) i de compartir els valors de gènere (Pajares, 2019, p. 24).

Com s'ha dit en anteriors ocasions, aquests processos, en si, mai acaben, ja que, si l'organització està realment compromesa amb el canvi i la transformació feminista, la necessitat de revisar les pràctiques i funcionaments apareixerà periòdicament. Per a què en aquesta etapa no es "desunfle" el procés i es diluïska, és fonamental que es puga comptar amb finançament que done suport a aquestes accions i es desenvolupen com un projecte intern prioritari en l'organització.

### 3.2.2 Eixos metodològics

Els processos COPEG compten amb tres eixos metodològics interrelacionats entre si (Navarro, 2007). D'una banda, la **sensibilització, formació i conscienciació** són

fonamentals per a què es generen les connexions entre les pròpies vivències i desmuntar prejudicis i estereotips. L'autora destaca la importància que aquestes trobades (en forma de tallers, generalment) es plantegen de manera participativa per a evitar el 'coneixement de memòria' o la mera transmissió de conceptes, i han de ser en el grau, freqüència i profunditat que cada organització necessite. A més, han d'estar enfocades des de l'obertura al diàleg i no des de la culpabilització.

El segon eix és la **investigació**, que es materialitza en l'etapa de diagnòstic principalment i que consisteix a obtenir informació, una radiografia de l'estatu quo de l'organització. Pot dur-se a terme de manera paral·lela a la sensibilització i formació, ja que tal i com es prenga consciència sobre les desigualtats es podran anar identificant les formes en les quals s'estan reproduint en l'organització. Aquesta tasca es desenvolupa de manera col·lectiva i també participativa (l'autodiagnòstic), encara que es complementa amb entrevistes, revisió documental i observació participant, donant forma al diagnòstic final, sobre el qual es treballa el tercer eix.

El tercer eix correspon a l'**acció**, i requereix pensar en aquells canvis que es consideren necessaris per a eliminar les desigualtats que es reproduïxen en l'organització i que s'han detectat en l'etapa anterior. Aquest eix sí que se sol realitzar a posteriori, encara que resulta important intercalar moments de "somni" i celebració dels assoliments (Piris, 2019) si l'etapa de diagnòstic és molt intensa, per a no caure en el pessimisme grupal.

Navarro (2007) afirma que aquesta exigència de passar a l'acció té una doble justificació: d'una banda, existeix un compromís organitzacional amb el desenvolupament d'accions que puguin transformar la realitat, i per una altra, apunta que l'aprenentatge ha de ser organitzacional en comptes d'individual perquè ha de romandre, encara que hi haja rotació de personal. A més, és necessari que el compromís organitzacional tinga suport des de les més altes instàncies i tinga la legitimitat suficient per a què no es qüestione el desenvolupament de les accions a posteriori per part d'aquelles persones que no van participar en el procés. La següent figura sintetitza els tres eixos metodològics dels processos COPEG.

Figura 19. Eixos metodològics dels processos COPEG



Font: Elaboració pròpia a partir de Navarro (2007, p.20)

Amb tot, encara que existisca cert “full de ruta metodològic” per etapes, cal destacar que en aquests processos no existeixen receptes, no hi ha una metodologia clarament delimitada que servisca per a totes les organitzacions, sinó que es tracta de mirar l’organització des de les experiències i vivències dels qui la conformen. D’aquesta manera, és necessària una obertura i aproximació a la gestió de la incertesa, un “esperit d’aventura” (Navarro, 2007, p.25) que entenga que la metodologia COPEG no és tancada, que se li dona forma segons es desenvolupa.

### 3.2.3 Persones participants

A pesar que cada procés és únic i ha de ser pensat “a mesura” per a l’organització i el seu context, existeixen una sèrie de rols de les persones involucrades en el desenvolupament del procés que resulta interessant explorar, com són l’equip de facilitació, el grup motor i les participants.

#### Equip de facilitació

Les seues funcions consisteixen a facilitar el procés, fer la proposta del disseny metodològic, el cronograma de treball, sistematitzar la informació, fer les corresponents devolucions d’informació i fer memòria del procés. A més, la facilitació es preocuparà per evitar l’“evaporació” del gènere i mantenir presents els objectius del procés, així com assegurar la participació i aportacions de totes les veus que formen part de les diferents sessions de treball (Navarro, 2011).

És convenient que aquestes funcions siguin dutes a terme per una consultoria externa o equip de facilitació extern a l’organització, expert en processos participatius, investigació-acció i en feminismes. Així mateix, és aconsellable que es realitze per

diferents persones i en equip, ja que el procés és molt intens i són massa funcions per a ser sostingudes per una sola.

Les persones facilitadores juguen un paper molt important perquè són crítiques “per a determinar si les relacions dominants seran sostingudes o desafiades” (Goetz, 1997, p.63), i per això han de plantejar experiments, dinàmiques i sessions alineades amb els objectius i posicionaments, buscant el canvi organitzacional i social.

Resulta necessari destacar que, tal com s’entén la facilitació en els processos d’IAP, la persona o persones que estan dinamitzant no tenen una participació neutral, sinó que també porten les seues pròpies opinions, creences i tenen la responsabilitat de compartir els seus coneixements amb el grup, orientant els debats i discussions (Jara, 2017). La informació ha de ser tractada amb transparència, quedant sistematitzada i compartida de manera que pugui ser accedida no sols per les persones participants en el procés, sinó per la resta d’organització. Els moments de devolució tant interna com pública esdevenen realment importants per al propi procés.

### Grup motor o Grup Intern de Gènere (GIG)

Les funcions d’aquest grup consisteixen en treballar braç a braç i molt connectades amb la facilitació. El conformen persones de l’organització, que serveixen de “*reality-check*” (Navarro, 2007, p. 31) compartint les seues impressions sobre el plantejament metodològic, els temps, l’ambient en l’organització... També són fonamentals per a “prendre la temperatura del procés” i poder mesurar l’efecte que està causant. Són clau també en l’etapa de comunicació i disseny.

El nombre de persones que formen el GIG no ha de ser molt elevat, ja que ha de tractar-se d’un grup de suport que done més presència al procés en el dia a dia i que treballi de manera coordinada amb la facilitació, fent algunes tasques concretes com la convocatòria i recordatori de sessions, la comunicació... Solen integrar-lo les referents de gènere o aquelles persones més “convençudes” del procés, encara que també pot ser integrat per persones de les altes jerarquies organitzacions o una diversitat de veus, normalment més compromeses amb els feminismes i el procés de canvi.

Natalia Navarro proposa també la figura del “Grup assessor extern”, convenient per a donar una opinió i aportar experiència davant possibles dubtes que puguen sorgir durant el procés. Està pensant per a ser format per activistes i expertes en temes de gènere, amb l’objectiu de “no perdre el nord” i que no es diluísca l’anàlisi de gènere. En alguns processos s’ha comptat amb aquestes expertes en el disseny de les sessions o com a part de l’equip facilitador. Fins i tot pot establir-se necessària la seua figura en la fase d’execució de les accions.

### Participants del procés

Les participants del procés seran aquelles persones que desenvolupen col·lectivament les primeres fases dels COPEG. És important que estiguen representats tots els nivells organitzacionals i àrees, no sols aquelles interessades en la temàtica. En cada procés es decidirà el nombre de persones adequat i, fins i tot, es pot plantejar una “selecció” d’aquelles persones que seria interessant que participaren, sent convidades pel grup motor juntament amb la facilitació. No obstant això, la participació ha de ser voluntària (en el sentit de lliure participació, no de participar sense obtindre remuneració), encara que exigeix compromís amb l’assistència a les sessions de treball i amb les tasques encomanades. Les persones responsables de desenvolupar les accions poden ser diverses, des de les participants (entre les quals estarà l’equip tècnic, directiu, voluntàries...) fins a persones externes com a formadores, activistes...

És important treballar el compromís amb el procés prèviament, consensuar en la mesura que siga possible la periodicitat de les sessions de treball, el temps que requerirà de treball, etc. També és recomanable que aquestes hores formen part de la jornada laboral i computen com a hores de treball per a les participants, ja que va d’acord amb el compromís organitzacional amb el procés i amb la seua legitimitat. En els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere s’analitza, també, com el poder i la participació estan íntimament relacionats i travessen el procés de principi a fi.

### 3.2.4 La participació

La qüestió de la participació i els seus diferents enfocaments ha sigut àmpliament discutida especialment en el camp dels Estudis de Desenvolupament. A més, el seu significat és polisèmic i té múltiples maneres de ser entesa. A vegades ha sigut lligada a conceptes com la democràcia, la participació ciutadana o comunitària a nivell de desenvolupament teòric, mentre que a nivell de pràctiques socials, s’ha relacionat amb les qüestions del poder en les relacions socials (Saul Fuks, 2017). Però en aquest treball no ens interessa detenir-nos en el recorregut de la literatura de la participació, sinó establir què entendrem per processos participatius.

### Els processos participatius

Els processos participatius tenen com a objectiu crear condicions o accions que generen intercanvis productius orientats a construir alternatives desitjables a una situació donada (Fuks, 2017). Aquests processos, d’una banda, tenen com a resultat la proposta d’una sèrie d’accions o alternatives que ens ajuden a comprendre aspectes de la construcció d’“allò comú” i per un altre, poden donar lloc a la construcció d’un coneixement col·lectiu sobre la realitat. Aquesta proposta d’alternatives o accions té, al



seu torn, com a objectiu “influir” o incidir en les decisions polítiques relacionades amb les vides de les persones participants. En el cas dels processos participatius en organitzacions, parlariem de la capacitat de construir un saber col·lectiu sobre la realitat organitzacional.

Asier Blas i Pedro Ibarra (2006) assenyalen que l'èxit d'un procés participatiu només pot aconseguir-se a través de la confluència, la integració i el respecte als processos de participació i les identitats que els conformen. Des de la perspectiva operativa de la participació que proposen aquests autors, estem entenent aquests processos des d'una **funció codecisiva** (les persones participants prenen part en el procés de presa de decisions) i de **cogestió** (les participants assumeixen responsabilitats d'implementació i gestió). Així, pensem en aquests processos des de la mirada de la democràcia participativa comunitària, que prioritza l'interès col·lectiu i comporta un alt grau d'apoderament (Blas i Ibarra, 2006).

### Metodologies participatives

Les metodologies participatives s'alineen amb els postulats del Construccionisme Social (Fuks, 2017), ja que donen sentit a les maneres d'entendre el saber i els processos de producció de coneixement. Ens referirem a metodologies participatives com aquelles que parteixen de la pràctica i que tenen en el centre una concepció dialèctica de la construcció de coneixement, proposant processos en els quals les persones contribueixen a construir col·lectivament nous sabers i conformar identitats col·lectives, reformant una visió estructural de la realitat (Jara, 2017). Així doncs, aquests mètodes i tècniques:

es basen en l'incentiu del principi actiu del coneixement i l'aprenentatge: el coneixement crític es construeix, s'elabora, per mitjà d'una sèrie de processos intel·lectuals i motrius que impliquen realitzar associacions, relacions, abstraccions, formular conclusions, anàlisis o síntesis, de manera activa i conscient [...]. Conèixer de manera participativa els desitjos, temors, expectatives i intencions de cada persona és essencial per a estructurar un procés de formació que permeti conèixer i transformar les realitats concretes en les quals es viu (Jara, 2017, p. 9-10).

Navarro (2007) destaca que la participació en aquests processos suposa fer-se càrrec i comprometre's amb el curs del procés en si mateix, i, sobretot, conscienciar-se que, una vegada detectats els aspectes a ser millorats en l'organització, correspon a tothom i a cadascú responsabilitzar-se de la generació de canvis pro equitat. Per això, en tractar-se de canvis més profunds, és important no iniciar els processos culpabilitzant a les persones de l'organització per les situacions de desigualtat que es detecten, sinó enfocar-se en la identificació i a posterior pensar en els canvis desitjats en els valors, creences, pràctiques, estructures...

Els processos COPEG estan lligats intrínsecament a l'aprenentatge organitzacional col·lectiu, per la qual cosa la participació juga un paper fonamental. En l'aprenentatge organitzacional, com en les metodologies participatives, s'entén el coneixement de manera col·lectiva, dialògica (Jara, 2017), per tant, no s'alinea amb la noció de coneixement transmés per persona expertes, sinó amb la co-creació d'espais en els quals conflüisquen experiències individuals amb les visions que des de la crítica feminista s'han assenyalat com a temes en els quals l'organització treballa de manera quotidiana.

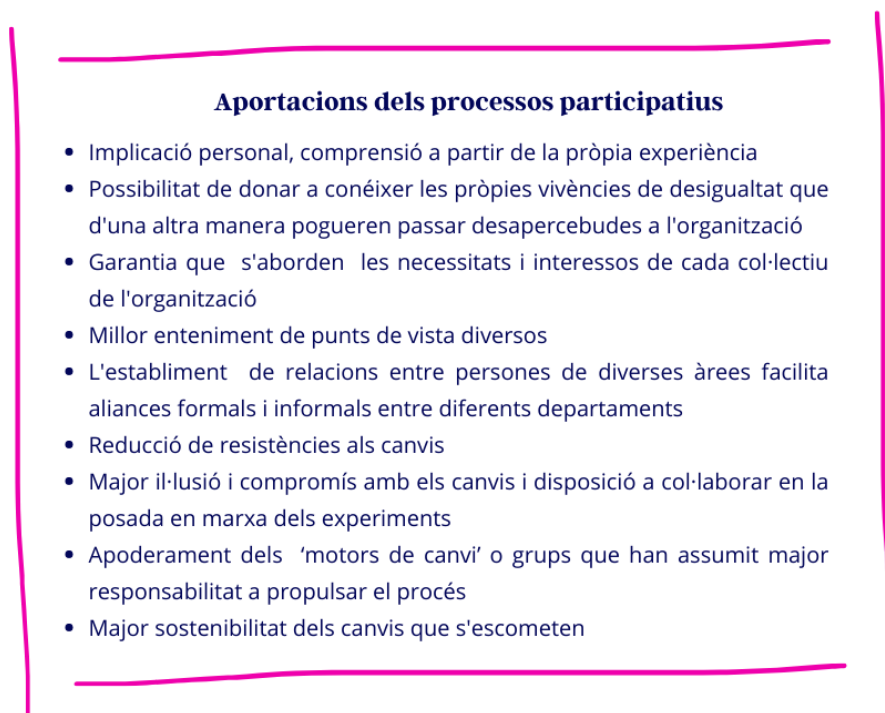
D'aquesta forma, entenem que els processos COPEG es relacionen de manera directa amb les epistemologies feministes, ja que parteixen del coneixement situat (Haraway, 1995), aprenent conjuntament des de les subjectivitats i connectant així allò personal amb allò polític. Les epistemologies feministes entenen el coneixement contextualitzat i col·lectivitzat, fugint de la universalitat, objectivitat i racionalitat imperant en la ciència i epistemologia hegemònica, en inqüestionable sintonia amb els valors de la masculinitat hegemònica. Així, es posen en valor no sols els discursos i els coneixements d'uns experts, sinó la importància de construir juntes, des de les nostres experiències, allò que entenem per realitat, *on parlar d'“el que sentim” està al mateix nivell d'“el que pensem”*.

El que proposen les investigacions feministes és reconèixer que hi ha molts llocs des d'on mirar la realitat i que per això és necessari situar-nos des d'on l'observem, partint així de les subjectivitats i parcialitats des de les quals encarnem el coneixement per a articular les diferents mirades, creant un coneixement més profund de la realitat. És per això que el pensament feminista reconeix com a subjectes de coneixement a totes les persones, la qual cosa suposa una ruptura amb la dualitat subjecte-objecte d'estudi, entenent als “objectes d'estudi” com a actors i agents, no com unes pantalla, terreny o recurs (Haraway, 1995). Així, es creu necessari evitar la posició “objectivista” que pretén ocultar les creences i pràctiques de la persona investigadora mentre manipula les creences i pràctiques de l'objecte (Harding, 1987).

Natalia Navarro (2007) identifica dos principis inspiradors bàsics dels processos de canvi organitzacional que són, d'una banda, traure a la llum la multiplicitat i, per una altra, el disseny d'experiments. Traure a la llum la multiplicitat fa referència a la necessitat de plantejar processos participatius, amb espais en què cadascú pugui expressar la seua opinió i construir col·lectivament els aspectes identificats que necessiten accions de canvi per a eliminar desigualtats. Per a això és necessari el disseny d'experiments que exploren la creativitat, que trenquen amb la racionalitat, on és important incloure totes les veus. Però també fa referència a la capacitat d'experimentar que tinga la pròpia organització, i en aquests casos, al compromís real amb el canvi organitzacional i social. Així, l'autora

identificava una sèrie d'aportacions d'aquests processos a l'hora de plantejar-los de manera radicalment participativa:

*Figura 20. Allò que aporta que un procés siga participatiu*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Natalia Navarro (2007, p.17)*

### 3.2.5 El poder

La qüestió del poder està estretament lligada a la participació i els grups. En qualsevol grup o procés participatiu les dinàmiques relacionals, així com organitzacionals, i fins i tot les estratègies polítiques, estan travessades pel poder. Per tant, el poder és un concepte fonamental per a analitzar processos socials i relacions i, en aquest cas, processos de canvi organitzacional feminista que es donen en el si d'una organització en la qual participen diferents persones.

En qualsevol procés grupal, el conflicte forma part de l'essència del procés, per la qual cosa comprendre les dinàmiques de poder ajudarà també a gestionar el conflicte per a què evolucione en favor de l'aprenentatge grupal i la integració de la diversitat. Des d'aquesta perspectiva, entenem que el poder és indissoluble de la interacció i qualsevol relació es veu travessada per dinàmiques de poder més o menys explícites o invisibles, darrere de les quals es troben el rang i els privilegis (Mouna Kebir, 2020). Per això, és important conèixer com actua el poder per a poder identificar-lo i comprendre millor els processos grupals que es duguen a terme, com els processos COPEG.

Tant des de moviments socials com des de l'acadèmia es venen proposant categories que permeten aclarir la diversitat de fonts i expressions de poder amb la finalitat de reconèixer les diferents experiències i donar-li forma i impuls al canvi social (Navarro, 2017). Apreciar i identificar el poder pot resultar molt difícil perquè és un sistema multidimensional, canviant, que es dona de diferents formes i a diferents nivells. No obstant això, per a l'impuls de processos de canvi organitzacional feministes és crucial dedicar un espai a la reflexió en torn a com actua el poder, tal i com s'assenyala en nombroses ocasions des de les teories feministes interseccionals. Aquesta reflexió ajudarà a prendre consciència del poder que exercim, reproduïm i que modula les creences i actituds, així com la cultura organitzacional.

El poder ha sigut estudiat des de diferents enfocaments, però en aquest treball ens interessa acostar-nos al poder d'una forma que ens ajude a identificar com influeix en els processos de canvi organitzacional feminista i quin paper juga en el desenvolupament d'aquests processos. Per a analitzar-ho, ens nodrim de les aproximacions de les teories feministes interseccionals i les aportacions d'Arnold Mindell sobre rang, poder i privilegis.

### **El poder des d'una perspectiva feminista interseccional**

El terme Interseccionalitat sorgeix dels moviments i veus crítiques de les feministes negres al moviment feminista hegemònic (blanc) als Estats Units per a assenyalar les múltiples opressions que poden viure les dones, a més de la de gènere, donat un sistema amb una estructura social complexa. Kimberlée Creenshaw (1989) va ser la pionera a utilitzar el terme per a descriure Interseccionalitat com l'expressió d'un sistema complex d'estructures d'opressió que són múltiples i simultànies. Des de llavors, moltes activistes i acadèmiques han treballat en l'aprofundiment del terme, en la indagació sobre les diferents opressions, la seua materialitat, i les desigualtats que generen.

Lucas R. Platero (2013) apunta com la classe social, ètnia, sexe, gènere, identitats, educació, afectes, cossos no normatius..., és a dir, tot allò que se n'ix d'aquells rols i estereotips hegemònics, es barreja en les persones conformant múltiples identitats per a situar-nos en un pla d'interseccionalitats. La teoria feminista de la Interseccionalitat ha proporcionat interessants contribucions per a “desestabilitzar al subjecte modern i repensar com interpretem la realitat social i els processos de generació de coneixement” (Javiera Cubillos, 2015, p.121).

Com apunten Irene Martínez i Gema Ramírez (2017), per a desmuntar els prejudicis normatius hem de preguntar-nos com ens mirem a nosaltres mateixes i com mirem a aquelles persones que no compleixen amb les expectatives culturals. Per a això, el marc

de la Interseccionalitat ha servit per a fer una crida a la revisió constant dels nostres privilegis, a entendre des d'on mirem la realitat, a generar coneixement situat i també a prendre part en la desconstrucció de subjectivitats còmplices, visibilitzar les opressions més invisibles i escoltar els discursos de *lxs altrxs*, aquells que habiten els marges per a ressituar els discursos i, amb voluntat, les pràctiques.

La metodologia interseccional és un element fonamental per a abordar aquestes qüestions, encara que aquests tipus d'anàlisi no són fàcilment comprensibles, la qual cosa fa que, al seu torn, disminuïska la receptivitat d'aquests plantejaments i es genere una resistència a comprensions més complexes de les dinàmiques de poder (Spike Peterson, 2005 en Agenjo-Calderón, 2021). Tanmateix, això no hauria de ser un obstacle sinó una motivació per a generar noves categories i mètodes que s'encaminen a afirmar allò múltiple, situat i les posicions diverses en les elaboracions teòriques, des d'un exercici de responsabilitat (Agenjo-Calderón, 2021).

El marc interseccional ens ajuda a complexitzar la mirada de gènere i desvetllar la interdependència i co-constitució de diversos sistemes d'opressió. En aquest treball ens centrem en l'aliança del sistema capitalista amb l'heteropatriarcat i la colonialitat i el racisme, però són nombrosos els sistemes d'opressió que operen col·locant-nos en diferents posicions de privilegi i desigualtat. És important incidir, com feren autores com Patricia Hill Collins (2000), que el poder actua de manera canviant, dinàmica i varia en diversos contextos i moment de la història, per tant, és molt important situar la mirada i tindre en compte el dinamisme intrínsec de la mirada interseccional.

De fet, per comprendre millor el poder i no parlar només en termes de grans estructures de privilegi i opressió, el concepte de rang ens pot ajudar a afinar l'anàlisi de poder en qualsevol grup i, en aquest cas, en les organitzacions.

### **Rang, poder i privilegis**

Quan en les organitzacions es treballa (i, per tant, es reflexiona sobre) el poder o s'emprenen processos que qüestionen els privilegis és pràcticament inherent al propi procés el fet que apareguen resistències, com s'ha descrit en el capítol anterior. És per això que resulta important en aquests processos realitzar accions formatives que ajuden a comprendre el poder, a entendre com aquest ens travessa, com podem combatre-lo i ser capaços d'entendre com actua també en l'estructura i espais organitzacionals.

En aquesta qüestió són interessants les contribucions d'Arnold Mindell sobre el poder en els processos grupals. Des d'una perspectiva de treball de processos i mediació de conflictes, diferents autores i autors, com Mindell, proposen nous conceptes com el rang

per a identificar com es privilegien i oprimeixen certes veus, actituds i identitats en els processos relacionals.

Entenent el poder com la capacitat d'influir en les altres persones (Michener i Suchner, 1972 en Kebir, 2020, p.2), Mindell (2014a) assenyala que és una experiència dinàmica i canviant en la qual interactuen factors estructurals (com els privilegis de classe, gènere, ètnia..) que determinen el nostre rang en la societat, amb aspectes psicològics i contextuals (Kabir, 2020). Per a això, introdueix el concepte de rang com a element clau per a comprendre el poder d'una forma més àmplia, més enllà d'una visió estàtica des de la qual el poder es té o no es té, ja que, segons assenyala, les diverses qualitats de cada persona la col·loquen en una posició de poder en determinats contextos i moments.

Uns altres com Leticia Nieto i Margot Boyer (2006) al·ludeixen als conceptes d'estatus, rang i poder. L'estatus seria la forma més visible de la nostra posició social, el rang la forma per la qual es valora a les persones depenent de certes característiques socials i personals, mentre que el poder seria la forma més invisible, la qual integraria tots aquests aspectes propis de cada ser (Kebir, 2020). Per a Mindell, el rang és la suma dels privilegis d'una persona, i és una cosa atorgada, no triat. S'assigna el rang d'acord amb la cultura i normes socials que aprenem i reproduïm de manera inconscient.

Per això, en termes d'una organització, el rang s'atorga sobre la base del que es valora per la cultura organitzacional, que en si, a més, està clarament influenciat per les estructures de poder que operen en la societat en la qual aquesta organització està embeguda. Totes les persones tenim algun rang i privilegis, siguem o no conscients d'això. De fet, solem identificar més fàcilment la falta de poder, les situacions d'abús d'aquest o quan clarament el poder l'ostenten altres persones (Kebir, 2020). En general, solem identificar-nos abans com a persones oprimides que com a opressores.

Aquesta anotació és essencial per al treball de processos, ja que el fet d'entendre com cadascú pot, en diferents formes i graus, exercir poder en l'organització, és crucial per a establir mecanismes i canvis que permeten una millor distribució d'aquest. Per exemple, en els processos COPEG resulta convenient eixir dels marcs que assenyalen únicament als homes com a responsables de les discriminacions de gènere en l'organització, sinó que s'obliga la mirada i es puga comprendre com la pròpia estructura, els models de treball i, sobretot, la cultura organitzacional, poden estar privilegiant certes pràctiques patriarcal, que van més enllà de les identitats o cossos que les reproduïxen.

Per a identificar millor el poder dins de l'organització durant un procés de canvi organitzacional pot resultar interessant conèixer els tipus de rang que entren en joc en les relacions. Aquestes relacions, a més, no estaran exemptes de conflicte, ja que el propi

procés de revisió organitzacional portarà amb si un conflicte, entés com el descobriment de diferències que porta amb si respostes emocionals que poden fer-lo escalar (Kebir, 2020), per la qual cosa resulta clau gestionar-lo des de la potencialitat de canvi que genera. Mindell (2014) distingeix quatre tipus de rang que operen de manera simultània i que fan que el rang siga una característica canviant, no estàtica, de les persones en les diferents interaccions. Per a classificar els quatre tipus assenyala dues dimensions: la dimensió contextual, que fa referència a aquells tipus de rang més dinàmics que depenen del context social, i la dimensió personal, que fa referència a rangs més estables i transversals a diferents situacions.

*Figura 21. Dimensions i tipus de rang*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Mouna Kebir (2020)*

El rang **social** o **estructural** fa referència a l'estatus i privilegis que rep una persona sobre la base de les qualitats valorades per la cultura majoritària. Així, en una cultura dominant patriarcal, capitalista i colonial, ser home, de classe mitjana/alta, occidental i blanc et posiciona de manera privilegiada. Els factors que determinen el rang social són molt diversos: el gènere, classe, edat, orientació sexual, identitat de gènere, diversitat funcional, nivell educatiu, llengua, estat civil, professió... Per això, les contribucions feministes des del marc de la Interseccionalitat han contribuït a revelar com el rang social és també dinàmic i opera a escala global, però de manera contextual i situada, de forma que aquestes categories interactuen i interseccionen conformant el rang social de les persones (Kebir, 2020).

El rang **local** o **posicional** es refereix a les posicions de poder que ocupen les persones dins de les estructures jeràrquiques. Per exemple, el rang que ocupa una treballadora dins d'una organització que funciona de manera jeràrquica determinarà el seu rang posicional en aquesta organització (Kebir, 2020). D'aquesta forma, al ser un rang molt local i concret sobre la base de cert grup o jerarquia, és un rang molt canviant d'un context a un altre. Aquesta mateixa treballadora, en el seu equip de waterpolo, podrà tenir un rang local alt si forma part, per exemple, de la junta directiva de l'equip.

El rang psicològic està relacionat amb com ens sentim amb nosaltres mateixes, independentment de la nostra posició social. Està conformat per l'autoestima, la seguretat personal, el sentit de pertinença, de suport... Per últim, el rang espiritual es basa en la seguretat i confiança que existeix alguna cosa darrere de totes les nostres accions que ens sosté, fins i tot, en moments complicats. Aquest rang s'expressa a través de diferents capacitats com la compassió, el perdó, el sentit de justícia, l'esperança, i també pot ser usada en benefici propi i en perjudici d'altres persones a través de la seua influència.

Per a poder facilitar un procés grupal com els processos COPEG, identificar el rang de les persones de l'organització i les participants del procés pot ser una eina molt útil. A més, el treball grupal sobre la identificació del poder en l'organització és necessari per a comprendre com fluctua el poder més enllà d'aquelles formes més visibles (el rang local) o aquelles assumides socialment (rang estructural), de manera que siguem capaces d'identificar-ho i generar propostes tendents a distribuir el poder i comprendre millor els possibles conflictes que puguen sorgir. A més, atendre el nostre rang en els processos grupals pot ajudar-nos a no cometre abusos, a no posicionar-nos inconscientment (Kebir, 2020) en favor de les estructures dominants i poder donar suport a les diferents identitats, posicions i veus.



## Elements teòrics clau per a l'anàlisi

Després del recorregut per la literatura de l'Economia Feminista, l'Economia Solidària, les Teories Feministes de l'Organització, el Gènere en el Desenvolupament i el Canvi Organitzacional Pro Equitat de Gènere, fem servir elements de cadascun d'aquests marcs per crear l'estratègia d'anàlisi que guiarà aquest treball d'investigació. Aquest marc conté aportacions de les teories anteriorment descrites, de forma que aprofita elements i conceptes de cadascuna d'elles per connectar-los i crear un marc innovador que ens permeti fer una anàlisi de les experiències estudiades.

Aquest marc articula principalment tres teories: partim de l'Economia Feminista com a eix vertebrador i impuls de la investigació, i fem ús de les Teories Feministes de les Organitzacions i de les estratègies de Gènere en el Desenvolupament per recórrer els orígens i fonaments dels processos de canvi organitzacional feminista. La figura 22 il·lustra aquesta articulació del marc teòric i les principals referències de cadascuna de les teories articulades, d'on hem tret els principals elements d'anàlisi d'aquest treball.

*Figura 22. Teories que fonamenten el marc teòric i principals referències*



*Font: Elaboració pròpia*

En sintonia amb els objectius d'investigació, partim d'una meta que és la transformació de les organitzacions d'economia solidària cap a organitzacions més habitables, vivibles i feministes. Així, s'estableix l'Economia Política Feminista (Agenjo-Calderón, 2020) com el marc de referència que guia i inspira els processos de canvi organitzacional pro

equitat de gènere, posant la sostenibilitat de la vida (Pérez Orozco, 2014) com a brúixola i guia del procés. Per a aconseguir-ho, considerem que els processos COPEG poden ser una bona eina. Aquests processos impulsen canvis en les organitzacions que classificarem a nivell polític, tècnic i cultural i són, alhora, influenciats per diversos factors que faciliten i limiten aquesta transformació, els quals també analitzarem.

Partint d'aquests elements articularem l'anàlisi dels dos casos d'estudi que formen part de la investigació, seguint els objectius i preguntes d'investigació. La figura 23 és una representació gràfica dels principals elements que conformen el marc teòric i la seua articulació en el procés d'anàlisi.

Figura 23. Resum gràfic dels elements teòrics més significatius



Font: Elaboració pròpia

Amb tot, en aquest treball explorem com (1) l'aposta per posar la sostenibilitat de la vida en el centre de les organitzacions (proposta de l'Economia Feminista), inspira i guia els processos de canvi organitzacional feminista en les organitzacions d'Economia Solidària. El concepte de sostenibilitat de la vida proposat per Amaia Pérez Orozco (2014) fa referència a dues preguntes: quina vida val l'alegria ser viscuda i com ens organitzem per a fer-la possible. És en aquesta segona pregunta on les organitzacions d'economia solidària han de fer un treball conscient de revisió i acció per adequar les seues estructures, models de treball i distribució de tasques, les formes de participació i la comunicació per tal de sostindre les vides de les persones que la conformen, així com allò comú, la vida comunitària i la de la mateixa organització.

El marc dels processos de canvi organitzacional feminista està inspirat en les aportacions de les Teories Feministes Organitzacionals que assenyalen els règims de desigualtat presents en les organitzacions i els processos generitzants que en elles es reproduïxen. Els processos de canvi organitzacional feminista compten amb una metodologia que parteix d'un diagnòstic de la realitat organitzacional per transformar-se en un pla d'accions, que pugui canviar aquelles coses detectades per a ser millorades, tenint sempre com a referència o meta la sostenibilitat de la vida.

(2) A través d'aquests processos de canvi organitzacional, es potencien nombrosos canvis en les organitzacions. Per a l'anàlisi dels nivells de canvi hem seguit la classificació proposada per Natalia Navarro (2017) per a identificar els canvis polítics, tècnics i culturals, i hem aportat una subcategorització d'aquests últims en canvis organitzacionals o canvis en la presa de consciència i en la identificació del poder. Per últim, classificarem i detallarem els factors facilitadors i limitadors de la transformació feminista (3) per conèixer com els canvis realment fan de l'organització un espai més habitable.

Aquests elements clau guiaran tot el disseny metodològic i el procés analític, com es pot observar també en la codificació presentada al **capítol 5**, i s'articularen per donar resposta a les preguntes d'investigació, que recordem a continuació:

- 1. Quins canvis poden generar les pràctiques de l'Economia Feminista en les organitzacions d'economia solidària?*
- 2. Quins aspectes dels processos de canvi organitzacional impulsen o limiten la transformació organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària?*
- 3. Com contribueixen els processos de canvi organitzacional feminista a generar organitzacions més habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida?*

## Capítol 4. REAS País Valencià i REAS Euskadi

En aquest capítol presentem els casos d'estudi que formen part del procés d'investigació, el cas de dues organitzacions de segon nivell; és a dir, plataformes o xarxes on diverses organitzacions es troben per, en aquest cas, promoure l'Economia Solidària. Com s'ha esmentat al primer capítol, el moviment d'Economia Solidària a l'Estat espanyol s'articula principalment a la Xarxa d'Economia Alternativa i Solidària (REAS, per les sigles en castellà), que compta amb seccions territorials. En aquest estudi, fem una anàlisi dels processos de canvi organitzacional feminista que han desenvolupat dues d'aquestes seccions territorials de la xarxa: REAS País Valencià i REAS Euskadi. Per això, en aquest capítol introduïrem la realitat de cadascuna.

L'estructura d'aquest capítol partirà d'una breu descripció de REAS i una **justificació de la selecció dels dos casos d'estudi**. Més endavant, detallarem la realitat de cadascuna de les dues organitzacions, primer de **REAS País Valencià** i després **REAS Euskadi**, explicant la seua estructura, teixit social, perfil d'entitats que la conformen, els seus models de treball, projectes i activitats principals i farem una descripció dels processos de canvi organitzacional feminista que han dut a terme.

### 4.1 Què és REAS?

La *Red de Economía Alternativa y Solidària* (REAS) naix a Córdoba en 1995 amb l'impuls d'una vintena d'organitzacions dedicades a la inserció sociolaboral, el comerç just i el reciclatge. En 2000 es dota d'una estructura nacional que incorpora unes 70 iniciatives arreu de tot l'Estat espanyol, i naix així REAS Red de Redes (RdR). En 2014 s'aproven les bases de funcionament i òrgans de participació de la xarxa, com una estructura confederal de la qual formen part 15 xarxes territorials i quatre sectorials (REAS, 2020a). REAS RdR l'aglutinen 944 entitats amb la participació de 23.208 persones contractades i 25.467 voluntàries, les quals conjuntament generen uns ingressos anuals de més de 1.000 milions d'euros (REAS, 2022a).

Actualment, REAS RdR és el principal espai de l'Economia Social i Solidària de l'Estat espanyol. Treballa des d'un triple vessant: com a enfocament d'economia crítica, com a un conjunt de pràctiques d'economia alternativa i com a un moviment que busca la transformació social. Com detalla la mateixa xarxa REAS:

- Des d'un **enfocament d'economia crítica i transformadora** proposa relocalitzar l'economia situant en el centre a les persones i a la sostenibilitat de la vida i, en un sentit territorial, tornant a allò local.
- A més, conforma un **conjunt de pràctiques econòmiques** alternatives, ja que proposa un canvi en les relacions de tots els àmbits del cicle econòmic (producció, distribució, consum i finançament) basades en la justícia, la cooperació, la reciprocitat i l'ajuda mútua, i que aspira i en gran manera aconsegueix satisfer les necessitats diàries de la població sota criteris de sostenibilitat i justícia social.
- És un **moviment social** perquè qüestiona el sistema econòmic imperant i proposa la seua transformació. (REAS, 2022, p.3).

## REAS. Missió i visió

REAS té com missió fonamental “promoure l'Economia Solidària com a instrument al servei de la sostenibilitat de la vida, on les persones i el medi ambient estiguen per damunt de qualsevol altre interès” (REAS, 2020, p.10). REAS RdR promou l'Economia Solidària com a paradigma de transformació de l'economia, aposta per transformar les relacions econòmiques i promou i aglutina un conjunt de pràctiques diverses: les finances ètiques, energies alternatives, comerç just, iniciatives agroecològiques, cooperatives de serveis, entitats de reutilització i reciclatge, empreses feministes... Experiències que han anat teixint una xarxa d'iniciatives que constitueixen una altra visió de l'economia i des de les quals pretén donar resposta als greus problemes de desigualtat que genera el sistema actual (REAS, 2022a).

Aquesta missió es materialitza a través de tres grans objectius: la incidència social i política per a la promoció de l'Economia Solidària (ES), l'enfortiment del treball en xarxa i la consolidació d'instruments per a la promoció de l'ES. Com s'ha detallat al capítol 1, REAS ha definit d'acord amb el seu posicionament, objectius i valors una Carta de principis de l'Economia Solidària que compta amb sis principis (REAS, 2022b):

- **Equitat.** REAS reconeix a totes les persones com a subjectes d'igual dignitat i protegeix el dret a no estar sotmeses a relacions de dominació.

- **Treball.** Afirmar la importància de recuperar la dimensió humana, social, política, econòmica i cultural del treball, ampliant el seu significat més enllà de l'ocupació.
- **Sostenibilitat ambiental.** REAS considera tota activitat relacionada amb la natura i reconeixen els seus drets com a punt de partida de l'activitat productiva i econòmica.
- **Cooperació.** L'ES fomenta l'aprenentatge i treball cooperatiu entre persones i organitzacions mitjançant la col·laboració, presa de decisions conjunta i assumptió compartida de responsabilitats i deures que garanteixen la màxima horitzontalitat possible.
- **Sense fins lucratius.** El model econòmic que practica REAS busca el desenvolupament integral, col·lectiu i individual de les persones i, com a mitjà, la gestió eficient de projectes econòmicament viables i sostenibles. La forma de mesurar els balanços de resultats té en compte no només aspectes econòmics sinó també humans, socials, mediambientals, culturals i participatius.
- **Compromís amb l'entorn.** Es concreta a través de la participació en el desenvolupament local, sostenible i comunitari del territori.

Les entitats que conformen la xarxa presenten diferents formes jurídiques (associacions, ONG i ONGD, cooperatives, empreses socials, fundacions...) i treballen una gran varietat de sectors.

## REAS. Funcionament de la xarxa

REAS funciona com una xarxa federal, anomenada "REAS Red de Redes" (REAS RdR) que aglutina els diferents territoris autonòmics. En total, REAS està present en 15 territoris, com es pot veure a la figura 24.

Figura 24. Seccions territorials de REAS Red de Redes.



Font: REAS.red (2021a)

De forma addicional a les xarxes territorials, REAS s'articula en quatre sectors clau: l'Associació Espanyola de Recuperadors d'Economia Social i Solidària (40 entitats), la Coordinadora Estatal de Comerç Just (30 organitzacions), la Unió de Renovables (20 cooperatives) i la Mesa de Finances Ètiques.

## REAS. Governança i estructura

REAS RdR funciona amb una assemblea general que és el màxim òrgan de govern, de participació i de decisió, així com l'espai d'expressió de les xarxes territorials i sectorials. El consell confederal és l'òrgan elegit per l'assemblea que s'encarrega d'articular i desenvolupar els objectius estratègics de la xarxa a partir de les línies que marca l'assemblea, mentre que la coordinació executiva s'ocupa de coordinar i representar a REAS en funcions de tipus tècnic i polític. Finalment, la xarxa compta amb comissions de treball que són espais on s'impulsen les línies de treball prioritàries i estan formades per entitats i persones de les xarxes associades. Actualment, són huit les comissions de treball: mercat social, comunicació, auditoria social, feminismes, polítiques públiques i incidència social, contractació pública i responsable, habitatge cooperatiu en cessió d'ús i relacions internacionals (REAS, 2022c).

Dins de REAS Red de Redes, cada territori té les seues peculiaritats que responen als diversos contextos locals, l'històric de l'organització, el nombre d'entitats actives en la xarxa i la seua grandària, els recursos econòmics accessibles i generats, el model de

treball i governança, la vinculació amb altres moviments socials, l'escenari polític i institucional, el posicionament i treball feminista de l'organització, entre d'altres. Per tant, encara que totes formen part d'una mateixa xarxa que treballa sota objectius col·lectius, és important situar la realitat de cada territori.

## Els feminismes en REAS RdR

En 2021, REAS va complir 25 anys “promovent un model solidari, feminista i ecològic” (REAS, 2020, p.3). Els feminismes en REAS RdR tenen una gran presència en les comunicacions, manifestos públics i part de les accions. Tanmateix, en la seua missió i la carta de principis no apareix la paraula “feminisme” o derivats, encara que molts principis i valors tenen molt a veure amb pràctiques que també es promouen des dels feminismes. En 2019 es va conformar la comissió de feminismes en la xarxa amb la motivació de revisar la carta de principis incorporant la perspectiva feminista i elements de les economies transformadores al relat de l'Economia Solidària.

Tal com indiquen al seu web, la comissió de feminismes de REAS RdR centra el seu esforç en tres principals objectius: (1) Enriquir el discurs polític i les estratègies i accions de REAS RdR des dels feminismes (revisar la carta de principis, activitats de sensibilització...), (2) transformar i enfortir les organitzacions que conformen les xarxes per avançar en el canvi cap a organitzacions feministes (formació en gènere a organitzacions, balanç social...) i (3) afavorir l'intercanvi de materials, experiències i coneixements sobre ES i Feminismes entre els territoris de REAS RdR.

Pel que fa a l'ús del llenguatge, quasi totes les entitats de REAS RdR —el 96,40%— fan un ús del llenguatge inclusiu a les seues comunicacions, utilitzant fórmules alternatives al masculí genèric, entre d'altres (REAS, 2021b). Segons detalla la memòria d'actuació de 2020, s'ha incorporat al portal web i butlletí mensual una temàtica pròpia sobre feminismes amb espai estàtic i dinàmic, així com un dossier d'Economia Feminista i Solidària. De manera complementària, la comissió de feminismes publica diversos continguts i actua com a altaveu de moltes accions i publicacions de les xarxes territorials en matèria feminista com ara el “Kit d'eines en clau d'economia feminista per a unes organitzacions més habitables”<sup>3</sup>.

El posicionament feminista de REAS RdR no es explícit, però podríem interpretar, atesos els seus documents i darreres comunicacions, que existeix una gran influència dels ecofeminismes. Així, podríem situar la perspectiva d'economia feminista integradora com la més present a escala general en la xarxa, encara que hi ha diferències significatives

---

<sup>3</sup> Publicat en Píkara Magazine el 2 de desembre de 2020. Accessible a <https://www.pikaramagazine.com/2020/12/kit-herramientas-clave-economia-feminista-unas-organizaciones-mas-habitables/>



entre territoris en la forma d'entendre i abordar els feminismes i l'economia feminista. Per exemple, REAS Euskadi i la XES (La Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya) han fet nombroses publicacions, treballs, projectes i incidència d'economia feminista amb una perspectiva més rupturista i crítica, i tenen comissions i projectes que han explorat els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere o la transició organitzativa feminista, a més de fer publicacions, formacions i generar també contingut teòric. No obstant això, també podríem trobar perspectives més properes a l'economia del gènere en alguns discursos i pràctiques d'alguns territoris i entitats de la xarxa.

El Balanç Social és una eina de rendició de comptes que REAS utilitza per fer visibles les seues pràctiques i valors. Es basa en una bateria de preguntes que responen les organitzacions de tota la xarxa (de tots els territoris) i que, a través d'uns indicadors, es materialitzen en un informe que més tard se socialitza. En els darrers anys (des de 2019), a més, s'ha desenvolupat un informe de gènere<sup>4</sup> dins del balanç social de tota la xarxa que ens és útil per obtenir una imatge actualitzada dels nivells de participació de dones en les organitzacions. Tanmateix, cal tenir en compte, com es repetirà en aquest treball en més ocasions, que la presència o participació de dones en els espais no significa la incorporació d'una visió feminista.

En l'informe de gènere de REAS Xarxa de Xarxes de 2021 s'analitzen els percentatges de dones treballadores en les seues organitzacions (63,5% en l'ESS enfront del 41,20% en l'economia convencional), la seua representació en càrrecs societaris (51,29% enfront del 27,67% en l'economia convencional) i la seua participació comunitària (61,79% de voluntàries) i en la presa de decisions (56%).

Com afirma REAS al seu informe de gènere, l'ESS "està feminitzada pel que fa a la ràtio de les persones treballadores de gènere femení, ja que el sector genera un clima positiu d'accés en tenir menys barreres d'entrada i comptar amb mesures que promouen una participació paritària" (REAS, 2021b, p.10). En aquest informe es parla principalment de dones i homes, reduint el gènere de manera binària, encara que en molts indicadors sí que es reflecteix el percentatge de persones no binàries, que en tots els casos és menor a l'1%.

Quasi un 60% de les entitats de REAS compta amb plans d'igualtat i un 60% compta amb un protocol de prevenció de l'assetjament. Pel que fa a la conciliació i corresponsabilitat, un 76% d'entitats incorpora mesures de conciliació i un 82% genera espais d'atenció emocional i cures, segons l'auditoria social de 2021 (REAS, 2021b). Més enllà dels números, és també importat explorar quines són eixes mesures, sota quins criteris es

---

<sup>4</sup> L'informe es fa públic cada any i pot ser consultat a <https://www.economiasolidaria.org/auditoria-social-2021/>.

decideixen i com i qui s'encarrega de generar els espais emocionals i de cures en les organitzacions.

Si ampliem la “mirada de gènere” i analitzem des d'una perspectiva interseccional el conjunt d'organitzacions, situem REAS RdR com entitats integrades principalment per persones blanques europees (majoritàriament espanyoles). Malgrat això, al seu “informe de gènere” només s'observa la realitat organitzacional des de la variable analítica del gènere, sense ampliar la mirada amb altres característiques identitàries com ara l'ètnia, la identitat de gènere, l'edat, nivell d'estudis...

## **4.2 Per què REAS País Valencià i REAS Euskadi? La selecció dels casos**

### **Dos contextos organitzacionals molt diferents**

En aquest procés d'investigació han participat dues d'aquestes organitzacions que formen part de REAS RdR: REAS País Valencià i REAS Euskadi. Els motius de selecció d'aquestes dos REAS són diversos. D'una banda, volíem apropar-nos a realitats i contextos organitzacionals significativament diferents, però que hagen desenvolupat una transició organitzacional feminista.

REAS País Valencià és una organització relativament jove (compta amb menys de deu anys d'història), formada per unes 25 o 30 entitats xicotetes que treballen amb una estructura organitzacional feble i sense recursos econòmics que donen sostenibilitat als diversos projectes impulsats per la xarxa. REAS País Valencià no té una trajectòria prèvia de treball (específicament) feminista i per a dur a terme el procés de canvi organitzacional feminista no va comptar amb recursos econòmics per donar suport a l'etapa l'autodiagnòstic i el pla d'accions.

REAS Euskadi, d'altra banda, és una xarxa més enfortida i amb més anys de via (més de 25), formada per al voltant de 100 entitats (de diversos volums), amb una estructura més consolidada, amb un equip tècnic estable i sostenibilitat econòmica de la xarxa gràcies als recursos propis i al finançament públic. A més a més, REAS Euskadi comptava amb una subvenció pública de gran volum per desenvolupar el procés de canvi organitzacional feminista en quatre anys i amb un treball feminista previ gràcies, en part, a la comissió d'Economia Solidària i Feminista, “EkoSolFem”.

### **L'economia solidària, i feminista?**

No obstant aquesta diversitat organitzacional entre ambdós territoris, una aposta clara era que volíem treballar processos de canvi organitzacional feminista amb organitzacions

“afins” a l’Economia Feminista i properes, almenys discursivament, amb el feminisme anticapitalista. Motivades per nombroses vivències personals, conversacions amb companyes i lectures que assenyalaven les incoherències de moltes organitzacions socials entre el discurs feminista i les pràctiques organitzacionals, teníem la voluntat d’explorar la incidència i contribució dels feminismes al canvi de pràctiques en aquests col·lectius. Des del sentiment de què, en molts casos, militem o fem feina en espais de lluita per la justícia i transformació social que, en el dia a dia, ens fan sentir incòmodes i fins i tot violentades amb determinades pràctiques, conscients que en aquests espais també es generen desigualtats.

Per tant, aquesta decisió deixava fora o descartava moltes organitzacions, com ara empreses de l’economia convencional, institucions públiques o organitzacions polítiques, ja que consideràvem que en pocs casos trobaríem presència de l’Economia Feminista en la seua visió i missió, projectes i discursos. A més a més, considerem que desenvolupar processos de canvi organitzacional feminista des d’una perspectiva interseccional i anticapitalista necessita un context de treball previ en l’organització cap a la consciència feminista perquè almenys siga considerada necessària la reflexió i transformació col·lectiva. Som conscients que no totes les organitzacions que qüestionen el model de desenvolupament capitalista i treballen per promoure alternatives a aquest sistema ho fan des d’una perspectiva d’Economia Política Feminista, però, de la mateixa manera, apostem per aquesta perspectiva als processos de canvi organitzacional feminista que explorem en aquesta investigació. Llavors, necessitem un escenari a priori “afí”, conscients de les nombroses resistències i incoherències que poden estar presents, que, entre d’altres, aquests processos s’encarreguen de visibilitzar i combatre.

Aquest posicionament tampoc limita que es puguin dur a terme processos de canvi organitzacional feminista en organitzacions sense cap treball ni posicionament feminista previ i amb pràctiques capitalistes. De fet, considerem que el camí de transformació i canvi social no ha de limitar-se només a parlar i treballar els feminismes en espais amb certa afinitat.

Llavors, entenent la investigació com a part del procés de canvi social, considerem que altres estratègies d’incidència i transició feminista en organitzacions podrien ser també legítimes en determinats moments i contextos organitzacionals, però la nostra forma d’entendre els processos de canvi organitzacional feminista des de posicions de l’economia política feminista ens allunyen d’entitats amb postulats clarament capitalistes, cisheteropatriarcal, racistes i colonials. És a dir, no seria coherent dur a terme un procés de canvi organitzacional feminista, des de la manera que l’entendem, amb una entitat bancària que trafica amb habitatges de fons voltor i expulsa a famílies de les

seues cases, o amb una empresa que comercia productes amb materials i treball precari provinents de territoris a molts quilòmetres i amb processos d'exploració de la natura i les persones.

## D'organitzacions socials a REAS País Valencià i REAS Euskadi

En un primer moment del procés d'investigació ens plantejarem treballar amb col·lectives de base i moviments socials, però això complicava el desenvolupament de la investigació, ja que en molts casos aquests col·lectius són oberts i amb participació i estructura molt flexible i canviant. Això suposava una limitació considerant que el procés d'investigació comptava amb uns temps i recursos limitats dins d'un sistema acadèmic rígid, amb uns objectius i requisits addicionals (formació, publicacions, congressos...) que també necessitaven ser atesos. Per tant, decidirem treballar amb un perfil d'organització tancat, proper a ONGDs. És així com, per les connexions entre l'Economia Feminista (la qual conformava la nostra motivació principal d'exploració i acció) i l'Economia Solidària, determinarem proposar el procés a organitzacions d'economia social solidària.

És així com sorgeix la proposta de REAS País Valencià per desenvolupar un treball d'investigació-acció per fer una reflexió feminista de l'organització o alguna de les entitats que conformaven la xarxa (el desenvolupament del disseny i metodologia de treball s'explicarà de manera detallada al capítol següent). Les primeres converses articulades amb l'organització es produïren, en part, gràcies al fet que coneixíem algunes persones de REAS País Valencià per treballs i militància previs i existia una confiança prèvia. Aleshores, amb les primeres reunions consideràrem adient dur a terme un procés de revisió organitzacional de REAS País Valencià (i no d'una o dues organitzacions de la xarxa), ja que des de REAS sentien que estaven en un moment clau per a fer un diagnòstic i proposar canvis en l'organització, i fer-ho des d'una perspectiva d'economia feminista suposava un al·licient. És així com REAS País Valencià es conformà com la primera experiència i principal treball de camp d'aquest procés d'investigació, quedant clara des del principi la metodologia participativa del procés i la seua orientació a l'acció.

Paral·lelament, fou durant un congrés d'Economia Feminista a València en 2019 quan en un taller coneguèrem el procés Bizigarri de REAS Euskadi. En aquest taller explicaren la metodologia que havien dut a terme i els primers resultats del diagnòstic i pla d'accions (recollits al document del Pla Bizigarri), producte dels primers anys i etapes d'allò que anomenaren "*procesos de cambio organizacional pro equidad de género*", un nou terme en aquell moment. L'afinitat metodològica i dels objectius de treball de l'experiència basca amb allò que s'estava planificant a REAS País Valencià feren del procés d'Euskadi

un referent i guia per al País Valencià, així com una finestra a nova literatura que més tard donaria forma al marc teòric d'aquesta tesi.

Més tard, en acabar el procés de facilitació de REAS País Valencià, es considerà molt interessant poder conformar un altre cas d'estudi i analitzar les sinergies i diferències entre ambdós processos per comprendre millor el seu impacte en les organitzacions. Amb aquesta motivació es va desenvolupar una estada d'investigació a Bilbao i, principalment mitjançant entrevistes, es va constituir REAS Euskadi i el seu procés Bizigarri com el segon cas d'estudi d'aquesta tesi.

### Processos de canvi organitzacional feminista

Per tant, els dos casos d'estudi eren dues organitzacions que o bé estaven desenvolupant o bé volien desenvolupar processos de canvi organitzacional feminista, conegueren o no el terme concret. A més, en el cas de REAS País Valencià estaven convençudes de la necessitat de fer-ho de manera participativa i involucrant moltes entitats, ja que a més necessitaven enfortir la seua xarxa i trobar-se més, i tenien clar que no volien ser les "feministes" de la xarxa les que tiraren endavant en el procés. En el cas de REAS Euskadi, comptaven amb un equip facilitador que coneixia la metodologia dels processos, detallada també a la convocatòria de subvencions, i que es plantejava participativa, amb èmfasi en la participació d'una part significant i heterogènia de l'entitat al diagnòstic.

Així conformarem els dos casos d'estudi a partir de dues experiències d'organitzacions (de segon nivell) de l'Economia Solidària que, malgrat les seues diferències i contextos diversos, estaven o volien desenvolupar processos de transformació organitzacional feminista. La següent taula resumeix els principals aspectes que caracteritzen i diferències a REAS País Valencià i REAS Euskadi.

*Taula 3. Comparativa de les principals característiques de REAS País Valencià i REAS Euskadi*



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 anys</li> <li>• 25-30 entitats</li> <li>• Xicotetes cooperatives i associacions/ONGs</li> <li>• Sense personal laboral estructural (secretaria tècnica 1 persona)</li> <li>• Procés feminista autogestionat en primeres fases</li> <li>• Sense trajectòria prèvia de treball feminista en l'organització</li> <li>• Activitat de la xarxa baixa, dependent de xicotets projectes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 anys</li> <li>• 95-100 entitats</li> <li>• Xicotetes i grans entitats formen part de la xarxa</li> <li>• Equip tècnic d'entre 4 i 5 persones contractades estructuralment</li> <li>• Procés feminista finançat per fons públic per a 4 anys</li> <li>• Treball feminista previ i comissió d'Economia Solidària i Feminista</li> <li>• Gran activitat i nombrosos projectes alhora.</li> </ul> |
|--|---|

*Font: Elaboració pròpia.*

### 4.3 Cap a organitzacions habitables i feministes

La següent part del capítol té com a objectiu descriure cadascuna de les dues organitzacions amb les quals s'han desenvolupat els casos d'estudi, per tal de conèixer més en detall la realitat de cadascuna d'elles. Part de la informació va més enllà de la descripció, ja que part d'aquesta "descripció" s'ha fet arran l'anàlisi i el treball amb les organitzacions. A banda de la descripció de cada organització, es pretén presentar ambdues experiències dels processos de canvi organitzacional feminista que han desenvolupat en REAS Euskadi (l'anomenat procés Bizigarri) i REAS País Valencià (el que es coneix com "Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora").

#### 4.3.1 REAS País Valencià

**REAS País Valencià** naix en 2014 com una associació sense ànim de lucre amb l'objectiu de crear una xarxa d'entitats per a potenciar l'Economia Solidària com un instrument per a desenvolupar "una societat més justa i solidària, caminant cap al desenvolupament sostenible i tenint en compte la interdependència d'allò econòmic, social, ambiental i cultural." (REAS País Valencià, 2022).

Segons defineixen al seu web, la finalitat principal de la xarxa és fer possible una altra manera d'enfocar i gestionar l'economia a través de potenciar, secundar i coordinar les iniciatives associatives, empresarials, econòmiques i financeres que estan compromeses amb els sis grans principis de la Carta Solidària descrits en apartats anteriors d'aquest treball i que es resumeixen gràficament amb la imatge següent.

Figura 25. Principis de l'Economia Solidària

## PRINCIPIIS DE L'ECONOMIA SOLIDÀRIA

### EQUITAT



Justícia en la igualtat amb reconeixement i respecte a la diversitat, evitant relacions basades en la dominació.

### TREBALL



Importància de tots els tipus de treball com a element clau en la qualitat de vida de les persones i de les relacions econòmiques.

### SOSTENIBILITAT AMBIENTAL



Formes sostenibles i equitatives de producció i consum, promovent una ètica de la suficiència i un model de vida més simple.

### COOPERACIÓ



Dins i fora de les organitzacions. Relacions econòmiques basades en justícia, igualtat, confiança, coresponsabilitat, transparència, respecte...

### SENSE ÀNIM DE LUCRÉ



gestió eficient dels beneficis, els quals es reinverteixen i redistribueixen. Model social més humà, solidari i equitatiu.

### COMPROMÍS AMB L'ENTORN



Participació en el desenvolupament local sostenible i comunitari del territori. Pensant en global, actuant en local

Font: REAS País Valencià, 2022.

### Projectes i activitats

REAS País Valencià treballa principalment al voltant de tres eixos, seguint la proposta de REAS RdR. Per una banda, és una ferramenta d'incidència social i política mitjançant el diàleg amb grups polítics i administracions, el foment de la compra pública responsable i la generació d'aliances amb altres organitzacions. Tanmateix, REAS País Valencià (REAS PV) posa el focus en enfortir el treball en xarxa, dinamitzant la cooperació entre entitats de l'ESS, la difusió de l'ES i l'impuls del desenvolupament territorial i sectorial des d'una perspectiva d'ESS. Finalment, la xarxa intenta consolidar instruments d'ESS com ara les finances ètiques i alternatives, fomentar les xarxes de cooperació i visibilitzar els valors de les empreses d'ESS.

Figura 26. Objectius de treball REAS País Valencià

## Què fa REAS País Valencià?

### INCIDÈNCIA SOCIAL I POLÍTICA

- Diàleg amb grups polítics i administracions
- Fomentar la compra pública responsable
- Generació d'aliances amb altres organitzacions pel canvi econòmic

### ENFORTIR EL TREBALL EN XARXA

- Dinamització de la cooperació entre les entitats de l'ESS
- Difusió de l'Economia Solidària i els seus valors
- Impuls del desenvolupament territorial i sectorial des d'una perspectiva de l'ESS

### CONSOLIDAR INSTRUMENTS D'ESS

- Finances ètiques i alternatives
- Xarxes de cooperació
- Visibilitzar els valors de les empreses mercantils amb valors de l'ESS

Font: REAS País Valencià, 2022.

REAS País Valencià treballa principalment en l'impuls i suport de tres projectes principals: Tornallom, el mercat social i el balanç social.

**Tornallom** és el mapa col·laboratiu on es poden trobar i situar empreses de l'economia alternativa i solidària on adquirir béns i serveis. Està basat en l'experiència del **Pam a Pam** en Catalunya i utilitza criteris vinculats a l'ESS per tal de situar les iniciatives al mapa. Es tracta també d'una eina d'avaluació útil de criteris ètics i solidaris. A més a més, Tornallom pretén ser una comunitat activista oberta i motivada a participar, fer sinergies i articular al món de l'ESS (Tornallom, 2022). En el mapa es localitzen iniciatives de diferents sectors econòmics que han estat entrevistades mitjançant el qüestionari que conté **quinze criteris** que analitzen la triple sostenibilitat de les iniciatives: la sostenibilitat de cura de l'equip o la comunitat, l'impacte social en el seu entorn i l'impacte ambiental.

El Mercat Social és un espai on consumidores i Economia Solidària troben productes i serveis compromesos amb una economia per a les persones. S'articula també amb la resta de territoris de REAS RdR i funciona com una xarxa de producció, distribució i consum de béns i serveis amb criteris ètics, democràtics, ecològics i solidaris. Dins de l'estructura de l'organització existeix un grup de treball de Mercat Social, però actualment no s'estan impulsant activitats per al seu desenvolupament.

De manera complementària a les dues eines anteriors, el balanç social funciona com a instrument en el qual es detalla l'impacte de les actuacions o activitats de l'empresa en la societat o territori concret. Té com a objectius fer valdre la gestió coherent de les



empreses d'ESS i fomentar les pràctiques de consum conscient i responsable, mentre que potencia un procés continu d'autoreflexió per part de les empreses, orientat a millorar les seues pràctiques organitzacionals (REAS Red, 2022d). Aquesta eina s'impulsa també a escala estatal cada any amb les campanyes d'auditoria amb l'eslògan "Ensenya el cor" i funciona amb una bateria de preguntes guiades que cada entitat respon de si mateixa, amb el suport, si escau, de la xarxa, que s'encarregarà de fer auditories una vegada realitzat el balanç. Cada any, el balanç social es materialitza en un informe amb les dades agregades de tots els territoris que es fa **públic al web** i les xarxes socials i que es presenta a la societat. Malauradament, l'auditoria o balanç social de REAS País Valencià no s'ha fet públic en l'àmbit territorial, sinó que s'ha agregat a les dades estatals.

A banda d'aquests projectes que vertebreren l'activitat de REAS PV, els últims anys la xarxa s'ha centrat en fer un treball intern d'enfortiment de la xarxa, de construcció del seu Pla Estratègic, així com el procés de canvi organitzacional feminista "Cap a una REAS sostenible i cuidadora". Aquest treball s'ha fet amb processos participatius amb facilitació interna i externa.

### **Estructura i funcionament de REAS PV**

REAS País Valencià la conformen al voltant de trenta entitats, de les quals al voltant de vint es troben a la província de València, unes sis o set a Alacant i dues a Castelló. La majoria d'entitats són cooperatives de treball en sectors com ara: l'agroecologia i sobirania alimentària, el desenvolupament rural i social, finances ètiques, formació i sensibilització, turisme i hostaleria responsable, producció i consum responsable, advocacia i mediació, pensament crític o energia...

La participació i filiació en REAS PV ha canviat a l'últim any i actualment segueixen un model amb tres nivells o modalitats de participació. D'una banda, aquelles entitats sòcies que participen activament de les activitats i projectes de la xarxa i col·laboren amb altres en alguna comissió o grup de treball participen dins del primer nivell o modalitat, la qual cosa els permet ser part de la presa de decisions de la xarxa amb veu i vot en l'assemblea general.

D'altra banda, aquelles entitats col·laboradores que només es comprometen a participar en algunes activitats, però no formen part activa de cap comissió ni grup de treball, estaran en un segon nivell de participació on es comprometen a pagar una quota i participar en les assemblees generals amb veu però sense vot.

Per últim, també poden participar persones que no estiguen directament vinculades a cap entitat sòcia, però que es comprometen a fer part de la xarxa com activistes,

participant en les comissions i la presa de decisions en assemblea general, on tenen veu i vot.

Pel que fa a l'estructura de l'organització, l'assemblea és el màxim òrgan de decisió, on es prenen decisions estratègiques de la xarxa, on s'aproven les noves incorporacions de sòcies i on s'elegeix la junta directiva. Per al desenvolupament del dia a dia i decisions operatives, la xarxa compta amb el grup de governança, que funciona com extensió de la junta directiva on les tasques es distribueixen més enllà del càrrec que oficialment desenvolupen les persones que exerceixen la presidència, secretaria i tresoreria. De fet, aquests càrrecs oficials són només representatius legalment, però les seues responsabilitats són compartides per tot el grup de governança i distribuïdes (gestió econòmica, gestió de projectes, representació...).

El grup de governança es coordina amb la secretaria tècnica, que fins ara ha estat un càrrec individual i desenvolupat per una persona contractada amb càrrec als projectes que s'han dut a terme, amb l'objectiu de fer la coordinació tècnica dels diferents projectes i activitats de la xarxa. A més, governança i secretaria es coordinen amb el grup de comunicació que s'encarrega de la dinamització del web i les xarxes socials de REAS PV, i amb el grup de treball de Tornallom, que dinamitza i lidera el projecte. Actualment, han deixat d'estar actius el grup de cohesió (que sí que estava actiu el 2019 i 2020) i el grup de mercat social.

De fet, l'estructura ha canviat respecte a la que havia estat present fins a 2018, on la junta directiva s'encarregava de les decisions operatives principalment coordinades amb una secretaria tècnica temporal i inestable, amb el principal grup de treball de mercat social i una persona tècnica encarregada del balanç social. En 2019 es va començar a treballar amb el grup de governança (delegació i redistribució de les tasques de junta directiva) i es va crear el grup de cohesió, aquest últim encarregat d'enfortir el teixit de la xarxa i potencia el treball col·lectiu. Amb aquest grup es va treballar com a grup motor en el procés de transformació feminista "Cap a una REAS sostenible i cuidadora". Les formes de participació, així com el funcionament de la xarxa, han sigut objecte de redefinició, en part motivada pel diagnòstic que es va fer durant el procés, els resultats i detalls del qual es compartiran en els capítols 5 i 6.

És important destacar, donada la natura d'aquest treball, que en REAS PV mai ha existit una comissió ni responsable de gènere en l'entitat, així com tampoc s'ha coordinat amb la comissió de feminismes de REAS RdR, en la qual sí que participa una investigadora propera a la xarxa però des de la seua individualitat, no com a representant de REAS PV.

Des de 2019, REAS PV ha estat desenvolupant el seu Pla Estratègic, però encara està en procés de definició, la qual cosa dificulta l'activitat de la xarxa. Pel que fa a la participació de dones en la xarxa, fins a 2020 el grup de governança estava altament masculinitzat, i l'entitat mai ha tingut una representació femenina en la junta directiva.

### **Cap a una REAS País Valencià sostenible i cuidadora**

En aquest apartat presentarem breument el que ha sigut el procés de canvi organitzacional que va emprendre REAS País Valencià. Com s'explicarà **al següent capítol de metodologia**, en el cas de REAS PV aquest procés va ser iniciat gràcies a l'oportunitat de ser acompanyat com a cas d'estudi d'aquesta tesi, per la qual cosa gran part de l'estratègia metodològica s'explicarà al següent capítol. No obstant això, és important establir un recorregut històric previ de l'organització pel que fa a la consciència feminista i la voluntat d'iniciar un procés d'aquestes característiques.

REAS País Valencià es trobava en 2019 en un moment crític pel que fa a les seues línies polítiques i estratègiques, ja que no havien sigut mai establertes ni consensuades, de la mateixa manera que tampoc s'havia treballat en una estructura adequada a aquestes. Aquesta falta d'estructura i planificació estratègica havia fet que, una volta l'organització havia crescut en nombre de membres i també en visibilitat al territori, les tasques i la feina per sostenir el treball de la xarxa era molt i estava concentrat en poques persones que ho feien pràcticament de manera voluntària. L'entrada de noves sòcies no era acompanyada per part de les antigues membres i la informació no se socialitzava en espais formals, per la qual cosa no hi havia cap relleu ni les noves sòcies assumien les tasques. Aquesta situació feia difícil la participació de noves entitats i persones en espais de decisió, ja que no sentien la seguretat per fer-ho, i les dinàmiques organitzacionals no convidaven a la participació, recaient més treball en aquelles poques persones que coneixien el funcionament, les normes i les activitats a fer.

Aquest ambient de treball generà un conflicte organitzacional que va ser visibilitzat per part d'algunes noves incorporacions que reclamaven espais més cuidats per a la participació, més informació per poder treballar en "xarxa" i la definició d'un pla estratègic, així com aclarir les formes de funcionament de la xarxa. Aquest context es va fer visible durant l'etapa de diagnòstic que es realitzà de manera col·lectiva durant els tallers, però també es va complementar amb les entrevistes inicials i l'observació.

Per tant, la proposta de treball de canvi organitzacional feminista va arribar en un moment crític en REAS País Valencià, que va considerar una gran oportunitat el fet de desenvolupar un procés així i amb facilitació externa. En aquest cas, el procés no naix d'un passat feminista de l'organització (com s'explicarà en el cas d'Euskadi), però sí que

moltes d'aquestes “noves veus” feien una crítica oberta a l'alta masculinització de l'entitat i la falta de cures, de pràctiques feministes i a una clara incoherència pràctic-discursiva.

### **Persones participants**

Les persones participants en aquest procés van fer-ho voluntàriament en representació d'entitats de la xarxa o, en el cas d'algunes, com a militants individuals de la xarxa. En el cas d'algunes entitats, aquesta participació formava part de les seues hores de treball, però només era el cas de dues entitats. En els espais de treball col·lectiu van participar un total de 7 entitats de les 25 que formaven en aquell moment la xarxa, amb una mitjana de participació de 12 persones en els tallers.

La facilitació del procés va estar liderada per mi mateixa, amb ajuda en les dues primeres sessions d'un company amb experiència en facilitació grupal. El meu paper com a facilitadora se sumava al d'investigadora, no només com a part de la tesi, sinó també com una estratègia més durant la fase de diagnòstic inicial.

El grup de cohesió actuava com a grup motor del procés, amb qui jo em reunia cada quinze dies amb un punt específic sobre el procés dins de les seues reunions. Així, les membres d'aquest grup (quatre persones) es responsabilitzaren d'algunes tasques de comunicació, així com de donar suport a la facilitació i investigació. El grup de cohesió s'encarregava d'actualitzar al grup de governança la informació sobre el desenvolupament del procés.

L'assemblea de sòcies va rebre també informació del procés previ al començament, invitacions a la participació durant tot el procés i una devolució en acabar les dues primeres etapes del procés (diagnòstic i redacció del pla d'accions).

### **La metodologia**

El desenvolupament del procés va seguir la metodologia pròpia dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere, inspirades principalment per les experiències de REAS Euskadi i algunes organitzacions del País Basc.

Al **capítol següent de metodologia** detallem en profunditat allò que es va dur a terme dins de les primeres etapes del procés, les vinculades directament amb la metodologia d'aquest cas d'estudi. En aquest apartat, per tant, farem una introducció i resum d'allò en què ha consistit, per tal de tindre una primera imatge del procés i que les persones lectores puguem contextualitzar ambdós casos d'estudi des de les seues particularitats.

Principalment, es va dur a terme un procés participatiu amb diferents tallers seguint les fases o etapes d'aquests processos: introducció, diagnòstic, pla d'accions i execució i seguiment. A més dels tallers, es van realitzar entrevistes inicials amb diferents entitats

i persones de la xarxa (etapa diagnòstic), a mitjan procés i un temps després de tancar l'etapa del pla d'accions.

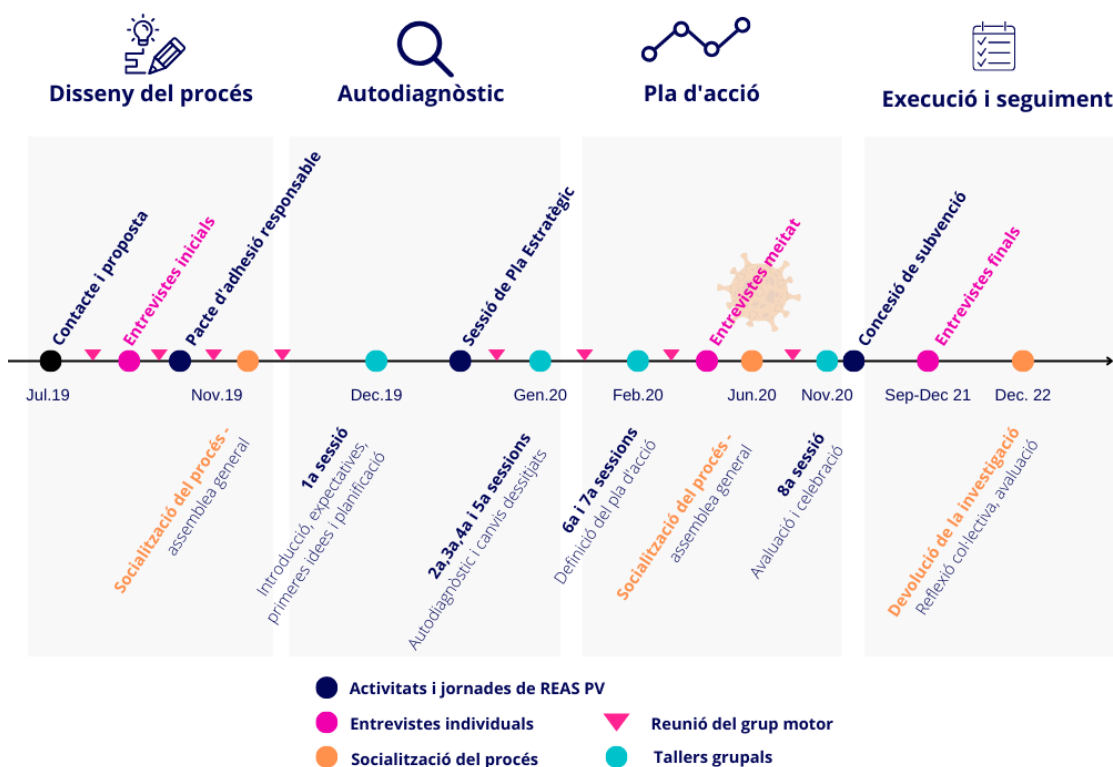
Com s'ha explicat al **capítol 3**, aquests processos tenen un triple eix: investigació, acció i formació. En el cas del procés “Cap a una REAS País Valencià sostenible i cuidadora” la metodologia es correspon també amb aquests tres eixos. Durant el diagnòstic es desenvolupa una tasca principalment investigadora a través d'entrevistes, observació participant, la revisió documental i les reunions amb el grup de cohesió. L'acció s'integra a través de la proposta d'accions que emergeix de la segona etapa del procés i que té com a resultat un pla d'accions que desenvolupa l'organització. La formació es duu a terme integrada en els tallers del procés participatiu així com en moltes de les accions que es van plantejar.

### **La cronologia del procés**

El procés “Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora” comença en juliol de 2019 amb la proposta per la meua de part d'iniciar un procés de revisió organitzacional amb perspectiva de l'economia feminista. Durant els primers mesos es va treballar principalment amb el grup de cohesió per dissenyar el procés i fer la corresponent invitació i comunicació a tota la xarxa. Durant eixe període, també es van desenvolupar les primeres entrevistes i una revisió documental inicial com a part del diagnòstic. El desembre de 2019 començaren els tallers, que s'anaven combinant amb reunions amb el grup motor i amb l'observació en jornades i espais de REAS País Valencià com ara la sessió de definició del Pla Estratègic.

La irrupció de la pandèmia de la COVID-19 va fer que l'última sessió de tallers no es poguera dur a terme i la fase d'execució fora posposada degut a la paràlisi (econòmica i social) que van viure gran part de les entitats, afectant, per tant, al normal funcionament de la xarxa. Per tant, l'execució i seguiment de les accions va començar realment durant la pandèmia, ja que algunes accions es van poder iniciar, però va ser oficialment a partir de novembre de 2020 quan començà aquesta etapa, coincidint amb l'arribada d'una subvenció per poder dur a terme moltes de les accions planificades. Un any després, a l'últim quadrimestre de 2021, es van realitzar unes entrevistes finals a algunes participants del procés. El gràfic següent sistematitza la cronologia del procés i les diferents tècniques, espais i moments que l'han conformat.

Figura 27. Cronologia del procés “Cap a una REAS País Valencià sostenible i cuidadora”



Font: Elaboració pròpia.

### 4.3.2 REAS Euskadi

REAS Euskadi naix en 1997, establint-se com una de les seccions territorials més antigues de REAS RdR. Com la resta de REAS, la xarxa pretén desenvolupar l'economia solidària (com una visió i com una pràctica) com a mitjà al servei de la sostenibilitat de la vida, i per això s'entén l'organització com a part d'un moviment econòmic, social i polític per a la transformació. REAS Euskadi impulsa activitats i eines de mercat social, de construcció d'organitzacions habitables des de la perspectiva feminista, la promoció de polítiques públiques transformadores o desenvolupament de servei d'*emprendizaje* social i cooperatiu (REAS Euskadi, 2022a).

La seua missió tracta de promoure models i pràctiques econòmiques alternatives que posen la vida al centre i la seua visió en 2025 és la d'una xarxa amb una capacitat creixent d'incidència social transformadora, amb un teixit més ric i consolidat i en una xarxa més oberta, diversa i connectada, més habitable i corresponsable (REAS Euskadi, 2021a). REAS Euskadi segueix també els sis fonaments de la Carta de principis d'ESS, però tal com indica al seu Pla Estratègic, uns dels reptes de REAS RdR és revisar la carta fent

valdre les visions feministes, ecologistes i aprendre de les epistemologies i pràctiques del sud i *Buen vivir*. (REAS Euskadi, 2021a).

REAS Euskadi compta amb un Pla Estratègic (2021-2025) que es desenvolupa en cinc blocs: 1) Organització interna de REAS Euskadi, 2) Desenvolupament del teixit productiu, 3) Mercat social, 4) Desenvolupament d'instruments propis i 5) Extensió de l'ESS. Aquests blocs es divideixen en 17 estratègies i 55 accions que seran dutes a terme prioritàriament en tres nivells de termini i per diferents actors de la xarxa.

L'auditoria social es publica cada any al web de REAS Euskadi i ofereix moltes dades, algunes comparades històricament, que ajuden a consolidar la identitat de l'organització i la comprensió dels seus valors i pràctiques. Addicionalment, REAS Euskadi va fer pública una lectura feminista de l'*Auditoria Sociala 2021*, "*Visibilizando lo aún más invisible*", on el focus és exclusiu en la participació i condicions de les dones en l'ESS. Segons l'auditoria social de REAS Euskadi de 2021 "*Te mostramos lo invisible*", entre totes les entitats sòcies generen 150 milions d'euros en ingressos (84 M€ en facturació) entre els 272 centres de treball de l'ESS, on les dones ocupen un 70% dels llocs de treball i un 75% de la base de voluntariat, mentre que les sòcies (no treballadores) de les entitats són un 50%, i la resta homes (les dades recollides només reflecteixen eixes dues identitats de gènere). En REAS Euskadi, el 66% dels llocs de treball de responsabilitat són ocupats per dones i aquestes cobren un 5% més de mitjana que els homes. Pel que fa a l'ús del llenguatge inclusiu, un 100% de les entitats l'empra, un 82% fa ús verbal d'aquest i només un 18% l'inclou en els documents.

A més, l'estudi revela que un 64% de les entitats tenen un Pla d'Igualtat vigent, un 62% compta amb protocols de prevenció i abordatge de l'assetjament i un 33% disposen d'una persona amb dedicació horària setmanal responsable d'incorporar i mantindre la perspectiva feminista en l'entitat. L'atenció a les emocions i cures de les persones treballadores s'ha dut a terme mitjançant espais per a la seua atenció per part del 83% de les entitats, i un 75% d'organitzacions contemplan millores per ampliar els permisos de conciliació de la vida familiar i laboral, així com un 68% han desenvolupat un reglament intern de millora de les condicions laborals.

Respecte a la sostenibilitat ambiental, el 46% de les entitats contracten energia de fonts 100% renovables i el 84% compren productes de consum responsable. Totes aquestes dades poden ser ampliades en detall a [l'informe d'auditoria social de 2021](#).

## **Projectes i activitats**

REAS Euskadi és una de les seccions territorials amb més activitats dins de l'Estat espanyol. El Mercat Social és un dels grups de treball més dinàmics, i s'encarrega

d'impulsar circuits econòmics alternatius al servei de les persones i compta amb més de 80 empreses en diversos sectors d'activitat. D'altra banda, l'Auditoria Social és una eina que permet avaluar l'acompliment de les pràctiques de les empreses i entitats que formen la xarxa, així com millorar-les de manera continuada. REAS Euskadi fa ús de l'eina "Ensenya el Cor" i agrega les seues dades territorials amb la resta de seccions de REAS RdR cada any. A més, fa públics cada any els informes d'auditoria social de REAS Euskadi amb les dades territorials desagregades.

Una part important del treball de REAS Euskadi és la dirigida a l'àmbit de la sensibilització i formació, on es desenvolupen campanyes de difusió dels valors i pràctiques de l'ESS, l'Economia Feminista, organitzacions habitables o mercat social, entre d'altres. S'elaboren cursos, tallers i nombroses **publicacions divulgatives i d'investigació**. Especialment, REAS Euskadi treballa la promoció de l'economia solidària i feminista mitjançant investigacions, formacions i l'autoexploració de les aportacions feministes a l'ESS i l'impuls de nous models d'organitzacions habitables, un concepte encara en construcció que ve treballant des dels últims anys, amb processos com ara *Bizigarri*. REAS Euskadi ha participat en l'organització de l'Escola d'Economia Feminista amb l'associació DAWN i del VII Congrés d'Economia Feminista 2021 en Bilbao. També ha elaborat una guia juntament amb Píkara Magazine sobre claus pràctiques per a una **comunicació amb perspectiva de gènere** i promou els feminismes de manera transversal en la resta de projectes, com explicarem més endavant.

Paral·lelament, la xarxa promou la creació d'iniciatives econòmiques i generació d'ocupació sota el model d'ESS amb els projectes d'*Emprendizaje*. També promou la compra pública responsable i polítiques públiques orientades al sosteniment de la vida. Per últim, REAS Euskadi desenvolupa projectes i activitats que donen suport a l'agroecologia i el territori, incorporant en els últims anys una mirada de sobirania alimentària, alimentació i desenvolupament rural. De la mateixa forma, l'organització treballa en l'àmbit de l'habitatge amb la difusió dels projectes de cooperatives d'habitatge en cessió d'ús o altres experiències de projectes alternatius, promocionant un urbanisme no mercantilitzat i de caràcter social, participatiu, sostenible i feminista (REAS Euskadi, 2022).

### **Estructura i funcionament**

Com la resta d'associacions de REAS, Euskadi té com a màxim òrgan de decisió l'assemblea, formada per totes les entitats sòcies. Aquesta es reuneix com a mínim dues vegades a l'any, i és l'espai on s'aproven els plans i documents importants de la xarxa, així com on es ratifiquen noves entrades de sòcies i on s'elegeix la junta directiva.



Actualment, REAS Euskadi està formada per 89 entitats sòcies i 13 col·laboradores, que donen suport econòmic o temps voluntari al desenvolupament de la xarxa i les seues activitats (REAS Euskadi, 2022a).

La junta directiva s'encarrega de liderar les línies estratègiques i plans aprovats anualment i es reuneix mensualment en reunions obertes on participa l'equip de coordinació. En 2019 estava formada per 9 persones, 3 dones i 6 homes (REAS 2019). L'equip de treball i coordinació el conformen professionals (1 coordinador i 3 tècniques) que s'encarreguen de dinamitzar els grups de treball, la vida associativa de la xarxa i desenvolupar els projectes i activitats previstes en els plans anuals.

Per a desenvolupar un treball participatiu i col·laboratiu la xarxa compta amb grups de treball que impulsen les diferents àrees d'interès de REAS Euskadi: EkoSolFem (Economia Solidària i Feminista), auditoria social, mercat social, *emprendizaje* social, habitatge i agroecologia i territori. Aquests tres últims han sigut creats a partir de 2019.

### **EkoSolFem i Bizigarri**

En aquest apartat ens detenim per fer un recorregut històric i més detallat del grup de treball d'Economia Solidària i Feminista, l'anomenat "EkoSolFem", i del sorgiment del procés de transformació organitzacional feminista de REAS Euskadi.

Des de 2008 REAS Euskadi col·labora puntualment amb investigadores de l'institut HEGOA de la UPV/EHU (*Universidad del País Vasco*) en projectes d'investigació sobre Economia Solidària i Feminista, i en 2012 es va formalitzar un conveni de col·laboració i es va constituir un grup estable d'investigació UPV/EHU-REAS Euskadi. Fou en 2014 quan es va formar el que avui es coneix com a EkoSolFem, després de molts anys de converses, reflexions i projectes. Aquest grup el van conformar activistes feministes, investigadores i organitzacions de la xarxa, i es reunien mensualment per marcar l'agenda. EkoSolFem desenvolupà el treball feminista dins i fora de l'organització: *cap a fora* tractant de generar coneixement al voltant dels vincles entre l'ESS i l'EF, i *cap a dins* per sensibilitzar i treballar per transformar les pràctiques de les organitzacions des del feminisme. Aquest grup va dur a terme diverses línies de treball. D'una banda, en la part teòrica es va treballar per generar un discurs sobre l'Economia Solidària i Economia Feminista i es van realitzar diferents publicacions i comunicacions en congressos en el marc del projecte de recerca. D'altra, les reflexions internes i d'altres organitzacions properes a la xarxa sobre la transició feminista organitzacional generaren, juntament amb l'oportunitat de finançament públic, l'impuls del procés de canvi organitzacional feminista, l'anomenat procés Bizigarri.

El grup EkoSolFem es va anar consolidant fins a convertir-se en el grup més nombrós i actiu de REAS Euskadi, aconseguint introduir línies estratègiques en altres projectes i vertebrar la xarxa amb aquestes accions, de manera que Bizigarri ha guanyat avui dia una identitat pròpia i sòlida dins la xarxa. Des de 2018, són moltes les organitzacions que decideixen iniciar processos de canvi organitzacional i compten amb acompanyament de REAS Euskadi i les eines generades i publicades durant el procés.

De manera complementària als tallers del procés Bizigarri i les accions previstes dins del pla, REAS Euskadi ha desenvolupat nombroses actuacions destinades a sensibilitzar sobre els processos de canvi organitzacional feminista, fer materials divulgatius i oferir eines per a una major varietat d'organitzacions. Per exemple, s'ha generat la guia "Serà habitable o no serà" (2020) amb apunts feministes per a organitzacions petites, un "Diccionari Feminista per una Economia Solidària" (2020) i una guia per a aquests processos generada amb l'ONG ALBOAN, "Equitat de gènere. Pistes per a les organitzacions d'economia solidària", així com nombrosos articles, tallers i seminaris.

En 2020 la responsable de gènere de REAS Euskadi va dur a terme una recerca amb les entitats de REAS, un "Diagnòstic sobre els processos de transformació organitzacional des de la perspectiva feminista i el treball per la igualtat entre dones i homes en les organitzacions de REAS Euskadi". Es van analitzar dos tipus d'entitats: aquelles que comptaven amb plans d'igualtat o havien travessat processos de canvi organitzacional feminista i aquelles que no complien aquestes característiques. S'observava com algunes organitzacions s'havien quedat en els *què* (creació de plans d'igualtat, de projectes amb incidència en el gènere, de creacions de comissions d'igualtat, etc.) mentre que altres s'hi havien immers en els *coms*, aprofundint en models d'estructura i treballs més horitzontals, etc. Les primeres eren organitzacions més grans, amb més de 150 treballadores i amb formes d'ONGD o empreses d'inserció laboral, mentre que les segones solien ser cooperatives mitjanes i xicotetes.

### **Procés Bizigarri**

El procés Bizigarri és el nom del procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere que REAS Euskadi va dur a terme des de 2017. El terme *bizigarri* vol dir habitable en eusquera, i és el nom que elegiren pel procés, que amb els aprenentatges i accions que ha generat ha fet de les "organitzacions habitables" una de les línies de treball de REAS Euskadi. REAS Euskadi entén les organitzacions habitables com:

organitzacions obertes, flexibles, diverses i democràtiques basades en lideratges cooperatius, que impulsen la participació i posen atenció, no només en els resultats, sinó també —o sobretot— en els processos i en les relacions. Organitzacions que revisen i pensen críticament les seues formes de fer i que en els seus balanços i auditories incorporen criteris solidaris i d'impacte social (REAS Euskadi, 2022b).

Com s'ha esmentat anteriorment, REAS Euskadi partia, en iniciar el procés Bizigarri, d'una trajectòria de pensament i reflexió crítica feminista duta a terme per moltes de les integrants de la comissió EkoSolFem i s'havia aconseguit, no només a REAS Euskadi sinó també en altres territoris, generar un discurs sobre la necessitat de construir organitzacions que posen la vida al centre, gràcies als diàlegs de l'Economia Feminista i l'Economia Social i Solidària. Així, existia un discurs potent, però alhora una bretxa entre el discurs i les pràctiques que era necessària abordar a tota la xarxa amb una revisió en profunditat.

Motivades per una experiència de diagnòstic i procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere que va dur a terme a l'Agència Basca de Cooperació, aquesta va impulsar un decret (Decret 40/2018, de 27 de març) on s'establiria una convocatòria de fons públics per a iniciar processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere per entitats de cooperació. En aquest context favorable, REAS Euskadi decideix començar el seu procés. Encara que inicialment la convocatòria no finançava la part d'execució de les accions, REAS Euskadi va accedir a una ampliació de finançament per poder dur a terme dos anys d'implementació del Pla Bizigarri, rebent finançament per a quatre anys.

### **Les claus de Bizigarri**

El procés Bizigarri és un procés complex, profund i a llarg termini que comença oficialment l'any 2018 i acaba en 2022 (pel que fa al finançament de l'Agència Basca de Cooperació), però realment el diagnòstic i treball de reflexió en la xarxa començà abans, així com 2022 no serà un tancament del procés. En febrer de 2019 REAS Euskadi va publicar el seu Pla pro equitat de gènere "Bizigarri", un document que recull el pla d'accions que REAS Euskadi pretén dur a terme.

El procés va posar el focus en l'anàlisi de quatre espais principals dins de REAS Euskadi: l'assemblea, la junta directiva, l'equip de treball i coordinació, i EkoSolFem i el grup de Mercat Social. Així, van establir cinc grans àmbits d'anàlisi i plantejar preguntes activadores al respecte (REAS Euskadi, 2019, p.9):

1. La trajectòria. Com ha sigut fins ara el treball de gènere/feminista en REAS Euskadi?
2. Polítiques i projectes. Quin lloc ocupa el feminisme en la conformació de la identitat REAS Euskadi i els processos i iniciatives desenvolupats?
3. Participació, presa de decisions i comunicació. Com es participa i es prenen decisions en REAS Euskadi? Què i com contem allò que som dins i fora de la xarxa?

4. Processos i equip de treball. Repartiment de tasques i responsabilitats. Com està l'equip de treball de REAS Euskadi?
5. Valors i cultura organitzacional. El feminisme i l'equitat de gènere en les formes de pensar i pertànyer a REAS Euskadi: posant la vida al centre.

El Pla Bizigarri s'estructura en tres grans línies estratègiques que es corresponen amb els tres grans canvis a assolir en un període de quatre anys (2018-2022):

1. Continuar aprofundint en l'aposta feminista de REAS Euskadi i traslladar-la a totes les seues estructures i organitzacions membre.
2. Abordar els models i espais per a la participació i comunicació des d'una mirada feminista.
3. Transformar les dinàmiques i formes d'organització del treball en l'equip, des d'una reflexió integral i sistèmica en la qual es puga treballar específicament la gestió de conflictes.

El document està estructurat de manera que cada acció puga situar-se d'acord amb l'eix d'actuació (tres eixos per a la primera línia estratègica o canvi, cinc per a la segona i cinc per a la tercera), el tipus d'activitat (diagnosi, avaluació, visibilització, reflexió, enfortiment de capacitats...) o l'espai de participació on es realitze (assemblea, junta directiva, equip de treball...). Els eixos d'actuació i els tipus d'activitats poden ser consultades en detall en l'[annex 4](#) i al document del pla, [publicat al web](#) de REAS Euskadi, on també es poden consultar les accions específiques que s'establiren, l'espai responsable de dur-les a terme, les persones participants, els recursos i el període d'execució de cadascuna d'elles.

Amb Bizigarri, REAS Euskadi s'obri a experimentar altres formes de fer i habitar les organitzacions, desocupant-la de lògiques productivistes i patriarcals. D'aquesta manera, REAS Euskadi

es veu a si mateixa el 2022 com una xarxa que incorpora el feminisme en la seua definició identitària i ha avançat en l'impuls de pràctiques feministes. Una organització que compta amb estructures equitatives, interconnectades i creatives amb capacitat d'incidència sobre l'entitat i amb un equip de treball corresponsable, cohesionat, horitzontal i que està atent a cura de les persones (REAS Euskadi, 2019, p.14).

### **Persones participants**

Els espais principals del procés van ser, d'una banda, el Grup Intern de Gènere (GIG) que fou "el cor del procés" (REAS Euskadi, 2019, p.10). Va estar format per persones de l'equip de treball, junta directiva i organitzacions de la xarxa, un grup divers i amb alt compromís en la participació del procés. Durant la fase d'elaboració i redacció del pla

d'accions, es va conformar el *TxikiGIG*, un grup més reduït d'algunes participants del GIG encarregades d'aterrar les accions concretes a partir de les línies definides pel GIG. La referent de gènere va participar de tot el procés acompanyant-lo i cuidant-lo, coordinant-se també amb l'equip d'acompanyament metodològic. L'exploració d'un model d'acompanyament col·lectiu és una de les senyes d'identitat de Bizigarri, ja que el procés de diagnòstic i pla d'accions fou acompanyat per un equip de professionals, part de diferents cooperatives dedicades a l'acompanyament i expertes en feminismes: Equipare, INCYDE i Sílvia Piris. Aquesta facilitació col·lectiva va permetre articular diferents mirades i generar un espai d'autocura de l'equip dinamitzador (REAS Euskadi, 2019).

Abans de començar el pla, es va determinar el rol de cadascun d'aquests actors i espais. L'assemblea s'encarregà d'aprovar els plans operatius anuals i els informes finals. La junta directiva va tindre el rol de grup motor del procés i la responsabilitat de prendre decisions (operatives, estratègiques i de pressupost) d'aquest. L'equip de treball, per la seua part, era responsable de la socialització del procés entre les entitats de REAS, i va assumir l'execució del procés, prenent decisions operatives. Els grups de treball podien proposar accions concretes i prendre decisions al respecte sobre els seus espais, així com demanar suport per a la seua execució. La referent de gènere va tindre alliberada mitja jornada i s'encarregà de donar suport a tots els processos de la xarxa, fer els informes de seguiment per a la resta d'espais, participar en la comissió Bizigarri i coordinar totes les accions del pla i persones responsables (però no executar-les ni acompanyar els diferents processos i accions de transformació organitzacional feminista de les organitzacions sòcies).

A partir del procés, es va crear la Comissió Bizigarri, formada per la referent de gènere, una persona de la junta directiva i una persona representant d'una organització de REAS Euskadi amb el rol d'auditar el pla i fer seguiment del compliment dels acords. Es va establir que es reuniria mínim dues vegades a l'any, es coordinaria directament amb la junta directiva i s'encarregaria de presentar l'avaluació anual per tal de ser aprovada a l'assemblea.

### **La metodologia**

La metodologia de treball de Bizigarri ha sigut molt diversa i ha estat centrada principalment en el treball grupal, posant atenció a les condicions metodològiques i materials per tal de garantir una participació de qualitat i atendre les emocions i tensions que sorgien. S'han articulat diferents tècniques amb l'objectiu de comprendre millor la realitat i incloure diferents veus en totes les etapes del procés. Així, s'han fet:

- **Sessions de treball grupal (GIG).** En total es van realitzar 14 sessions (de 4 hores aproximadament) combinant diferents moments i dinàmiques, des d'un abordatge teòric amb moments formatius amb dinàmiques adaptades als àmbits de diagnòstic, moments de debat i construcció col·lectiva i espais de devolució on es vinculava la realitat de REAS amb les propostes i teories feministes i de canvi organitzacional. Per a l'elaboració del diagnòstic es dugueren a terme 7 sessions de treball, 3 sessions per a la definició de línies estratègiques i finalment, 3 sessions (del *txikiGIG*) per concretar les accions i una última sessió del GIG de presentació del pla i definició de l'estratègia de socialització.
- **Entrevistes a l'equip.** Es portaren a terme entrevistes en profunditat amb les persones de l'equip tècnic i coordinació.
- **Sessions específiques** amb actors clau. També es van fer sessions de treball específiques amb l'equip de treball, la junta directiva i els grups de treball de Mercat Social i EkoSolFem per completar el diagnòstic i proposar accions concretes per a eixos espais.
- **Anàlisi documental.** Aquesta tècnica va ser implementada durant la part de diagnòstic, principalment, revisant documents interns i públics de la xarxa.

### La cronologia del procés

La influència d'EkoSolFem en REAS Euskadi va ser determinant per començar a explorar les contradiccions entre el potent discurs d'economia feminista que l'organització havia desenvolupat i les seues pràctiques. Així, va sorgir la necessitat d'articular un diagnòstic o revisió interna, però sense que aquest recaiguera en la responsable de gènere. D'aquesta forma, en 2016 començà a articular-se i dissenyar-se el diagnòstic. Una de les coses que van tindre clar des del principi va ser la necessitat de dur a terme un procés participatiu i treballar la seua legitimitat des del principi, comunicant-lo clarament a tota la xarxa. Amb la voluntat d'aconseguir un grup divers, amb diferents perfils de persones (representant a entitats grans, xicotetes, antigues i nouvingudes) i deixant clar el compromís necessari amb el procés. Es conformà el Grup Intern de Gènere i començaren els tallers d'autodiagnòstic, les entrevistes i sessions específiques. En maig de 2017 es va presentar a l'assemblea l'informe d'autodiagnòstic, que va ser aprovat, donant pas a la següent etapa del procés. Amb tallers amb el GIG i després el *txikiGIG* es va donar forma al pla d'acció, que va ser presentat i aprovat per l'assemblea de sòcies en març de 2018. En eixes dates també va tindre inici oficial el projecte que finançava l'Agència Basca de Cooperació, amb una gran quantitat de recursos per a quatre anys. Malgrat això, des de

2016 o principis de 2017 la xarxa sabia que comptaria amb l'ajuda, ja que a causa d'un error no va poder ser concedida l'any anterior.

En febrer de 2019 es va fer públic el document del Pla Bizigarri i es començà a compartir l'experiència, mentre s'executaven les accions. Durant la implementació del pla, la comissió Bizigarri ha estat encarregada de fer el seguiment i presentar a l'assemblea l'avaluació anual. El finançament públic del projecte acaba en 2022, la qual cosa no significarà que s'acaben les accions ni el procés Bizigarri (REAS Euskadi, 2019). La figura 28 descriu gràficament la cronologia del procés Bizigarri i les sessions de treball més destacades.

Figura 28. Cronologia Pla Bizigarri



Font: Elaboració pròpia.

## Capítol 5. Metodologia

El present capítol està dividit en dues parts. En una primera reflexionem sobre els paradigmes d'investigació i ens posicionem dins del paradigma feminista, presentant els objectius i preguntes d'investigació. En una segona part presentem la metodologia d'investigació que ha sostingut aquest procés d'investigació. Partirem del posicionament i estratègia metodològica per tal de comprendre les decisions metodològiques que fonamenten aquest treball. A continuació expliquem les tècniques d'investigació que s'han emprat en cadascun dels casos. Addicionalment, es detallarà el mètode d'anàlisi i devolució de resultats i, finalment, reflexionem sobre les limitacions de la investigació.

### 5.1 Per què investiguem?

Per què investiguem? Aquesta pregunta va ressonar moltes voltes al meu cap abans de començar aquest procés d'investigació. Gràcies a formacions i converses prèvies sabia per on aniria la resposta. Allò que encara desconeixia era la importància que aquesta pregunta tindria per a la coherència de tot el procés d'investigació, ja que la pregunta articula i dona coherència al paradigma d'investigació, la metodologia, el posicionament com a investigadora i fins i tot l'anàlisi de les dades.

En el meu cas sabia que volia fer una investigació “amb la gent” i que tinguera certa rellevància o impacte en el context local i persones participants, herència d'allò que havia vist al Màster de Cooperació, amb algunes professores i iniciatives locals com principals referents. Amb molta por de reproduir pràctiques extractivistes, vaig començar a llegir i aprofundir sobre metodologies participatives d'investigació i a construir un marc polític del que significava per a mi fer una tesi doctoral.

Algunes de les decisions derivades d'aquest posicionament van ser, per exemple, fer una tesi monogràfica i no per compendi d'articles, prioritzant el procés d'investigació amb un treball de camp més extens i necessari per a cuidar millor la participació i la rellevància del procés per a les persones participants, conscient de la renúncia que suposava de cara a un futur en l'acadèmia sense publicacions de “qualitat”. No obstant això, una altra part important d'aquesta decisió vingué determinada pel fet de no voler, durant el temps de la tesi, que el desenvolupament del procés d'investigació estiguera sotmés als requisits, temps i demandes de la publicació acadèmica.



## Investigació crítica, feminista i participativa

El paradigma és aquella sèrie de creences bàsiques que representen una visió del món i que defineixen per a les investigadores què és allò que fan. Respon a preguntes ontològiques —la relació i naturalesa de la realitat—, epistemològiques —com és el procés d'investigació— i metodològiques —com es desenvolupa el procés d'investigació i creació de coneixement— (Guba i Lincoln, 2002). També dona resposta a la pregunta de per què fer investigació, i actua dirigint la investigació en termes d'elecció del disseny, objectius de l'estudi, selecció de les tècniques pertanyents, etc. És a dir, guia l'acció de la persona investigadora (Leivas, 2022).

Nombroses autores i autors s'han encarregat de classificar i debatre sobre els diferents paradigmes d'investigació, però seguint la classificació proposada i revisada per Guba i Lincoln (2002, 2005, 2011) podríem trobar paradigmes positivistes, postpositivistes, crítics, constructivistes i participatius. Algunes autores parlen d'un nou paradigma, l'emancipatori, que confronta els postulats positivistes i d'altres paradigmes eurocèntrics (Leivas, 2022). En aquesta investigació ens posicionem des d'un paradigma feminista que articula, precisament per l'aposta feminista, aspectes del paradigma crític i del participatiu. A continuació, fem un breu repàs pels principals postulats d'aquests per finalment definir on situaríem aquesta investigació.

Des del paradigma crític, el propòsit de la investigació és la crítica i transformació de les estructures socials (polítiques, culturals, econòmiques, ètniques, de gènere...) que limiten i exploten la humanitat, on la investigació troba sentit per entendre les estructures de poder existents en relació amb els diferents conflictes socials. Per tant, s'entén la investigació com un procés social que és part de les relacions de conflicte i s'aborda la investigació des d'una perspectiva compromesa amb el canvi social. Així, les persones investigadores tenen el rol d'instigadores o facilitadores (Guba i Lincoln, 2002) i consideren que el coneixement generat per les investigacions pot contribuir a canviar les estructures (Lincoln, Lynham i Guba, 2011).

De manera ontològica, el paradigma crític entén que la realitat opera en el conflicte i el poder, la qual cosa genera interaccions socials de privilegi i opressió. Des d'aquest posicionament, el coneixement estarà intervingut per estructures de poder, les quals també representaran tant el subjecte com l'objecte que interactuen en un marc determinat per aquestes. De la mateixa forma, el coneixement no s'acumula, sinó que es creen generalitzacions quan la combinació de circumstàncies i valors socials són similars en escenaris distints (Palau i Peris, 2019).

Pel que fa al **paradigma participatiu**, en línies generals comparteix elements dels paradigmes constructivista i crític (Lincoln et al., 2011). Aquest concep la realitat des d'una dualitat objecte-subjecte d'investigació cocreada per la ment i el món exterior, una ontologia en la qual el món és conegut a través dels marcs mentals (subjectiva) però al mateix temps objectiva en la mesura que existeix un món donat. Per al paradigma participatiu **el coneixement es genera de manera experiencial, representacional i pràctica**, entre subjectes que participen activament en el procés d'investigació (Heron i Reason, 1997). Per tal d'aclarir algunes d'aquestes qüestions que diferencien i connecten ambdós paradigmes, la taula 4 resumeix aspectes claus que posicionen a cadascun a partir de les taules creades per Guba i Lincoln (2002, 2005) i Lincoln et al. (2011).

*Taula 4. Ontologia, epistemologia i metodologia dels paradigmes crític i participatiu*

	Teoria Crítica	Paradigma participatiu
Ontologia	Realisme històric: realitat virtual modelada per valors socials, polítics, culturals, econòmics, ètnics i de gènere cristal·litzats al llarg del temps.	Realitat participativa: realitat subjecte-objecte, co-creada per la ment i el món exterior.
Epistemologia	Subjectivisme, resultats mediats per valors.	Epistemologia estesa del coneixement experiencial, proposicional i pràctic; resultats co-creats.
Metodologia	Dialògica/dialèctica.	Participació política en la investigació-acció col·laborativa; ús del llenguatge basat en un context experiencial compartit.

*Font: Elaboració i traducció pròpia a partir de Lincoln, Lynham i Guba (2011)*

Un altre paradigma molt present en les ciències socials és el **constructivista**, que entén que la realitat social ha de ser estudiada a través de la comprensió dels significats que les persones construeixen del seu entorn i del sentit que li donen les seues accions (Guba i Lincoln, 2005). Per això, parlem d'una perspectiva estructural i una aproximació hermenèutica que pretén produir coneixement de manera explicativa (Rodríguez Villasante, Montañés i Martí, 2000). Leivas apunta que un dels punts comuns que compateixen la família de constructivismes és “el rol actiu de les persones (subjectes) en la construcció de la realitat social (subjectivitats)” (2022, p.9). Corbetta (2007) assenyala com a escala ontològica el constructivisme es fonamenta en el relativisme per analitzar les realitats locals i específiques, afirmant que no existeix una realitat social universal vàlida. En l'àmbit epistemològic, rebutja el dualisme i l'objectivitat i aposta per una ciència interpretativista a la cerca de significats, on els resultats de la investigació no són, doncs, lleis causals sinó ideals o enunciats de possibilitat. Al mateix temps, assumeix la

interdependència i la impossible separació entre subjecte i objecte d'investigació. Pel que fa a l'aposta metodològica, el constructivisme busca comprendre els significats que les persones construeixen de les seues realitats i, per tant, articula una interacció amb l'objecte d'investigació que ja no és valorada negativament, sinó que representa la base del procés de creació de coneixement (Corbetta, 2007).

### **Crítiques i aportacions de les epistemologies feministes**

Tanmateix, al llarg de la història de la ciència s'evidencien clares diferències epistemològiques i metodològiques entre les investigacions feministes i moltes de les investigacions tradicionals en ciències socials, per exemple, en la manera com s'apliquen els mètodes de recollida d'informació (Harding, 1987) o la consideració d'allò que té prou valor per a convertir-se en coneixement vàlid. Així doncs, les teòriques feministes destaquen algunes característiques que diferencien les epistemologies i metodologies feministes.

D'una banda, no es tracta d'agregar dones a les observacions i estudis tradicionals, ja que el simple fet de fer-ho com una variable més d'observació no permet aprofundir en les causes de les desigualtats. A més, aquests estudis manquen d'una mirada polititzada de les desigualtats estructurals, pensant en la producció de coneixement com un procés neutre, objectiu i universal i reproduint, entre altres, biaixos androcèntrics.

Per això, des de les epistemologies feministes es parla de la importància del coneixement situat (Haraway, 1995), un coneixement contextualitzat, que no aspira a la universalitat ni objectivitat, però que no per això manca de rigor o es perd en el relativisme absolut, sinó que fa front al relativisme apostant per la localització, l'encarnació i la perspectiva situada. Com assenyalava Donna Haraway, les feministes han apostat per un projecte de ciència "que ofereix una versió del món més adequada, rica i millor, amb vista a viure bé en ell i en relació crítica i reflexiva amb les nostres pràctiques de dominació, amb les d'altres i amb les parts desiguals de privilegi i d'opressió que configuren totes les posicions" (1995, p.8). Entre d'altres, des del pensament i acció feminista s'ha qüestionat aquesta relació entre objecte i subjecte, s'ha criticat la idea de ciutadania androcèntrica i eurocentrada i s'ha assenyalat la manca de perspectiva interseccional en els estudis de "gènere" (Luxán i Azpiazu, 2016).

El que proposen les investigadores feministes és reconèixer que hi ha molts llocs des d'on mirar la realitat i, per això, cal situar i ubicar des d'on l'observem, partint així de les subjectivitats i parcialitats des de les quals encarnem el coneixement per articular les diferents mirades, creant un coneixement més profund de la realitat. El pensament feminista reconeix com a subjectes de coneixement a totes les persones, la qual cosa

suposa una ruptura amb la dualitat subjecte-objecte d'estudi, entenent els "objectes d'estudi" com a actors i agents, no com una pantalla, terreny o recurs (Haraway, 1995). Així, creiem necessari evitar la posició d'objectivitat que pretén ocultar les creences i pràctiques de la persona investigadora mentre manipula les creences i pràctiques de l'objecte (Harding, 1987).

De la mateixa forma, moltes d'aquestes premisses també han estat fortament qüestionades per la seua relació amb el colonialisme. Nombroses autores feministes decolonials del corrent llatinoamericà com ara Gloria Anzaldúa (1987), María Lugones (2008), Yuderlys Espinosa (2014) o Ochy Curiel (2020) han treballat sobre la relació epistemològica entre el pensament occidental i el patriarcat, proposant metodologies i epistemologies decolonials i feministes. Linda Tuhiwai Smith (1999) fa una crítica, fins i tot, al mateix terme "investigació", que està "inextricablement associat al colonialisme i a l'imperialisme europeus".

### Posicionament d'aquesta tesi: el paradigma feminista

En aquesta investigació partim d'un paradigma feminista, en diàleg amb els paradigmes constructivista, participatiu i crític. Així, partim de les consideracions epistemològiques dels feminismes rebutjant la dualitat, racionalitat, universalitat i objectivitat del coneixement. Apostem pel coneixement situat i la construcció parcial, experiencial i pràctica d'aquest i, per tant, reconeixem a totes les persones subjectes d'investigació. D'aquesta forma, assenyallem la influència de les investigadores en tot el procés d'investigació i la importància d'ubicar i posicionar el lloc des del qual observem i habitem els processos d'investigació.

A escala ontològica, considerem que no existeix una realitat social universal vàlida i que és necessari entendre les estructures de poder existents en relació amb els conflictes socials de manera contextual i situada. Per això, ens reivindicuem com investigadores facilitadores i activistes des d'una perspectiva compromesa amb el canvi social, entenent la investigació també com a part del procés social, travessada pel poder i el conflicte. Abracem el relativisme per analitzar les realitats locals i específiques interpretant la realitat a la recerca de significats i veritats parcials.

A escala metodològica, apostem per una investigació dialèctica i dialògica. Per tant, la participació, la reflexió col·lectiva i el diàleg són una part fonamental de la investigació. A més, des de la consciència feminista interseccional, assenyallem la importància de fer una aproximació crítica a la participació i el diàleg, conscients que tots els espais (per tant, també els de creació de coneixement) estan travessats per estructures de poder, les quals reproduïxen en moltes ocasions. Per aquests motius, considerem important

assenyalar els límits i les possibilitats de la participació en la investigació per tal de ser conscients i responsables amb aquesta i les persones que hi participen. En la següent figura es resumeixen algunes de les característiques d'allò a què ens referim per paradigma feminista, el qual ha guiat aquesta investigació.

*Figura 29. Epistemologia, ontologia i metodologia del paradigma feminista del procés d'investigació*



*Font: Elaboració pròpia a partir de les referències d'aquest apartat*

Pel que fa a la metodologia emergent d'aquest posicionament de la investigació, ens considerem investigadores *bricoleures*, ja que articulem diferents pràctiques interpretatives interconnectades amb l'esperança d'obtenir un millor coneixement (Denzin i Lincoln, 2012). De fet, com investigadores *bricoleures* entenem el procés de recerca de manera interactiva i dinàmica, condicionat per les nostres històries personals i identitats i que, per tant, no hi ha ciència lliure de valors i els resultats de la investigació tenen implicacions polítiques (Denzin i Lincoln, 2012). Així, fem servir diferents tècniques interpretatives amb una aproximació històrica dels processos (contextualitzada, situada...) i qüestionem la dualitat objecte-subjecte apostant per l'experiència i els coneixements de totes les persones participants, entenent la forma de fer investigació a través d'un diàleg democràtic. Aquestes tècniques seran detallades més endavant en aquest capítol.

## 5.2 Objectius d'investigació

Partint d'aquest posicionament i motivacions ens proposem en aquesta investigació dos objectius principals. D'una banda, analitzarem la incidència dels processos de canvi organitzacional feminista en les organitzacions d'Economia Solidària, buscant quins elements afavoreixen o limiten la transformació feminista de l'organització, així com la contribució a la transformació de les metodologies participatives i feministes. L'altre objectiu d'aquesta tesi té una orientació més enllà de la mateixa investigació, ja que consisteix a generar accions en les organitzacions amb les quals es desenvolupa aquest treball per tal de construir pràctiques més inclusives, despatriarcalitzades i desmercantilitzades. Aquests són els dos objectius d'aquesta tesi:

1. Analitzar la incidència dels processos de canvi organitzacional feminista/pro equitat de gènere en les organitzacions d'ES.

1.1 Classificar els nivells de canvi que generen en les organitzacions d'ES els processos de canvi organitzacional feminista.

1.2 Identificar els factors limitants i potenciadors dels processos COPEG a una transformació organitzacional feminista.

1.3 Explorar com contribueixen les metodologies participatives i feministes a la capacitat transformadora dels processos de canvi organitzacional.

2. Impulsar i facilitar processos de canvi organitzacional feminista orientats a construir organitzacions més habitables.

## 5.3 Preguntes d'investigació

A partir d'aquests objectius, ens plantejarem unes preguntes d'investigació, les quals vertebraran i guien el disseny dels instruments i tècniques d'investigació. D'una banda, analitzarem els canvis generats arran d'aquests processos i els factors limitants i potenciadors d'aquests canvis en les organitzacions per, finalment, analitzar si aquests processos contribueixen a generar organitzacions més habitables i feministes. Amb això tractarem de reconèixer, des d'ambdues experiències, alguns aprenentatges i recomanacions a considerar per organitzacions interessades en desenvolupar una transformació cap a espais més habitables. Les tres preguntes d'investigació d'aquesta tesi les formulem de la següent manera:

1. *Quins canvis poden generar les pràctiques de l'Economia Feminista en les organitzacions d'economia solidària?*

2. *Quins aspectes dels processos de canvi organitzacional impulsen o limiten la transformació organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària?*

3. *Com contribueixen aquests processos a generar organitzacions més habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida?*

A continuació descrivim l'estratègia metodològica que s'ha articulada per intentar donar resposta a aquestes preguntes i per fer front als objectius d'investigació.

## 5.4 Metodologia

L'objectiu principal d'aquest apartat del capítol és la descripció detallada de la metodologia d'estudi i les tècniques que s'han utilitzat durant el procés d'investigació. Primer farem un breu recorregut per les diferents aproximacions d'investigació-acció participativa (IAP) i situarem l'estratègia metodològica d'aquest treball dins de la Investigació-Acció Feminista. A continuació descrivim les tècniques que hem articulada per donar forma a aquesta metodologia.

La **investigació social qualitativa** és molt variada, però ens permet centrar-nos en el procés d'anàlisi i interpretació dels discursos i significats no superficials de la realitat (Ibáñez, 1994), amb una aproximació profunda de les dades. Per a Denzin i Lincoln (2012) la investigació qualitativa “constitueix un camp d'investigació que entrecrua disciplines, àrees i objectes d'estudi” (p.46) i l'entenen com una “activitat situada que ubica a la persona observadora en el món (...) que consisteix en una sèrie de pràctiques materials i interpretatives que fan visible el món i el transformen” (p.48). No obstant això, les autores destaquen la diversitat de la investigació qualitativa, que sosté nombroses pràctiques i cobreix múltiples històries disciplinàries, mètodes i pràctiques.

### 5.4.1 Investigació-Acció Participativa Feminista

Com proposa Javiera Cubillos, és important obrir el diàleg sobre com plantegem les feministes (acadèmiques i no acadèmiques) els espais i processos de construcció de coneixement, preguntant-nos com pensem les nostres metodologies, entenent-les com “un procés complex, divers i no-lineal que inclou aproximacions teòriques-conceptuals i aspectes pràctics, com l'aplicació de tècniques i la producció, recol·lecció i anàlisi de la informació” (2014, p. 262).

La Investigació-Acció (IA) comprén un ampli ventall d'enfocaments i mètodes que posen l'èmfasi en la dimensió pràctica del coneixement i en la implicació dels participants en la seua producció (Martí, 2017). Així, la finalitat última de la IA és construir un coneixement performatiu i promoure un canvi localment rellevant. Per això, la IA no

acaba amb noves troballes i percepcions, sinó que continua mitjançant el compromís en l'acció (Park, 1989/2006 en Martí, 2017). Dins dels enfocaments d'IA es troba la Investigació-Acció Participativa (IAP), que com indiquen Kemmis i McTaggart (2005) compta amb característiques diferenciades principalment per ser relacional i participativa. Per a Rodríguez et al. (2000), la IAP com un “mètode d'estudi i acció que busca obtenir resultats fiables i útils per millorar situacions col·lectives, basant la investigació en la participació dels mateixos col·lectius a investigar” (p.47).

Com apuntaven Boni i Frediani (2017), la IAP afronta problemàtiques reals per produir coneixement i acció, amb el focus en el procés d'apoderament de les poblacions més marginades. A més, impulsa un coneixement que trenca amb les visions hegemòniques d'aquest com a instrument de poder i control. D'altra banda, la IAP promou l'acció, ja que parteix amb l'objectiu de transformar una situació inicial del grup, organització o comunitat (Greenwood i Levin 2007). A més, es caracteritza per la participació, la qual cosa requereix investigadores socials que exerceixen al seu torn de facilitadores i membres de les organitzacions i comunitats locals, cadascuna prenent certa responsabilitat en el procés, en el qual totes les persones són coproductores de coneixement.

Així, la persona que condueix no té una participació neutral, sinó que porta les seues pròpies opinions i té la responsabilitat de compartir els seus coneixements amb el grup i orientar els debats i discussions cap a un maneig adequat i científic dels temes (Jara, 2017). En les IAP el tractament de la informació es realitza amb transparència i traçabilitat, quedant sistematitzada la informació i compartida de manera que pugui ser accessible no només per al grup o comunitat de treball, sinó per a la societat en general. Els moments de devolució i socialització esdevenen realment importants per al propi procés.

La IAP segueix una sèrie d'etapes i fases generals, que d'alguna o altra forma es donen en els diferents processos: l'elaboració del projecte, el diagnòstic, la construcció del pla d'acció i, finalment, la posada en marxa. A més, està pensada des d'una concepció metodològica dialèctica (Jara, 2017), que es basa a establir els criteris i principis metodològics de manera que permeten articular el que és particular amb el que és general, allò concret i allò abstracte, i vincular la pràctica amb la teoria. D'aquesta manera, es coneix la realitat i es potencia la capacitat per transformar-la. Aquesta concepció metodològica dialèctica entén la realitat com un procés històric en el qual “transformar la realitat”, significa, per tant, transformar-nos també a nosaltres mateixes (Jara, 2017).



Finalment, entendrem per metodologies participatives aquelles que parteixen de la pràctica i que tenen al centre una concepció dialèctica de la construcció de coneixement, proposant processos en els quals les persones contribueixen a construir col·lectivament nous sabers i conformar identitats col·lectives, reformant una visió estructural de la realitat (Jara, 2017).

Ampliant aquesta concepció de la IAP, Marta Luxán i Jokin Azpiazi al seu manual de “Metodologies d’Investigació Feminista” (2016), defineixen la Investigació-Acció Participativa Feminista (IAPF) com una forma de fer investigació on les quatre sigles que conformen el concepte problematitzen el mateix procés d’investigació. A més a més, destaquen que la IAPF és una metodologia, no una tècnica d’investigació i, per tant, pot integrar diverses tècniques segons es considera adient per a cada procés.

Segons Luxán i Azpiazi, a la IAPF els objectius d’investigació no es limiten a la producció de coneixement, sinó que es busca un cert nivell d’acció i canvi en la realitat a través de la forma d’investigar, més enllà d’un impacte col·lateral de la investigació. La IAPF aporta una profunda crítica de les dinàmiques extractivistes de l’acadèmia respecte a les comunitats i grups socials i s’inspira, entre d’altres, en l’educació popular. Per això, es considera que “les persones tenen un dret a participar en la producció de coneixement, que és un procés disciplinat de transformació personal i social” (Freire, 1997, p.487) i que aquest procés s’articula com un diàleg com co-investigadores i co-subjectes de recerca. Proposa una investigació “amb”, per la qual cosa els resultats i accions responen als desitjos i necessitats dels grups i persones implicades, pensant les necessitats des del punt de vista del canvi social.

De la mateixa forma, es replantegen les formes de representació i participació assenyalant que no només es tracta de què la societat o els grups participen, sinó que puguin prendre decisions sobre el procés d’investigació en totes les seues etapes. Per últim, l’IAPF incorpora les crítiques feministes a la producció de coneixement: la separació entre subjecte i objecte, la idea de comunitat com a debat sobre identitat i el debat sobre la interseccionalitat. També la relació del llenguatge en la pràctica investigadora i la idea d’acció col·lectiva han estat elements assenyalats per les feministes, així com l’assenyalament del poder i qüestionament de la participació androcèntrica i eurocentrada (Luxán i Azpiazi, 2016).

Seguint amb la proposta de Luxán i Azpiazi (2016), ens referirem a una metodologia feminista com aquella que assumeix i integra les crítiques de les epistemologies feministes, la qual aporta a les teories feministes una mirada metodològica. Aquesta reconeix i valora aspectes com la subversió de la relació entre subjecte i objecte i el

trencament de la dicotomia publicoprivada, evidencia la interdependència entre teoria i pràctica, reconeix l'existència de relacions de poder i intenta transformar-les o aposta per la producció col·lectiva de coneixement, entre d'altres.

#### 5.4.2 Estratègica metodològica d'aquesta tesi

Com hem esmentat abans, aquesta investigació es fonamenta des d'un paradigma feminista d'investigació. El disseny d'investigació correspon amb un estudi de casos interpretatiu on s'analitzen dos casos de dues organitzacions: REAS País Valencià i REAS Euskadi. L'estudi de casos és interpretatiu, ja que l'objectiu no és comparar ambdues experiències, sinó desenvolupar una interpretació i reflexió situada i poder així teixir veritats parcials a partir de la realitat i context de cadascuna de les organitzacions.

Pel que fa a l'estratègia metodològica, ha tingut diferents aproximacions en cadascun dels casos d'estudi. En el cas de REAS País Valencià s'ha desenvolupat una metodologia d'Investigació-Acció Feminista basada en la pròpia dels processos de canvi organitzacional feminista ([descrits en el capítol 3 d'aquesta tesi](#)). El treball amb REAS País Valencià que forma part d'aquest procés d'investigació naix amb una evident orientació a l'acció, entenent la investigació com una eina més de transformació social, i també amb un enfocament feminista pel que fa a la forma d'entendre, fer i viure la investigació. En aquest cas, s'articulen tècniques participatives i més hermenèutiques: tallers participatius, observació participant, entrevistes i revisió documental.

Complementàriament, en el cas d'estudi de REAS Euskadi, la metodologia és més interpretativista, fent servir tècniques hermenèutiques com ara entrevistes semiestructurades i revisió documental.

La investigació va començar amb un plantejament deductiu-inductiu, ja que el marc de l'Economia Feminista va motivar la mateixa pregunta d'investigació i el plantejament inicial del procés; però, durant el desenvolupament de la recerca, el marc teòric es va completar de manera més inductiva.

La figura següent sintetitza el posicionament i estratègia metodològica d'aquesta tesi.

Figura 30. Metodologia de la investigació.



Font: Elaboració pròpia

### 5.4.3 Tècniques

En aquesta part del capítol detallarem les tècniques i instruments que s'han fet servir durant el procés d'investigació i s'articulen i complementen per donar coherència a l'estratègia metodològica d'investigació. Per tal de poder fer un millor detall de cada tècnica i justificar la decisió metodològica, hem separat aquest apartat segons el cas d'estudi, ja que, com hem esmentat, l'elecció de les tècniques ha sigut diferent en el cas de l'estudi amb REAS País Valencià i REAS Euskadi.

En aquesta investigació s'han articulat entrevistes semiestructurades i en profunditat, observació participant (amb l'instrument de bitàcola de la investigadora), facilitació de tallers participatius (diagnòstic i elaboració d'un pla d'accions) i revisió documental. En total, s'han realitzat 18 entrevistes, de les quals dotze han estat ubicades en el marc del procés "Cap a una REAS sostenible i cuidadora" de REAS País Valencià i altres sis en el cas d'estudi del Pla Bizigarri de REAS Euskadi. En les entrevistes realitzades a REAS País Valencià es van establir tres moments per a dur-les a terme. Així, es van desenvolupar quatre entrevistes inicials per contextualitzar i conèixer millor la realitat organitzacional abans de començar el procés, tres entrevistes a mitjan procés per conèixer les primeres reaccions, sensacions i canvis inicials, i cinc entrevistes un any després de tancar les etapes de tallers, per avaluar-ne l'impacte del procés en l'organització.

En el cas de REAS País Valencià, també s'ha facilitat el procés mitjançant una sèrie de tallers participatius per al desenvolupament de les primeres fases (diagnòstic i elaboració del pla d'acció), i una exhaustiva observació participant. La facilitació del procés participatiu amb REAS País Valencià es va realitzar durant un any, amb una sèrie de

jornades de treball de 2 o 3 sessions (3-4 h cada sessió) en caps de setmana a València. L'exhaustiva revisió documental ha sigut una tècnica que s'ha fet servir en ambdós casos.

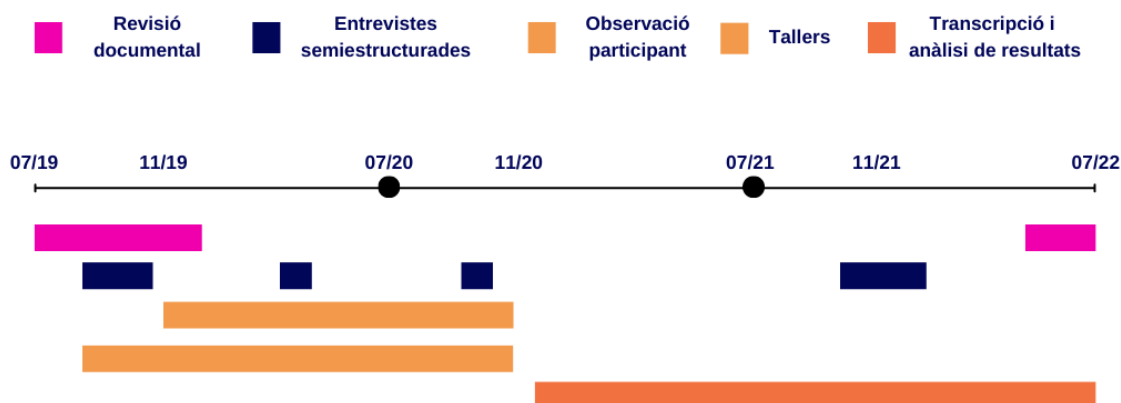
Figura 31. Tècniques d'investigació



Font: Elaboració pròpia

Aquest *bricolage* de tècniques l'hem articulat durant el procés d'investigació des de juliol de 2019 fins a setembre de 2022, distribuint les tècniques arran els tres anys seguint l'estratègia metodològica i en adaptació al context i moment com ara la pandèmia de la COVID-19. La figura 32 esquematitza la distribució i duració de cada tècnica durant els tres anys d'investigació.

Figura 32. Cronologia de l'ús de tècniques.



Font: Elaboració pròpia

## Tècniques: REAS País Valencià

### a. Facilitació d'un procés participatiu feminista

Com hem esmentat al capítol anterior, el cas de REAS País Valencià ha sigut a escala metodològica el que més temps i tècniques ha requerit, ja que gran part del treball

d'aquesta tesi es correspon amb el procés de canvi organitzacional feminista facilitat en aquesta organització.

El procés facilitat amb REAS País Valencià respon a la metodologia dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere, explicada en detall al **capítol 3**. Per això, encara que estiga en l'apartat de "tècniques", no considerem aquest procés com una tècnica d'investigació, sinó com una metodologia en si mateixa. No obstant això, dins de l'estratègia metodològica general de la tesi, ha sigut també una tècnica més (però molt més complexa) de recollida d'informació i, per aquesta raó, hem decidit detallar-la en aquesta part del document, i fer-ho en primer lloc, ja que articula també la resta de tècniques emprades en aquest cas d'estudi.

En aquest cas el procés va tindre una duració d'un any des del començament de la primera sessió fins a l'última sessió col·lectiva. No obstant això, durant aquest any es va desenvolupar principalment l'etapa d'autodiagnòstic organitzacional, la definició del pla d'accions i el començament de la fase d'execució, que va ser liderada per REAS PV.

Les sessions (tallers) del procés tenien una duració d'entre 3 i 4 hores i se'n desenvoluparen diverses en diferents caps de setmana a la ciutat de València. Les sessions d'introducció i autodiagnòstic es dugueren a terme a l'associació El Ventanal, la primera devolució a l'assemblea general de REAS PV es va fer en línia i la jornada de definició del pla d'acció es realitzà al CAU Muixeranguer de Benimaclet. La sessió de tancament es feu en Bétera en un espai cedit per participants del procés, on elles van continuar amb un treball de facilitació externa i formació tal com s'havia identificat al pla d'accions.

### **L'estructura i dinàmica del procés**

Els processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere giren al voltant dels tallers participatius que es desenvolupen, però, com és el cas de REAS País Valencià, també hi ha una part de planificació, comunicació i sistematització molt important. En el cas del procés "Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora", es va comptar amb un grup motor amb qui es definien els objectius i la ubicació i s'establia una comunicació propera per tal d'adequar les sessions de treball. Aquest grup motor estava format per una cooperativa de tres dones expertes en feminismes i processos participatius, un activista de la xarxa i una participant històrica de REAS. Totes elles conformaven el grup de cohesió de la xarxa i fins al moment de començar el procés estaven fent més visible algunes qüestions com ara la manca d'una estructura organitzacional, la sobrecàrrega del grup de governança, la manca d'acompanyament a benvingudes i la necessitat d'establir processos que cuiden a les entitats i persones de la xarxa.

Amb aquest grup motor férem reunions presencials a València els dijous cada quinze dies, on el primer punt de la reunió era el procés, i discutíem, planificàvem i avaluàvem el procés participatiu. Aquest grup motor també va fer la funció de “crida” i comunicació dins de la xarxa i era el contacte amb el grup de governança. A més a més, en aquestes reunions vam prendre decisions metodològiques com ara la definició del “Pacte d’adhesió responsable al procés” i la proposta de dates, duració i llocs de les sessions. El grup també va prendre responsabilitats al front del procés com ara la crida a totes les entitats per convidar a la participació, la devolució interna a les reunions del grup de governança durant el procés i el suport a la facilitació de manera consultiva.

Així, decidírem l’estructura del procés i les dates principals. La graella següent resumeix les diferents sessions i el contingut principal de cadascuna d’elles.

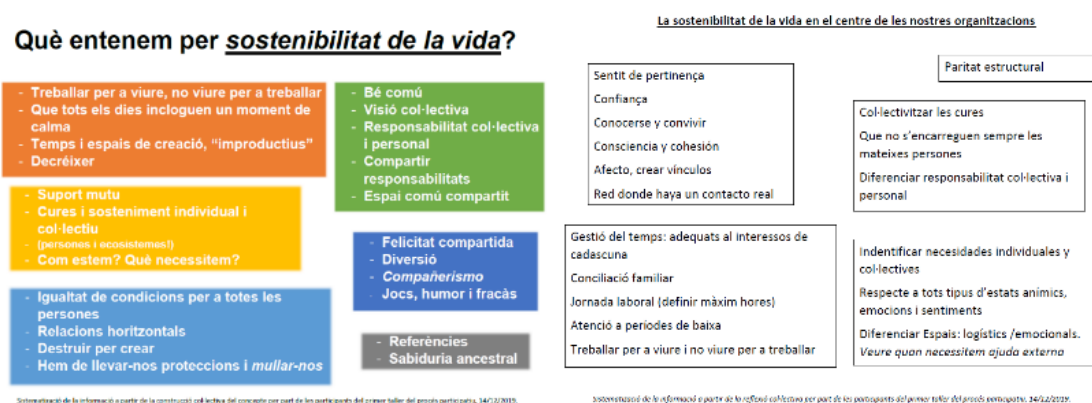
*Taula 5. Fases i sessions del procés “Cap a una REAS sostenible i cuidadora”*

Tallers “Cap a una REAS sostenible i cuidadora”		
Introducció	Nov. 2019 1 sessió	Presentació del procés, objectius comuns i apropament a alguns conceptes de partida.
Autodiagnòstic	Gener 2020 3 sessions	Formació i reflexió sobre feminismes. Autodiagnòstic organitzacional i proposta de canvis.
Pla d’acció	Març 2020 2 sessions	Projecció d’un pla d’accions a partir dels canvis somiats. Definició d’eixos i accions principals.
Devolució assemblea	Juny 2020 1 sessió	Espai de devolució interna del desenvolupament del procés a totes les entitats de REAS PV.
Seguiment i execució	Nov. 2020 1 sessió	Tancament del procés (1a i 2a etapa), seguiment i impacte. Futures accions i continuïtat de procés.
Devolució interna	Des. 2022 1 sessió	Devolució resultats d’investigació. Avaluació del procés.

## Introducció i planificació

La primera sessió va tindre com principal objectiu presentar el procés amb totes les participants, comentar els temps, el compromís i les dates previstes de les trobades. A més a més, es va treballar al voltant de dues preguntes: *què entenem per sostenibilitat de la vida?* I *què significa allò de “posar la vida en el centre de les organitzacions”?*

Figura 33. Sistematització dels materials generals en la primera sessió del taller.



Font: Sistematització a partir de la reflexió col·lectiva durant els tallers

Aquest debat ens permetia establir un horitzó cap a on transitar, treballant en el contingut i significats més en profunditat allò que estava molt present a escala discursiva en REAS, però que no s'havia consensuat ni establert què significava per a l'organització i com s'aterrava en la seua realitat.

Figura 34. Dinàmica de treball al Ventanal, València. Sessió d'introducció del procés.



Autora: Marta Maicas Pérez

## Autodiagnòstic

La trobada següent va estar dedicada a l'autodiagnòstic de la xarxa. Així, la primera sessió va tindre una aproximació formativa i un espai de debat al voltant de com l'heteropatriarcat travessa i es reproduïx a la xarxa des de diferents experiències. La segona sessió es va centrar en el diagnòstic intern de l'estructura, participació i funcionament de xarxa amb dinàmiques de dibuix i termòmetre (representació espacial segons ens posicionem davant un ítem o pregunta). D'aquestes sessions, junt amb les

entrevistes inicials que es realitzaren i l'observació participant de la facilitadora en altres espais de la xarxa, es realitzà una primera anàlisi de la situació de partida de la xarxa. S'evidenciava una falta d'estructura definida i consensuada, una participació desigual en la xarxa que generava sobrecàrrega en les persones "actives" amb informació (homes fundadors i militants "històrics de la xarxa" que formaven el grup de governança) i aquelles nouvingudes que no disposaven de la informació suficient per assumir tasques i participar més. Aquest fet també era conseqüència d'una falta d'acompanyament i benvinguda en la xarxa, així com la necessitat de fer un treball de cohesió. A més a més, la figura de la secretaria tècnica era desenvolupada per una persona (i no un equip) molt precària, temporal e inestable, sense continuïtat per poder desenvolupar projectes a llarg termini, perjudicant així les estratègies de la xarxa. No obstant això, el 2019 es va considerar un any de canvi de cicle de la xarxa, es va començar el primer procés de definició del pla estratègic i començà també el procés feminista. Moltes d'aquestes reflexions es feren durant les trobades d'autodiagnòstic, generant alguns dels següents materials (digitalitzats i sistematitzats i originals dels tallers).

Figura 35. Sistematització de dinàmica grupal "sosteniVidabilidad".

	+	-	
<b>Presa de decisions</b>	Totalment distribuïda	Molt centralitzada	<b>Falta estructura para la toma de decisiones y reparto de las tareas y roles.</b> "HAY QUE RESPONSABILIZARSE!"
<b>Espais</b>	Integradors	Gens còmodes, barreres	<b>Necesidad de plantear si REAS PV necesita espacios físicos formales.</b> En general, REAS como espacio es accesible, pero no integradora.
<b>Repartiment de rols i tasques</b>	Molta rotació i equitat	Immòbil i desigual	<b>Participación desigual</b> - Personas/entidades con mucha info, peso histórico y sobrecargadas de tareas. - Personas/entidades activas, con poca info, poco histórico y poca voz.
<b>Participació</b>	Activa	Passiva	
<b>Cures</b>	Totalment integrades dins de la realitat del grup	Inexistents	<b>Falta de acompañamiento para entidades que llegan: facilitar info, etc.</b> - Hay que poner en marcha los protocolos de bienvenida y despedida existentes
<b>Diversitat equip</b> <small>Identitat de gènere, edat, ètnia, orientació sexual, àmbit de treball...</small>	Alta	Baixa	<b>Necesidad de definir los cuidados, qué necesitamos para sentirnos cuidadas en REAS.</b>
<b>Pràctiques/activitats heteropatriarcal</b>	Eliminades totalment	Agarrades com garrapates	<b>Figura de Secretaria Técnica descuidada.</b> - Definir claramente sus funciones y rol.
<b>Protocols d'actuació davant relacions de poder</b>	Existeix i s'aplica	Mai s'ha parlat d'això	<b>Protocolo ante relaciones de poder.</b> - Se ha hablado un par de veces pero no existe.
<b>Empoderament grupal</b>	Molt fomentat	Res, només individual	<b>Actualmente existe un grupo de personas con motivaciones similares y ganas de impulsar cambios.</b>
<b>Altra dimensió</b>			

Fuente: Adaptación de ColaBoraBora (2018). Sostenibilidad: Guía de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro.

Font: Elaboració pròpia a partir de la reflexió col·lectiva. Dinàmica adaptada de ColaBoraBora (2018)

A la tercera sessió continuarem amb el treball de diagnòstic de la xarxa i acabarem amb propostes de canvi "somiat" a REAS País Valencià a partir de la realitat diagnosticada. Amb aquestes propostes s'establiren diferents línies de canvi.



*Figura 36. Sessions d'autodiagnòstic.*

*Autora: Marta Maicas Pérez*

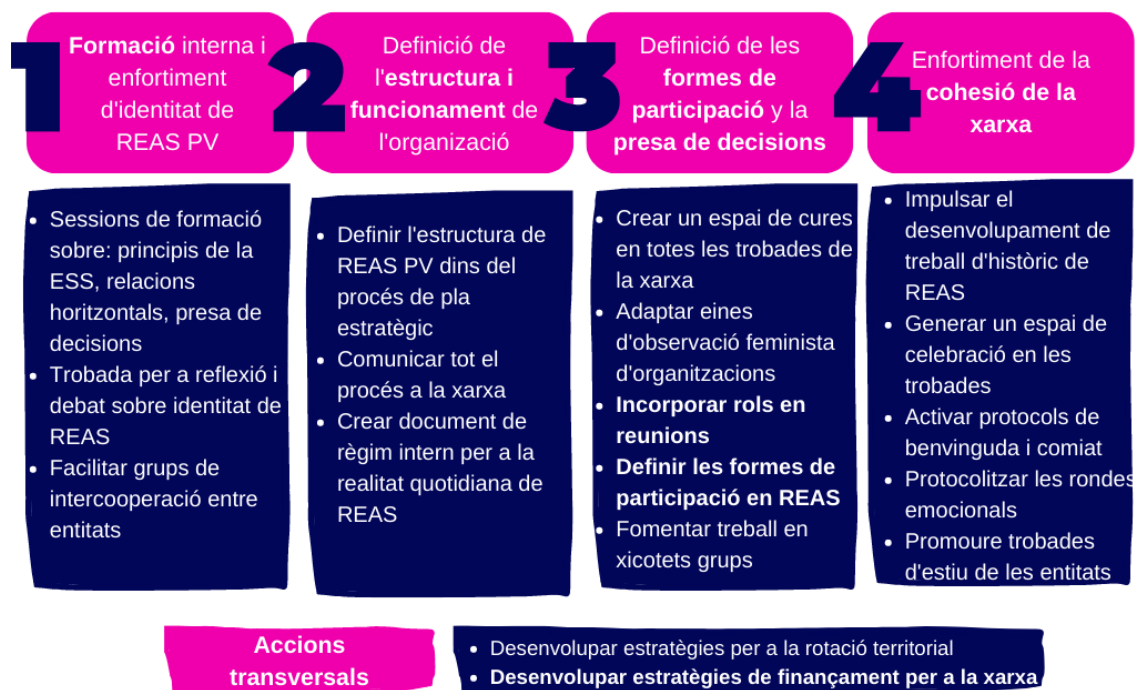
### **Pla d'acció**

Les sessions de definició del pla d'accions van partir d'aquestes línies de canvi identificades i, amb un treball de formació a partir de les experiències d'altres organitzacions, es van identificar diferents accions a curt i llarg termini que REAS País Valencià podria desenvolupar per transitar cap a una organització més habitable, sostenible i feminista. Aquestes accions s'agruparen en quatre línies principals i s'identificà el millor format per a elles.

La primera línia d'acció posa el focus en l'enfortiment de la identitat de la xarxa i en la formació interna, amb accions concretes com sessions de formació sobre els principis de l'economia solidària, el treball en xarxa, la presa de decisions, la gestió horitzontal de les organitzacions, la distribució de rols i tasques en el grups... La segona línia es centra en la definició de l'estructura de REAS PV i el funcionament de l'organització d'acord amb els seus principis i identitats, posant especial atenció en què siga sostenible amb la vida. Les accions en aquesta línia són generar un pla estratègic, comunicar el procés feminista i de pla estratègic a tota la xarxa i crear un règim intern per al seu ús operatiu. La tercera línia d'acció s'encarrega d'establir les formes de participació i presa de decisions de manera inclusiva, equitativa i que treballa responsablement les relacions de poder, amb accions com ara: recuperar documents i eines d'altres organitzacions, crear espais de cures en les trobades, fomentar el treball en xicotets grups, definir les formes de participació, incorporar rols en les reunions i trobades i formar les entitats en les estructures i formes de presa de decisions que es poden dur a terme. La quarta línia d'acció intenta reforçar la cohesió de la xarxa des dels afectes, amb accions com el treball històric de l'entitat, generar espais de celebració en diferents trobades ("productives") de la xarxa, activar els protocols de benvinguda i eixida de REAS PV i protocol·litzar les rondes emocionals. Per últim, com a accions transversals es planteja desenvolupar estratègies per a la rotació territorial i estratègies de finançament per a la xarxa. La

imatge següent és un resum gràfic del pla, utilitzat en diferents sessions i d'accés públic en el seu web.

Figura 37. Resum pla d'acció "Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora"



Font: Elaboració pròpia

## Execució

La darrera sessió planificada per acabar de definir responsables i calendaritzar el pla va quedar posposada a causa de la situació de confinament i les posteriors restriccions socio sanitàries ocasionades per la pandèmia de la COVID-19. No obstant això, l'apropiació del pla per part de l'organització i la necessitat d'implementar algunes de les accions van començar a l'etapa d'execució del pla. Així, a final de novembre de 2020, amb les trobades de grans grups ja permeses, es va fer una última sessió del procés participatiu amb l'objectiu d'avaluar el treball fet, prendre consciència de les accions i canvis impulsats i d'aquells pendents. La imatge 38 recull el material elaborat pel grup per fer el seguiment de les accions que s'havien dut a terme.

Figura 38. Sistematització de la sessió de seguiment i execució del pla

QUINES ACCIONS S'HAN FET O S'ESTAN FENT? QUÈ ESTÀ PER FER? QUÈ VOLEM FER AMB EL PLA?			
FET	PER FER		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessions de formació (horizontalitat, treball en xarxa, decisions...)</li> <li>- Comunicar el procés a la xarxa</li> <li>- Espai de cures i rondes emocionals</li> <li>- Recuperar eines i experiències (docs. Marta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear espais de trobada</li> <li>- Generar Pla Estratègic</li> <li>- Incorporar rols a les reunions</li> <li>- Definir formes de participació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treball en "Què és REAS?"</li> <li>- Activar protocols de benvinguda</li> <li>- Desenvolupar estratègies de finançament, temes transversals</li> <li>- Incorporar rols a les reunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doc. Règim intern</li> <li>- Espais de suport i intercooperació</li> <li>- Gestió de conflictes</li> <li>- Tota la 4ª línia</li> </ul>
COM VOLEM FER EL SEGUIMENT DEL PLA?			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunions presencials periòdiques</li> <li>- "Paso a paso", poc a poc</li> <li>- Grups de treball reduïts per desenvolupar les accions encara pendents</li> <li>- Amb processos creatius i participatius</li> <li>- Avaluació del procés en base a indicadors (KPI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequar les accions en base a prioritats i forces i calendaritzar-les</li> <li>- Calendaritzar territorialment</li> <li>- Qui fa el seguiment?</li> </ul>	<p><small>Nota: No s'ha planificat cap data per a fer una reunió de seguiment ni responsables o comissió per fer-ho.</small></p>	
QUINES ESTRATÈGIES DE LEGITIMACIÓ DEL PROCÉS CONSIDEREM NECESSÀRIES?			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació, confiança, compromís</li> <li>- Transparència</li> <li>- Necessitat de resoldre el conflicte sobre les formes de participació</li> <li>- Que tota REAS legitimi el procés</li> </ul>			<p><small>Nota: es recomana per al grup continuar treballant aquest punt amb facilitació externa.</small></p>

Sistematització del treball per (3) grups durant la sessió de divendres 23 d'octubre de 2020

*Font: Elaboració pròpia a partir de la reflexió col·lectiva*

Aquest últim taller del procés també va servir per celebrar, ja que havia sigut un any amb molts canvis i sensació d'esgotament, per la qual cosa aquest exercici va servir al grup per a posar en valor alguns canvis que ja s'havien produït i que milloraven la vida de l'organització, així com per visibilitzar aquelles coses que calia treballar prioritàriament.

Aquesta sessió va ser l'última del procés "Cap a una REAS sostenible i cuidadora" tal com s'havia planificat. No obstant això, REAS PV va seguir amb la formació, acompanyament i facilitació per dur a terme algunes accions planificades.

Figura 39. Sessió de seguiment i avaluació, Bétera.



*Autora: Marta Maicas Pérez*

Prèviament a aquesta sessió, es va organitzar un espai de devolució interna del procés a la resta d'organitzacions de la xarxa en l'assemblea general que es va dur a terme virtualment en juliol de 2020 (detallada més endavant). En aquesta sessió es van compartir els primers resultats del procés i el que havia sigut el treball fins a aquell moment. Finalment, en acabar la fase d'anàlisi de la investigació, en desembre de 2022

es va dur a terme una devolució interna dels resultats d'investigació i un últim taller amb REAS País Valencià, que es detallarà al **següent apartat**.

### **La comunicació durant el procés**

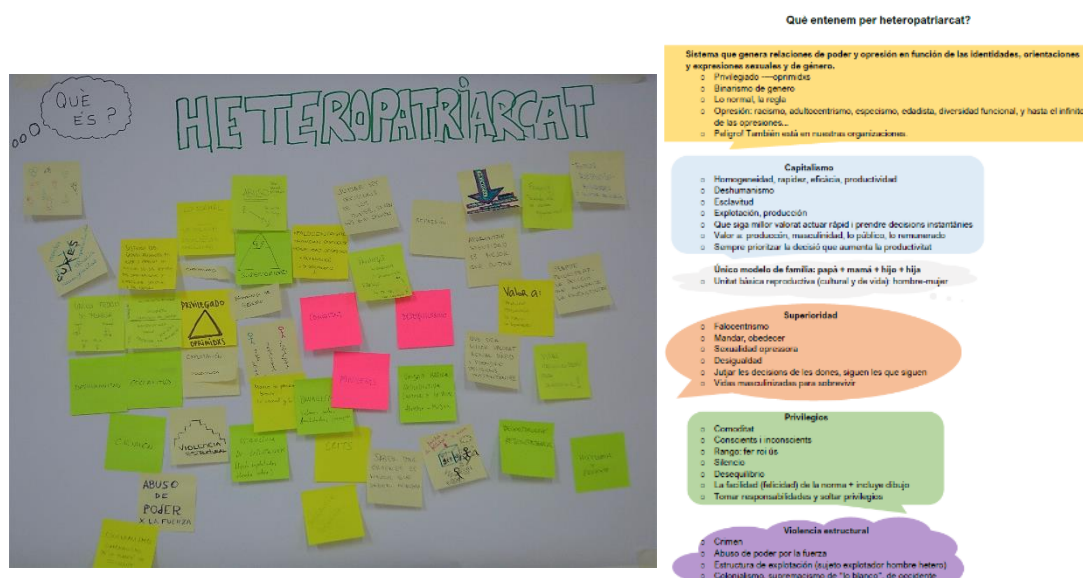
Un dels acords que s'establiren al principi del procés fou l'estratègia de comunicació. Es va obrir un compte de correu electrònic com "procés participatiu" per tal d'unificar tota la comunicació al respecte per aquesta via i que funcionara com una llista de subscripció d'aquelles persones i entitats de REAS que volien estar al corrent del procés i de la comunicació més immediata.

Una altra decisió al començament del procés fou la creació d'un "Pacte d'adhesió responsable al procés" (vegeu a **l'annex 1**) com un instrument en el qual s'explicaven els objectius, la necessitat i els compromisos de participació que s'assumien amb el procés, conscients de la manca de forces i baixa participació d'algunes entitats. Per aquest motiu, al final del document es plantejava, a més de l'opció de comprometre's amb el procés amb la participació de l'entitat, l'opció alternativa de confirmar que l'entitat donava suport al procés però no podia participar-hi, acceptant les propostes legítimes que eixiren com a resultat del treball de la resta de la xarxa.

Aquesta va ser una estratègia per legitimar el procés i donar-li importància dins del treball de REAS País Valencià. Paral·lelament a l'enviament a totes les entitats d'aquest pacte d'adhesió responsable al procés "Cap a una REAS sostenible i cuidadora", el grup motor s'encarregà de cridar una per una a totes les entitats i explicar amb més detall el plantejament del procés, els objectius i la necessitat de què participara la quantitat més gran d'entitats possibles (sense reduir-lo a sempre les mateixes persones). El fet d'obrir la participació en totes les entitats es va poder plantejar en un context on moltes d'elles estaven inactives i només apareixien a les assemblees generals, sense involucrar-se en l'activitat de la xarxa i les accions coordinades. Per això, aspiràvem a una participació d'unes 10 entitats de les 25 que en aquell moment formaven la xarxa. El grup motor, junt amb la secretaria tècnica, s'encarregà de la comunicació prèvia a tota la xarxa i de proposar un punt en l'assemblea general per fer una crida al procés. De la mateixa forma, quan van començar les sessions de treball col·lectiu s'instaurà un punt a l'assemblea de governança per comentar l'evolució del procés i convidar a la participació.

Al primer taller es van acordar les dates, lloc i millor format per a la resta del procés, i establiren el correu com a principal via de comunicació amb la facilitadora, qui enviava les convocatòries amb l'horari i detalls del taller, sol·licitant la conformació d'assistència de totes aquelles entitats que havien signat el pacte d'adhesió i participat en alguna sessió anterior. Posteriorment al taller, i amb una setmana de marge, enviava una sistematització de la informació del taller, les fotos i publicació de Twitter que s'havia realitzat, així com una primera convocatòria del següent moment de trobada. **L'annex 3** recull els principals materials generats durant els tallers. Alguns s'han compartit en l'apartat anterior i, a continuació, es pot veure una mostra dels materials generats durant un dels tallers i la sistematització que es feia i compartia també amb el grup de participants després de cada sessió.

*Figura 40. Materials generats durant el procés i la seua sistematització.*



*Autora: Marta Maicas Pérez.*

En el cas de la difusió de la investigació, també es va convidar les participants del procés a un parell de congressos en línia amb l'objectiu de fer divulgació d'aquests processos i compartir l'experiència de REAS País Valencià.

### **Les sessions de treball col·lectiu. Més enllà de les paraules**

La planificació i facilitació de les sessions va ser liderada per l'autora d'aquesta tesi. No obstant això, el grup motor i algunes de les persones participants eren consultades en qüestions concretes com el plantejament de determinades dinàmiques o la interpretació d'algunes situacions que feien referència a altres espais o persones que potser no coneixien. A més a més, vaig tindre el suport d'un expert en facilitació grupal durant les primeres quatre sessions del procés, ja que la tasca de facilitació durant jornades tan llargues amb la varietat de dinàmiques i una participació de 10 a 15 persones era molt complexa per poder-la dur a terme una única persona. L'assistència mitjana als tallers va

ser de 12 persones, en representació d'unes set entitats de la xarxa i dues persones vinculades com activistes.

### El joc, el dibuix i el moviment

Durant les sessions es tractà de combinar diferents dinàmiques per tal de trencar amb les estratègies clàssiques de participació en grups on moltes vegades es repliquen les dinàmiques de poder dins de l'organització per inèrcia. Proposar diferents tècniques d'exploració i expressió convida, generalment, a eixir de la zona de confort i buscar fórmules creatives per expressar opinions, sentiments i fer propostes.

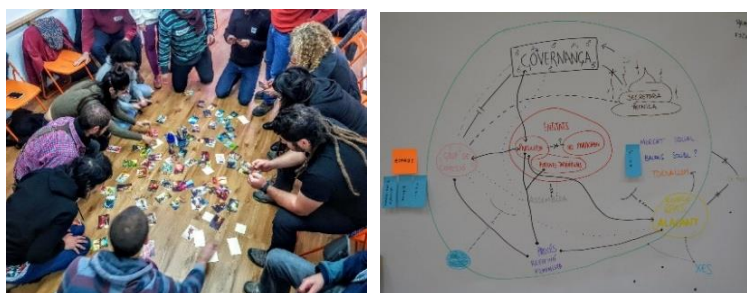
*Figura 41. Diverses dinàmiques d'expressió i activació.*



*Autora: Marta Maicas Pérez*

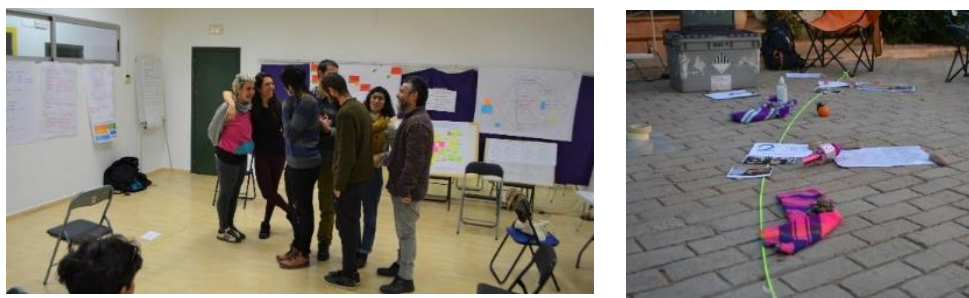
A més a més, les trobades de cap de setmana eren molt intenses i era necessari combinar moments d'escolta activa en xicotets grups, espais de reflexió col·lectiva en grup gran, moments individuals, dinàmiques de cohesió grupal i d'activació, entre d'altres. Així, es va fer ús del joc per a l'expressió d'idees amb el DIXIT (cartes amb il·lustracions per relacionar-les amb les idees que volen ser expressades), dinàmiques d'activació com el joc del ninja, la inquilina, o altres de cohesió com ara la serp dels sentits.

*Figura 42. Dinàmiques d'expressió i reflexió a través del joc i el dibuix.*



*Autora: Marta Maicas Pérez*

*Figura 43. Dinàmiques d'expressió i reflexió a través del moviment i l'espai.*



*Autora: Marta Maicas Pérez*

### **Les cures, el descans i els acords**

En començar el procés establírem uns acords per a una participació responsable que sempre estaven visibles en l'espai de treball. A més, en totes les sessions hi havia un espai separat dins de la sala amb aigua, begudes i alguna cosa per menjar, i l'anomenarem "espai de cures". La idea d'aquest espai no era només atendre aquestes necessitats durant el treball col·lectiu, sinó també fer inclusiva una participació no activa si alguna persona no estava còmoda en alguna dinàmica, però no volia trencar amb la dinàmica o eixir de l'espai de treball. També, el fet de donar visibilitat a les cures suposava una decisió coherent en un context com aquesta qüestió estava en gran part de les discussions i discursos.

*Figura 44. Espai de cures i acords del procés.*



*Autora: Marta Maicas Pérez*

Els espais de descans entre sessions o posterior a les sessions també formaven part de tot el procés i així estaven planificats, intentant generar un espai de cohesió, informalitat i trobada per conèixer més la resta de participants, ja que venien de tot el País Valencià i no totes havien coincidit prèviament. Així, s'intentà que cadascuna portara menjar per compartir i col·laborar amb l'autogestió dels espais cedits per als tallers. A més a més, el fet de planificar també aquests espais dins de les sessions suposava una aposta per fer valdre aquests espais no productius i per intentar que totes les persones participants es responsabilitzaren d'aquestes tasques.

### **b. Observació participant**

Aquesta tècnica és de les més clàssiques d'investigació qualitativa i uneix l'acció d'observar com a instrument de recollida de dades amb la immersió en la societat o grup estudiat (Corbetta, 2007). En aquesta investigació, l'observació participant ha sigut una tècnica clau no només pel que fa a l'obtenció d'informació sobre l'organització, sinó també per desenvolupar confiança, conèixer les participants i poder establir una relació més propera amb elles més enllà dels tallers o moments col·lectius pactats per al procés.

Aquesta tècnica va estar acompanyada d'un diari de camp, un instrument on es reflectia una descripció dels fets, els moments, les reunions i els espais organitzacionals de REAS País Valencià on havia estat present, així com les interpretacions de les participants i les reflexions al voltant del procés investigador. No obstant això, en aquest diari de camp no van quedar registrades moltes de les reflexions sobre la pràctica investigadora, ja que l'objectiu inicial amb el qual es va començar a escriure era registrar sensacions, primeres reflexions i detalls que havia viscut en els espais on havia participat. Durant els tallers, també es recollien notes al moment, que després es transformaven en notes expandides desenvolupades en privat un dia o dos més tard, per no deixar passar molt de temps.

Aquests espais d'observació participant van ser molt diversos: nombroses reunions del grup de cohesió, reunió del grup de governança, l'assemblea de sòcies, la trobada del pla estratègic i moments de trobada informal amb les persones de REAS PV. L'observació es va desenvolupar en contextos físics i alguns espais virtuals a causa de la pandèmia i en interaccions formals i informals, transitant d'un rol de participant com observadora i observadora com participant (Vallés, 1997).

L'observació participant va estar acompanyada d'un procés continu de reflexió sobre la posició i mirada de la investigadora durant el procés d'investigació i els moments d'observació. Així mateix, l'observació va estar orientada pel marc teòric de la investigació i va ser una tècnica molt important per conèixer millor les dinàmiques organitzacionals de REAS País Valencià, complementària a les entrevistes inicials i primeres sessions de tallers.

### **c. Entrevistes semiestructurades**

Les entrevistes han sigut una tècnica molt important del procés d'investigació per diferents motius. La decisió metodològica de desenvolupar aquesta tècnica va ser diferent en cada moment del procés, de la mateixa manera que la selecció de persones entrevistades també va estar motivada per diferents aspectes segons l'interès i objectiu de cada moment de la investigació. No obstant això, considerem l'entrevista una tècnica molt rellevant dins del procés d'investigació feminista perquè ens permet acostar-nos a



les experiències de cada persona i partir, precisament, des de la parcialitat per, més endavant, construir una anàlisi situada. Des de les epistemologies feministes, ens allunyem de posicions objectivistes i positivistes d'entrevistes per assenyalar la complexitat de la realitat i la necessitat de conèixer-la des de les diferents subjectivitats, així com valorar aspectes com ara les sensacions, la comoditat i el moment en què es fa l'entrevista també dins del procés d'anàlisi.

Totes les entrevistes realitzades van ser semiestructurades, ja que partíem d'un guió adaptat per a cada persona amb alguns blocs comuns de temes que volíem tractar i altres específics depenent del perfil de l'entrevistada. Els guions d'entrevistes es poden consultar a l'annex 2. A més a més, aquest guió flexible ens va permetre modificar-lo, canviant l'ordre, incloent-hi noves preguntes o eliminant-ne algunes si era necessari. Com que els objectius dels tres moments en què es desenvoluparen entrevistes eren diferents, la possibilitat comparativa de cadascun dels moments, o fins i tot la comparació entre persones interessades no és rellevant, ja que la majoria ni tan sols no han contestat les mateixes preguntes.

Les entrevistes a persones de REAS País Valencià han seguit un criteri de mostra intencionada, on les persones són seleccionades per la seua representativitat cultural, no estadística. Normalment, aquesta mostra és utilitzada en estudis on no s'espera extrapol·lar o generalitzar els resultats, com és el cas d'aquesta investigació. Per tant, la selecció de persones entrevistades ha seguit diversos criteris. D'una banda, el moment de la investigació marcava la necessitat de determinats perfils. Per exemple, en les entrevistes prèvies al procés era necessària una visió històrica de l'organització, però també conèixer com les novingudes vivien la realitat. A mitjan procés l'interés era conèixer la percepció i expectatives de les participants davant de l'impacte transformador del procés, mentre que per a les entrevistes finals ficàrem el focus en conèixer quin havia sigut l'impacte del procés, per la qual cosa les entrevistades eren principalment persones que havien viscut el procés des del principi. Un altre criteri que es van tindre en consideració per a la selecció de les entrevistades va ser el gènere, l'experiència feminista prèvia (si ja havien treballat i conegut els feminismes en l'organització o personalment) i el seu poder en l'organització (veus més valorades, càrrecs...), entre d'altres. També intentàrem diversificar els perfils dins de l'organització: persones sòcies o sòcies treballadores, persones voluntàries, persones que havien passat per la secretaria tècnica, persones que formaven part de la junta directiva de REAS, etc.

Pel que fa al nombre d'entrevistes, consideràrem que amb una participació mitjana de 12 persones en el procés participatiu en una realitat en REAS PV de participació activa d'unes 15-20 persones en la xarxa, entrevistar quatre persones en cada moment (previ,

durant i després del procés) ens donaria informació suficient per a complementar amb la resta de tècniques d'investigació. Així i tot, la selecció de les persones entrevistades va ser consensuada amb el grup motor i les mateixes entrevistades, buscant diversificar els perfils i veus de les participants atenent al moment i criteris anteriors, però pensant en persones participant activament. La següent taula descriu el perfil (anonimitzat) de les entrevistades i la codificació que s'ha emprat durant l'anàlisi.

*Taula 6. Codis i perfils de persones entrevistades en REAS País Valencià*

REAS País Valencià		
Inicials	EI1	Sòcia entitat (especialitzada en feminismes) menys d'1 any en REAS. Dona 25-35 anys.
	EI2	Voluntari (sense vincle a cap entitat) menys de 2 anys a REAS. Home 25-35 anys.
	EI3	Secretaria tècnica i vinculació a REAS més de 2 anys en grup Alacant. Dona 25-35 anys.
	EI4	Soci d'entitat fundadora. Històric de l'organització, membre junta directiva i governança. Home 45-55 anys.
Meitat	EM1	Membre de REAS més de 3 anys, diferents vincles (sòcia, voluntària...). Dona 25-35 anys.
	EM2	Soci entitat més de 3 anys en REAS. President recent i part de governança. Home 45-55 anys.
	EM3	Voluntària i sòcia d'entitat exmembre de REAS. Llarga trajectòria en l'organització. Dona 35-45 anys.
Finals	EF1	Sòcia d'entitat amb menys de 2 anys a la xarxa. Participant en tot el procés. Dona 25-35.
	EF2	Soci entitat amb menys de 5 anys a la xarxa. Participant en gran part del procés. Home 25-35 anys.
	EF3	Soci d'entitat de recent incorporació a la xarxa. Participant procés en fase execució. Home 25-35.
	EF4	Soci amb càrrec a la presidència, participant de tot el procés. Home 45-55 anys.
	EF5	Sòcia d'entitat no participant en el procés, però amb càrrec a la secretaria tècnica. Dona.

*Font: Elaboració pròpia*

Cal destacar, donada la naturalesa del tema d'investigació, que el gènere no ha sigut el principal aspecte de selecció de les entrevistades, seguint amb la idea de complexització del gènere amb molts més aspectes rellevants i generadors de poder en l'organització com ara l'històric, la militància feminista prèvia o el nivell de participació activa en la xarxa. Destaquem també que en el cas del País Valencià les entrevistes es van fer en valencià o castellà depenent de les preferències de la persona entrevistada.

#### **d. Revisió documental**

Aquesta tècnica, al contrari que la resta en investigació qualitativa, se centra en la lectura i no en l'observació i la conversació. La revisió documental consisteix en la lectura analítica de documents de caràcter institucional, visual o personal i, per tant, de dades secundàries. Entenem per document aquell material informatiu sobre una determinada qüestió que existeix amb independència de l'acció de la persona investigadora, és a dir, que ha estat generat per a finalitats diferents de les de la mateixa investigació (Corbetta, 2007).

En el cas de REAS País Valencià es va fer, en primer lloc, una cerca i selecció de documentació pública a través del seu web, que en 2019 acabava de ser renovat. Els documents i informació del web es centraven principalment en la descripció de la xarxa, la seua visió i missió i els principals projectes en marxa. Addicionalment, es van sol·licitar documents interns com ara les conclusions del Pla estratègic, la memòria del projecte de participació que es va demanar en 2020, etc.

Complementàriament, es va fer una recollida de documentació i consulta del web de REAS Red de Redes per tal de conèixer millor la xarxa i altres iniciatives que pogueren ser útils per a l'anàlisi.

#### **Tècniques: REAS Euskadi**

##### **a. Entrevistes semiestructurades**

En el cas de REAS Euskadi, la mostra va ser també intencionada, però seguint criteris similars i consensuats amb la presidenta i la responsable de gènere de la xarxa. Intentant buscar diversos perfils (membre de la junta directiva, membre de l'equip tècnic, persona sòcia participant molt activa, facilitador/a, persona sòcia no tan activa, homes i dones, etc.), em van proposar diverses persones d'acord amb els criteris i necessitats plantejades. En el cas de REAS Euskadi, com que s'havien desenvolupat ja més de 2 anys de procés, ja s'havien fet nombroses reflexions (fins i tot comunicacions i publicacions) al voltant de l'impacte i els canvis generats, i les expectatives. Per això, ens interessava conèixer l'experiència també de les facilitadores, la junta directiva i l'equip tècnic, que eren les persones que més havien reflexionat al voltant de l'impacte i profunditat dels canvis.

A més a més, com el temps era limitat per conèixer en profunditat l'organització, una primera part de les entrevistes estava adreçada a conèixer estructura i funcionament de l'entitat, per la qual cosa aquestes entrevistes són més llargues que les del País Valencià, on la complementació amb altres tècniques i el llarg període d'investigació feia les entrevistes més concretes.

Finalment, es van desenvolupar sis entrevistes a les persones consensuades amb l'organització i que tenien disponibilitat per a reunir-se. Com s'ha dit anteriorment, el gènere ha sigut un criteri de selecció de la mostra, però no el central, i s'ha combinat amb altres criteris ja esmentats amb la intenció de diversificar els perfils i veus de les entrevistades. La següent taula resumeix el perfil de les persones entrevistades, identificades amb el codi anonimitzat que s'ha emprat per a l'anàlisi.

*Taula 7. Codis i perfil de les persones entrevistades en REAS Euskadi*

REAS Euskadi	
EE1	Referent de gènere i tècnica projecte. Llarga trajectòria a l'entitat. Participant en comissió feminismes REAS estatal. Dona.
EE2	Membre de la junta directiva durant 4 anys. Participant en comissió feminismes REAS estatal. Llarg recorregut en REAS i participació des de l'acadèmia. Dona.
EE3	Sòcia d'entitat xicoteta amb escassa participació fins al moment a la xarxa. Dona.
EE4	Soci entitat xicoteta de REAS. Membre de junta directiva. Home.
EE5	Facilitador del procés i soci d'entitat xicoteta de REAS. Home.
EE6	Facilitadora del procés (externa). Dona.

*Font: Elaboració pròpia*

## **b. Revisió documental**

Aquesta tècnica ha tingut especial rellevància en el cas de REAS Euskadi en comparació amb REAS País Valencià, ja que ha sigut una font d'informació molt important i sobre la qual es va treballar abans i després de l'estada a Bilbao per conèixer l'estructura, projectes i funcionament de la xarxa en Euskadi.

A més a més, REAS Euskadi també va publicar el seu nou web en 2020 i compta amb nombrosos documents, publicacions i una exhaustiva informació sobre l'organització. Així, es va fer una primera descàrrega i consulta de documents públics abans de realitzar les entrevistes i conèixer l'organització. Aquests documents van ser principalment informes, memòries i infografies publicades al web. Durant l'estada a Bilbao l'organització ens va compartir altres documents, publicacions encara no obertes i procediments interns. Addicionalment, s'han analitzat també nombroses conferències i intervencions d'EkoSolFem i Zaloa Pérez (responsable de gènere de REAS Euskadi) sobre el procés Bizigarri, les estratègies de gènere en REAS, etc.

Junt amb la informació publicada en el web, els documents seleccionats van ser l'informe de diagnòstic del pla Bizigarri, el mateix Pla Bizigarri, la memòria de treball

d'EkoSolFem, diversos texts de comunicacions i presentacions sobre el procés, entre altres.

#### 5.4.4 Anàlisi i devolució de la investigació

El procés d'anàlisi de tota la informació recollida a través de les diferents tècniques es va dur en diferents moments, però la part principal va estar concentrada durant dos mesos a l'estiu de 2022. No obstant això, la sistematització dels tallers així com la transcripció de les entrevistes de REAS País Valencià va donar forma a un primer moment d'anàlisi previ al començament de les entrevistes de REAS Euskadi.

L'anàlisi de les dades s'ha desenvolupat principalment amb el programari NVIVO, que permet l'anàlisi qualitativa organitzant els documents, creant etiquetes, categories de dades i perfils de les entrevistades, entre altres. En aquest cas, ha sigut una eina útil per a la codificació i primera classificació de dades, ja que comptàvem amb documents diversos: els materials i transcripcions de tallers, entrevistes transcrites, el diari de camp i els documents interns i públics de les organitzacions.

S'ha desenvolupat una anàlisi ETIC-EMIC, ja que partírem d'uns codis d'anàlisi predeterminats al començament seguint les preguntes d'investigació d'aquest treball, fent referència als canvis identificats en les organitzacions que han experimentat processos de canvi organitzacional, i a aquells factors que impulsen o limiten la seua capacitat transformadora.

Així, a l'inici es proposaren els següents codis, els quals s'introduïren en el programari NVIVO on es realitzà una primera codificació de tots els materials d'anàlisi. Això no obstant, aquesta primera codificació estava encara oberta i, de fet, es van introduir alguns subcodis i es va produir alguna recodificació tal i com emergien noves idees, encara que la proposta inicial no va ser significativament modificada. La taula següent resumeix la codificació que s'ha emprat per a l'anàlisi.

*Taula 8. Resum de la codificació per a l'anàlisi.*

Codi	Referència	Explicació
CP	Canvis polítics	Com estableix l'equitat de gènere com a prioritat.
CT	Canvis tècnics	Com s'alineen els seus recursos per a la consecució de les seues prioritats, la redistribució de recursos i el seu control (formació, responsabilitats, participació, pressupost, temps...) i les formes de fer (eines, procediments...).
CC	Canvis culturals	Pel que fa a les creences compartides, valors i símbols i com les organitzacions i persones aprenen de la seua experiència.

CCO	Canvi cultural organitzacional	Pel que fa a l'organització, com han canviat les creences compartides.
CCP	Canvi cultural poder	Com es percep el poder.
CCC	Canvi cultural consciència	Processos de presa de consciència sobre les causes estructurals de les desigualtats, la seua reproducció i sobre possibles camins per a eliminar-les.
FF	Factors facilitadors	Factors dels processos COPEG que impulsen processos de transformació organitzacional.
FL	Factors limitadors	Factors que limiten la capacitat dels processos COPEG per a impulsar processos de transformació organitzacional en organitzacions d'economia solidària.

*Font: Elaboració pròpia*

A partir de la primera codificació amb NVIVO, es va treballar en la categorització dels resultats i la seua anàlisi. Aquest procés d'anàlisi es va decidir fer-lo de manera individual, atenent principalment a les limitacions de temps d'una tesi doctoral. No obstant això, es va desenvolupar una sessió de socialització i col·lectivització dels resultats d'investigació amb REAS País Valencià per tal de compartir i debatre aquests resultats.

És important aclarir que el procés d'anàlisi ha estat basat en la informació transcrita de les entrevistes, però també en els materials dels tallers, en la bitàcola d'investigació i l'experiència de l'observació participant, a més de la revisió de la documentació d'ambdues organitzacions. No obstant això, als capítols de canvis identificats i el dels factors de transformació organitzacional feminista (capítols 6 i 7 respectivament), fem referència principalment a les entrevistes finals de REAS País Valencià i a les de REAS Euskadi, ja que les entrevistes inicials i a meitat del procés de REAS País Valencià van formar part més de l'etapa d'autodiagnòstic. Com les nostres preguntes d'investigació es centren en analitzar l'impacte dels processos de canvi organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària, les principals referències són les experiències de les persones que habiten l'organització un temps després de viure els processos.

### **Taller de devolució dels resultats d'investigació i futur del procés**

La conversa i debat al voltant dels principals resultats és una part fonamental per tal de col·lectivitzar i així legitimar que, efectivament, l'anàlisi s'adequa a allò que consideren les persones participants, alhora que incorpora noves visions i reflexions per part de les co-investigadores. Així, més que una "devolució" unidireccional dels resultats, aquesta sessió va ser enfocada com una socialització d'aquests i una reflexió i avaluació col·lectiva d'allò que generen en les organitzacions i persones, els processos de canvi organitzacional feminista i, en concret, en REAS País Valencià.

Malauradament, la proposta inicial de fer una devolució conjunta i un taller amb representants de REAS Euskadi i de REAS País Valencià no es va poder dur a terme ja que va ser molt difícil quadrar les agendes d'ambdues organitzacions i el viatge des de Euskadi al País Valencià. Així, plantejàrem el taller només amb REAS País Valencià pensant en un espai no només de devolució dels resultats i reflexió col·lectiva sobre ells, sinó també com un moment d'avaluació i celebració del camí recorregut per l'organització.

*Figura 45. Algunes de les persones participants de la sessió de devolució.*



*Autoria: REAS País Valencià*

Aquesta sessió es va desenvolupar en desembre de 2022 i van participar 15 persones (6 dones i 9 homes), de les quals la meitat havien estat implicades durant el procés i l'altra meitat s'havien sumat a partir de 2020, durant la fase d'execució i amb molts canvis desenvolupats. La jornada de treball es va dur a terme a Betxí, a la seu de la fundació Novesendes, i durant el matí treballarem la devolució de l'anàlisi del procés, mentre que de vesprada les assistents treballaren la seua agenda interna amb un manifest polític de l'Economia Solidària al País Valencià.

*Figura 46. Devolució de l'anàlisi d'investigació i treball sobre el futur del procés feminista*



*Autoras: Teresa de la Fuente Espinosa i Marta Maicas Pérez*

El taller de devolució interna dels resultats va servir, d'una banda, per socialitzar l'anàlisi que la investigadora havia fet de manera individual i així poder contrastar-ho amb les

experiències de les participants. D'altra banda, va ser útil per identificar aquells punts que no estaven clars o els canvis que s'havien produït però que, des del final del procés i les entrevistes d'impacte, s'havien modificat.

Ara bé, el taller comptà amb una última part molt important per connectar el procés de nou amb l'organització, ja que les participants, les organitzacions membres, les persones que conformen la junta directiva i la governança són diferents a les que estaven en 2019 quan començà el procés. De fet, aquesta trobada era la primera presencial que es feia en REAS PV en 2022, amb noves entitats i persones que no havien viscut el procés, per la qual cosa es va fer un treball de memòria i històric del procés que va donar espai a la celebració, ja que la transformació de REAS PV era molt evident i valorada de manera positiva per totes. Finalment, aquesta trobada va servir per reactivar d'alguna manera el procés, donar-li de nou presència dins de l'organització i, a les noves incorporacions, valorar més el camí recorregut i activar la seua participació per continuar fent una xarxa més habitable.

A partir d'aquesta sessió de devolució dels resultats i seguiment del procés, REAS País Valencià ha inclòs alguns documents resum del procés [en el portal de transparència dins el seu lloc web](#), junt amb el pla estratègic i altres documents.

Complementàriament i des de març de 2020 s'han fet comunicacions i publicacions amb l'objectiu de donar a conèixer els processos de canvi organitzacional feminista i compartir l'experiència del País Valencià. El treball de comunicació (redacció, presentació...) i discussió ha sigut principalment desenvolupat per les investigadores acadèmiques, però en alguns casos també han assistit persones participants del procés.

#### 5.4.5 Limitacions i aspectes ètics de la investigació

Aquesta investigació no ha estat exempta de limitacions. Malgrat això, en línia amb els postulats de l'epistemologia feminista, identifique la meua posició com investigadora i el mateix posicionament teòric d'aquesta investigació com una clara influència sobre el coneixement produït durant tot aquest procés. Malgrat això, entenc aquesta parcialitat com una potencialitat i no tant com un límit. És per això que prenc consciència (o faig l'exercici d'intentar-ho) del meu posicionament com investigadora (sobre el que he parlat al principi del text) assumint una gran responsabilitat com a tal i reconeixent que el coneixement és un acte polític i hem de construir-lo de manera conscient i responsable (Haraway, 1988 en Luxán i Azpiazu, 2016).

Aquest treball ha sigut desenvolupat i pensat sota una mirada euroblanca i urbana que travessa la identitat de la majoria de les autores d'aquests processos i, en concret,



d'aquesta tesi. Resultat d'això són també una bibliografia i unes referències principalment del nord global (Estat espanyol i Estats Units majoritàriament), encara que en la cerca bibliogràfica es va posar consciència a aquesta limitació i s'intentà també buscar referències del sud global. No obstant això, som conscients que la decisió d'utilitzar principalment bibliografia en castellà i català és una decisió limitant, sumada a la singularitat d'alguns termes com ara "processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere", terme molt poc conegut i només emprat en l'Estat espanyol.

Les principals limitacions d'aquest treball han sigut de disseny de la investigació i les relacionades amb el temps. En una situació ideal, ens hauria agradat fer el procés d'investigació més participatiu, però amb les limitacions de temps (tres anys de contracte) i la impossibilitat de dedicació exclusiva al procés de tesi doctoral han fet que en determinats moments de la investigació (selecció de les preguntes d'investigació, anàlisi...) les decisions i propostes d'investigació hagen sigut individuals. Aquesta limitació de temps també és una barrera per a una millor anàlisi, ja que alguns canvis són a llarg termini i, en aquest cas, s'ha treballat amb organitzacions que encara estaven desenvolupant els processos alhora que investigàvem sobre ells.

D'altra banda, reconec que el vincle desenvolupat amb REAS País Valencià i algunes persones participants pot ser una limitació en aquesta investigació, ja que en alguns moments he arribat a sentir-me part, d'alguna manera, de la xarxa. Sense voler aspirar a l'objectivitat i neutralitat cap al procés, reconec la meua voluntat personal perquè canviara i es transformara REAS PV com un objectiu més enllà de la investigació, la qual cosa també pot reproduir determinats biaixos amb els quals s'ha de llegir aquesta tesi.

Pel que fa a l'impacte de la investigació, en el cas de REAS Euskadi, el fet d'haver estat només un mes en l'organització i amb una participació que es limitava a fer entrevistes, ha reduït les possibilitats que la investigació proporcionara elements de transformació o canvi en l'organització, sumat a la falta d'un espai intern de devolució de l'anàlisi.

D'altra banda, la mostra intencionada de persones entrevistades no es considera una limitació, però reconeixem que la no disponibilitat d'algunes persones clau i la selecció d'altres pot haver limitat l'accés a informació de qualitat en alguns moments del procés d'investigació. Així mateix, el criteri de només entrevistar a persones actives en la xarxa també ha limitat la comprensió d'aquelles veus que, per diferents motius, no troben la motivació o temps per participar en REAS.

La falta d'experiència en la facilitació i investigació participativa també ha sigut una limitació, ja que moltes vegades la falta de referències i d'experiència feien que no es prengueren les decisions més encertades o que es fera amb molta incertesa i manca de

seguretat. D'altra banda, la falta de recursos econòmics per desenvolupar un procés participatiu (lloguer de l'espai per als tallers, els dinars i transport de les participants de REAS PV, etc.) han suposat una barrera de cara a proposar jornades més extenses o més nombroses, o a una ampliació de l'estada a Bilbao, entre altres.

Pel que fa a la discussió d'aquest treball, considerem una limitació el fet de no haver estat immersa en un departament o institut on l'Economia Feminista, els feminismes i les organitzacions habitables estigueren en l'agenda de temes d'investigació d'altres companyes. La reduïda comunitat acadèmica que treballa sobre canvi organitzacional feminista no ha estat present en l'etapa d'elaboració del marc teòric i discussió dels resultats, encara que s'han aprofitat tots els congressos d'economia feminista, cursos específics, estades d'investigació i trobades per poder formar-me i compartir dubtes, preocupacions i fer divulgació del treball.

En relació amb els aspectes ètics de la investigació, des del primer moment en què es va plantejar a REAS País Valencià el fet de començar un procés d'investigació es va presentar dins del marc d'una tesi doctoral, amb uns objectius i temps delimitats. Per això, també durant els tallers es va esmentar i sol·licitar el permís (signat al full d'assistència) per fer gravació de vídeo, àudio i fotos, de manera que totes les participants foren conscients de l'ús que es faria de cadascuna d'aquestes eines.

En els moments d'entrevistes, també s'enviava un correu electrònic previ o missatge explicant els objectius de la investigació, el temps i la temàtica de les preguntes. Així mateix, abans de començar la gravació, es va demanar permís explícit (i enregirat) a totes les persones entrevistades per gravar l'entrevista i utilitzar la transcripció només dins d'aquesta investigació i de manera anonimitzada.

Pel que fa a qüestions relacionades amb la justícia epistèmica, aquesta investigació parteix de limitacions com ara l'autoria d'aquest treball, només reconeguda una persona com autora i les dues tutores. A més a més, tampoc apareix reflectida l'autoria de les participants en el procés d'investigació en la firma de les comunicacions de congressos que tractaven dels casos d'estudi o les experiències dels processos de canvi organitzacional, la qual cosa es considera un aspecte ètic rellevant si aspirem a fer investigació feminista.

## Capítol 6. Canvis identificats

En aquest capítol reflexionem al voltant de l'impacte, la incidència i, en definitiva, els canvis que els processos de canvi organitzacional feminista generen en les organitzacions d'economia solidària. Gran part d'allò analitzat en aquest apartat pretén donar resposta a la primera pregunta d'investigació que ens plantejarem a l'inici de la recerca: “quins canvis poden generar les pràctiques de l'Economia Feminista en les organitzacions d'economia solidària?”.

Aquest i el següent capítol fan referència principalment a informació continguda en les entrevistes, ja que és la principal tècnica d'investigació que s'ha utilitzat per a analitzar l'impacte dels processos un temps després de l'inici de la fase d'execució. No obstant, la resta d'evidències seran discutides al capítol 8, on també fem ús d'informació d'altres tècniques com ara la revisió documental, l'observació participant i els materials generats durant el procés de REAS País Valencià.

Com hem detallat al capítol anterior, per tal d'organitzar l'anàlisi dels canvis hem seguit la proposta de Natalia Navarro a l'hora d'identificar quins han sigut els nivells de canvi que s'han produït arran els processos de canvi organitzacional desenvolupats per ambdues organitzacions. Natalia Navarro contempla per als processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere canvis a tres nivells: **a nivell tècnic**, que fa referència a com s'alineen els seus recursos per a la consecució de les seues prioritats, **a nivell polític**, que al·ludeix a com estableix l'equitat de gènere com a prioritat, i **a nivell cultural**, referent a les creences compartides i com les organitzacions i persones aprenen de la seua experiència (2017, p.7).

Per tant, hem decidit fer ús d'aquesta classificació durant l'anàlisi i també considerem oportú organitzar aquest capítol diferenciant aquests tres nivells de canvi que s'han identificat. A més a més, trobem necessària l'organització dels canvis culturals segons fan referència als canvis en la **cultura organitzacional** (més col·lectius) i a aquells canvis relatius a la presa de **consciència** tant col·lectiva com individual, així com aquells canvis relacionats amb la percepció i identificació del poder.

Finalment, és important ressaltar, com assenyala Natalia Navarro (2007) que els canvis que s'intenten potenciar en aquests processos fan referència a canvis de paradigma, generats a partir del canvi de subjectivitats dels qui integren l'organització, de les seues

creences i actituds. Per tant, encara que en aquest treball hem decidit fer una classificació per nivells de canvi polític, tècnic i cultural, sempre parlarem i intentarem identificar canvis més profunds, assumint les limitacions temporals en les que s'ha desenvolupat aquest treball. A més a més, és important assenyalar que aquesta classificació no és estanca, les categories (canvis) no són monolítiques ni absolutes, sinó interdependents i, en molts casos, ambigües. Per tant, hem optat per seguir una classificació operativa i orientadora per tal d'organitzar millor l'anàlisi i la discussió.

## 6.1 Els canvis polítics

Pel que fa als canvis a nivell polític identifiquem cinc grans aspectes que al·ludeixen a l'establiment de l'equitat de gènere com a prioritat per a l'organització. En un primer moment, les participants assenyalen que els feminismes han guanyat espai **i prioritat en la majoria de projectes i activitats de l'organització**. D'altra banda, s'observa que han passat a **formar part de la identitat organitzacional**, i que l'experiència del procés de canvi pot impulsar altres organitzacions a repensar-se i començar processos similars, esdevenint la xarxa en una mena de **referent per a altres**. A més a més, s'evidencia una **major presència dels feminismes i de les pràctiques feministes**. La següent figura resumeix els canvis polítics identificats i sistematitzats en cinc gran blocs.

Figura 47. Canvis polítics identificats.



Font: Elaboració pròpia

### 6.1.1 Priorització en projectes i activitats de l'organització

Sense dubte, un dels canvis més identificats arran l'experiència d'un procés de canvi organitzacional feminista és l'augment de la centralitat i prioritat dels feminismes en els projectes i activitats de l'organització.

Llavors l'impacte de Bizigarri en la quotidianitat va tenir a veure amb la posició del feminisme dins de l'organització i dins de les prioritats de l'organització, però quan vam començar amb Bizigarri, el feminisme no tenia la centralitat que ha acabat tenint i això jo crec que és un impacte que és dels primers que surten. EE1<sup>5</sup>

De fet, són els canvis polítics els més difícils de valorar com a tals, perquè, com contàrem en la revisió bibliogràfica als primers capítols, existeixen múltiples estratègies (algunes més subtils que altres) de dissipació del treball i objectiu feminista. No obstant això, aquesta entrevista evidència la profunditat del canvi que ha generat el procés:

Jo crec que ha estat una transformació aparentment no gaire gran però en l'essència radical. EF4

Així, el feminisme apareix en la formulació de noves activitats, jornades i projectes, no exclusivament com a l'eix central, però si tenint en compte la importància del fet que tinga rellevància en les accions i estratègies de l'organització. Aquesta participant, de fet, l'identifica com una transversalització:

Allò que sí que sé és que ara, com el tenim més al cap en tots els projectes, apareix d'una manera més transversal. Per exemple, suposa que demanem una subvenció per a proposar jornades en diferents punts del País Valencià sobre temàtiques que tingueren a veure amb l'economia social, i doncs una de les jornades tenia a veure amb el Feminisme i com aterrar els valors feministes en les entitats. És a dir, no era un projecte en aquest sentit, però era un projecte en el qual la perspectiva feminista estava inclosa. En el pla estratègic no és un pla estratègic feminista, però el feminisme està de manera transversal i al final ens impacta a totes. EF2

Altres també coincideixen en assenyalar que els aprenentatges del procés han generat canvis que afecten la definició del Pla Estratègic de l'organització, particularment en el cas de REAS País Valencià, que paral·lelament a la posada en marxa del procés feminista, estava immersa en un procés de definició del seu primer Pla Estratègic.

Per a mi, d'alguna manera, va donar moltes claus per al pla estratègic. D'això finalment es van plantejar per temàtiques coses que calien parlar en el pla estratègic. Com aquella última dinàmica com que estiguérem posant coses a treballar, coses que ens agradaria fer, seguir (les línies estratègiques). De sobte, és com que tinguéssim aquí una mica de debat sobre fer un pla estratègic que contempla tot això que havíem estat tractant. EF1

La idea és que tot el que s'ha anat fent que qualle d'alguna manera i que s'integre en el pla estratègic i ja a partir d'ací que cada col·lectiu tinga la seua autonomia per a fer-ho en els seus col·lectius i que en la xarxa d'alguna manera quede integrat i que arrabasse totes les condicions, la manera d'organitzar-nos, les assemblees, el compromís, etc. EF3

<sup>5</sup>Els extractes de les entrevistes de REAS Euskadi i algunes de les del País Valencià han sigut traduïdes al valencià, reconeixent la renúncia que fem a llegir la riquesa de l'expressió en la llengua que cadascuna s'haja volgut expressar. No obstant això, els termes i expressions sense una traducció acurada s'han deixat en castellà per tal de comprendre millor l'essència i significat d'allò que la persona entrevistada està comunicant.

[...] ha servit perfecte perquè paral·lelament com ja saps hi havia una proposta de treball sobre el Pla Estratègic i això ens està dient que no estem preparats per a afrontar cap pla estratègic fins que no superem qüestions bàsiques de què és REAS, per a què serveix, com volem que siga, etc. Des del punt de vista de les cures i de com autoorganitzar-nos. Per això jo estic supercontent. EM2

Fins i tot aquest procés n'ha impulsat uns altres, així com nombroses accions incloses en gran part en el Pla d'acció.

Han nascut un altre munt de processos perquè la feina que ha fet l'equip de treball amb la seua reorganització, s'han fet coses a nivell de REAS gran, com l'observació de la participació, s'ha fet un procés amb entitats petites de REAS com per veure com impulsar-ho. S'han tret materials també de dinamització. Jo crec que la voluntat és també de continuar. EE1

El procés de canvi ha generat una voluntat de continuar treballant i fer-se càrrec de les coses que es volen canviar es poden fer amb voluntat política, destinant les forces i recursos per desenvolupar-les i que no es quede en un protocol o pla més en el calaix.

Com que el procés de diagnòstic i pla va tenir un moment, però el primer i el més important per a mi i és que el pla no s'ha quedat en un calaix. O siga, aquí la idea del mateix pla era que estigués viu, que no fos un document rígid, estàtic que no et permeta sinó que et done un camí per continuar. Això sembla una tonteria, però és que a organitzacions que acaben els processos amb plans que després no... que es queden en un calaix i hi ha un pla de plans que es queden al calaix. Llavors per a mi això és com una virtut de Bizigarri que ha tirat amb el procés per endavant, crec que el que continue havent-hi un espai dins de l'organització encarregada d'això em sembla també una virtut. EE6

Són precisament els recursos econòmics una de les majors evidències d'aquest augment dels feminismes en les prioritats organitzacionals. Com assenyalaven Natalia Navarro i Lorena Pajares, és important dotar de finançament algunes accions (formacions, reestructuració dels models de treball...) per tal d'impulsar-les i que no es "desunflen" després de la redacció del Pla d'Acció.

Per exemple, en el cas de REAS País Valencià va ser clau que, una volta acabada la fase de redacció del pla, l'organització es presentara a una convocatòria de subvencions per tal de comptar amb els fons necessaris per a dur a terme algunes de les accions planificades.

Al març va ser formulat un projecte per al foment de l'associacionisme i participació que ha estat el "fruit de l'anterior procés participatiu", ja que és en aquest procés quan moltes entitats i persones de REAS van evidenciar la necessitat de fer una revisió profunda de l'estructura, presa de decisions i participació de l'organització. Bitàcola d'investigació

De fet, assenyalen la importància de rebre formació i acompanyament professional per tal de continuar definint les estratègies i nova identitat de l'organització.

Estiguérem com reflexionant sobre això i això van ser quatre sessions en línia formatives i ara sí que s'han demanat unes noves ajudes que també han d'implicar formació. [...] Després hi ha un procés que jo no he sabut ben bé que és que es farà la continuació del Pla Estratègic amb penya professional. És a dir, en comptes de dinamitzar-ho nosaltres mateixes, ja que fer-ho amb penya que sàpiga fer plans estratègics. EF1

A més a més, van establir responsables per tal de buscar estratègies de finançament per continuar amb les tasques, encara que en el cas del País Valencià, que compta amb menor estructura que Euskadi, aquesta tasca no es va assumir per part d'un equip tècnic, sinó per algunes persones del grup de governança, entre les quals no hi havia cap dona.

Dins de governança hi ha un grup que s'està encarregant de tot el tema de finançament, que "endevina si hi ha ties!". EF1

Amb aquesta puntualització, l'entrevistada critica que, encara que moltes coses han canviat, l'organització segueix processos i espais generitzats i generitzants, com ara els perfils de gestió econòmica i lideratge (més masculinitzats) enfront d'altres com ara la cohesió i comunicació (més feminitzats).

Aquests primers canvis també animen a les entitats a continuar vinculades a la xarxa i amb voluntat de continuar amb el treball i assenyalen la importància d'institucionalitzar els canvis perquè no es perdi la capacitat crítica i els aprenentatges del procés.

Per a nosaltres el tema de les cures, economia feminista és fonamental. Així que molt bé, per a nosaltres jo crec que es sent clau. I jo crec que d'ací a un any a lo millor encara ho veurem més clar. EF5

El segon seria tindre la capacitat de no perdre el que s'ha après. Tindre la capacitat de no perdre, mirar-se cap a dins sense que això comporte haver de fer processos constants i quedades per a introduir tot això. Integrar tot aquest curro que heu fet hauria de ser el primer pas i el segon seria obrir [treballar en accions externes]. EF3

### 6.1.2 Els feminismes part de la identitat organitzacional

Un altre dels canvis que s'identifiquen a nivell polític és la vinculació dels feminismes a la identitat organitzacional. Ja siga institucionalitzat: canvis en la missió i visió, o més informal, a través d'una identificació de l'organització amb els postulats feministes. Així ho veia una de les participants del procés en Euskadi.

Jo crec que una de les coses que ha tingut Bizigarri és que la línia de feminismes diguem que ara té una identitat i una solvència dins del pla de treball de REAS Euskadi. Abans en el pla estratègic sempre hi havia una línia que era per exemple treballar la perspectiva de gènere, bo doncs jo crec que això ara forma part ja de l'ADN de la xarxa, és una cosa pròpia de la nostra xarxa treballar temes d'economia solidària i feminisme i té una identitat, té un pressupost, té una persona, s'ha fet un buit molt sòlid dins de les nostres activitats, igual que mercat social o que empremadoria o que una altra línia. EE2

De fet, els canvis són notables, ja que dins de les organitzacions, un temps abans de començar amb aquests processos, l'agenda política no contenia a penes referències ni estratègies feministes.

Llavors jo crec que dins de l'agenda política i estratègica de la xarxa perquè ja té un nom propi té un lloc i és una cosa que ningú ha de qüestionar. EE2

a la junta directiva de REAS que fa cinc anys m'hagueren dit: "No, això que proposa EkoSolFem no es pot fer". Fa temps algú m'hauria barallat això i avui no m'ho fan. Llavors l'impacte hi és, jo no dic que haja canviat la seua manera de veure'l, però ha canviat com

el que és correcte dir i fer en l'espai col·lectiu. Llavors aquesta correcció que pot semblar que de vegades és superficial, ja que ha canviat sobre manera. EE1

En el cas del País Valencià, el treball que en 2021 es va fer a la xarxa per definir el seu primer Pla Estratègic va incorporar un aspecte principal esmentat des del principi: “Incorporació dels feminismes i l'horitzontalitat treballats en la planificació de la xarxa” (Pla Estratègic REAS País Valencià, p.1), així com altres que han sorgit també de la reflexió del procés feminista.

*Figura 48. Extracte del Pla Estratègic de REAS País Valencià (2021)*

El procés d'acompanyament a REAS-PV en la definició del seu Pla Estratègic respon a una sèrie d'objectius específics:

- Consolidar el marc de valors i principis de treball transversals.
- Establir els objectius actuals de REAS-PV.
- Identificar àrees estratègiques d'acció.
- Definir i prioritzar accions per al 2022.

A més, s'incorporen el següents principis de treballs:

- Incorporació dels feminismes i l'horitzontalitat treballats en la planificació de la xarxa.
- Consolidació dels acords aconseguits entorn l'organització interna i la governança.
- Adaptació als recursos materials i humans dels quals es disposa per a treballar de manera àgil, flexible i coordinada.
- Oportunitat de servir de procés replicable per a les entitats que conformen la xarxa.

*Font: Pla Estratègic REAS País Valencià, 2021*

En aquesta direcció, REAS RdR també ha fet un canvi a nivell polític per revisar la carta de principis de l'ES, procés que ha liderat REAS Euskadi i on ha participat també una persona de la xarxa del País Valencià. El resultat és una Carta de Principis renovada que introdueix en gran part una perspectiva feminista i ecologista<sup>6</sup>.

El fet d'introduir els feminismes com a part de la identitat de l'organització s'ha valorat molt positivament per les entitats, i fins i tot sembla una motivació per continuar treballant en xarxa o sumar-se als projectes. A més a més, també entenem que aquesta transformació feminista és la que ha d'orientar el treball de la xarxa.

O siga el procés que s'està fent d'introduir el feminisme i de buidar moltes coses que no funcionaven, ha sigut indispensable per a entrar. EF3

És un dels criteris de l'Economia Social i Solidària, està clar, però també perquè jo crec que és el cor de qualsevol transformació. Per a mi és el cor de qualsevol transformació. Si no es fa una reflexió i es prenen unes decisions de canvi conscient en aquest sentit del feminisme, de l'economia feminista, dels ecofeminismes, jo crec que no hi ha una transformació real de res. O siga, per a mi és fonamental per això, perquè per a mi si toques aquest tema de veres dins de la teua organització en realitat jo crec que succeiran coses que aniran en cadena. EF5

<sup>6</sup> La primera versió d'aquesta Carta de Principis va ser elaborada l'any 1995 i va ser revisada en 2000 i 2011. El 2022 REAS RdR presenta una actualització dels continguts on cal destacar la incorporació d'una mirada més feminista i ecologista. La nova carta de principis pot ser consultada al [web de REAS Red de Redes](#).



### 6.1.3 Creació de referents

A partir del treball realitzat per les xarxes territorials, ambdues organitzacions s'han convertit en una referència i inspiració per a altres entitats, que poden replicar el procés i adaptar-ho a la seua realitat. No obstant, Bizigarri ha tingut molta més projecció dins del territori, també per la major visibilitat i històric amb el que compta, i per la major inversió en comunicació externa que han fet.

Jo et diria que Bizigarri s'ha convertit en un referent quan es treballen en les diferents comissions de feminismes de la xarxa i en la comissió de feminismes estatal. EE2

Jo possibilitats de rèplica li veig infinites i a més hi ha molt procés acumulat i moltes organitzacions que ja han fet aquest procés, unes 20 organitzacions dins de REAS Euskadi, cadascuna amb el seu procés i potser no amb la mateixa profunditat que Bizigarri o sí. EE1

No obstant això, el treball de procés en la xarxa ha permeat també en entitats sòcies, que han començat una revisió feminista, ja siga en forma de procés de canvi organitzacional (com pot ser el cas d'alguna de REAS Euskadi que puga accedir també a les convocatòries d'ajudes públiques destinades als processos COPEG) o replantejant canvis concrets com ara en l'estructura, protocols, funcionament intern...

No era conscient, però em va semblar interessant com a entitat, interessant també per a la meua pròpia entitat perquè sempre pots treure coses. I després segons va passant el temps encara em van semblar més útils els aprenentatges que estava tenint, que m'estaven servint també per a [la meua entitat], que de fet ara nosaltres ens hem ficat en un procés de canvi organitzacional també. EE3

En REAS País Valencià, l'impacte ha sigut major en algunes entitats participants del procés, on aquestes reflexions es van traslladar i han generat una xicoteta llavor de canvi, encara que no s'ha produït cap procés més gran articulat des d'una perspectiva de canvi organitzacional.

El procés jo crec que ha estat vàlid, útil. Ha funcionat i jo estic content a nivell intern dels grups que estàvem actius i treballant aquests canvis de transformació. D'alguna manera en alguna de les entitats, com la meua per exemple, això ha rebotat a la resta de l'organització, que per a mi és l'important. EF4

També ha estat un referent necessari per a fer un pas endavant i proposar canvis interns, aprofitant el nivell més gran de consciència sobre les desigualtats i la capacitat d'identificar pràctiques heteropatriarcal i generitzants en les organitzacions.

Jo crec que igual, dins de REAS, algunes ties donen un pas endavant en terrenys on no tenen experiència i ací empoderar-se. En la nostra entitat per exemple ho hem fet, hem fet una comissió per a portar els comptes i fa un temps dues companyes digueren ens fiquem ací. Han fet un pas endavant que per a mi és supervalent, i el pas enrere dels hòmens ha d'estar un poc endavant del pas d'algunes ties en aquests camps que són antipàtics. EF2

A [la nostra entitat], per exemple, hem portat a un procés paral·lel, que vam tenir la sort que ens va acompanyar Ana, i que tot això va sortir d'una manera bastant saludable i potent. Això no és una cosa fàcil, perquè a la nostra entitat som gairebé tots homes i

només hi ha dues dones en aquest moment i que tot això es puga treballar, parlar i que les dones puguen manifestar-ho amb llibertat i hi puga haver una escolta ací... EF4

En el cas de REAS Euskadi, es va identificar que el procés de canvi era sobredimensionat per a ser desenvolupat per xicotetes entitats (de 2 a 5 persones) i projectaren un acompanyament especial per a elles, pensant a adaptar els temps i compromís amb “el canvi” sense abandonar les tasques necessàries per a sostindre el projecte. De fet, en Euskadi s’ha establert com a objectiu que gran part de les entitats sòcies treballen en processos per fer les organitzacions més habitables.

És molt important que siguen ara les organitzacions de REAS, com la feina que està fent Zalao amb les petites, o siga les nostres organitzacions, les 80 que siguem doncs que el 50% es pose les piles i facen canvis organitzatius en les seues organitzacions. EE2

#### 6.1.4 Legitimitat del procés dins de l’organització

Ambdues organitzacions assenyalen la legitimitat més gran que ha anat guanyant el mateix procés durant el seu desenvolupament. Els processos han anat superant les resistències inicials i altres que han aparegut en el camí i s’han consolidat com projectes clau en l’organització, per als quals s’han invertit molts recursos (temps hegemònicament considerat “no productiu”, compromís de moltes persones en la participació, mobilització de pressuposts...). No obstant això, aquesta legitimitat ha sigut el resultat de grans esforços de comunicació, de moltes explicacions i d’una planificació del procés molt ben situada en la realitat organitzacional.

Que hi ha hagut un procés de com es veu tot això i jo crec que algunes persones i algunes organitzacions no ho veien com una cosa super central o super important de la xarxa i que aquí hi ha hagut també un treball de valorar i reconèixer el procés perquè tothom entenda que té aquesta importància i que és central. Hi podria haver gent i organitzacions que ho veien com més marginal i això era una limitació perquè nosaltres volíem que fos una cosa intrínseca a la xarxa i llavors, hi ha hagut també que treballar això. EE2

Així, el desenvolupament del procés i l’aparició de primers canvis i impactes en l’organització ha anat sumant legitimitat al procés, així com la mateixa que les participants volíem donar-li a allò que estava succeint com a resultat d’un treball col·lectiu.

Una de les coses més claus que jo veig, és que hem après a autocuidar-nos i a veure aquesta perspectiva que estem treballant i les entitats que no estiguen no passa res. És a dir, ens atorguem la legitimitat. EF4

Una clau identificada per REAS Euskadi per tal d’aconseguir aquesta legitimitat ha sigut una estratègia de comunicació adequada a la situació de l’organització: transparent, amable, comprensiva i amb la clara voluntat de poder ser reproduïble i inspiradora per a altres.

Des d'EkoSolFem sempre diem que comptarem això on faça falta, compartirem tots els materials que hem generat. Durant molt de temps els comunicats del 8 de març els fa EkoSolFem i REAS Red de Redes el que feia era posar el seu logo i treure'l. Perquè, al cap i a la fi, no tenen personal destinat. La nostra aportació va com des d'aquí, compartir tot el que tinguem. EE1

### 6.1.5 Major presència dels feminismes i de les pràctiques feministes

En relació amb l'augment de la legitimitat del mateix procés, els processos de canvi organitzacional estudiats coincideixen en una major presència i centralitat dels feminismes en l'agenda política de l'organització, ocupant més punts en les assemblees, incorporant una cultura de la revisió i crítica (així com alternatives) de moltes de les activitats i projectes, la mobilització, una major sensibilitat cap a les desigualtats, etc.

En l'àmbit de comunicació, a nivell estratègic, per exemple, fa unes setmanes ens van manar el pla estratègic nou que s'estava fent i es veu una diferència enorme: la perspectiva de gènere, la manera d'enfocar el pla estratègic, la manera de comunicar-ho... Si es veuen diferències. A les assemblees també es fa un espai específic, o siga, sí, sí que es veu una visibilització més gran del tema. EE3

Per exemple, quan agafes el butlletí de REAS Euskadi es veu la presència que té el feminisme, la presència que té també en el procés. Jo en aquesta part em sent contenta perquè sé que crec que està arrelat. EE6

Per tant, s'evidencia la profunditat d'alguns canvis, ja que comencen per la incorporació d'alguns nous aspectes o dinàmiques organitzacionals, però signifiquen una transformació política de l'organització, un nou focus i prioritat i una nova forma de fer, encara que, com indica una de les participants, s'haurà de prestar atenció perquè no es perden alguns dels canvis i tornen a assumir-se per inèrcia dinàmiques i models de treball i socials més hegemònics.

Han estat fetes, han ocupat un lloc central. Jo crec que seria un poc el resum de tot. Ha sigut prioritari en els mesos passats i ara està sent una altra cosa que parlem i hem incorporat, però té perill de ser un poc... és a dir, de tornar a no ser el més important. Encara que algunes dinàmiques i canvis de paradigma es queden si o sí [...] Jo abans d'aquests canvis no estava en la governança i no era part de l'equip promotor, aleshores, clar, jo sols he viscut aquesta segona part. Però pel que jo veia "des de la barrera" abans, crec que hem anat a millor. EF2

Al final, un dels principals objectius i impactes d'aquests processos és posar la llavor de la transformació organitzacional per desenvolupar una cultura, estructura i funcionament capaç de sostindre els canvis necessaris per a construir una organització més habitable. I una de les claus perquè això siga possible és la incorporació d'una perspectiva crítica i responsable tenint com a brúixola la sostenibilitat de les vides organitzacionals (tant de les personals com de la vida del projecte col·lectiu). Aquesta frase d'una participant il·lustra a la perfecció aquesta idea.

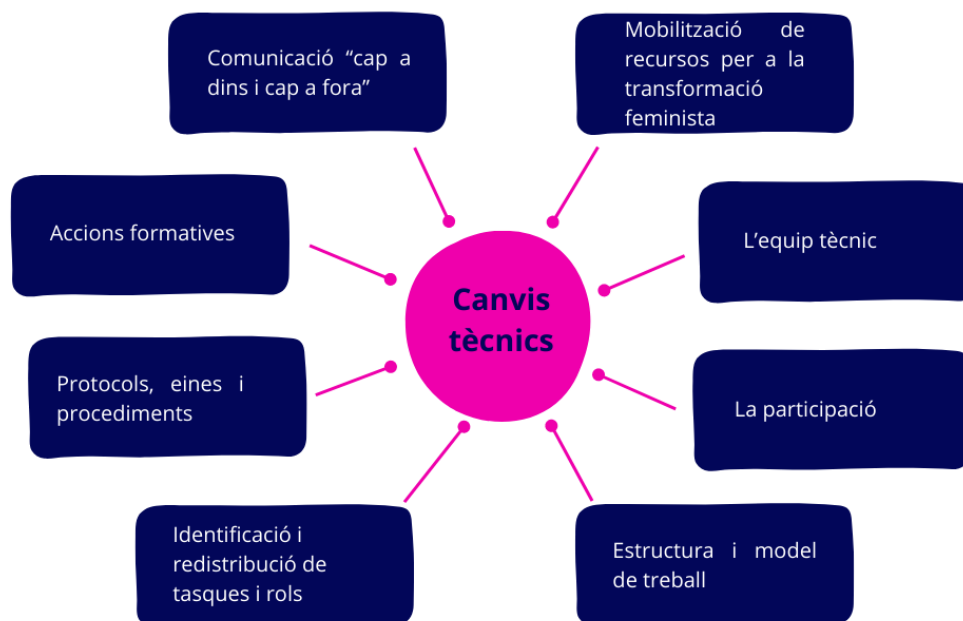
No ho hem canviat tot, però ho hem posat tot en qüestió. EE1

## 6.2 Els canvis tècnics

Seguint amb la classificació dels nivells de canvi de Natalia Navarro (2017), els canvis tècnics fan referència a com s'alineen els seus recursos per a la consecució de les seues prioritats. Per tant, canvis tècnics es corresponen, per exemple, amb la redistribució de recursos i el seu control (formació, responsabilitats, participació, pressupost, temps...) i també amb les formes de fer (eines, procediments...).

A nivell tècnic, hem identificat que en les organitzacions s'han **mobilitzat recursos** específicament per desenvolupar les accions i canvis fruit del procés. Un dels aspectes que més ha canviat o que ha sigut focus de més reflexió ha sigut **l'equip tècnic** (distribució de tasques, condicions laborals...). A més a més, **la participació** en les organitzacions ha sigut revisada i modificada, de la mateixa forma que **l'estructura i models de treball** s'han adequat millor a les seues necessitats, la qual cosa s'ha traduït en una **identificació i redistribució de tasques i responsabilitats** en les organitzacions (no només de l'equip tècnic, també de junta directiva/governança, les entitats membres, el voluntariat...). S'han fet **protocols i procediments** interns com ara els de benvinguda i acollida, el d'eixida, de gestió d'agressions... També s'han dut a terme **formacions** específiques sobre violències, poder, gestió de conflictes i la **comunicació**, tant interna com externa, s'ha revisat per tal d'afavorir la transparència, major fluïdesa d'informació i la seua distribució. En la figura 48 tractem de sistematitzar en huit grans blocs els canvis tècnics identificats.

Figura 48. Canvis tècnics identificats.



Font: Elaboració pròpia

### 6.2.1 Mobilització de recursos per a la transformació feminista

Com s'ha esmentat amb anterioritat i com veurem en els següents apartats, la mobilització de recursos (sobretot econòmics i temporals) és fonamental per desenvolupar un procés de canvi organitzacional feminista que siga significatiu. En el cas d'Euskadi, l'organització va tindre accés a una subvenció de quatre anys amb molts diners per dur a terme totes les fases, incloent-hi la d'execució de les accions planificades. En el cas de REAS País Valencià, es va demanar una subvenció de participació destinada en gran part a dur a terme les accions que s'havien planificat durant el procés.

Vaig trobar per casualitat la convocatòria de participació i vaig pensar que encaixava en aquest procés. Sí que van tindre converses de què estaria molt guai continuar això i vam presentar la idea de fer el projecte, des del grup de governança no va haver-hi oposició i vam presentar el projecte. El vaig fer agafant les teues línies estratègiques i desplegant el projecte per poder continuar el procés, després vaig posar el dels vídeos i el de la pàgina web i vaig recollir les necessitats de REAS que jo pensava que es podien cobrir en aquest projecte. EF5

Resulta fonamental que en aquesta fase l'organització destine pressupost exclusivament per al seu desenvolupament ja que, en cas contrari, l'organització es queda amb un diagnòstic i pla d'acció amb la sensació de no haver millorat tot el que es podria fer. De fet, com assenyala aquesta entrevistada del País Valencià:

Els recursos econòmics que estan associats als recursos tècnics. Jo crec que és fonamental per a mantenir un ambient de cures dins de l'entitat. EF5

Un dels recursos que més fons mobilitza és l'acompanyament de professionals per a la formació i també per a l'acompanyament de processos. En Euskadi, la referent de gènere es va encarregar de la coordinació de l'execució del pla d'accions, però en cada estratègia o acció concreta hi havia una o diverses responsables. La referent de gènere s'encarregava d'anar actualitzant a la junta directiva, assemblea i comissió Bizigarri sobre l'estat consecució del pla.

Llavors doncs el pla està fet i llavors el que anem fent és que la responsable de gènere ens va comentant com es va executant les coses i ho va comentant amb nosaltres i després perquè anem també prenent decisions sobre què prioritzar o no prioritzar i altres. EE2

En ambdues organitzacions continuaren les formacions més enllà dels espais formatius creats dins dels tallers dels processos. Formacions també obertes a totes les entitats i pensades per poder servir també en aquestes, no només en la xarxa. Així ho comentava una participant del País Valencià a mitjan procés:

Per a mi ara hem obert mogolló de caixes i que és el moment també, d'una banda, de fer nosaltres la reflexió, però també de ser conscients que hem de continuar treballant i que probablement necessitarem també l'acompanyament d'una persona que controle processos de facilitació i del tema en si de l'economia feminista. EM1

## 6.2.2 L'equip tècnic

En aquest aspecte, podem diferenciar dues realitats diferents segons el punt de partida de cada organització. En Euskadi comptaven amb un equip tècnic format per, almenys, cinc persones, mentre que en el País Valencià a penes podien sostindre la figura de secretaria tècnica alguns mesos de l'any, sempre depenent de la recepció de fons d'alguna convocatòria pública. Malgrat aquestes notables diferències, ambdues experiències de canvi organitzacional coincidiren en establir com una prioritat la millora de condicions dels equips tècnics.

Els equips de treball són els llocs on més aflora perquè és la gent que més hores passa junta, llavors jo crec que de les coses primeres que es veuen, almenys a Bizigarri és les dificultats que té el mateix equip de treball. EE1

Jo et diria que l'equip tècnic és el que més avançat va en aquests canvis perquè han tingut la seua consultora, el seu pla especial, els seus protocols. Però Assemblea, Junta i grups de treball necessiten fer canvis importants. EE2

En el País Valencià els esforços se centraren, després de reconèixer l'abandonament, sobrecàrrega i poca sostenibilitat del lloc de secretaria tècnica, en intentar consolidar aquesta figura identificant les seues tasques i adaptant-hi la jornada laboral. A més, s'ha intentat ampliar l'equip tècnic, però encara no s'ha pogut fer per la falta de finançament suficient.

I ara n'hi ha més consciència i s'ha treballat i de fet ja hi ha una certa continuïtat, que aquesta era una de les qüestions més importants i a més s'ha vist la necessitat que és la màxima prioritat i que l'existència de REAS depèn de la secretaria [...] És per això, per la qual cosa s'ha posat el focus ací i s'ha buscat finançament i ja tenim amb certa dificultat

una continuïtat i una certa expectativa de continuïtat. No ens adonem que la persona que feia aquest rol es trobava com en un buit, en una soledat important. EF4

En Euskadi es va fer, arran del procés Bizigarri, un procés de consultoria sobre models de treball més horitzontals amb l'equip tècnic, i va haver-hi un notable canvi en aquest aspecte, redistribuint responsabilitats i tasques entre tot l'equip, fent algunes tasques rotatives (com ara les d'atenció i cura de l'espai, la moderació de les reunions...) i creant una nova estructura i model de funcionament. La junta directiva, a més a més, va prendre una participació activa amb algunes responsabilitats que estava assumint per inèrcia la coordinació tècnica. En canvi, en País Valencià, els esforços per redistribuir les tasques van suposar una descàrrega per a la secretaria tècnica que va ser assumida pel grup de governança (ja que no s'ha pogut contractar a cap persona més), que va canviar la seua estructura i començà a treballar per comissions. No obstant això, algunes de les participants criticaven aquesta assumpció d'algunes tasques tècniques per part de governança.

Jo pense que el grup de governança ha d'estar aquí per a acompanyar i prendre decisions polítiques, però que hi ha d'haver un equip tècnic que siga el que està aquí dia a dia, perquè si no al final ens acabarem cremant. EF5

### 6.2.3 La participació

L'aspecte de la participació ha sigut analitzat des de diferents aproximacions al terme. D'una banda, com a la participació de les entitats en una xarxa (què implica, quines condicions, etc.) i d'altra, com la relació de les persones dins de la mateixa xarxa (com participem, quant, en quins espais...).

La redefinició de la participació en l'organització és un dels canvis que més impacte ha tingut en REAS País Valencià. La membresia i formes de participació han sigut el gran focus de debat durant el procés amb preguntes com: Qui forma part del projecte? Com entra a formar part? Què implica estar en una xarxa? Quantes som? Aquestes qüestions evidencien la falta d'estructura i definició de les formes de participació de REAS País Valencià.

En aquest sentit, també és interessant el dels graus de participació. Ha sigut un dels canvis més estructurals que hem fet en REAS i va en aquest sentit. En el sentit de què estem un poc cansats de la pena que està en REAS i que no participa activament. EF2

Com a resultat del diagnòstic i de la sessió de pla estratègic, es va crear un grup de treball per treballar les formes de participació i com les entitats podrien formar part de REAS PV, com resposta a l'escassa participació de moltes entitats que formalment estaven en la xarxa, però que no estaven implicades en cap activitat i a penes anaven a les assemblees. La proposta va ser generar tres graus de participació: entitat sòcia (que paga quota i té veu i vot en les assemblees), entitat col·laboradora (que paga quota, té veu però

no vot en les assemblees) i persona voluntària (que no paga quota sinó que aporta amb el seu treball a la xarxa, i que té veu i vot en l'assemblea).

El canvi més clau que s'ha produït és el que ara s'ha de definir una mica els graus de participació. EF4

La cosa és que, davant d'aquesta informalitat hem dit d'acord, doncs hi ha dos possibilitats de ser sòcia a través de REAS: entitat sòcia o entitat col·laboradora. Si ets entitat sòcia efectivament cures i farem una avaluació mínima i després tens l'opció de ser entitat col·laboradora en la qual pagaràs la quota, però no tens obligació de participar i inclús en algunes assemblees tindràs paraula, però no vot, és una manera de ser honestes i pot ser una cosa fluida. EF2

Aquesta proposta va ser presentada en l'assemblea general de juny de 2020 i no va ser aprovada perquè diverses persones (entitats que no havien participat en el procés) no van aprovar-ho. No obstant això, es va reformular i es va realitzar un procés de comunicació i explicació a totes les entitats i finalment va ser aprovada, fent els canvis necessaris també als estatuts.

La definició de la membresia i les formes de participació en una organització és clau per saber amb qui comptem i qui no, però també per poder establir entrades i eixides més amables. Saber que pots deixar el càrrec o de participar en un espai i que l'organització ho entendre i pot sostindre la teua "baixa" és fonamental per garantir una participació conscient i sostenible. Per això, és important definir les tasques i responsabilitats que implica participar en determinats espais i que siga conegut per totes o accessible. Com s'ha dit moltes vegades des dels feminismes "el que no s'anomena no existeix", per tant, a vegades és convenient llistar totes les tasques (per reconèixer també algunes que són invisibles!), així com els compromisos (assistir a reunions mensuals, escriure un correu electrònic setmanal de recordatori...) perquè totes les persones puguin participar de manera més responsable i coherent amb les seues forces, amb la tranquil·litat de saber que, si canvia la situació, pot canviar la seua forma de participar sense grans problemes.

És com tindre un termòmetre d'on vol estar cadascú i pense que això és rellevant i que sobretot qui participe que no es creme, no patisca. S'ha de fomentar la participació, però el que no podem fer és que qui participe pringue. S'ha de valorar com una cosa participativa la participació i en REAS passava el contrari: que qui participava es carregava i al final les qüestions estructurals es decidien en unes assemblees generals i a lo millor es decidien coses que a la gent que estava treballant durant tot l'any, s'hi feien mal i això genera un marc democràtic que és super antidemocràtic d'alguna manera. EF3

Així, sabent qui forma part i acordant les condicions de participació, es pot treballar millor en una estructura que estiga al servei del grup i que no siga opressora ni extrademandant. Com diu EF3, aquesta és una forma de cuidar i construir espais més habitables i, en definitiva, feministes.

Aquesta manera de tindre molt present el feminisme que això es concreta doncs en cuidar dels altres i al final en concret en assumir el compromís en què s'ha quedat, per això s'han fet també els rols de participació, d'associacions que van estar implicades o que



simplement van col·laborar perquè al final tinguem una idea clara de qui va a treballar i qui no. Aquesta és la primera manera de cuidar, no? Saber quines van estar o no per a repartir la feina. Jo sí que veig un canvi gran en aquest sentit. EF3

Si la gent aquesta sent honesta el que hauria de passar és que el 80% digen que volen ser col·laboradores. Aleshores en una xarxa de 30 i pico cooperatives que el 80% siguen no participatives hem de baixar el nivell d'activitat. EF2

D'altra banda, en REAS Euskadi, amb una altra estructura i amb molt més teixit associatiu i un equip tècnic que lidera moltes activitats, la participació ha sigut abordada des de la democràcia i presa de decisions.

Hi ha hagut un altre canvi que està en procés i que té a veure amb una cosa que Bizigarri ha posat de manifest, que té a veure amb el feminisme, però que també té a veure amb les formes en què participem, amb la democràcia, amb la presa de decisions i altres. EE2

A més de definir la membresia, establir quines seran les formes de participació i com és la presa de decisions en cada espai (per consentiment de totes, votacions i per majoria...) és molt important per a construir una organització més habitable. La gestió del dissentiment és crucial per incorporar a les reunions i espais de decisió mecanismes que ens facen dissentir d'una manera més còmoda. Això també es vincula amb la capacitat de l'organització de gestionar els conflictes (un canvi cultural substancial també arran aquests processos).

Finalment, un altre aspecte de la participació que s'ha modificat ha sigut la forma de plantejar-la en les reunions. Allò de "posar la vida en el centre" implica reconèixer que no sempre participem en les mateixes condicions, ni estem sempre preparades, productives, atentes... Donar un espai per col·lectivitzar el "com estem", les nostres emocions, encara que siga amb una paraula, fa que la resta del grup pugui comprendre que si avui no has tingut un bon dia o si, per contra, estàs súper motivada, la teua participació estarà travessada per aquestes emocions i, per tant, també el grup es pot adaptar.

En principi, també hi ha hagut canvis quant a l'extensió de les intervencions, la participació és més equitativa, solem fer una "rondita" al principi encara que al final no sempre. Han canviat algunes coses i algunes dinàmiques, però alhora hi ha dinàmiques per polir a tope. Però dins de tot jo he vist una diferència bestial. EF1

Jo estava iestic supercontent amb el funcionament del grup de governança perquè hem incorporat coses com la ronda dels sentirs, que a vegades no la fem, però sabem que és una eina que ha de fer-se i encara que no es faça de manera formal, però almenys parles de com estàs i t'expresses. És a dir, que la dimensió emocional forma part de les reunions. EF2

#### 6.2.4 Estructura i model de treball

Com s'ha assenyalat des de les Teories Feministes de l'Organització i nombroses autores feministes, els espais organitzatius no són neutrals a les múltiples desigualtats i sistemes d'opressió. El mateix organigrama, la disposició de les taules i distribució dels espais, els

temps i ritmes de treball o els canals pels quals flueix la informació poden ser en si mateixos patriarcal, racistes i perpetuar certes normes i desigualtats socials dins de les organitzacions. Per això, repensar l'estructura, com ens organitzem, quins espais de reunió i freqüència tenim, quines tasques concentra cadascú i com les valorem són preguntes que es fan en aquests processos i que suposen un canvi a nivell tècnic.

Nosaltres identifiquem en el diagnòstic que l'estructura de treball no era una estructura horitzontal, que estava carregada de valors masculistes, de valors patriarcal i volíem canviar això. Bizigarri va començar el 2015, ja el 2015 vam dir que això calia canviar-ho, el 2017 vam començar un procés amb una organització especialitzada en canvi organitzacional i hem creat una estructura horitzontal, una manera diferent de treballar. Però les persones pràcticament portem en el nostre ADN aquesta manera de fer les coses. Llavors això està en el paper i ens ho hem de recordar tota l'estona i hem d'estar contínuament que estar, perquè les pràctiques van sempre després i sobretot quan hi ha un moment d'urgència. EE1

Com apunta EE1, un dels perills dels canvis tècnics és que alguns poden ser fàcilment modificats i allò no anar acompanyat del corresponent canvi en la cultura organitzacional, per la qual cosa el canvi no es puga sostindre i, amb la inèrcia, les antigues pràctiques tornen a dominar perquè és allò que hem estat acostumats a fer sempre. Per això aquests processos tenen com a objectiu identificar necessitats a partir d'experiències personals i organitzacionals i ser capaces d'establir els esforços escaients per implementar determinats canvis, encara que supose més feina al principi, no estigam acostumades i fins i tot ens incomoden. L'argument de la comoditat i el costum és la resistència més comuna davant dels canvis tècnics: "és per economia del llenguatge, és més àgil que jo m'encarregue, millor si ens reunim només una volta al mes, que totes anem de cap...".

En REAS Euskadi el canvi d'estructura ha sigut molt significatiu, ja que partien d'una molt jerarquitzada on la persona que exercia la coordinació acumulava molta informació i tota l'organització, per tant, desenvolupava una dependència extremada d'aquesta figura.

Jo et diria que les juntes ara són més corals. Quan vaig començar a anar a la Junta de REAS Euskadi, les juntes eren molt de [...] que [...] el coordinador venia, presentava els documents, validaven coses i ja està. Com a molt doncs hi havia algun tema que tenia a veure amb alguna qüestió que era més polèmica o que calia prendre alguna decisió més col·lectiva i d'altres. Llavors tot estava molt focalitzat en el paper del coordinador. Ací, diguem que va haver-hi un primer canvi que és que comencem a fer un repartiment de tasques dins de la Junta. EE2

Quan vam començar aquest procés que era el 2015/16 i teníem una estructura jeràrquica amb un coordinador i quatre tècniques i estem el 2020 amb una estructura totalment horitzontal que podíem caminar que està aprovada per junta i assemblea. EE1

En aquest cas, tant la junta directiva com altres persones dins de l'equip tècnic van distribuir-se les tasques que estava assumint la coordinació, de la mateixa forma que en el País Valencià el grup de governança (ampliació de la junta directiva) es va distribuir

les diferents tasques i definir determinats protocols de treball per no generar dependència d'una determinada persona o lloc de treball (com detallem al següent punt).

Per proposar canvis en l'estructura i model de treball, ambdues organitzacions realitzaren formacions específiques. En el cas d'Euskadi una amb només l'equip tècnic, mentre que en País Valencià es van fer uns tallers sobre gestió horitzontal d'equips amb un acompanyament per redefinir l'estructura. A partir d'ací decidiren treballar amb menys comissions i crear grups de treball per a qüestions específiques si era necessari, que desapareixerien una volta acaben la tasca assignada (exemple: grup de treball per a proposar els graus de participació). Així, es va donar forma a certes comissions que abans no tenien un espai clar en l'estructura.

Al principi semblava que hi havia comissions de treball i després resulta que eren petits nuclis amb il·lusió, però sense una veritable força al darrere i sense saber ben bé amb qui comptaran. És més, els grups tenien una certa vida, però normalment no hi havia continuïtat i això era molt frustrant. EF4

Funciona molt bé el fet de treballar amb referències de models de treball i estructures que han funcionat en altres organitzacions, si no hi ha una proposta clara de canvi. Les referents són molt importants per poder desenvolupar creativitat i trencar amb els models mentals d'organització que tenim, herència d'escoles clàssiques empresarials que s'han adaptat al tercer sector sense molts canvis. En el procés del País Valencià es van fer dinàmiques específiques de “bones pràctiques” i referents per tal de pensar quines coses podien o no funcionar en la xarxa atenent a la realitat del moment. També és el cas d'ambdues xarxes, on algunes entitats estaven explorant o ja duïen a terme sistemes de treball i estructures alternatives i podien compartir-los amb la resta.

Nosaltres [una entitat membre] per exemple tenim diferents reunions per tractar temes, hi ha una reunió de vida, que és com a Viatjant per l'Invisible, les cinc guardianes per a les cinc reunions, llavors ara tenim una reunió de vida, que és coses que ens preocupen i llavors aquí sí que hi ha buit per treballar certes coses i maneres d'organitzar-se. És una reunió on cadascuna porta el seu i a mi quan arriba és una reunió que de vegades em dona una peresa que et mors, perquè és el dia en què t'has de posar i obrir en canal i treure temes difícils que són complicats. EE4

En el cas del País Valencià, aquesta redefinició va provocar també un canvi o renovació de la junta directiva i grup de governança.

El grup de governança anterior estava molt fins al coll amb el seu curro i no sé si dir abandonat, però no estava gaire actiu. Llavors alhora que això, va començar un procés participatiu en què hi va haver gent que vam estar en l'organització i després es va acabar fusionant governança amb tal i hi va haver una assemblea on es va demanar que hi hagués una governança en funcions, que seria aquest grup que s'havia format fins que fos la següent assemblea on s'havien de renovar càrrecs i alhora també establir el grup de governança. EF1

De fet, els canvis en l'estructura, a més de ser molt visibles, fan que l'ambient de treball canvie ràpidament, la qual cosa pot ser aprofitada com una nova oportunitat per establir altres normes i dinàmiques.

Pel que fa a l'estructura l'hem apropiat més a la realitat, *hemos quitado paja* i hem anat a les forces i a la capacitat que teníem. També ho veig com una estructura un poc més humana. EF2

Vull dir que igual aquesta és una de les coses que causen inestabilitat en REAS, el fet d'estar en la intenció d'haver de generar l'estructura per poder treballar. Diguem que ara és quan realment pensem que puga sorgir amb l'energia, participació i mida que siga una estructura ja definida de participació i de treball. EF4

No obstant això, és molt important continuar revisant i millorant l'estructura i tindre clar que aquesta ha de ser flexible i adaptada a les necessitats i forces de l'organització.

Jo per a l'any que ve no deixaria de continuar treballant en les qüestions d'organització interna i de grup, temes grupals. Perquè si no al final acabem en dinàmiques que després quan et dones conte la gent ja està cremada. [...]S'ha de fer feina abans de començar a cridar-nos. EF5

Durant el diagnòstic, l'estructura és una de les grans parts d'anàlisi, on s'evidencia clarament com es distribueix el poder, quins espais estan més masculinitzats (i per què) i qui fa què (la distribució de tasques).

És que per a mi tots aquests processos van un poc de la maneta i gràcies al teu procés i altres ens han ajudat a detectar que en REAS faltava democràcia interna, hi havia prou masculinització en els rols de poder, la gent que tenia els rols de poder i feien la direcció de la cooperativa eren homes de certa edat que a més ells estaven cremats. EF2

L'impacte més profund que puga tenir aquesta reflexió dependrà de la capacitat de l'organització d'establir una estructura adient a les seues necessitats i que estiga al seu servei.

### 6.2.5 Identificació i redistribució de tasques i rols

En relació directa amb els canvis en l'estructura es troba la identificació i distribució de les tasques i responsabilitats. De fet, és convenient treballar primer en un llistat de tasques i conèixer què està fent cadascú, i això és clau quan volem visibilitzar tasques de cures, administratives o més tècniques que són normalment les menys valorades però igualment necessàries per a sostindre el dia a dia de l'entitat. Això és un canvi identificat per les participants.

També les veus i les tasques estan més distribuïdes. Això sembla una tonteria, però és molt important perquè quan tu vas a un espai en el qual tu vas a *checkear*, a puntuar... doncs les juntes eren un *peñazo*, mentre que ara les juntes són més participaves, són més obertes, tothom intervé més, són menys de fiscalitzar i més de participar i prendre decisions conjuntament. Ens queda molt, jo veig que hem avançat, però encara sent que podríem fer les coses molt millor, però bo jo note un canvi molt important i això m'agrada perquè és més entretingut anar a les juntes ara que abans. EE2

Aquest canvi fa que tothom tinga clar allò que aporta o la seua funció en uns determinats espais, la qual cosa ajuda a distribuir les veus, parlar amb més seguretat d'allò que estàs fent, i convidar d'aquesta forma a una major participació de diferents persones. No obstant això, aquesta redistribució suposa un conflicte si el grup o espai de treball requereix molt de temps o tasques que no poden ser assumides per les persones voluntàries o l'equip tècnic.

O siga no té res a veure el com gestionem les coses ara, però és difícil trobar un equilibri entre una major corresponsabilitat entre la gent que forma part de les juntes i el temps que totes les persones de la Junta que ho fan com una cosa voluntària i que treballen en altres organitzacions li poden dedicar. EE2

Per tant, una opció és determinar certs rols rotatius que puguen ser assumits per diferents persones i totes desenvolupen les habilitats per fer-les, en cas de no tindre-les. És important visibilitzar que no totes estem còmodes amb tots els rols, de la mateixa manera que es crea el compromís per eixir de la zona de confort i véncer certes incomoditats, ja que moltes voltes aquestes estan relacionades amb la incapacitat o falta de voluntat de desfer-nos dels nostres privilegis.

Pel que fa a les dinàmiques, aquestes han canviat moltíssim. El que hem fet és que ara tenim rols definits que van rotant cada assemblea. Llavors hi ha un rol de facilitador i presa d'acta i això va rotant per entitats. I això en les tres últimes reunions de governança, de sobte, va canviar la secretaria tècnica. Ara un tema que hem de revisar a la tornada és que el secretari tècnic s'ha carregat força en la presa de les actes i en la preparació de les assemblees. EF1

I els rols, ara mateix, hem tingut un aprenentatge molt important sobre com desenvolupar tot això sense individualismes. EF4

### 6.2.6 Protocols, eines i procediments

Quan parlem de canvis a nivell tècnic en moltes ocasions referenciem canvis de procediments i protocols, ja que són normalment els que abans arriben en processos a llarg termini. El treball de l'organització pot canviar amb l'establiment de protocols o procediments de treball que determinen unes altes formes de funcionar, distribuir les tasques o assumir diferents responsabilitats. La dificultat radica en el fet de fer realment efectius aquests canvis de forma que es converteixen en la quotidianitat i normalitat organitzacional.

Per exemple, en xarxes com REAS es poden fer protocols de benvinguda i eixida d'entitats per tal de presentar el treball de la xarxa, l'estructura, els espais on poden sumar-se, les dinàmiques de participació, la presa de decisions, etc. Algunes entitats opten fins i tot per figures d'amadrinament. Seguint açò, també es poden crear protocols d'eixida per tal de poder tancar còmodament amb la participació d'una entitat o persona, comprendre per què no formarà part de la xarxa i poder gestionar els conflictes en cas

d'haver-n'hi, així com aprendre dels motius de la marxa. En el cas de REAS PV, es va protocol·litzar l'acollida i eixida amb diversos protocols.

Sí, ara ja els tenim. El de benvinguda i el de comiat. És com fer un amadrinament i acompanyem a les persones, tenim també un grup i protocol d'acollida també. Una persona fa l'apadrinament d'aquestes noves entitats. Sí que hem millorat. EF2

En Euskadi, per exemple, l'equip de treball va tindre un procés específic de formació de colideratge i redistribució més corresponsable de les tasques, resultant en una organització de l'equip més horitzontal on determinades tasques s'assumien rotativament i altres romanien especialitzades segons les necessitats de la xarxa. Per a la redistribució de tasques, és important que en el moment de renunciar a algunes d'elles, es faça l'esforç de socialitzar les tasques vinculades, la responsabilitat, els temps i formes de fer, per afavorir que la persona o persones que agafen aquestes tasques puguin tindre la informació necessària per a desenvolupar-les amb confiança i més còmodament.

Sí que he vist protocols del tema del colideratge, del lideratge d'aquesta persona, que sortia el tema molt de la maxi presència i maxi visibilitat d'ell. Sí que he vist que hi ha protocols que això s'havia de canviar. Sí que he vist que en certes àrees la persona moderadora o la persona que el visibilitza no està sent ell. EE3

La importància de llistar, reconèixer i socialitzar les tasques que cada persona fa en l'organització és fonamental si volem construir espais corresponsables, no caure en l'explotació i dinàmiques hiperproductivistes i ser conscients dels rols que valorem dins de la cultura organitzacional. Un dels arguments més sentits per justificar l'absència de dones en llocs de responsabilitat o en xarrades, etc. és la falta de voluntat d'algunes per agafar rols de poder i accedir a espais així. Per això és molt important accedir a la informació i conèixer els compromisos, tasques i responsabilitats per tal d'accedir a qualsevol espai de participació i responsabilitat.

Procedimentar i protocol·litzar determinades pràctiques pot ser una eina molt útil per anomenar i visibilitzar algunes tasques que normalment romanen ocultes, però que sempre les agafa alguna persona, normalment dones o identitats dissidents si parlem de tasques reproductives. Per tant, definir procediments per a reunions, assemblees generals, distribuir rols i protocol·litzar la seua rotació és de summa importància si volem trencar amb dinàmiques heretades de la militància clàssica o de les pràctiques organitzacionals mercantilitzades. També pot ser útil establir les tasques i responsabilitats de cada rol per tal de facilitar la comunicació i poder acudir a les persones encarregades de determinada feina directament, agilitzant el treball.

Jo estava i estic supercontent amb el funcionament del grup de governança perquè hem incorporat coses com la ronda dels sentirs, que a vegades no la fem, però sabem que és una eina que ha de fer-se i encara que no es faça de manera formal, però almenys parles de com està i t'expresses. És a dir, que la dimensió emocional forma part de les reunions. EF2

La incorporació de les emocions al treball és una clara ruptura de les propostes feministes a l'economia. El fet de reconèixer les emocions i donar-los una importància a nivell polític en la nostra organització suposa un canvi important per transitar cap a espais de treball més habitables. En REAS PV la manca d'aquesta incorporació va fer que una de les accions planificades anés en aquesta línia.

Resultat d'aquests i altres processos de canvi organitzacional feminista són també la definició de rols per a les reunions o el treball quotidià de l'organització. Aquesta és una eina que ens permet també donar valor a determinades tasques, alhora que proposar una rotació de rols permet que totes les persones s'encarreguen i coneguen les diverses feines, trencant amb l'assignació social o estructural que moltes voltes repliquem en assignar o agafar determinats rols en els grups.

Feien rotació a l'hora d'encarregar-se de l'assemblea (fer els punts, convocatòria i l'acta). Això en el moment en què no teníem secretaria tècnica, ara és la secretaria tècnica la que s'encarrega d'això. Moltes vegades ara encara que no fem aquesta rotació sí que diguem qui modera, qui pren acta i ara són coses en les quals tinguem molta agilitat. EF2

Moltes d'aquestes eines també ajuden a no tornar a replicar dinàmiques que l'organització ha detectat que no funcionen, que són reproductores de desigualtats i fins i tot excloents per a determinades persones. Per tant, comptar amb algunes eines per compartir-les amb totes les persones que formen l'organització i les novingudes fa que d'alguna manera l'organització pugui tindre una brúixola (sempre revisable) amb determinats principis, protocols i procediments.

Quan acabe el pla Bizigarri el 2022 la meua idea de pla si seguisc aquí i puc participar-hi seria fer una aposta per la micropolítica molt concreta. Per exemple, igual que REAS Euskadi obliga les entitats a fer una auditoria social cada any, perquè no establim uns mínims per la igualtat que també serveixen de criteri per a entrar o no dins de REAS. No com un criteri excloent perquè cal entendre això com a procés, però igual sí que cal obligar que les entitats que vulguen entrar signen una carta en què es comprometen a treballar aquest tema si no l'han treballat i nosaltres els donem els recursos que necessiten. EE1

Eines com les entrevistes inicials, signar determinats compromisos per poder participar en la xarxa o fer les auditories socials cada any faran que cada organització pugui reflexionar sobre les seues pràctiques i millorar aquelles coses que no funcionen o detectar que poden ser treballades d'una manera millor. En REAS País Valencià, amb l'eina Tornallom, poden establir determinades línies roges per limitar la participació si es considera que no està alineada amb els valors de la xarxa, de la mateixa forma que poden convidar a la nova entitat a revisar determinats aspectes.

En aquest sentit, Tornallom, per exemple, és una eina brutal, perquè en les entrevistes de Tornallom es posa el dit a la llaga i es provoca aquesta reflexió. Qualsevol entitat que faci l'entrevista de Tornallom ha d'estar allà davant del seu propi mirall, d'en què estan treballant coherentment amb aquests valors i aquests principis. Això per a mi és fonamental. EF4

Com deia Jo Freeman en *“La tirania de la falta de estructures”* (1970), l’aparent falta d’estructura moltes vegades oculta una informalitat que regeix les normes i comportaments del grup, però que només és coneguda per algunes persones. Per aquest motiu, procedimentar, establir una estructura i un model de treball que intenten generar espais més habitables és molt important, així com el fet de fer-los visibles i reconèixer-los també a nivell polític.

No obstant això, també és important no caure en establir estructures i procediments que ofeguen i no siguin abordables en el dia a dia de l’organització. És rellevant establir moments de revisió dels protocols i procediments per adaptar-los a la realitat i necessitats de l’organització. EE1, de fet, qüestiona l’existència de nombrosos protocols que no se serveixen perquè no s’adeqüen a la realitat organitzacional o l’organització tal volta no estiga preparada per a assumir-los i posar-los en pràctica.

Al final la vida diària d’una organització et posa a la pista del que no estàs fent, qui continua agafant el telèfon, qui obre la porta; que això adquireisca certa categoria política i que això haja de ser una categoria que haja de ser atesa, donar-li aquesta categoria de problema, problematitzar el quotidià. Problematitzar el quotidià i atrevir-nos a fer a provar de ser un laboratori que faça pràctiques diferents que trenquen amb això quotidià. És que no llueix gens fer un protocol en què cada vegada que truquen a la porta siga una persona diferent qui vaja a obrir-la. Ara cal anar a la micropolítica, a allò xicotet, a allò concret. EE1

### 6.2.7 Accions formatives

Després dels diagnòstics organitzacionals sorgeix en molts casos la necessitat de continuar explorant i aprenent sobre organitzacions habitables, gestió de conflictes, lideratges, gestió d’agressions, comunicació no violenta... D’alguna manera, aquesta necessitat de continuar aprenent i deconstruint les pràctiques personals i organitzacionals és conseqüència d’un procés de reflexió profund i transformador i una acceptació de la necessitat de continuar revisant-se per fer front a problemes, conflictes o pràctiques no habitables que sorgeixen.

Amb les xerrades i tots els coneixements del procés, això ha fet que ara mateix la Governança siga molt més conscient i capaç d’identificar qualsevol problema. EF4

En ambdues organitzacions es van planificar accions formatives com a part del Pla d’acció. De fet, en REAS Euskadi s’han planificat formacions a nivell intern i extern, per tal de donar a conèixer el seu procés a altres organitzacions i compartir experiències. També han adaptat materials i guies sobre canvi organitzacional feminista per a projectes més menuts, les entitats més “txikis”. En REAS País Valencià es van fer sessions formatives sobre feminismes on es tractaven temes com interseccionalitat, gestió d’agressions, racisme, diversitat sexual i de gènere... A més a més, també es va contractar



una facilitació externa d'alguns espais que va oferir formació oberta en línia a tota l'organització sobre governança, gestió horitzontal d'equips, estructura i participació.

No obstant això, moltes vegades les organitzacions cauen en la sobre necessitat de formacions camuflada d'una manca d'idees i instruments per desenvolupar certs canvis. El fet de continuar formant-se facilitarà que es puguin conèixer altres experiències i formes de fer, però és molt important fer proves, laboratoris de pràctiques, projectes pilot que intenten explorar formes de fer el canvi que somiem. En determinats moments s'ha de considerar el fet d'impulsar aquests laboratoris i provar amb responsabilitat, consciència i sense actituds de judici que moltes voltes són les que fan créixer les pors i reduir les necessitats només a més i més formació.

Tanmateix, aquesta necessitat profunda de formació també pot resultar un arma de doble tall, ja que pot ser també una resistència al canvi i un factor limitador de la transformació feminista. Natalia Navarro (2017), de fet, identifica aquest fet com una resistència relativa a la voluntat política real a través del requeriment "d'eines pràctiques i formació" evitant assumir un refons polític.

### 6.2.8 Comunicació "cap a dins i cap a fora"

A nivell tècnic, els canvis en la comunicació interna i externa han sigut una peça fonamental dels processos. La comunicació prèvia i l'argumentació sobre la importància i objectius del procés s'ha evidenciat clau per tal de començar els processos de manera compromesa i responsable. A més, la bona comunicació interna en la xarxa afavoreix la transparència del procés i pot convidar en determinats moments a la participació si no se sobre carreguen els canals establerts de comunicació.

Per exemple, en REAS País Valencià optaren per fer un butlletí setmanal en lloc d'enviar multitud de correus electrònics que la gent no llegia. També es va crear un grup de treball de comunicació format per algunes persones d'entitats sòcies, per tal d'afavorir també la comunicació "cap a fora".

En aquesta estratègia de divulgació, REAS Euskadi va invertir molts recursos amb la creació de vídeos, la participació en conferències i xarrades, la redacció d'alguns articles...

Llavors jo crec que s'ha visibilitzat Bizigarri a la fira de REAS, amb el seu estand, per motivar la gent que passara. Després crec que també amb el rol que la referent de gènere està fent una tasca de comptar-lo pel món de posar-se en vincle amb altres REAS també per continuar impulsant-lo. Jo sent que és imparable i que hi ha ramificacions que a mi se m'escapen segur. EE6

En contrast, REAS País Valencià es va centrar en enfortir la seua comunicació interna.

Hem fet un curro i es nota. Sabem distribuir la paraula, sabem comunicar-nos de manera no agressiva, sabem focalitzar sense tallar. La comunicació interna de REAS PV ha millorat i un poc també la transparència, perquè si una cosa està fotuda la contem, si necessitem ajuda ho contem, perquè no volem cremar-nos ni volem reproduir rols. EF2

No obstant això, no hem trobat experiències en cap organització d'establiment de protocols formals de comunicació (interna o externa) on es determinen canals de comunicació per fer un ús més responsable de la informació que s'intercanvia en l'organització.

### 6.3 Els canvis culturals

El nivell de canvi cultural fa referència a l'impacte dels processos en les creences compartides, allò que és valorat per les persones que formen l'organització i com aquestes aprenen de les experiències que es generen. La cultura delimita el valor que se li atorga en l'organització al treball de dones i homes, les expectatives de com han de comportar-se les dones i propicia les condicions per a què puguin fer determinades coses (Navarro, 2017) o accedir a certs espais.

Recordem, com hem dit al **segon capítol** d'aquest treball, que la cultura organitzacional actua limitant les estratègies de canvi, ja que es genera en la informalitat, en allò no escrit i on les persones que conformen l'organització no són només receptores, sinó també reproductores i potencials transformadores d'aquesta.

Per descriure els canvis culturals que hem identificat durant l'anàlisi d'aquestes experiències, proposem la classificació dels canvis segons siguin: (1) canvis culturals organitzacionals, referents a la cultura organitzacional (normes, creences, actituds valorades...) com el col·lectiu, produït i reproduït entre totes; (2) canvis culturals en la consciència col·lectiva i individual i la identificació del poder. Aquesta segona classificació respon a les **categories codificades** com CCP i CCC (canvi cultura poder i canvi cultura consciència.) En la següent figura resumim en grans idees els canvis culturals identificats.

Figura 49. Canvis culturals identificats.



Font: Elaboració pròpia

### 6.3.1 Canvis culturals organitzacionals

En l'àmbit organitzacional, s'han produït canvis en la cultura de l'organització en el reconeixement de la **importància de les cures, les emocions i tasques reproductives** que fan possible la sostenibilitat de la xarxa. També s'han experimentat processos de **deconstrucció de les idees productivistes** i allò anomenat com "militància heroica". A nivell cultural, les organitzacions, després de viure aquest procés, han detectat la necessitat de continuar treballant, apostant per una **visió processual del canvi** que trenca amb l'agenda productivista i mercantilitzada dels projectes a curt i mitjà termini. S'entén, per tant, que el qüestionament i la revisió crítica de l'organització és un eix fonamental per a la seua salut i cerca d'habitabilitat. A més a més, s'evidencia una perspectiva interseccional i una **complexització de la mirada cap a les desigualtats** de gènere que es produeixen en l'organització.

#### a. Posada en valor de les cures, emocions i tasques reproductives

Els processos de canvi organitzacional feminista suposen una clara aposta de l'entitat per donar importància a allò no productiu, ja que en si aquests processos no generen resultats productivistes, ni cap ingrés, sinó que permeten precisament un moment de "calma" productiva i d'atenció a la vida de l'organització.

Per aquest motiu, i per l'enfocament dels processos en si mateixa, observem com en les organitzacions que desenvolupen aquest tipus de procés es produeix un reconeixement, visibilització i posada en valor de les emocions i de les tasques de cures i sostenibilitat de la vida organitzacional.

Per dir-te una cosa, jo recorde una de les primeres sessions, ja farà dos o tres anys, que la meua companya va participar en un procés de REAS, i em va dir "*ojito con alguna de las viejas glorias de REAS*". Em va dir que havia estat un poc incòmoda amb alguna persona en concret pel que fa a la forma de portar la masculinitat. Això ara jo pense que no és la tònica general i ja no és que persones noves s'hagen format, és que persones que estaven tots aquests processos t'han impactat d'una forma o altra. Al final, si la dinàmica d'una organització va canviant, veus que les teues formes ja no són les que et donen estatus i no et queda una altra que adaptar-te al nou ecosistema. I el nou ecosistema dona un poc més de valor a les cures, a la participació en igualtat, com no acaparar la paraula. Al final la comunicació és més efectiva, més honesta i més transparent. EF2

Les organitzacions experimenten un canvi en allò que és valorat i acceptat i, per tant, s'identifiquen i assenyalen actituds, comentaris i formes de fer que reproduïxen desigualtats, rols de gènere, etc. Com comenta EF2, també canvien les formes de participació acceptades, la qual cosa al·ludeix a un canvi de normes i creences sobre allò que es considera una "bona participació".

Aquest canvi permet que, encara que no estiguen definides o establertes les noves normes i actituds acceptades, encara que no es coneguen els mecanismes i instruments que millor s'adapten a l'organització, s'evidencia un rebuig cap a formes de fer patriarcals, mercantilistes, racistes, etc. El mateix ocorre amb la necessitat de tindre espais per a les cures en les trobades i espais comuns, com explica EF4, que tot i no saber quina forma donar-los, sí que s'ha vist i es posa de manifesta la necessitat de crear-los.

Ens hem trobat que tenim la necessitat d'un espai per a les cures que encara no està gaire definit, però precisament estem treballant per veure com ho fem. És clar perquè plantejar un espai de cures així sense més no té sentit, però clar trobar-ne la necessitat sí que té sentit. És a dir, hem arribat a través d'un procés de decisió interna a trobar aquesta necessitat. EF4

En el cas de REAS País Valencià, l'ambient de treball ha canviat radicalment i, encara que no s'han resolt els problemes de sobrecàrrega de tasques de la secretaria tècnica, s'estan fent esforços i reconeixent la urgència de cuidar aquesta figura. En contrast, en REAS Euskadi senten la necessitat de definir què entenen per cures, per significar un tema molt ampli que sembla no és entès per totes de la mateixa manera.

Crec que diguem cures a tot, llavors crec que cal començar a veure què és què també. EE1 El diàleg i la reflexió durant la part del diagnòstic genera una desidealització de l'organització i evidència les carències entre la pràctica i el discurs o "imaginari" d'una xarxa d'economia solidària, crítica, conscient de moltes desigualtats...

L'he viscut, sobretot a escala personal amb tot aquest procés. Aquest aprenentatge de la qüestió i de la visió feminista són coses que igual donàvem per fet que teníem, però el procés ens ha fet veure a molts que ha estat impactant i transformador. EF3

Hi havia un munt de coses que van sortir i que jo pensava que estaven més concretades o més definides i va resultar que no. Llavors això em va sorprendre. I també veure certs patiments que hi havia. EE3

Aquest compartir experiències i revisar determinades pràctiques ha sigut per a moltes persones un procés impactant i revelador sobre determinades formes de funcionar que s'allunyen de les cures. Açò s'evidencia molt més en ambdues REAS pel que fa a l'equip tècnic de cada organització (en el cas de País Valencià, a la figura de la secretaria tècnica).

T'adones que hi ha pena a la qual hem cremat pel camí, però no saps de quina manera per no haver establert conceptes de cures, no hem cuidat gaire a les referents de gènere. N'hi ha algunes que les han deixat en meitat dels lleons allà soles que tela marinera. EE1

### **b. Deconstrucció d'idees productivistes i de militància heroica**

Molt vinculat amb la posada en valor de tasques no productives en l'organització i de les emocions, sorgeix un qüestionament de la militància heroica que desdibuixa els límits entre treball i militància, sobrecarrega les agendes de les persones que fan economia solidària com a part de la seua voluntat activista però també com mitjà d'obtenció d'ingressos i com a projecte econòmic. L'entrevistada EE1 ho resumeix perfectament:

L'estil que hem heretat de participació de la vella esquerra, i això és una opinió personal, ja que és un estil que pesa molt i la gent ja no hi és... tenim pocs màrtirs ja, la gent ja no està disposada a deixar-se la vida per la causa. EE1

També afegia que Bizigarri, els processos de canvi organitzacional ens donen eines per participar d'una manera més conscient i responsable, però assenyala com el pes de les formes de fer i participar encara tenen molta presència i, per tant, no podem despistar-nos perquè és en eixos moments on la inèrcia fa que es tornen a replicar models. És aquest canvi cultural un al·licient i motivació per a noves (o antigues) entitats de la xarxa per a tornar a participar i sumar-se a compartir determinats projectes, estar en comissions o grups de treball, etc.

Veure tot eixe procés i totes eixes maneres de fer, a mi que ara estic en una posició d'entrar, perquè em crida entrar perquè veig que les posicions de lluita es dilueixen i es vol arribar a entendre's i pense que estem en un camí bonic i interessant. EF3

Aquesta entrevistada també feia referència a la importància del reconeixement del treball històric de la xarxa i especialment d'algunes persones.

Però clar si ho veig des de fora i veig el treball i l'evolució doncs pense que ha sigut molt important. Veure a gent que hi estava molt cremada, que no sabia soltar, que estava fent les coses mal i que després és capaç de reconèixer tot això... Doncs és de valorar. EF3

En els processos de canvi organitzacional, resulta rellevant fer un esforç per treballar la perspectiva històrica de l'organització i fer un reconeixement al treball que, encara que a hores d'ara no és el model que es vol continuar, ha sigut conseqüència de multitud de

factors. Aquesta tasca de reconeixement i memòria històrica ajuda les organitzacions a tancar cicles de forma més sana, a gestionar l'evident conflicte que suposa un autodiagnòstic que assenyala determinades persones o actituds de manera evident i que suposa una clara ruptura amb allò conegut per totes.

Aquest trencament amb la visió productivista de la xarxa i amb la necessitat de créixer, d'anar "cap a fora", de fer incidència i estar en molts espais sense, moltes voltes, parar-se a pensar, a construir arguments i discursos i fer accions més rellevants i transformadores, etc., posa damunt la taula la necessitat de crear altres models de participació, "d'estar en REAS", de fer REAS. Això ha generat que es valoren altres coses més enllà del fet de treballar molt per la xarxa (amb una visió del treball molt productiva, d'allò públic, allò visible). Ara es valora també el fet d'aportar calma, de fer dels espais de treball un ambient més amable, d'expressar-se d'una altra forma, de saber escoltar...

En ambdues organitzacions el que s'ha evidenciat és un canvi de cicle que respon a aquesta necessitat de canvi de cultura organitzacional, amb el trencament amb l'omnipresència de determinades persones de les quals les organitzacions havien desenvolupat una dependència insostenible per a elles i per a la resta de la xarxa. Així hi feia referència aquesta entrevistada:

Jo crec que no té res a veure REAS ara mateix amb el que era REAS fa tres anys. Ara mateix jo pense que hi ha una entitat totalment diferent, que perfectament podria anomenar-se d'una altra manera, perquè diguem que, ara, encara que les veus siguin poques, hi ha un equilibri entre les veus que estem treballant i abans era un projecte més personal dut a terme per una persona o per dos, al voltant d'una idea guai però ja està.  
EF4

### **c. Visió processual del canvi**

Com hem vist en fer la revisió bibliogràfica sobre canvi organitzacional, moltes vegades les expectatives i creences sobre el canvi s'enfoquen a curt termini sota una perspectiva més propera a enfocament liberals, mercantilitzats i temps d'immediatesa. Un dels resultats que observem dels processos de canvi organitzacional feminista és precisament la presa de consciència sobre la natura processual de la transformació, que trenca amb la urgència i necessitat d'evidenciar canvis i resultats ràpidament.

Aquesta visió processual del canvi es reflecteix també en la consciència de les persones de l'organització sobre la necessitat de continuar treballant, assumint que allò que ha generat el procés són, d'alguna manera, llavors que s'han de continuar cuidant per desenvolupar canvis més profunds.

Bizigarri va venir a posar-ho tot potes amunt. [...] perquè en realitat jo és que aquest pla dins de cinc anys, el tornarem a ratificar, canviarem un parell de cosetes de dins i tornarem a ser el mateix, perquè els processos que s'obren aquí no s'acabaran mai, jo per exemple moriré sense veure que s'acabe. EE1

Aquests processos suposen un moment de calma i reflexió per a l'organització, la qual cosa genera una ruptura amb les dinàmiques assumides per la majoria d'entitats i xarxes, que submergides en la supervivència dels seus projectes abandonen els espais d'investigació, exploració i reflexió. Per això, els moments que es creen dins dels processos són una gran oportunitat per a repensar sense presses, com destaca EE1, que torna a recordar el perill de replicar models que no ens agraden si enfoquem el canvi amb pressa.

Ha canviat la cultura, el que des de REAS se suposa que som. Això té impactes quotidians? Doncs quan no hi ha presses i hi ha temps a pensar cada pas que donarem, sí, però quan venen les presses, no. EE1

Els moments de reflexió-acció són molt importants per generar canvis profunds, però també per ser conscients i gestionar les incoherències que evidenciem entre la visió i principis i les pràctiques de l'organització.

No sé a mi em va donar la sensació que ens queda molt per aprendre. [...] però va servir com per a obrir i donar-te compte de què hi ha molt per a reflexionar i sí que es van donar algunes ferramentes, però sobretot va servir per a ficar patent la necessitat de mirar-nos i de reflexionar, però crec que hi hauria de treballar-se molt més. EF5

En aquest cas, és representatiu l'exemple de REAS País Valencià, que després de viure tot el procés i començar a experimentar un canvi de cultura i una presa de consciència, elegix una junta directiva només formada per homes. Davant aquest fet, algunes persones reclamaven la necessitat de continuar treballant sobre l'estructura i distribució de rols perquè no serà gens transformador si es comencen a fer canvis per complir quotes si realment no es fa una reflexió, en aquest cas, de per què les dones no volen agafar rols de poder en la xarxa.

Després per continuar el procés no sé com ho farem, però d'alguna manera vam estar sempre aquí amb la qüestió i debatent sobre això. EF4

Precisament aquesta necessitat de continuar treballant i incloure un hàbit de revisar i qüestionar l'organització cada determinat temps es relaciona amb la voluntat d'articular *una vida que pague l'alegria ser viscuda* (Pérez Orozco, 2014), vinculant la "sostenibilitat de la vida" amb la necessitat de fer un treballar per construir organitzacions més habitables per a les persones que vinguen després.

Ha estat un recorregut transformador, de moment per a les qui hem participat i ara esperem que siga transformador en el futur, perquè volem que la REAS que isca d'ací siga atractiva per a la gent nova que hi ha per aquí i que vegem REAS com un lloc amable on poder estar, treballar i coherent. EF4

De fet, aquesta voluntat no es queda només aquí, sinó que en el cas de les xarxes (REAS), ambdues han establert estratègies i eines per impulsar i exigir una revisió i mirada "cap a dins" de les organitzacions que formen part de la xarxa, entenent el procés de

transformació organització també a llarg termini on totes les entitats i persones sòcies integren també reflexions i, sobretot, pràctiques més feministes i habitables.

Buscar aquesta coherència amb tots aquests principis que estem posant sobre la taula i que tenim sobre un paper molt guais, però que després és aquest mirar cap a dins, el fet de preguntar-se com estem fent les coses en les nostres pròpies organitzacions. Aquest és una mica l'objectiu primordial. EF4

EE2 resumia clarament aquesta idea de visió processual, calmada i a llarg termini d'allò que suposen els processos de canvi organitzacional feminista, valorant els impactes positius i oportunitats que suposen, però sense romantitzar-los i idealitzar-los, reconeixent la dificultat que suposa dur-los a terme.

Jo els diria que no cal ser idealistes, que no són processos fàcils i que no són processos ràpids, que això és un treball a llarg termini, però que realment l'objectiu val la pena perquè ens canvia les nostres organitzacions, però també ens canvia a nosaltres com a persones i canvia les nostres vides i, en resum, el que es tracta és que siguem més felices i estem més a gust en aquests entorns en què passem tantes hores que són els nostres entorns de treball. EE2

Si un aspecte potencien aquests processos és semblar precisament una actitud oberta i agraïda cap al qüestionament d'allò que considerem “normal, allò de sempre”, les pràctiques quotidianes... Sens dubte, aquests processos ens fan desenvolupar un sentit crític tant en el pla personal com en el col·lectiu.

REAS era poc autocrític i no es plantejava canviar els seus models organitzatius de treball. En el procés, en claus per exemple de resultats, no sé exactament quan es va posar en tela de judici o siga com realment es va qüestionar, com a canvi i com es podria haver fet. Diguem com que veure aquest impacte en aquestes claus em sembla més difícil. Però el potent és que es va parar, es va pensar, es va reflexionar i se'n va anar a allò crític. EE4

Aquesta presa de consciència genera una necessitat col·lectiva de revisió periòdica de les pràctiques organitzacionals, una forma d'alerta que puga aparèixer i posar-se damunt la taula sense els obstacles que, tal volta, s'havien trobat abans.

Realment les dinàmiques que hem tingut al procés i les reflexions i tal sí que van en eixe sentit d'interpel·lar-nos sobre les nostres accions quotidianes, sobre les nostres accions també organitzatives, lo qual deixa clar que el personal és polític i també com que derroca aquest mur que tenim entre les coses que fem al nostre dia a dia en la nostra quotidianitat i les coses que fem el nostre treball. Jo crec que en el procés això està molt patent. EM1

Per tant, suposa també una obertura al canvi i a la gestió dels conflictes que afavoreix que determinats temes es puguin debatre i revisar.

El pitjor de tot és quan abans donava la sensació que no havíem de parlar d'això perquè ja érem un grup, diguem-ne, madur en aquesta qüestió. I, tanmateix, ara ja ens adonem que en parlar-ne ja s'ha produït un canvi i que a més haurem de parlar, com una necessitat. EF4

#### **d. Mirada interseccional de les desigualtats i relacions de poder**

Com s'ha dit en anteriors ocasions i detallat al **tercer capítol** d'aquest text, els processos de canvi organitzacional feminista no atenen al gènere com una categoria monolítica,



sinó que proposen una mirada al gènere que assumeix la complexitat amb la qual operen els sistemes d'opressió múltiples i interdependents (cisheteropatriarcat, el capitalisme, el racisme, capacitisme... entre altres).

Per això, durant els processos es treballa el poder des d'una perspectiva on el gènere (com a categoria) està en el centre de les relacions en l'organització, però no suposa l'únic eix de reproducció de les desigualtats, ni totes les desigualtats s'expliquen només mirant allò que passa o que fan homes i dones en les nostres organitzacions.

El que vam veure és que dins de l'equip hi havia tasques que estaven més valorades que d'altres, quan en realitat eren les dues iguals de necessàries, allò logístic a lo millor tenia menys valor, menys reconeixement de cara al públic fins i tot, [menys] salari, mentre que altres tasques com parlar en públic i tal tenien un reconeixement i un valor molt més gran. I aquestes últimes coses les feia jo també, per això et deia que de vegades el gènere no ens val per a tot, sinó que té a veure també amb altres coses. EE1

Com comenta EE1, en moltes ocasions el gènere no ho explica tot, ja que el poder (allò que es valora, que té capacitat d'influència) es determina en funció d'altres factors que determinen la cultura organitzacional com per exemple l'històric, el passat militant, el nivell d'implicació... Per això, la perspectiva del canvi no s'enfoca (només) en feminitzar els espais de poder o certes tasques en l'organització, sinó en repensar i modificar aquestes pràctiques i actituds que ens fan valorar més unes tasques i persones que altres. Per tant, les organitzacions comencen a desenvolupar una mirada interseccional des de la qual es poden treballar amb més profunditat les desigualtats.

De fet, jo crec que el que menys hem parlat és de si hi ha dones o no. Bueno, sí que s'ha parlat del fet que no hi ha dones a governança, clar, sí. Però, bé, que al final és més les actituds que no tant la presència de dones sinó que l'actitud d'autocrítica, d'escoltar a l'altre... EM1

El fet de treballar una mirada interseccional complexitza la perspectiva d'anàlisi i relacions de poder i ajuda a trencar amb l'imaginari despolititzador i romantitzat del "*gender in management*" al qual fèiem referència al [segon capítol](#). Aquestes propostes centrades a destacar els beneficis dels lideratges femenins i els avantatges d'incloure dones en llocs de poder, entre altres, resulten homogeneïtzants i simplistes i són combatudes amb una perspectiva interseccional de treball de poder i amb la profunditat i metodologies característiques d'aquests processos. Com diu EE1, aquesta perspectiva ens permet comprendre quines identitats es privilegien dins de l'organització i a qui s'assignen determinats rols en funció d'aquesta identitat.

Sempre ens falta aquesta mirada. Quan parlàvem d'interseccionalitat no obríem tant el camp, sinó que ens referíem més a aquesta idea que hi continua havent determinades maneres de fer que es privilegien respecte d'altres, continua havent-hi més estatus. EE1

Això no vol dir que s'esborre ni s'evapore el reconeixement del sistema de gènere com un sistema evident de jerarquització social i opressió, evidentment present en totes les

organitzacions. De fet, la gran aportació de la perspectiva feminista interseccional és la complexitat i la profunditat per comprendre les relacions de gènere, imbricades amb altres sistemes d'opressió. Aquesta complexitat és característica de l'anàlisi que es proposa en els processos de canvi organitzacional feminista, que òbviament qüestiona a nivell d'allò col·lectiu, però també travessa a nivell personal.

Llavors això ens qüestiona, clar que ens qüestiona! En qui fa una feina més de representació cap a fora, social, qui fa tasques més de cura cap a l'interior... i alhora també qüestiona els motius que moltes vegades la norma, és a dir, la norma, la mirada feministament fàcil seria el tio fa tal, la tia fa qual, perquè històricament és que... pa, pa, pa. Però moltes vegades les realitats són més complexes que això, també és una mirada feminista. EE5

EF1 reflexionava al voltant de la distribució del poder en REAS PV després de fer un canvi en un grup de governança en el qual no participava cap dona. Ara, encara que hi ha dones participant en eixe espai de decisió, la distribució de tasques segueix una clara reproducció dels rols de gènere.

És molt curiós perquè en REAS, en governança, les ties que estem en temes molt feminitzats i els tios que estan es troben en temes molt masculinitzats. EF1

EM1 destaca com el fet de realitzar un treball de revisió implica també “alçar el mirall” i revisar-te a tu mateixa amb una interpel·lació constant. Com veurem a continuació, un gran canvi que impulsen aquests processos és la creació de consciència individual, que és el motor per a la transformació col·lectiva.

Jo crec que en realitat ens està interpel·lant en molts sentits. Bé, és que clar, per a mi el feminisme no és només la igualtat entre homes i dones, és la lluita contra qualsevol opressió i no només opressió de pobles o de nacions o de persones, sinó també opressió de tu mateixa sobre tu mateixa. EM1

Aquest treball del poder des d'una perspectiva interseccional és clau per reconèixer com en determinats moments, espais i grups podem passar de tindre més privilegis a sentir-nos més oprimides. Treballar conceptes com el rang i el privilegi és recomanable per ser conscients del nostre poder en el grup i establir els mecanismes per regular una participació més sana i responsable. EE6 resumeix aquesta idea perfectament en aquesta part de l'entrevista:

És una mirada super necessària de ficar, però no és fàcil perquè al final quan has llegit d'interseccionalitat dius, “però a veure que això no és ‘i tu més’”, no és una cosa d'anar sumant. És veure com això et col·loca en experiències de desigualtat diverses. Els sistemes d'opressió que tu suportes, per dir-ho d'alguna manera, et col·loquen al món en situacions de desigualtat i en vivències diverses, però amb elements en comú. EE6

Aquesta mirada interseccional pot ajudar a reconèixer els elements comuns de determinades desigualtats i poder comprendre la responsabilitat col·lectiva que suposa el fet d'establir estructures i models de fer en l'organització que puguen posar límits i atendre les desigualtats que reproduïm. Així, també ajuda a reconèixer qui no està

formant part de l'organització i evidenciar la falta de diversitat per poder explorar les causes i responsabilitats.

Jo crec que entre nosaltres hi ha força homogeneïtat entre la gent que està a REAS. No diria jo que som una entitat que siguem diverses i tampoc diria jo que això és dolent. EE6

Aquest treball sobre la complexitat i relació de les desigualtats amb el poder també permet identificar aquestes i les violències que es puguen reproduir en les organitzacions. Algunes persones parlen de com aquest procés ha permès també reconèixer la responsabilitat individual.

Ens va servir per a parlar amb les companyes i veure que sí que s'havien sentit discriminades en l'actitud d'alguns tios, inclòs en la meua mateixa. EF2

En aquest cas, arran del treball sobre gestió d'agressions que es va dur a terme al País Valencià, un dels homes participants reconeix com va obrir els ulls reconeixent el seu paper i responsabilitat. Com déiem, aquesta presa de consciència individual és el motor per crear una responsabilitat col·lectiva davant de la necessitat evidenciada d'impulsar canvis. En la següent part del text hem analitzat aquesta presa de consciència individual i col·lectiva que emergeix en els processos de canvi organitzacional feminista.

Però, més enllà d'aquesta consciència individual com a motor de canvi, EF1 parla de la necessitat de treballar també des del privilegi, no només activar la teua agència i voluntat de canvi quan estàs travessat per la frustració i ràbia que genera l'opressió. És important treballar metodologies que faciliten la comprensió dels sentiments d'opressió i la responsabilitat de treballar des de situacions de privilegi per subvertir situacions de desigualtat, fent un posicionament polític individual i organitzacional davant d'aquestes.

Per exemple, quan volem canviar alguna cosa és perquè ens travessa una realitat que ens angoixa i experimentem ràbia, impotència, frustració... i aquest és el motor que fa que vulguem canviar les coses. Però quan és des del privilegi, aquest fa que siga més difícil experimentar aquest motor intrínsec, com que és una cosa més que tu has de generar-te a tu, que fa que això siga veritablement necessari per a tu. I crec que aquest és com el problema en general, que mai es treballa des del privilegi sinó que es treballa des de la pressió, per això estem moltes sobrecarregades i molts estan infracurrats [...] Crec que cal currar des del privilegi i això ara mateix no s'està contemplant. EF1

### **6.3.2 Canvis culturals en la consciència individual i col·lectiva i la identificació del poder**

Aquesta segona classificació dels canvis culturals naix de la necessitat d'evidenciar com alguns d'aquests canvis sorgeixen, en part, d'una presa de consciència personal (vinculada intrínsecament a un procés col·lectiu i dialògic) que permet identificar el poder i reconèixer la responsabilitat individual i col·lectiva en la construcció d'una cultura organitzacional més feminista.

Per tant, en aquesta classificació s'inclouen canvis que fan referència a la comprensió i visió dels **feminismes com el camí per a la transformació social**, trencant amb visions reduccionistes de la perspectiva de gènere. Aquesta presa de consciència permet el **reconeixement d'actituds heteropatriarcal i generitzants** així com comprendre les **causes estructurals de les desigualtats** i com es reproduïxen en l'organització. A més, s'aprecia i valora **la gestió de conflictes** i es desidealitza l'organització, comprenent que no és un espai neutral i que, efectivament, també reproduïx desigualtats. Finalment, identifiquem que l'aprenentatge i el canvi personal són un motor de canvi per al canvi cultural organitzacional, i classifiquem alguns canvis pel que fa a la **responsabilitat i agència**. Pel que fa a la **identificació del poder**, observem canvis en l'exercici d'aquesta identificació i un esforç en la reclamació i redistribució del poder en l'organització.

**a. Feminismes com el camí per a la transformació social. “L'Economia Solidària serà feminista o no serà”**

Una de les aportacions més característiques de les reflexions que es donen en els processos de canvi organitzacional feminista és trencar amb la idea de feminisme com un terreny només per a dones cis\*, o cosa de les quatre feministes convençudes de l'organització. El treball en profunditat que permeten aquests processos facilita la legitimitat dels feminismes com a proposta eticopolítica i pràctica per a construir organitzacions més habitables per a totes les persones i més amables amb l'ecosistema on estan insertes.

Així, l'amenaça inicial que suposa (per a algunes persones i col·lectius) el treball feminista, és superada amb una presa de consciència sobre la responsabilitat que suposa fer-se càrrec d'una vida (organitzacional) en comú, encara que els espais compartits siguin els laborals, veient com el qüestionament i revisió feminista és efectivament una amenaça, però una amenaça contra les desigualtats, les violències i pràctiques excloents de la nostra organització.

Jo crec que per a elles va ser, entenc jo, un adonar-te de tot el que cal canviar, és molt el que cal canviar. En aquesta perspectiva es remou molt, llavors sí que la sensació era d'aquest canvi és molt profund, o siga no és una cosa puntual. EE1

Aquesta deconstrucció d'una idea de feminisme és viscuda per algunes participants dels processos d'una manera molt reveladora.

El que em va sorprendre molt d'aquest procés és que el feminisme no és només el tema de les dones és que estem parlant de la manera de participar ha de ser diferent, la manera de fer una xerrada de sensibilització ha de ser diferent, o siga com que permea tot perquè tot siga igualitari, que tot siga equitatiu. O siga, un munt de coses de les quals jo no era conscient. Que la proposta feminista no només eren les coses de dones, sinó que estava proposant una manera diferent de participar, una manera diferent de liderar, una manera diferent de treballar, de relacionar-se. Això em va semblar super interessant, revelador perquè no el coneixia. EE3

Però cal remarcar que aquesta vivència no és compartida per totes les persones de l'organització, ja que segurament moltes d'elles ja partien d'una formació o reflexió feminista prèvia i la deconstrucció d'algunes creences socialment acceptades sobre el feminisme.

Un treball necessari per part de la facilitació és precisament afavorir aquesta deconstrucció d'idees popularitzades sobre els feminismes i saber transmetre que la forma en la qual estem organitzant l'espai en una assemblea general també pot fer-se des d'una perspectiva feminista. EE1 explicava així com les participants del procés se sorprendien de com el procés estava revisant-ho tot dins de l'organització.

A mi hi ha vegades que em deien "però això que té a veure amb el feminisme?, això també cal canviar-ho?". És clar tot té a veure amb el feminisme, però això que es diu nosaltres ho travessem, ho canviem. EE1

I és que aquests processos, si plantegen un bon autodiagnòstic, realment haurien de revisar els espais formals, informals, l'estructura, funcionament, la cultura, les normes i les pràctiques i tasques quotidianes de l'organització perquè cap dimensió de l'organització està exempta de poder i, per tant, de producció de desigualtats. Fent referència al procés de diagnòstic, les participants valoraren la revolució que suposava el procés dins de l'organització.

Jo crec que s'han remogut moltes coses que són molt bones que s'hagen remogut. EM2

En realitat el procés aquest, [...] em sembla superar adient fer-lo en realitat en qualsevol moment de qualsevol xarxa o qualsevol organització. Però ara a REAS crec que més que mai perquè crec que, clar, el tema de les cures o de l'economia feminista no?, que és el que pretén abordar el procés realment si està ben fet toca moltíssimes altres coses. EF5

### **b. Reconeixement d'actituds i pràctiques patriarcals i generitzants**

Un gran canvi cultural, com ja hem esmentat abans, és la identificació de les violències i situacions de desigualtat en l'organització. No obstant això, aquest reconeixement de les nostres pràctiques i organitzacions com a patriarcals i generitzants és un procés lent i parteix també de la voluntat i capacitat personal de comprendre'l.

Moltes de les entrevistades han experimentat moments de reconeixement de pràctiques que no havien identificat com a excloents o generadores de desigualtat, la qual cosa és identificada com un aprenentatge personal molt valuós.

Et fa replantejar-te coses que hi ha vegades que tens actituds o relacions que no les has qüestionat perquè et sembla que és una cosa que surt de tu així naturalment i que [...] en aquests processos perquè de vegades et qüestionen per què fas les coses d'una manera o perquè en alguns moments calles. Aquest tipus de qüestions que tenen a veure més amb les teues actituds personals. EE2

A nivell emocional per a mi va ser un aprenentatge personal super fort, perquè hi va haver un munt de coses que tu igual no les tens de la mateixa manera, igual les intueixes, però no saps explicar-les. Per exemple, coses que has viscut en el món de la feina i de sobte

algú et fa una dinàmica i t'ho explica i dius "coño allò que em va passar...". En aquest sentit, va ser un aprenentatge super potent i d'alguna manera em va canviar la vida, t'ho dic en seriós, és veritat. Quan prens autoconsciència d'un munt de coses, jo! Per a mi va ser un aprenentatge i creixement enorme. EE3

Alguns homes tingueren l'oportunitat de poder reflexionar sobre el seu paper i responsabilitat en fer organitzacions més habitables, comprenent com es reproduïxen i legitimen situacions i violències patriarcal.

Per exemple, l'impacte que ha tingut per a mi és com la necessitat d'activar reflexions des de les masculinitats, des de val quina és la meua [responsabilitat] EE4

La pena que va quedar més remoguda van ser els tios la veritat, molts se'n van anar molt fotuts a casa. O siga, que també va estar guai perquè es van adonar de moltes coses que tenen super normalitzades. Per exemple, amb el tema d'agressions, els va xocar molt el tema de gestió d'agressions. Llavors crec que es van adonar que en les seues entitats mai havien prioritzat aquests temes. EF1

En aquesta qüestió resulta molt clarificadora l'aportació d'EE1, que explica la dimensió col·lectiva del diagnòstic i pla d'accions, més enllà de la transformació individual i treball personal que cada persona puga dur a terme. L'objectiu d'aquests processos és eliminar les desigualtats de les organitzacions i promoure una cultura despatriarcalitzada i responsable. Per això és també important posar límits en la facilitació d'aquests processos per no perdre la dimensió col·lectiva del procés i acabar atenent situacions personals o assenyalant directament determinades persones.

Jo ho pense ara que hi ha molta gent que hagués manat a teràpia per deixar certes actituds masclistes, fins i tot per treure't bé la misogínia del cap, però Bizigarri no està per fer teràpia individual. No pot atendre la teua misogínia en concret, ara, a la misogínia col·lectiva, a la devaluació de l'estil de comunicació femení, de les capacitats femenines davant d'altres, del logístic davant l'estratègic, doncs per a això sí, però no puc solucionar que tu sigues un masclista. EE1

Aquest procés de reconeixement de la legitimació de determinades violències en l'organització implica adonar-se de la bretxa existent entre discurs i pràctiques en l'organització, com explica EF5.

El tema de l'heteropatriarcat i els masclismes ocults i tot això, i el mateix reconeixement que vam fer alguns de la nostra incapacitat per a vegades ni tan sols ser-ne conscients, no? EM2

### **c. Les causes estructurals de les desigualtats**

Aquest procés de presa de consciència té una component important que és la comprensió de les causes estructurals de les desigualtats de gènere que es puguen produir en l'organització. Aquesta reflexió va ser comentada en una entrevista però també en nombroses sessions del procés participatiu:

Canviar una mica la pregunta perquè de vegades sempre diem el mateix, "però que els passa a les dones que no participen?", no "què li passa a l'organització perquè hi haja algunes persones que si hi participen i d'altres no?". EE6

Els processos de canvi organitzacional feminista posen el focus precisament en analitzar per què no totes les persones participen i habiten l'organització amb les mateixes oportunitats i comoditat, és a dir, què passa amb les formes de fer i estar que conviden més a la participació en determinades tasques a unes persones que a altres.

Aquestes reflexions sorgeixen sovint en els processos i moltes voltes giren al voltant de la falta de participació de dones en espais de decisió o de major poder en l'organització. Hi ha moltes evidències que mostren com aquests processos, almenys, generen una alerta davant l'escassa participació de dones en determinats espais, o l'escassa participació d'homes en certes tasques més reproductives, administratives, operatives... No obstant això, també s'han fet esforços per treballar a pensar canvis que no només se centren a incorporar dones (allò que criticaven des de l'Economia Feminista de la Ruptura com el "*añada mujeres y revuelva*"), sinó en pensar què necessitem que canvie per distribuir tasques i responsabilitats de forma corresponsable, entenent la sostenibilitat de la vida organitzacional com una tasca col·lectiva. Però aquest canvi és molt profund, encara que es pot fer d'una manera superficial; el sentit últim és incorporar altres pràctiques que puguen ser més incloents i amables, explorant aquestes necessitats, com indica EF1.

De sobte REAS PV s'està plantejant el tema dels feminismes, però ahora són tres tios en la Junta Directiva. Per exemple, se li va preguntar a una dona i va dir que ella ja estava molt sobrecarregada amb lo seu... Llavors clar, podríem preguntar-nos quines coses està assumint ella que podria assumir el seu company perquè ella no anara tan sobrecarregada? O siga, quines altres coses estan passant a baix. Jo els vaig comentar que si havien sortit tres tios doncs ja està, no cal canviar-ho perquè això és postureig. El que cal fer és veure què passa aquí perquè això haja ocorregut així i no d'una altra manera. Ostres en cap moment se'ns va preguntar si hi havia alguna cosa que ens donés inseguretats, si hi havia algun motiu que no s'havia parlat...EF1

En aquestes reflexions, és patent la visió binarista de gènere en el debat. En els processos analitzats no s'han tingut en compte les persones trans\* o altres dissidències de gènere que formen part de la xarxa. Algunes entrevistades han fet referència a aquesta limitació per una falta de reflexió i voluntat política de l'organització d'analitzar l'homogeneïtat cis i blanca de les xarxes d'economia solidària.

Un dels [jocs] que vam fer [...] és que tant dins de la teua entitat com dins de REAS detecta les identitats que hi ha. I tothom es va adonar que les seues entitats eren binàries, que les seues entitats eren cis i la majoria heteros, que les seues entitats eren blanques, neurotípiques... És a dir, que no havia identitat de cap mena més enllà de la binària pura i dura i això a moltes els va explotar bastant el cap perquè era una cosa que mai s'havia plantejat. EF1

Estiguérem parlant de per què pensem que les entitats es construeixen des de la norma. Perquè pensem que no hi ha diversitat en les nostres organitzacions, etc. i algunes de les respostes van ser "no, és que no venen". Llavors cal pensar-ho al revés tota l'estona, no és que una persona trans\* no vulga vindre, és que una persona trans\* possiblement no se sent segura en aquest espai. [...] En realitat el subjecte polític de REAS és una persona blanca, cis, m'atreviria a dir hetero (encara que amb la boca xicoteta), neurotípic/a i ja,

amb estudis universitaris. [...] Això a molta pena la impactava i estiguérem pensant molt en cadascuna de les entitats i compartint. EF1

#### **d. El conflicte com a part del canvi**

La mateixa revisió i qüestionament de l'organització que s'impulsa en els processos de canvi organitzacional feminista suposa un conflicte contra l'estatu quo de l'entitat. De fet, en l'etapa de diagnòstic es trauen a la llum algunes qüestions no només entre dues o diverses persones sinó també de l'organització amb si mateixa. És per aquest motiu que la capacitat per a gestionar conflictes i l'obertura de l'organització a reconèixer-los i treballar-los és recomanable per fer del procés un espai més sa.

La incomoditat és part de la transformació feminista, la capacitat de gestionar conflictes amb tu mateixa i fer-te càrrec de la teua responsabilitat enfront del grup és un treball gens fàcil i que, en alguns casos, aquests processos poden estar propiciant.

També crec que hi ha una dificultat que és més emocional o personal i és que aquests processos remouen moltes coses ja vegades treuen merda on pensàvem que no n'hi havia. Posen en evidència desigualtats de poder, en la participació, en com ens veiem uns als altres i tot això genera tensions i hi ha moments en què hi ha persones que s'enfonsen i cal animar-les, que també ens va passar. EE2

Com a conseqüència de la naturalesa dels processos de canvi organitzacional feminista, les organitzacions i persones que les conformen comencen a apreciar la potencialitat del conflicte i la importància de tindre la voluntat i les capacitats per gestionar-lo.

Ja veus que hi va haver una certa explosió emotiva en el sentit que, per part de les xiques d'una manera, per part dels xics d'una altra, però al final jo crec que el que es posa de manifest ací és que hi ha un terreny que cal tocar amb cura i amb estima, però que cal tocar-lo. EM2

Jo crec que és una cosa que forma part d'aquests processos, que si tot fos tan guai i tota l'estona gaudir doncs tampoc estaria el procés ben fet. I crec a més que aquests moments de tensió o que es descobreixen coses que tu pensaves que no ocorrien doncs també aprens a tenir una perspectiva més realista i menys idealitzada de les relacions. EE2

No obstant això, la cultura de gestió del conflicte no apareix d'un dia a l'altre, sinó que ha de ser treballada durant molt de temps i ha d'involucrar moltes persones, no només una part de l'organització. El primer pas per començar a treballar, identificar i gestionar els conflictes és conèixer la seua potencialitat transformadora i afrontar-ho de manera responsable i conscient i, fins i tot, saber on estan els límits de l'organització i quan cal demanar acompanyament extern. Tanmateix, cal recalcar que el paper de les facilitadores del procés no és treballar els conflictes, ja que aquests són responsabilitat de l'organització, encara que sí que es poden fer visibles.

En el cas de REAS País Valencià, el tema de la participació generava un conflicte que impedia molt el treball grupal. Va ser un conflicte molt visible i mencionat durant moltes sessions, però fins que no es va decidir treballar-lo amb un xicotet grup de treball i



tractar-lo en altres espais col·lectius més enllà dels tallers del procés, va generar nombroses resistències durant la fase de diagnòstic. En REAS Euskadi es van esmentar nombrosos conflictes amb l'equip tècnic i també es van destinar recursos externs per al seu acompanyament.

Moltes organitzacions, seguint la cultura a la qual estem acostumades d'evasió i ocultació del conflicte, tenen por de gestionar-lo i es van creant xicotets grans temes que tot el món coneix dins de l'organització, però que no es mencionen en públic ni es treballen col·lectivament, individualitzant responsabilitats i generant ambients més tensos. EE3, en resposta a una pregunta sobre què els diria a les organitzacions que vulguen treballar processos de canvi organitzacional feminista, animava a no tindre por al conflicte.

Que no tinguen por, que sí que és veritat que al principi quan et fiques en aquest procés saps que sortirà molta merda i et dona com a por, et fa por el conflicte. Dius "això va a generar conflicte", perquè al final hi ha coses que són allà, i com que no es toquen sembla com que aguantes, però quan aixeques la tapa i comença a eixir això, això fa molta por, fa molta por enfrontar-se al conflicte. Però és millor fer-ho. EE3

#### **e. Responsabilitat i agència**

Com ja hem dit anteriorment, els processos de canvi organitzacional feminista tenen una clara orientació i motivació de generar accions que puguen transformar les realitats de les organitzacions. Gran part d'aquestes accions van orientades al col·lectiu, però també es donen, fruit del procés dialògic, molts aprenentatges i canvis en les persones participants.

Alguns d'aquests generen en les persones un sentiment de crida cap a la responsabilitat individual de treballar determinats aspectes com ara observar la participació del grup i intentar incorporar altres veus, identificar el teu rang i poder en el grup, reconèixer situacions on es legitimen violències i desigualtats i fer-los front... EE2 fa referència precisament al replantejament de les formes de participat i a eixe esforç per no acaparar l'espai, cedint-lo per a què altres puguen estar-hi:

Et fan pensar més en els altres perquè quan estàs en un espai compartit de vegades el fet de tenir aquesta consciència o aquesta voluntat de dir ara vaig estar callada perquè és important que tothom parlem, com tenir també aquesta idea que tothom hi ha de participar [...] Et fa replantejar-te moltes coses. I després qüestionar-te el perquè et comportes o no de determinada manera amb la gent. EE2

Un altre participant feia referència a un procés de reconeixement dels seus privilegis i als sentiments d'incertesa que genera incapacitat de saber com gestionar-ho. Això no obstant, destaca que el mateix procés l'ha ajudat a tindre més clar com participar i com fer-se càrrec de la seua posició com a home en la xarxa.

Per exemple, la importància de fomentar unes condicions adequades perquè es done un tipus de participació, això és una cosa que ara tinc súper al cap i fa cinc anys no ho tenia. Aleshores això ha sigut un procés que he incorporat i al final és una manera de saber quin

espai ocupen els homes [...]. Jo he passat per molts moments en els quals he pensat que prenia molt la paraula o exercint molt el meu privilegi i ara tinc un poc una resposta en el que és personal de com ho vull fer. Jo vaig passar un conflicte en mi mateixa, en el que em preguntava quin és el meu paper com a home, amb privilegis i ara mateixa estic un poc més còmode [...] i en açò el procés en REAS m'ha ajudat mogolló. EF2

Podríem dir que aquests processos impulsen l'agència individual (a més de la col·lectiva). Aquest entrevistat parla de com fer-se càrrec de la no reproducció de violències.

les dones estan fartes ja de relacions que hem permés. Llavors no puc no fer-me una espècie d'anàlisi de dir "les has permés o les has fomentat o les has fet tu?". Hi ha hagut moltes coses com que diguem m'han impactat més, coses com tasques a fer, [...] com reflexions que vas fent i això a nivell intern personal, [...] actituds que ja no vols tenir. EE4

No obstant això, EE1 assenyala que

les persones no canviem perquè canvie la nostra manera de veure el món, és a dir, necessites un nivell de politització molt potent perquè d'un pensament canvie la teua pràctica quotidiana i en el consum tenim milions d'exemples. EE1

I són processos com aquests els que, amb els recursos i metodologies adequades, poden impulsar processos d'aprenentatge i canvi a través de la politització, encara que no es puguin mesurar a curt termini. Però algunes participants identifiquen la seua participació en el procés com un punt d'inflexió en els seus nivells de consciència política, com el començament d'un procés de deconstrucció.

Sí em va canviar la vida. Jo ja estava en un procés personal d'autoconsciència. Però clar, al final quan et trobes amb persones amb molta formació, molta anàlisi, molta teoria i gent [...] Llavors al final de conèixer aquestes persones doncs t'adones que es poden fer lideratges d'una altra manera, es poden fer dinàmiques d'una altra manera. Vaig aprendre un munt i va ser molt revelador el fet de posar-te les ulleres morades en l'aspecte laboral. EE3

I bé, m'ha fet reflexionar moltes coses, la veritat. Normalment, penses les coses, però no et poses a reflexionar-les, amb la qual cosa no les enquadres i les situes en la teua vida. [...] això és el que ha fet, són coses que ja anaves fent i que et preocupaven, però que no les acabaves d'encaixar. EM3

Tot aquest camí també ha estat un procés d'apoderament per a mi molt potent, de com et col·loques tu a la xarxa, llavors en aquest sentit també per a mi ha estat un viatge de com començarem fins ara. EE1

L'aposta metodològica dels processos de canvi organitzacional feminista per un triple eix de treball (d'investigació, d'acció i de formació/sensibilització) és gran part responsable de l'impuls d'aquesta deconstrucció personal. La formació i connexió de les pràctiques amb allò que apunten les autoresfeministes, és un element diferenciador d'aquests processos i evidència la seua potencialitat transformadora.

També va tenir impacte en les persones, ja que estem parlant d'un procés de dos anys que ha tingut molta càrrega de formació, això va fer que moltes persones que igual no havien vist les càrregues estructurals que estaven sostenint el xiringuito doncs s'adonassen; després també hi va haver persones que en determinats exemples es van veure i es van sentir avergonyides ¿no? És clar que hi va haver canvis personals. EE1

Per tant, els canvis i aprenentatges individuals no són suficients si darrere d'aquesta consciència no n'hi ha un treball i acció per superar els reptes i desigualtats plantejats. Moltes vegades hi ha una falta de voluntat i altres és un falta de cultura de l'experimentació, de provar altres formes de fer i estar, d'explorar nous sistemes de treball i aprendre de les errades, del fracàs, però també reconèixer els èxits i les coses que sí que han funcionat. En aquest aspecte és crucial potenciar durant els processos de canvi organitzacional la creativitat i donar a conèixer també altres experiències que, encara que no puguen ser replicades, sí que poden inspirar per canviar si hi ha una veritable voluntat darrere.

#### **f. La identificació del poder en l'organització**

Relacionada, en part, amb aquesta presa de consciència individual i col·lectiva que es dona en aquests processos, la identificació del poder és una altra de les capacitats que es veuen potenciades.

EF3 reconeix com en REAS han canviat moltes coses i fa referència en concret al canvi que s'ha produït en el grup de governança i al reconeixement de com algunes persones tenien molt poder i no n'eren conscients. Aquest procés de reconeixement dels privilegis i posició de cada persona en el grup ha permès impulsar canvis cap a una estructura i participació més conscient.

Sí que en aquesta sessió veig un poc els dos models. Jo recorde una conversa que vaig tindre amb [l'expresident], per exemple, que ell deia que no hi havia poder en REAS, com que negaven el poder, però arriba un punt que ell diu: "Bé, jo a l'assemblea no aniré, però la meua opinió té molt de pes". Clar i jo li vaig dir: "això és el poder". I ací em vaig adonar que hi havia gent que no era conscient del poder que tenia, hi havia gent que no volia soltar-lo i hi havia gent que estava cremada i volia soltar-lo. Però bé, al final, siga com siga, sí que hi ha hagut un canvi, això es veu i evidentment les coses s'estan fent d'una altra manera. EF3

En el procés de REAS Euskadi també va ocórrer que durant la primera sessió de treball, calendaritzant les futures sessions, es van adonar de com s'havia privilegiat la participació d'un home que tenia reunions "importants" de matins, enfront de la participació d'una altra dona que de vesprades havia de recollir a les seues criatures de l'escola. Van reconèixer com s'estaven privilegiant unes tasques i rols enfront d'altres i en les següents sessions reajustaren el calendari per facilitar la participació de totes.

D'altra banda, en aquesta consciència i identificació del poder es potencia la seua reclamació i la necessitat de generar estructures per evitar les asimetries. EF1 identifica com a aprenentatge el fet de reclamar el poder i assenyalar l'abús per part d'altres, però parla també de la tranquil·litat de poder fer-ho, segurament gràcies a la forma de plantejar el procés, les sessions, el fet de teixir confiança entre les participants i amb els objectius comuns...

Em porte l'aprenentatge de com reclamar el poder o d'alguna manera reclamar també des de ser nova. O siga el ser nova i també dir: "ei penya que ací estan passant merdes", com poder tenir la tranquil·litat de dir-ho. EF1

La dimensió de treball sobre la identificació del poder per la qual s'aposta en aquests processos té una clara direccionalitat cap a la corresponsabilitat. D'aquesta forma, es posa el focus en treballar a visibilitzar els nuclis de poder i modificar les responsabilitats que s'assumien en cada espai, com explica l'entrevistada EE6 amb l'exemple de la coordinació.

Parlar de corresponsabilitat i diluir les responsabilitats asimètriques, és a dir, tu ets coordinador i tens unes responsabilitats que van pel càrrec i són diferents del que ve aquí a l'assemblea a participar, però tots dos són corresponsables de que això [REAS] vaja cap a una altra banda. Llavors també treballem una mica aquestes idees que jo crec que ajudaven a donar-li una mica de [profunditat]... EE6

Els esforços metodològics que caracteritzen aquests processos se centren a impulsar aquest treball de poder i identificar com flueix, quins rols agafa cadascú i en funció de què, com el distribuïm i què podem fer per treballar-ho conscientment i enfocar-ho des d'un marc col·lectiu, sense assenyalar les individualitats i les persones.

## Capítol 7. Aprenentatges de les experiències

Després d'analitzar detalladament els canvis que es generen en les organitzacions que desenvolupen processos de canvi organitzacional feminista, ens interessa conèixer quins aprenentatges podem extraure d'aquestes experiències. Un objectiu d'aquesta tesi doctoral és generar accions en les organitzacions que promogueren pràctiques despatriarcalitzades, desmercantilitzades i, en definitiva, que caminaren cap a espais més habitables i feministes. Aquest objectiu s'ha abordat amb l'acompanyament i facilitació del procés de REAS País Valencià, però també considerem important les aportacions d'aquesta anàlisi per identificar aquelles coses que han funcionat (i per què) dels processos de canvi organitzacional, així com les limitacions i resistències que han aparegut. La finalitat d'aquest capítol no es “*sentar 228 àtedra*” ni donar cap recepta ni manual d'allò que funciona o no en els processos de canvi organitzacional, sinó compartir allò que les organitzacions identifiquen com a potenciador i limitador de la transformació feminista, des d'una perspectiva situada i conscient de les diferències d'ambdues experiències. Per tant, no busquem il·lustrar sobre un únic camí de transformació, però si compartir detalls que puguen fer el camí més fàcil per a futures experiències de canvi organitzacional feminista.

Aquest objectiu d'exploració de les experiències d'ambdues organitzacions s'abordava també amb la segona pregunta d'investigació que ens fèiem: *Quins aspectes dels processos de canvi organitzacional impulsen o limiten la transformació organitzacional feminista en organitzacions d'economia solidària?* En aquest capítol, per tant, sistematitzem tots els aprenentatges dels processos analitzats en dos grans blocs.

Per una banda, començarem analitzant aquells factors que s'identifiquen com **potenciadors o facilitadors de la transformació organitzacional feminista**, es a dir, què ha funcionat per a què els canvis puguen ser més profunds i significatius en les organitzacions? D'altra banda, la segona part del capítol està pensada per recollir precisament aquelles coses que s'identifiquen com a **barreres o limitadores de la transformació organitzacional feminista**. Això no obstant, com veurem més endavant, no estem identificant “blancs i negres”, sinó al contrari, veurem com molts d'aquests

elements, de fet, poden suposar un limitador i a la vegada un impuls per a la transformació. Com hem dit, no tractarem de donar receptes d'allò que funciona i el que no, però esperem que aquest capítol (i les formes més amables i divulgatives que d'aquest procés puguem sortir) sistematitze aprenentatges per a futures investigacions i, sobretot, processos organitzatius.

## 7.1 Factors que faciliten la transformació feminista

Hem intentat agrupar en quatre grans blocs d'idees aquells factors que són considerats facilitadors del canvi i transformació feminista de l'organització. Són elements que, si es potencien i treballen correctament, ajudaran a transitar cap a organitzacions més habitables. Per una banda, la **disponibilitat de recursos** (temps, finançament...) roman fonamental per poder desenvolupar els processos amb les millors condicions. A més a més, **l'aposta metodològica d'aquests processos** és un eix crucial per treballar la transformació i generar canvis profunds des de la col·lectivitat, les metodologies participatives, actives i l'emocionalitat. D'altra banda, s'identifica el **treball feminista previ** en l'organització com una palanca per a què aquests processos tinguin legitimitat i suport dins de l'organització i es puguin treballar amb més profunditat diversos temes. De la mateixa forma, **la voluntat i decisions polítiques** de l'organització davant del procés són també clau per determinar el seu bon funcionament i impulsar les oportunitats de generar canvis profunds. La figura 50 reflecteix els principals facilitadors identificats.

Figura 50. Factors que potencien la transformació feminista en els processos de canvi organitzacional feminista.



Font: Elaboració pròpia

### 7.1.1 Recursos

La disponibilitat i accés a recursos com ara finançament, temps, instal·lacions... és un element diferenciador d'ambdues experiències de canvi organitzacional analitzades. Com hem dit amb anterioritat, el cas d'Euskadi compta amb suport de l'administració amb un Decret Llei on es fa pública la convocatòria per demanar subvencions per desenvolupar aquests processos. Aquest escenari propicia que l'organització pugui, per tant, destinar més temps a fer el procés, mobilitzant més recursos i facilitant la decisió política de centralitzar els recursos i forces en dur a terme el procés durant un període determinat. Per tant, l'accés a recursos, la mobilització d'aquests i el suport de l'administració per fer processos de canvi organitzacional feminista s'evidencien com facilitadors i potenciadors clars de la transformació organitzacional.

#### **Accés a finançament**

L'accés a finançament no és el factor més important d'impuls d'aquests processos, però, evidentment i com succeeix en molts altres temes, facilita l'impuls d'altres factors que sí que són determinants per a treballar canvis profunds en l'organització. De fet, només amb diners, però sense voluntat política per part de tota o gran part de l'organització, o sense la metodologia participativa i l'enfocament col·lectiu del procés, aquests no tindrien l'impacte ni podrien determinar-se com processos de canvi organitzacional feminista.

En Euskadi són conscients del privilegi que suposa accedir a aquestes convocatòries impulsades des de 2005 i que a partir de 2015 financen també la fase d'execució i no només el diagnòstic i pla d'acció.

Ens veuen a EkoSolFem com les avançades, sempre ens diuen "que sort teniu el finançament per fer les coses, nosaltres no tenim ni un duro i hem de fer-ho tot en pla voluntari". EE2

De fet, en REAS País Valencià identificaven la disponibilitat de fons com el punt fonamental per desenvolupar el pla d'accions, ja que en aquest cas les dues primeres etapes del procés van ser autogestionades.

Si disposem de finançament [...], podem intensificar això que ha començat amb aquest procés i desenvolupar-lo i mantenir-lo en el temps i aplicar-lo en totes les direccions d'actuació de REAS, jo crec que serà l'única en la qual puguem avançar i caminar en això, perquè si no, no ho veig. EM2

A l'inici del procés va ser determinant l'accés a finançament, ja que, en part, REAS Euskadi va assumir la dinamització del procés que venia pensant-se a nivell estatal.

El que va passar és que a REAS RdR no hi havia diners per dinamitzar això, llavors EkoSolFem agafà aquest testimoni i diu, bé, nosaltres anem a dinamitzar aquest espai [...] i vam fer un xicotet pla de treball.

A més, aquesta possibilitat de comptar amb recursos econòmics va ampliar la mirada del procés, ja que al principi l'estaven pensant més com un laboratori per a desenvolupar processos amb algunes entitats de la xarxa, no a la xarxa en si.

La nostra idea era “l'any tal anem a treballar les quatre organitzacions que vulguen iniciar aquests processos”, [...] al final hi va haver un canvi i és perquè teníem possibilitat d'obtenir finançament extern que ens permetia fer-ho al nivell de la xarxa. EE2

Moltes coincidien en assenyalar aquest element com un clar impuls per al desenvolupament del procés.

Jo ho dic sempre: Bizigarri no seria el que és sense aquesta quantitat de diners que ens van donar. EE1

### **Mobilització de recursos**

Més enllà de la disponibilitat de diners, la mobilització de recursos és determinant. De fet, moltes organitzacions compten amb els fons, però decideixen no mobilitzar-los per a aquesta finalitat. Per tant, la mobilització de recursos per part de l'organització és una acció política i conscient que afavoreix el desenvolupament dels processos i la seua capacitat transformadora.

Sense el temps i compromís de participació de les persones que formen part dels processos, aquests no tindrien sentit. De fet, només el temps de dedicació que demanen ja esdevé una gran mobilització de recursos per part de totes les organitzacions de la xarxa, que destinaren molt de temps “no productiu” i deixaren a banda altres tasques de cada entitat per participar en els tallers. EE1, de fet, assenyalava com moltes d'aquestes participants van acceptar fer-ho com una aposta política.

Però després hi va haver molta gent que es va ficar de manera una mica inconscient llavors hi va haver com una aposta molt potent per això, dic quant a recursos i quant a temps. EE1

En REAS País Valencià es va treballar molt des del principi la comunicació d'allò que suposava el procés a nivell d'exigència de temps i compromís de participar, fent, entre altres, el compromís d'adhesió responsable al procés. EE2 coincideix en identificar la dedicació de temps i ganes com un factor molt important a tindre en compte, encara que aquesta mobilització de recursos, per a ella, val la pena.

Em sembla que és una cosa que val la pena, no obstant, crec que cal ser realistes, que cal dir que quan t'embarques en això li has de dedicar temps i ganes perquè sense aquests dos ingredients, i jo afegiria diners també, doncs no ho vas poder fer bé. Són processos llargs, però que realment valen la pena perquè t'han de fer al final més feliç. EE2

### **Suport de l'Administració**

En aquesta cerca de recursos econòmics, en moltes ocasions apareix l'administració pública com possible finançadora a través de convocatòries de subvencions. En el cas



d'Euskadi, és molt més evident el suport de l'administració per al desenvolupament d'aquests processos, que va llançar un decret on es definia clarament quin tipus de processos volien que es dugueren a terme, definint fins i tot un marc teòric que ha sigut, entre altres, referent bibliogràfic d'aquest treball.

És un decret que defineix perfectament com és el procés per dur a terme un procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere i que elements ha de tenir el pla. Llavors aquest decret definia quin era el camp. Nosaltres l'únic que vam fer amb això va ser adaptar-lo a una realitat concreta i és que érem una entitat de segon nivell i aquest procés no s'havia fet mai en una entitat de segon nivell. EE1

El cas d'Euskadi és únic a l'Estat espanyol amb aquest tipus de convocatòries. Altres territoris com ara el País Valencià van accedir a convocatòries d'enfortiment del teixit associatiu per poder finançar algunes de les accions planificades. EE6 assenyala com l'administració basca va demostrar un compromís polític amb la coherència de les organitzacions del tercer sector per impulsar processos per a revisar les pràctiques organitzacionals, després de desenvolupar elles mateixes (l'Agència Basca de Cooperació) un procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere i veure el seu potencial.

O siga des de l'administració, era una administració també en el seu moment jo crec que molt motivada i molt conscienciada políticament amb el tema i hi va haver un rotllo de dir, bé, nosaltres des d'aquí com a tractors una mica del tema, què podem impulsar més? O siga, les organitzacions ja tenen eines, algunes encara no inclouen la perspectiva de gènere ni de lluny, però bé, tendint una mica a aquesta idea que tu com a administració hauries d'anar un poquet per davant en algunes coses per motivar, o siga per llançar la canya i a veure qui pica i a veure que tal... EE6

Un altre element diferenciador del context base i potenciador de processos amb característiques afavoridores del canvi organitzacional és la trajectòria de relació de proximitat entre l'administració i les organitzacions. Això afavoreix no només que es traguen convocatòries més aterrades a les necessitats de les organitzacions, sinó també que el rol de l'administració pugui anar més enllà que el de donador de recursos i fiscalitzador. De fet, REAS Euskadi va aconseguir que es poguera adaptar la convocatòria perquè una entitat de segon nivell poguera desenvolupar un procés així, ja que fins al moment estava pensat per a organitzacions de primer nivell. Aquesta relació propera i accessible es va formalitzar, a més a més, amb comissions de seguiment dels processos, on les entitats que els duen a terme es reuneixen amb les tècniques de l'administració per tal de valorar i fer un seguiment del procés.

S'insistia molt en l'administració no solament com a finançadora sinó amb certa relació amb les entitats i no des de la fiscalització, sinó des del "val, entenem que això no és un projecte i no ho aneu a fer tal qual. Ho dieu en la formulació, però anirem parlant de com saber una mica en què podem donar suport... com un diàleg, no? Avui dia això ha agafat una mica la forma de comissió mixta de seguiment. EE6

Aquest suport tan explícit als processos de canvi organitzacional no s'ha trobat en cap altre territori de l'Estat espanyol. De fet, com hem dit al tercer capítol, la terminologia i el marc teòric dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere és pròpia del País Basc, encara que experiències similars siguen desenvolupades per organitzacions en altres territoris amb diferents noms i metodologies, com recollim en la [taula d'estratègies i eines per a la transformació organitzacional feminista](#).

### 7.1.2 Metodologies participatives

Una de les característiques més identificatives i diferenciadores dels processos de canvi organitzacional feminista és la seua metodologia i la dimensió de procés que plantegen. Un altre element diferenciador és la necessitat d'acompanyament i facilitació per tal de dur-los a terme. La dimensió col·lectiva i emocional són també aspectes fonamentals en el seu desenvolupament.

Com s'ha detallat en el tercer capítol, la ruta metodològica d'aquests processos està basada i té moltes similituds amb les metodologies participatives d'investigació i les pedagogies populars i feministes. Per tant, s'entén el canvi i transformació social radicalment col·lectiva, generada de manera dialèctica i dialògica en una realitat i moment determinat, on el context és molt determinant. En conseqüència, aquests processos es diferencien d'estratègies impulsades com un projecte més de l'organització amb enfocament de resultats concrets, o amb un temps molt limitat, o una participació d'una consultoria externa per a una acció determinada. Aquestes són algunes característiques que afavoreixen la transformació organitzacional i que hem identificat de les metodologies dels processos de canvi analitzats.

#### **Acompanyament i facilitació externa**

L'aposta per una facilitació externa ha sigut un element clau en els processos analitzats per tal que l'organització començara i continuara un procés així. La complexitat de mirades, però també logística i operativa d'un procés tan ampli fa necessària la participació de facilitadores externes que acompanyen el procés des de fora de la realitat de l'organització. Alguns moments, sobretot una volta s'ha fet el diagnòstic, poden i han de ser liderats només per l'organització o la comissió encarregada de fer-ho. Però, la dimensió del procés i la profunditat de l'anàlisi i pla d'accions fan imprescindible la participació de persones externes que dinamitzen i guien el procés cap als objectius que l'organització es propose. De fet, un dels "perills" de fer-lo només amb forces internes és que la prioritat del procés s'evapore amb el dia a dia i el pas del temps, i més en organitzacions amb poques persones on totes "fan de tot", com indica EE3.

Llavors el fet que això existís facilita molt perquè clar si algú et va dirigint i et diu vinga anem a revisar els documents, el llenguatge, el lideratge, les polítiques de RR.HH. En aquestes ONGs en què som dues persones i mitja si no hi ha algú que vinga de fora, tu pels teus propis mitjans no ho fas. EE3

La facilitació, a més d'acompanyar el procés, suggereix les dinàmiques i activitats en funció dels propòsits de cada moment i etapa, fent un gran treball també de sistematització. EE2 destaca la rellevància de la facilitació a l'hora de treballar determinats aspectes:

Tenien molt ben focalitzat que volien obtenir i quin tipus de qüestions volien treballar i on volien arribar amb les dinàmiques. EE2

Una de les facilitadores del procés de REAS Euskadi assenyalava l'exigència de preparació per a les sessions del procés i, en la bitàcola, jo destacava també la dificultat de facilitar un procés així per tal d'adequar els temps i finalitat de cada sessió als planificats, ja que el temps de les participants era escàs.

Com a aprenentatge, em vaig adonar que he de mesurar millor els temps (ara conec més el ritme de treball del grup, i que necessiten molt espai per a la reflexió col·lectiva) per no frustrar-me per no complir amb el guió, però també està bé "passar-te" de temps per tenir més eines i adaptar-te al procés, al grup i al moment. Després la dinamització és clau, l'energia que la facilitadora transmet i les dinàmiques d'activació i cohesió del grup. Bitàcola d'investigació

[...] vàrem fer com una barreja d'eines, llavors cada sessió requeria molta preparació. EE6

Una funció molt destacable de la facilitació en processos amb una dimensió temporal tan amplia és la sistematització, l'organització de la informació i la funció de "brúixola del procés", per tal de no perdre el "nord". La planificació de les sessions segons l'etapa i necessitats és un element bàsic de la facilitació, però en aquests processos que tenen una dimensió col·lectiva molt present, és fonamental que les facilitadores treballen obertament acompanyant al grup fent explícit el plantejament de cada sessió, ressituant el treball cronològicament, fent un repàs d'on venim i cap a on anem.

El rotllo de recollir-ho tot i fer la sistematització i enviar-la com que són coses que donen molt de gust. Són curros que a mi em semblen superdificils de fer i que els fas amb moltíssim respecte i sent molt fidel al que havíem posat. EF1

També utilitzàvem molt el de la devolució entre sessions, o siga com recordar una mica d'on venim per donar-li a tot cert fil de coherència. Perquè jo crec que al final els diagnòstics de vegades es poden convertir en una maraña, és a dir, coherència i sentit, perquè de vegades com que tractes tants temes que hi ha un moment en què et pots parar i dir "però de què estàvem parlant?, a on anem amb tot això?". EE6

De fet, totes les participants reconeixen la necessitat i valor de la facilitació en el procés, no només per acompanyar sinó també amb la dimensió formativa i d'investigació que se li donà als tallers. En ambdues experiències, les facilitadores van dur a terme entrevistes i observació en altres espais de la xarxa, la qual cosa ajudava a planificar millor les sessions del procés amb un vessant d'acompanyament i formació/sensibilització que va impulsar molts canvis, com estem veient.

Tenint una persona que et puga acompanyar, jo crec que una acció com aquesta val com anys de feina. És superintens, però aquest tipus de coses hem vist que no només és positiu, sinó que és una necessitat. EF4

De fet, la tasca principal de la facilitació és alçar el mirall, com deia Natalia Navarro, i fer col·lectiva la tasca de reflexió enfront d'allò que s'ha identificat com a problema o incomoditat.

Has de tindre també un acompanyament emocional important per poder assimilar tots aquests problemes i aquestes dificultats que surten i poder-los gestionar adequadament en positiu [...] Llavors fer aquest canvi, aquesta gestió cap al positiu necessita també que tinguis un equip [...] que done suport a aquestes coses. EE2

També va ser molt destacable la tasca de connectar allò que passa en l'organització amb allò que es diu des dels feminismes. La pràctica i la realitat amb les teories. En REAS Euskadi, de fet, l'equip de facilitació va decidir plantejar, cada vegada que apareixia una resistència cap a la transformació feminista, una part de la següent sessió teòrica-formativa per explicar què estava passant en l'organització i treballar-ho com un problema col·lectiu, fent visible la debilitat o vulnerabilitat com a grup.

Un aspecte molt positiu de l'experiència de REAS Euskadi va ser l'aposta per una facilitació col·lectiva. Tres entitats dedicades a la facilitació i formació feminista van crear un equip de facilitació per acompanyar el procés, la qual cosa va tindre un impacte molt positiu perquè cadascuna va poder aportar des de la seua experiència i formes de treballar. A més, com és evident en un procés tan intens, sostindre els espais col·lectius i fer front a totes les tasques d'acompanyament i energia necessàries és molt dur per fer-ho de manera individual. Per tant, és important que la facilitació siga col·lectiva i pot ser un bon element potenciador de la transformació feminista si està ben plantejada.

Pel que fa a la facilitació, trobe a faltar a Risco [ajuda en la facilitació del primer i segon taller], ja que en moments d'intensitat de les converses i moments de decisió i redefinició de la sessió sempre es necessiten almenys 2 persones, perquè una puga estar amb el grup i l'altra pensant en el taller, en els temps, etc. Després en processos així en el futur, no té cap sentit facilitar-los sola, ja que es perd molt valor al procés i és massa pressió en determinats moments. Bitàcola d'investigació

## **Metodologies actives i participatives**

Els processos analitzats han apostat per metodologies participatives durant els tallers col·lectius que es van desenvolupar. Aquesta decisió metodològica no és gens casual i, de fet, s'evidencia com un element potenciador dels canvis organitzacionals a nivell personal i col·lectiu en els processos. El fet de trencar amb les dinàmiques clàssiques assembleàries de les organitzacions fa que totes les participants se situen d'una altra manera en el grup, que canvien moltes coses i que apareguen noves formes i oportunitats d'expressar les nostres opinions i emocions.

Les metodologies tipus de construir coses, de dibuixar... Tot això doncs al final està molt guai, perquè és una manera diferent de treballar perquè si no al final sempre utilitzes la paraula. EE3

Jo crec que aquest tipus de dinàmiques ens col·locaven en un altre lloc i feia que sortiren coses que tal vegada d'una altra manera no haurien eixit. Perquè de sobte, visualment deies "sí, això és REAS, una estructura piramidal, una persona que trencava amb tot, les entitats com al voltant, però amb poca connexió del que estava passant aquí...". [...] i, en canvi, si a mi em pregunten que és REAS des de la paraula (que la condueix la ment), doncs la descriu d'una altra manera. EE1

Fer ús del cos, el ball, el dibuix, els jocs de rol, l'escolta activa, els jocs per activar-se, per agrair-se, etc., no només fa més amables les sessions de treball de 4 o 5 hores, sinó que també afavoreix el potencial creatiu del grup i l'aparició de veus que normalment no estaven en els espais de participació de l'organització. EE1 identifica com les dinàmiques vivencials han ajudat molt durant el procés.

Jo crec que ací tot el que tinga a veure amb allò vivencial és molt més efectiu, arriba d'una forma molt més directa. [...] Totes aquestes metodologies que impliquen alguna cosa que travesse el cos, [...] com per exemple existeix esta problemàtica i la vas gritar, i la vas gritar amb el cos, no amb la ment. EE1

Aquestes dinàmiques no només estan orientades a la consecució d'uns objectius com ara la reflexió i revisió organitzacional, sinó que també aposten pel joc, l'humor i el moviment com a expressió del pensament. Per tant, suposen, d'alguna manera, una ruptura enfront de objectius més productivistes i mercantilistes de processos de canvi organitzacional més clàssics, orientats cap a la consecució de resultats.

Tot el que ens tragués del cap, de la manera habitual en què pensem les coses ens ha servit i tot el que travessés el cos. Crec que acabar i començar amb dinàmiques *disfrutones*, encara que no siga una cosa per traure informació ha estat una cosa molt positiva perquè ha generat certa cohesió de grup. EE1

Aquesta proposta metodològica està inspirada en les epistemologies feministes, l'educació popular i les tècniques participatives i no només el procés en general, sinó també cadascuna de les sessions de treball col·lectiu que es duen a terme durant la fase de diagnòstic i redacció del pla d'accions, i que van ser molt ben valorades per moltes participants.

A nivell metodològic va ser brutal, tenia molt sentit el com van anar succeint les sessions i a nivell de metodologia de cada sessió. Com que hi va haver molts elements diferents que fan que una jornada de quatre hores se't pugui fer molt amena, molt tranquil, molt gustosa, molt agradable i alhora també et renove, et faça reflexionar, et faça conèixer el grup. EF1

## La dimensió col·lectiva

Busca't amigues, no ho faces sola. No és un camí per fer sola. EE1

Aquesta aposta metodològica està directament relacionada amb la dimensió col·lectiva del procés. Aquesta visió col·lectiva fa referència no només a un procés participatiu i dut a terme per diferents persones de l'organització, sinó a la dimensió estructural dels

problemes i a la necessitat de buscar solucions col·lectives i responsabilitats compartides. Per tant, aquests processos no tenen sentit si només participen les feministes convençudes de l'organització, o si es així, no tindrà la capacitat de generar canvis reals que té un procés amb una marcada dimensió col·lectiva i corresponsable de la transformació. Com assenyala EE1, és la força col·lectiva la que potencia el canvi.

De vegades cal posar-se una mica punky i això una de sola no ho pot fer, no pot lluitar contra tot això. És la força col·lectiva la que li va donar la potència a tot això. [...] Per a mi hi ha una cosa que ha desarticulat alguna d'aquestes resistències és fer a la gent que s'apropie del mateix procés. La idea de construcció col·lectiva. EE1

Com assenyala EE1, la metodologia ha facilitat que la gent s'apropie del procés, la qual cosa suposa un factor clau per a què es potencien canvis en l'organització. Per això és molt important planificar molt bé les sessions de treball, per fer que totes estiguen a gust, còmodes i puguen sentir-se escoltades i part del procés. EE6 identifica també el valor que li donen les participants del procés a la construcció d'una cosa compartida i el fet de trobar moments de calma, de pensar juntes sense presses.

Jo crec que valoraven prou bé la possibilitat de tenir temps per pensar-se, que no és molt habitual. O siga, crec que això per a elles era com a superimportant perquè les organitzacions les costa molt aturar-se i reflexionar col·lectivament, i no fer-ho perquè has de fer un pla teu propi, sinó poder fer-ho amb d'altres. Veure que comparteixes. Jo crec que valoraven el procés de reflexió-aprenentatge. EE6

En aquesta aposta de treball col·lectiu és molt important tindre en compte la diversitat de persones que conformen l'organització i la importància de què estiguen representades en el procés tant les veus més poderoses com les més invisibles i dels marges.

### **Les emocions, la cohesió i les cures**

De manera molt coherent amb la finalitat del procés i les metodologies feministes, les emocions i les cures van tindre un gran rol durant tot el procés i les sessions de treball col·lectives. Durant els tallers, es tenia en compte l'estat emocional de cadascuna de les participants per saber com estava el grup i en quines condicions es participava.

Jo tinc molta resistència a la feina en grup. Això per una qüestió meua de timidesa o del que siga, em costa molt. I he de dir que tot i que, no et vaig enganyar, em continua costant, però jo m'he trobat o prou bé en moments. Això que en tot moment s'insisteix que no calia participar sinó tal, en fi, tot aquest esforç a no forçar que la gent haja de fer coses que igual en un moment donat suposen un problemeta, tot això ho he valorat positivament i a mi en particular m'ha ajudat a soltar-me i a retenir-me les meues pors. EM2

També es crearen espais de cures on les participants podien anar a prendre aigua, alguna infusió o alguna cosa per menjar durant el taller. Aquesta decisió de les facilitadores respon no només a la voluntat de cuidar i fer més amable la participació, sinó també com una forma de valorar les emocions com a part de la construcció de coneixement. A més, les emocions i estat de cada participant es compartia durant determinats moments per poder sostindre col·lectivament i saber com estava el grup.

Totes les sessions començar la sessió preguntant com arribem i en acabar com ens anem perquè l'equip facilitador també pugui sostenir una tasca fonamental de la facilitació i que té a veure amb això de les cures feministes és precisament el ser xarxa el fet de sostenir els equips, no? EE5

Especialment al País Valencià les participants valoraren l'oportunitat de trobar-se i compartir un espai comú amb altres companyes sota unes “noves normes” de participar, sense la rigidesa d'altres espais. De fet, en REAS PV ja feia un temps que intentaven fomentar la sororitat la cohesió i el sentiment de “xarxa” dins de REAS, la qual cosa es va valorar també en el disseny de les sessions.

Utilitzàreu mitjans audiovisuals, dinàmiques de grup, dinàmiques de cohesió que van facilitar conèixer-nos. El fet també que després d'una sessió ens quedàrem a menjar, ja que fa que de sobte et sents al costat d'algú i comences a conèixer al que es dedica aquesta persona. Van ser espais de conèixer-nos que era un espai que necessitàvem nosaltres i que necessita també molt REAS, espais de cohesió, de conèixer-nos, de no tenir res més a fer que estar juntis i xarrar. Crec que és clau perquè alguna cosa funcione i en tot aquest procés es va poder fer i va estar superguai. EF1

De fet, també va servir per descobrir dins de la xarxa quines aliances feministes es podien fer. Moltes de les participants comenten la sort que va ser compartir els tallers amb les companyes, perquè aprenien molt i, sobretot, se sentien que pertanyien a una cosa comuna que abans no havien sentit. Aquesta cohesió, de fet, va donar pas a aliances que més endavant farien el nou grup de governança, amb una gran part de les participants del procés de canvi organitzacional. També en aquest cas es va fer un gran esforç per part de la gent que participava i venia d'Alacant per estar en el procés, i per part de la facilitació i el grup es van adaptar les sessions per afavorir precisament la seua participació, consensuant hores i llocs per desenvolupar les sessions.

Per a mi l'impacte més gran és que ens hem ajuntat tots i ens hem vist la cara. T'ho dic en serio, és un gran impacte, s'han pogut parlar de moltes coses i és una oportunitat també per ajuntar-nos i s'ha reflexionat en coses xules. És que al final és veritat el que *el roce hace el cariño*; si no veus la gent i no interactues amb la gent, no toques a la gent, no crees aquest vincle. I si no crees vincle al final tot, es trenca. EM3

### 7.1.3 Legitimitat dels feminismes

La legitimitat i centralitat dels feminismes prèvia al desenvolupament d'un procés de canvi organitzacional feminista és un element evident de la capacitat de transformació que es pugua donar. No obstant això, és clar que partir d'una consciència prèvia no significa que les pràctiques també estiguen lliures de discriminacions i desigualtats, però, sí que és clau en el cas que l'organització ja tinga un nivell d'aproximació als feminismes que pugua ajudar a legitimar i comprendre la importància i valor del procés per a l'organització.

## Legitimitat i treball feminista previ

En els casos analitzats, les participants destaquen que els processos s'han començat en un context més afavoridor del discurs feminista, ja que, a nivell social, en els últims anys els feminismes han arribat a molts més espais com la cultura, l'audiovisual i la comunicació... I molta més gent s'identifica com feminista, la qual cosa ajuda a combatre determinades resistències (o aquelles més explícites) que podien aparèixer si es planteja un treball feminista en l'organització.

Va venir tot el *boom* del 8 de març i això no va fer més que enlairar i de sobte no era només que nosaltres volíem fer-ho, era que de sobte totes les entitats volien que ho férem i volien que anàrem allà i volien que férem coses. I jo recorde aquells anys de la primera vaga de quaranta xerrades a l'any, una cosa *loquísima*, un non-stop, tothom volia parlar de feminisme. EE1

A més a més, aquest moviment feminista ha estat especialment present dins de l'economia solidària, on en l'última dècada s'ha anat posicionant com un eix central del discurs (almenys) i moltes entitats han desenvolupat estratègies i accions feministes.

Jo en general crec que hi ha un moviment molt important dins de l'economia solidària en temes de feminisme i que hi ha moltes dones dins de la xarxa que aquest tema el tenen molt dins i que tota la feina que estem fent per reescriure els principis, jo crec que serà impacte important. Jo no et diria tant de Bizigarri sinó d'aquesta importància o d'aquesta potència que ha agafat el feminisme dins de l'economia solidària. EE2

De fet, en REAS Euskadi coincideixen en assenyalar que hi havia un treball feminista previ molt rellevant, impulsat per EkoSolFem durant anys i que havia plantat les seues llavorettes abans del començament del procés Bizigarri.

Jo crec que després EkoSolFem ha estat un impulsor, que no es venia de zero. O siga si REAS hagués entrat en això fa deu anys no hagués tingut res a veure, [...] REAS Euskadi estava com en aquest procés de convertir-se en referent en temàtiques de gènere i feminista a nivell de REAS estatal, [...] i vam poder ser una mica pioneres en això i després que es veia, es veia la necessitat i el convenciment de fer-ho. EE6

En el cas del País Valencià, no s'havia treballat exclusivament sobre feminismes en l'economia solidària prèviament. Només existia una consciència col·lectiva i un discurs feble sobre la importància dels feminismes, etc., però, no hi havia una determinació política al respecte.

## La importància de les referents

Complementari a la legitimitat i treball previ, el fet de conèixer i tindre referents d'entitats i persones que han impulsat processos similars de canvi s'identifica com un gran impuls intern per poder desenvolupar accions en les organitzacions. Compartir aprenentatges i conèixer experiències, encara que siguin accions concretes o estratègies que funcionen en un context determinat, esdevenen molt importants per fomentar la creativitat i capacitat de pensar en solucions als problemes identificats.



En el cas de Bizigarri, quan REAS començà existien molt poques experiències similars. A més del “viajando por lo invisible” de Mugarik Gabé, també s’havia presentat el cas del procés de canvi organitzacional pro equitat de gènere de l’Agència Basca de Cooperació, i, per tant, ja coneixien la metodologia.

Mugarik ha estat com el lloc al qual jo anava sempre que tenia un dubte. Mugarik era un referent. És que no en teníem gaires més. A veure referents de pràctiques petites sí. Bizigarri s’alimenta molt de petites pràctiques que hem anat identificant, en el paper en recopilem unes quantes, però dins de la comissió feminista de REAS RdR aquí compartim un munt. EE1

Amb el temps, Bizigarri es va posicionar com el referent per a altres REAS i organitzacions, ja que van treballar molt en la comunicació i divulgació del procés, en els aprenentatges i avançaments, en la possibilitat de ser replicat. Elles ho tenien clar:

Nosaltres volíem ser pioneres, volíem ser exemple, volíem que les nostres organitzacions diguessen, “joder mira el que està fent REAS”. O siga, havíem de ser valentes en aquest sentit i sense falses humilitats, perquè tenim recursos, tenim capacitats, anem intentar-ho. Volíem ser com aquest far una mica. EE1

### **Les estratègies de legitimació del procés**

Com hem dit en diverses ocasions, una part molt important per al bon desenvolupament dels processos de canvi organitzacional és la legitimitat que se’ls hi done dins de l’organització. Per això és significatiu l’esforç per definir i determinar públicament a nivell estratègic el perquè el procés és una activitat central en l’organització. El suport de les persones amb poder, la tasca de comunicació per convidar al compromís i responsabilitat amb el treball que es du a terme, així com la confiança són estratègies per impulsar la legitimitat del procés dins de l’organització.

Per aquest motiu, la comunicació sobre el procés ha sigut identificada com un element potenciador del seu bon funcionament. Tant en Euskadi com en País Valencià es van fer molts esforços abans de començar el diagnòstic per contar a tota la xarxa en què consistia el procés. En Euskadi es va fer el “pacte Bizigarri” i en País Valencià el “pacte d’adhesió responsable al procés”, que van aportar a la comunicació, però també van tindre un gran valor simbòlic.

Després fem el pacte Bizigarri que són tres punts: No hi ha canvi col·lectiu sense canvi personal, totes les persones que són a Bizigarri ja han fet algun canvi personal. Som corresponsables per acció o per omissió. REAS és el que nosaltres volem que siga i la referent de gènere en la comissió Bizigarri té una autoritat i legitimitat absoluta per dir-nos quan alguna cosa s’està fent malament i quan cal fer alguna cosa. I aquest és el pacte que signem en assemblea totes les organitzacions de REAS, és molt simbòlic. El simbòlic també és important. EE1

Crec que el fet que molta gent sabia de tu abans, que no fos d’un dia per l’altre, etc. Crec que va ser molt guai allò que elaborares del compromís signat, que va ser súper clau, perquè la gent es comprometés a estar a les sessions. EF1

El fet de tindre una facilitació externa també ha contribuït a legitimar el procés i donar-li més “importància”, ja que era acompanyat per persones externes, professionals, i en certa manera trencava amb la visió de ser una cosa només interna i liderada per les dones feministes. D’aquesta forma, des dels espais de decisió (junta directiva i governança en cada cas), es donava un clar suport a què allò es duguera a terme. Addicionalment, el cas d’Euskadi també comptava amb el suport del grup d’EkoSolFem, on participava, entre altres, la presidenta de la xarxa. En Euskadi també crearen una comissió de seguiment del procés i apostaren per donar-li un nivell molt alt (no només simbòlic) en l’organigrama de la xarxa.

Una altra estratègia que funciona molt bé és la comissió Bizigarri, el crear una estructura que tinguem en l’organigrama el mateix nivell que la més gran de les estructures, o siga damunt de Bizigarri només hi ha l’assemblea. Crec que és una altra estratègia que legitima el pla. Amb amigues sí. I EkoSolFem com a sostenidor sempre. Perquè EkoSolFem és el que no deixa que REAS Euskadi s’oblidi d’això, no soc jo, és EkoSolFem insistint que cal presentar un projecte, que ens falta una impulsora. EE1

Finalment, també destaquen del Pla Bizigarri que el mateix pla era molt concret. Estaven clarament definits cada eix, cada acció i la comissió o persones responsables de liderar-ho i participar.

A mi em sembla que és superimportant això que quede tal perquè no hi haja interpretacions tal. Ha quedat un full de ruta superclar per als anys vinents. EE5

Per contra, en el País Valencià aquest document no va estar tan definit ni treballat per diferents motius, però principalment per la irrupció de la pandèmia i la desarticulació de les últimes sessions de redacció del pla d’accions. A més, al principi l’organització no comptava amb fons per executar el pla, encara que finalment aconseguiren un projecte on gran part de les accions van trobar un espai i fons per poder ser desenvolupades.

#### 7.1.4 Voluntat i decisió política

Sens dubte, la voluntat i la decisió política constitueixen un impuls fonamental per als processos i també per a la seua capacitat d’incidir en canvis profunds en l’organització. La cultura organitzacional i l’apertura al canvi de l’organització és també un factor que influeix en la determinació política.

Complementàriament, el foment de la participació i el compromís i el suport dels alts càrrecs són també part d’aquesta determinació política de l’organització per al desenvolupament del procés.

Llavors vam fer una formació en diverses sessions i l’únic que els demanem a les entitats és que havien de participar en les tres, que ha estat també un dels grans encerts que ha tingut REAS sempre i és en aquests processos com obligar la gent d’alguna manera que estiga tota l’estona. EE1

Que els caps o juntes o patronats o qui siga qui siga qui està a dalt, estiga involucrat en aquest procés és fonamental perquè si no es pren el lideratge també des de les persones que han de posar la pasta, posar les accions, posar l'energia doncs això no fa un canvi profund. Perquè l'equip tècnic pot estar superconscienciat, però si després no tens la pasta per fer-ho o la capacitat per fer-te el teu protocol de conciliació o el que siga que isca. Si des de dalt no ho tenen clar, no s'han involucrat o no ho han vist, doncs es quedarà el pla d'acció en un estupend paper i no ha de tenir la profunditat de canvi que podria tenir. EE3

La dedicació parcial o exclusiva de les participants i l'equip tècnic per a la participació en aquest procés és un altre element de decisió política i voluntat de l'entitat per donar-li suport. Moltes entitats de la xarxa comptabilitzaven com a hores de treball la participació de les seues representants en el procés, posant, per tant, recursos a disposició de la comunitat i el procés comú. EE6 parla de tot el treball que en REAS Euskadi es va fer a nivell simbòlic, però amb una profunda aposta política.

És clar nosaltres ens curràrem molt per exemple el tipus de procés. O siga que fos un procés llarg en el temps, que impliqués la participació d'un grup significatiu del col·lectiu (el famós grup intern de gènere), que tinguera el suport necessari de les juntes directives o els espais de decisió perquè no fos una cosa residual, que hi haguera una referent de gènere i que s'establera l'alliberament d'hores per poder-lo dedicar a aquest procés. EE6

En el cas particular d'Euskadi, la convocatòria pública t'obliga, de fet, a tindre una persona (la referent de gènere) amb dedicació parcial al procés, alliberant-la d'altres tasques.

En el cas del País Valencià la voluntat política no va ser tan explícita. De fet, el grup de governança del moment no va participar activament en el disseny del pla, i molt minoritàriament en els tallers que es feren durant les etapes de diagnòstic i pla d'accions. No obstant això, en el context valencià sí que estava molt present la necessitat d'impulsar canvis i repensar l'organització, la qual cosa va impulsar el començament del procés i més tard nombrosos canvis en l'estructura i funcionament de la xarxa.

Ja per si mateixa jo pense que aquests processos són sempre són interessants, però jo crec que en aquest moment més encara [...] és un bon moment per tocar aquestes coses, perquè és un moment en el qual hi ha persones amb ganes de fer coses, hi ha entitats noves que s'estan incorporant i és un moment en què també estan participant entitats d'altres llocs del territori i no només de València. O siga, que és un moment que jo crec que estan passant coses i que potser siga un moment adient per tractar totes aquestes coses i per a diguem, resetear d'alguna manera REAS i tornar a començar entre cometes amb algunes coses molt més madures que abans. EM1

## 7.2 Factors que limiten la transformació feminista

En els processos de canvi organitzacional feminista apareixen moltes dificultats i resistències que formen també part del procés mateix. No obstant això, hem tractat de sistematitzar aquelles identificades durant les dues experiències analitzades amb la finalitat de poder ser tingudes en compte per a futurs processos.

Hem agrupat en set grans grups els elements que considerem com limitadors per a la transformació feminista de l'organització. D'una banda, l'accés a recursos econòmics genera alhora una **dependència d'aquests** que moltes vegades restringeix la capacitat d'acció i creativa del procés. Així, la falta de fons propis per a desenvolupar el procés està fortament vinculada a la dependència que suposa treballar amb fons públics, per l'escassa capacitat de flexibilitzar i adaptar el procés, els temps i els propis fons.

La **diversitat de les entitats** suposa una limitació (encara que també una gran oportunitat), ja que aquelles entitats (productives) xicotetes no poden dedicar el mateix temps al procés o no poden "parar" durant un període continuat que pose en perill la seua sostenibilitat econòmica. A més a més, no totes decideixen alliberar hores de les participants (incloure-les com a jornada laboral) per estar en el procés. Tot i això, aquesta diversitat organitzacional no es veu reflectida en la base social, que és prou homogènia. La majoria de persones que conformen les xarxes de REAS són blanques, cisgènere, espanyoles, amb estudis superiors i amb certa comoditat econòmica i, per tant, aquesta posició situada també determinarà els canvis i accions que es proposen en aquests processos.

D'altra banda, l'**alta exigència de la participació** suposa un element que dificulta l'impuls dels processos i la seua capacitat d'incidir en canvis realment transformadors. La **persistència de l'estatu quo** i les estructures fan que la transformació siga més lenta.

Finalment, la **capacitat de l'organització per gestionar els conflictes** és també determinant en la profunditat dels canvis i la **falta de visió estratègica** és una limitació de l'organització per pensar en el pla d'acció a futur. Per últim, identifiquem una sèrie de resistències que han aparegut en aquests processos i que suposen també un factor limitant per a la transformació feminista. La figura 51 resumeix els principals factors limitadors que detallarem a continuació en aquest capítol.

Figura 51. Factors limitadors de la transformació feminista en els processos de canvi organitzacional feminista.



Font: Elaboració pròpia

### 7.2.1 Dependència de recursos

Les limitacions de treball amb els fons públics i la rigidesa que genera la relació amb l'administració són elements que, alhora que suposen un impuls per als processos, també generen nombroses limitacions. A més a més, els processos de canvi organitzacional feminista necessiten, almenys durant l'execució d'accions, fons per poder dur-les a terme. Per tant, les organitzacions amb escassos fons propis acaben acudint a convocatòries públiques.

#### Les conseqüències del treball amb l'administració

Molaria tindre ja uns objectius, per a quan aplegue una subvenció adequar-te a això, però al final pense que no hem fet estratègies cap a fora perquè al final demanes una subvenció, te la donen i després has d'omplir-la de contingut i sempre vas un poc amb pressa i falta com aquesta sensació estratègica. Es podrien fer més i millor. EF2

EF2 fa referència a la roda infinita de la dependència de subvencions en la qual moltes organitzacions del tercer sector es veuen immerses en el seu dia a dia i, en conseqüència, de la que també depenen molts d'aquests processos. No obstant, no sempre és necessària una gran quantitat de fons si hi ha una voluntat explícita i limitada de treball intern de l'organització.

En REAS Euskadi, on la disponibilitat de molts fons va ser un element diferenciador d'altres processos, feien també una crítica cap a la rigidesa que això generava en la construcció del procés que la xarxa necessitava.

Aquesta formulació del pla també va ser un procés on participàvem tots, però el pla calia entregar-lo amb aquestes plantilles tipus marc lògic que et constrenyen molt perquè has de pensar en l'objectiu tal, en la mesura tal en la línia tal, i això, al final, a mi per exemple em va semblar que ens generava tensions, perquè veníem treballant d'una forma molt més oberta i molt més lliure i, de sobte, ara teníem una plantilla molt més tancada en la qual havíem de bolcar uns resultats i això em sembla que de vegades va *chirriar*. EE2

De fet, algunes durant el procés es qüestionaven el futur de Bizigarri quan la subvenció s'acabe al quart anys. Aquesta gran disponibilitat pot ajudar clarament a impulsar canvis però també pot ser una eina afavoridora de resistències organitzacionals, més endavant, justificant una escassetat de fons.

En el País Valencià, on no comptaren amb cap finançament extern fins a l'execució d'algunes accions, aquesta reflexió no s'havia fet. No obstant això, feien la crítica sobre l'evaporació de les accions i lluites socials que genera la dependència de subvencions i l'excessiva burocràcia per a la seua justificació.

O siga, totes aquestes reflexions polítiques que de vegades amb tot el rotllo de la burocràcia i la paperassa diària en totes aquestes coses se'ns queden fora, i hòstia estem aquí no per aconseguir una subvenció sinó per a lluitar contra el capitalisme, no? I de vegades aquestes coses se'ns obliden. EM1

### **La falta de recursos**

La falta de recursos propis de la xarxa i de les entitats que la conformen generen una clara limitació a la seua participació i a la mobilització de recursos amb aquesta finalitat. Aquesta qüestió s'ha posat de manifest més clarament en el País Valencià, on la falta de recursos implicà una participació i un treball voluntari de moltes persones, dificultant la seua continuïtat en el projecte col·lectiu.

Ara en el grup de governança ens hem quedat tres cooperatives i tenim tota l'anàlisi fet i la direcció, i sabem tot el que està malament. I s'ha parat un poquet i ens hem quedat sense força pel mateix que passa sempre en tots els llocs, i és que al final si cures sempre per la voluntat doncs [...] al final és poca gent la que assumeix molt de curro. EF2

El que passa és que REAS en general és un marró perquè moltes vegades és treballar per la cara i jo entenc que la gent hi arribe un moment es creme. EE1

Fins i tot plantegen com aquest voluntarisme posa en qüestió l'objectiu final de fer organitzacions més habitables, de donar més centralitat i atenció a les cures, i critiquen que moltes entitats no destinen hores de treball al procés o no les comptabilitzen com a tal, recaient en una decisió voluntària de cada treballador/a participar en el procés.

El tema de l'organització de REAS, ara mateix tenim un problemó perquè hi ha 30 entitats però la càrrega de treball és majoritàriament voluntària perquè no tenim estructura ni

prou finançament per tenir persones treballant alliberades i fent les coses de gestió, administratives, etc, i tot això cau sobre les esques de molt poqueta gent [...] EM2

## 7.2.2 Diversitat d'entitats versus l'homogeneïtat de la base social

La diversitat d'entitats repercuteix en el fet que algunes estratègies no puguem servir per implementar-se en totes les entitats de la xarxa, perquè com esmenta EE4, les escales de volum de treball i persones treballadores són molt diferents.

Sí que després les casuístiques de cada organització són superdiferents per això dic allò del programa o de la guia. Una guia vas a poder implementar-la? Ho ha de poder implementar l'organització? És que les escales són molt diferents. Hi ha tres o quatre persones i després n'hi ha d'altres en les quals són dos-cents. EE4

D'altra banda, la diversitat també s'evidencia en la forma jurídica de les entitats de la xarxa. Per exemple, algunes tenen perfils "no lucratiu" i altres són iniciatives productives que necessiten una sostenibilitat econòmica mínima per sobreviure. En el cas del País Valencià, aquesta divisió de perfils coincideix també amb un canvi generacional de les organitzacions sòcies, la qual cosa ha sigut també determinant en el procés, ja que gran part de les entitats fundadores no van participar en el procés.

Jo crec que hi ha com una divisió en REAS i de fet en la llista d'entitats estan les que estan les primeres que són les primeres que van arribar i tenen un perfil d'ONG i són les que menys participen i després com de la meitat cap a baix que som les que vam entrar un poquet abans d'entrar nosaltres, que són entitats productives que sí que fem economia i que són les que hem participat més en aquest canvi i en les activitats i en els tallers que s'han fet. EF5

Aquesta disparitat també s'evidencia en la trajectòria de treball previ, com detecta EE6. La diversitat de trajectòries i vides organitzacionals també repercuteix en la visió que cada entitat té del canvi, la qual cosa aporta molta riquesa al debat, però també dificulta l'avançament en determinades qüestions.

Les entitats de REAS un cop et poses a conèixer-les més en profunditat són súper disperss, a REAS Euskadi almenys. Hi ha entitats que venen d'una trajectòria de molta més assistència social, de treball social, que tenen un munt de virtuts, però tal volta, el gènere, precisament, o el feminisme, no és un dels eixos. EE6

De la mateixa forma, no totes les entitats parteixen del mateix nivell reflexiu o de consciència sobre determinades qüestions (com ara els feminismes), la qual cosa pot dificultar l'enfocament d'algunes sessions de treball.

De vegades les organitzacions també passen de zero a cent. O siga, no han fet cap mena de reflexió i de sobte es fiquen en aquests processos i està tot obert com en carn viva i apareix de tot aquí, el passat, el present, el cap a on anem... Tot aquí obert i vols aprofitar l'espai i afloren un munt de qüestions. EE1

Al contrari del que passà entre entitats de la xarxa, **les persones que formen part de la base social (treballadores, voluntàries...) no són tan diverses**, la qual cosa és una clara limitació cap a la construcció d'espais més inclusius i habitables per a totes.

És que el terme interseccionalitat em queda molt gran, em queda molt gran, no ho sé molt bé. Jo crec que en REAS en concret, però en general en el nostre tipus d'organització falta aquesta diversitat que planteja la interseccionalitat, jo crec que sí. Jo crec que no estem o siga, ens falta molta gent a prop. EE5

Aquesta falta de diversitat no només limita la capacitat transformadora, sinó també pot acabar exclouent a gent si no s'assumeixen accions concretes, com destaca EE1.

Hem tingut diverses participants que se sortien una mica d'aquest esquema i han acabat marxant [...]Crec que som un grup molt integrador, però sempre tenim com aquesta alerta i sí que és veritat que ara mateix qui estem tenim un perfil molt concret que és al final el que es privilegia. EE1

Aquesta falta de diversitat també respon a una falta de reflexió sobre l'homogeneïtat de l'organització i una manca de treball sobre aquesta qüestió. Sovint es repeteixen discursos sobre la falta de determinades identitats en les activitats dels projectes o en les assemblees de l'organització. No obstant això, no s'exploren les necessitats d'aquestes persones per participar de forma còmoda i segura en REAS, ni tampoc les estratègies per afavorir la seua participació i per construir espais més integradors.

Crec que no s'experimenta la necessitat, només hi ha alguna cosa aquí en el món de les idees que diu que això s'ha de mirar, però a un nivell profund, que és al final on hi ha el motor d'acció, encara falta. EF1

### 7.2.3 Exigència de la participació i col·lectivitat

#### **Exigència i intensitat dels processos**

L'alta exigència de compromís en la participació de les sessions col·lectives i el nombre de tallers que es desenvolupen en les etapes de diagnòstic i durant la redacció del pla d'accions, determina que moltes persones o entitats no puguen formar part del procés, per diferents motius. A més a més, sabem que el treball amb un grup gran requereix molt més de temps de coordinació. En aquests processos, que naixen amb una clara proposta col·lectiva, per tant, la renúncia a la col·lectivitat no és una opció.

Dificultats sí que veig que aquests processos són processos que t'exigeixen temps, que t'exigeixen dedicació i molta intensitat emocional i en aquest cas jo crec que tothom hem estat molt generosos amb el nostre temps amb la nostra dedicació i amb la nostra intensitat, però et pots trobar en altres moments o en altres espais en el que això siga una dificultat, que les persones no puguen dedicar-li aquest temps i aquests espais. EE2

Per altra banda, és que crearem un grupet súper majo, que continua sent un grupet majo, però falta pena que s'ha baixat del carro per falta de temps. EF2

Aquesta intensitat i exigència que destaquen moltes participants pot resultar també en esgotament i cansament d'algunes. Per això es important una facilitació externa que pugui planificar sessions variades on també es celebren determinats passos, es reconega el treball fet i es projecte amb il·lusió el treball que queda per fer. De fet, en ambdues experiències van canviar algunes persones participants en les diferents etapes. No totes



les que començaren acabaren i això, encara que el motiu siga l'exigència de temps, no és només una limitació.

Perquè, sí que és veritat, que de vegades estar sempre els mateixos parlant de les mateixes coses doncs com que et limita una mica. EE2

Aquesta exigència es converteix en una limitació quan, com passa en la majoria de casos, els temps que es dedica va més enllà del temps de treball i comença a demanar una part voluntària. Aquest fet està vinculat normalment amb la falta de recursos per part de moltes entitats de l'economia solidària, encara que en alguns casos és una qüestió de falta de decisió política. Açò acaba generant un desgast en moltes persones que comencen a sentir el procés molt llarg, o assumeixen més responsabilitats de les que els agradaria.

El que sí que tenim és problemes de desgast de persones per excés de treball, d'aportació, de falta de mitjans i el moment està requerint un esforç important. És més, les reunions de Governança són setmanals i no és el normal, el normal és que hi haja grups de treball i que ells mateixos estableixen els seus programes, però l'equip de Governança no hauria d'assumir el dèficit de la inexistència d'altres grups. EF4

Aquest desgast va ser molt més latent en REAS País Valencià, que va fer un gran canvi en l'estructura i va començar a funcionar de manera diferent, però això també suposà que moltes de les persones que estaven participant (de manera no activa) no ho continuaren fent, evidenciant una clara manca de forces en la xarxa. La frustració de moltes de les que es comprometeren a continuar amb el procés l'il·lustra molt bé EF2:

Per a mi està sent un procés molt frustrant, en general. Joestic ara mateixa... Ahir per exemple, estava redactant el butlletí per a convocar l'assemblea extraordinària i ho vaig llegir i vaig pensar "m'ha quedat un to súper fosc". Perquè, si bé soc capaç de fer valdre les coses que són positives, que pense que en són moltes i que estic molt content i orgullós d'haver format part d'aquesta renovació de REAS; al final no hem sigut capaços d'ampliar una xarxa i fer-la realment molt més participativa... Jo sé que a vegades no li estàs donant a la gent els canals correctes per a participar... Jo soc conscient que hem fet moltes errades. Però la contradicció de "no he fet suficient, però joder he fet massa". No sé, per a mi està sent un procés que... bé, està sent també un procés molt bonic i m'ajunte en el grup de governança i encara que siguem cinc... dic val la pena. Està sent bonic i frustrant. EF2

## **Els perfils participants i el poder en la participació**

La diversitat de formes i "pensars" de les entitats repercuteix també en els perfils d'aquelles que poden participar en processos intensos i demandants, ja que aquelles amb poques sòcies o persones tècniques troben més dificultats per sostindre deixar altres feines productives.

Perquè clar per a una persona que està en una cooperativa el primer és la seua cooperativa i vindre a la Junta, doncs és una cosa que venen a una reunió en la qual estic 2 o tres hores, vinc una vegada al mes i ara em demanes que participe en un grup de treball. Llavors arribar a un model més corresponsable va ser complicat, però jo crec que ho hem d'intentar. EE2

No obstant això, moltes coincideixen en assenyalar que la falta de participació de perfils com ara la junta directiva, grup de governança o persones amb poder i pes en l'organització és una limitació per a la transformació, ja que la seua capacitat d'influència i impuls de determinats canvis, així com la informació que tenen (que no sempre és compartida) fa que la seua participació siga determinant en certs moments del procés, per no dir en tots.

Llavors jo crec que el fet de no viure el diagnòstic, ja sé que no tothom pot estar, però és que surten les coses molt clares quan estàs en el diagnòstic. O siga, es veuen molt clares. Sense jo ser treballadora de REAS hi havia coses que es veien molt clares a la sessió. Llavors clar, de fet és una cosa que es va plantejar, el com es comunicava aquest procés a la resta de la Junta perquè s'adonessin que el que estava sortint era molt necessari. EE3

En el cas del País Valencià la participació del grup de governança va ser una gran feblesa, però també un símptoma de la realitat organitzacional. No obstant això, l'escassa participació va ser un gran “dolor” que va acompanyar tot el procés i que va ser un element limitador de l'avançament i la profundització d'altres temes.

És veritat que lamentablement hi ha molta gent de REAS que no està participant en el procés, o almenys no ho està fent d'una manera com caldria. I és una llàstima perquè realment la gent que està en governança no està participant d'aquests processos i s'està perdent l'oportunitat de reflexionar i d'escoltar moltíssimes crítiques i també coses bones. EM1

Tanmateix, aquesta sensació de poca participació no s'identifica com una falta d'interès només cap al procés feminista, sinó una evidència de la vinculació de moltes persones i entitats a la xarxa, que es demostrà en aquest i altres espais comuns.

La participació en el procés ha estat molt baixa. Al principi, abans de començar el procés, clarament es va identificar que eren poques persones les actives a REAS [...]. La participació ha estat una mica en la línia de les persones o entitats implicades. EF4

Com hem esmentat abans, l'organització va fer una proposta de graus de participació a partir d'aquesta situació, un canvi tècnic identificat, però que també va ser un factor limitador del treball del procés feminista, ja que acaparava molts debats i era un dolor molt present en el grup durant tot el procés.

A més a més, aquesta falta de participació també va repercutir en la deslegitimació de part del procés, perquè algunes persones que no havien participat i no coneixien el treball darrere de determinades propostes d'accions es van oposar en els espais de decisió a algunes d'aquestes, generant un gran malestar i limitant la capacitat de canvi del procés.

Era un moment molt crucial i tot el que es decidira aquí podia afectar tota la xarxa i sempre estava com el dubte de la legitimitat, de si tenim legitimitat per ser poques les que estem treballant aquí. [...] De fet, hi va haver una assemblea amb certa tensió perquè a alguna persona, de les quals no havia participat, no li agradava el que s'estava fent. EF4

L'energia i temps que demana aquest procés també pot resultar en un “tancament” de l'organització “cap a dins”, és a dir, que el fet que s'estiga fent una anàlisi interna puga

ser un fre per a altres entitats o persones per entrar a formar part de la xarxa o entitat. Aquest tema ha estat també present en els processos analitzats, especialment al País Valencià. Van optar per “tancar” els processos d’acollida i entrada, fent visible que ara mateix la xarxa estava posant moltes forces en el procés, renunciant a altres activitats externes. Però amb la llargària del procés a nivell temporal (també travessat per la pandèmia), aquest debat sobre l’obertura o tancament de l’organització a noves sòcies era cada vegada més latent.

Hi va haver prou debat perquè n’hi havia que pensàvem que no era un moment perfecte perquè algunes [entitats] entraren, perquè no estan ben definits els protocols d’acollida ni tampoc estava definit el pla estratègic i després que des de REAS no s’està oferint res a les entitats més enllà de pertànyer a una xarxa que tampoc està fent-ho gaire bé com a xarxa. Llavors el pensament era com vam establir una mica l’estructura i després que s’unisca la gent [...] O que si entren explicar-los, almenys, una mica com ens trobem. [...] Però, bé, després hi havia qui opinaven que amb més forces millor. EF1

D’altra banda, havia qui assenyalava que precisament aquesta falta de participació d’algunes entitats de REAS era també una evidència del poc treball feminista que s’havia fet en aquestes entitats i el poc interès que tenien en treballar-ho. EF4 parla de que no era una casualitat, de fet, que determinades entitats (la majoria fundadores de REAS i part del grup de governança, amb un perfil més ONG i representades per homes) no estigueren participant en els espais col·lectius del procés de canvi organitzacional feminista.

Però això és una cosa normal i del que hem après en el procés, o siga que, les resistències les teníem aquí, no les vèiem, qui hem participat, i qui no han participat, doncs encara més perquè no han vist la necessitat. La no participació, en un procés en què s’està tractant de veure’ns sota una perspectiva feminista, ja és una resposta. EF4

Aquest fet s’evidencia com una resistència relativa a la voluntat política real, com identifica Natalia Navarro (2017), ja que és un “fals suport al canvi”, pel qual se secunda públicament, però després no es destinen els recursos (temps) per participar.

#### 7.2.4 Persistència de l’statu quo

Resulta obvi que aquests processos no poden transformar-ho tot, i sabem que la cultura organitzacional, els valors i les actituds són allò més difícil de canviar. De fet, encara que el procés de canvi organitzacional generara una transformació profunda, les estructures desiguals continuarien amenaçant l’organització, inserta i en relació amb l’entorn i la societat, reproduint en molts casos noves i velles desigualtats.

Després també hi ha una limitació, que en realitat no és una limitació sinó una part del procés, que en realitat és com les lògiques heteropatriarcals ens tenen travessades i com és una cultura que emergeix en la societat[...]. Llavors de sobte veus coses que et flipen, que són alguna cosa més del sistema en què vivim, que el tenim com a cultural, que del mateix procés en si. EE4

Identifiquem la permanència d'algunes desigualtats com una persistència de l'estatu quo, que representa allò que des de l'economia feminista anomenen com "Esa Cosa Escandalosa", en referència a les relacions de dependència i co-construcció de sistemes generadors de desigualtats com el cisheteropatriarcat, el capitalisme i el colonialisme.

Una d'aquestes limitacions són les herències i inèrcies de funcionament que les organitzacions de l'economia solidària han heretat de la militància i que en molts casos continuen privilegiant el "deixar-ho tot per la causa", una visió molt productivista del canvi i que privilegia a aquells que poden dedicar moltes hores a "la lluita", en aquest cas, a la xarxa.

Bizigarri clar que dona pistes i ens dona eines per participar d'una manera més equitativa dins dels espais, però no solucionarà el problema de participació d'espais que hi ha ara mateix a les xarxes. L'estil que hem heretat de participació de la vella esquerra, i això és una opinió personal, doncs és un estil que pesa molt i la gent ja no hi és... tenim pocs màrtirs ja, la gent ja no està disposada a deixar-se la vida per la causa. EE1

És que jo crec que venim d'una tradició de presa de decisions i és el que ens faltava que venim d'una tradició de presa de decisions molt, com a molt vertical, fins i tot en organitzacions socials, saps? EE5

Aquesta herència, de fet, privilegia que aquelles persones amb major disponibilitat de temps tinguin més poder en l'organització. Però sabem que en moltes ocasions aquest privilegi és més representat per homes que per dones o persones dissidents de gènere, ja que són aquestes les qui carreguen majoritàriament amb altres tasques reproductives com ara el sosteniment de la vida familiar (criança, atenció a la dependència, cures en general...) i que no poden dedicar tant de temps a les activitats de la xarxa. Com esmenta EE1, aquesta visió ha canviat, i el valor que se li donava als màrtirs ja no és el mateix, però emergeixen altres formes similars de valorar aquests perfils més que aquells de demanen participació més flexible, que és llegida en molts casos com una falta de compromís amb el projecte. EE1 il·lustra molt bé aquest fet assenyalant com allò productiu continua sent el motor i la reproducció i sostenibilitat de la vida allò que acompanya, complementari:

REAS Euskadi ha fet molta feina a nivell simbòlic i ha fet molta feina a nivell de discurs i que el repte està en canviar les nostres pràctiques perquè som hereves d'una manera de treballar molt androcèntrica, que reproduceix el pitjor del sistema capitalista com la divisió sexual del treball, la fragmentació entre productiu i reproductiu; seguim entenent el productiu com el motor i el reproductiu com el que acompanya. Aquesta relació jeràrquica continua estant ficat als nostres caps i jo crec que això no es treu amb discurs, es treu amb pràctiques. EE1

Les organitzacions estan immerses i són l'espill dels sistemes socioeconòmics i polítics generadors de desigualtats. Per tant, en moltes ocasions, i com s'ha vist en els processos analitzats, encara així amb l'esforç que es fa per la transformació feminista de l'organització, es continuen donant escenaris desiguals, com esmenta EE2.

Perquè hi haja dones al consell hem d'anar buscant amb ganxo que el consell siga paritari, quan ens hauria d'ocórrer que això fos una cosa natural, perquè en les nostres organitzacions ja s'hagen fet aquests canvis i en les nostres organitzacions les dones estiguen prenent decisions i participant. Jo crec que aquesta és una gran assignatura que tenim pendent perquè mentre no hi haja aquests canvis, sempre anem a estar amb problemes. [...] A mi aquest em sembla el gran repte, que a més és clau perquè és l'única forma en què anem a aconseguir que els espais siguen oberts, democràtics, participatius per a totes i tots. EE2

Aquesta limitació, malgrat això, s'ha identificat per algunes persones en el procés, conscients del treball que queda per davant en moltes qüestions. Una d'aquestes és precisament la inclusivitat dels espais de decisió i participació en la xarxa, la desmasculinització del poder i el lideratge i la inclusió d'identitats dissidents de gènere, persones migrades, racialitzades, joves...

Si vull que hi haja més diversitat a REAS, primer ser conscients que no n'hi ha actualment, i currar [...] per poder ser més acollidores. Si no et cures el teu privilegi blanc, poques persones racialitzades van a venir a la teua vida, perquè vas a ser incòmoda i insegura per a aquesta penya. Si no et cures la teua identitat cis, doncs poca penya trans\* va entrar en la teua vida. Al final, quan una organització és normativa, és perquè no s'ha currat els privilegis que l'envaeixen. Currar els privilegis molt poques vegades és una prioritat, perquè molt poques vegades ho necessitem perquè per a nosaltres la nostra vida està bé. Llavors, en difícil aconseguir això dins d'una organització. EF1

Aquesta ha sigut també una limitació dels processos, ja que en moltes ocasions, a pesar de tindre una perspectiva de gènere interseccional i posicionar-se l'anàlisi des d'aquest marc, la normativitat de l'organització i la invisibilitat d'algunes realitats ha fet que altres desigualtats com ara la "raça", la identitat de gènere o l'orientació sexual hagen sigut factor de desigualtats invisibilitzats i, per tant, poc treballats. De fet, aquesta és una altra gran resistència dels processos.

Des del meu punt de vista és que hagués estat un enfocament interseccional més interessant si haguéssim incorporat també la diversitat de gèneres o la diversitat sexual i de gènere. Aquí ja dic "igual haguera estat una cosa més interessant". I per descomptat, si haguera estat present una diversitat cultural, que tampoc crec que n'hi ha hagut. EE5

Finalment, també s'identifica com una limitació de la transformació feminista el ressorgiment d'antigues pràctiques (contra les quals s'han fet els determinats canvis), però que quan arriben moments de molta feina, o passa un temps llarg sense haver-les posat en ús, perilla seua permanència. Un exemple clar són les rondes emocionals abans i després d'algunes reunions i la distribució dels rols.

Nosaltres per exemple tenim un sistema de reunions amb rols de cuidadora, de participació, etc. [...] quan tenim un munt de feina a tothom se li obliden els rols i a tothom se li obliden les estructures i tornem a fer el que fèiem abans. Quan hi ha una mica de tranquil·litat, algú diu "Oi, gent, s'ha de tornar allò dels rols". EE1

### 7.2.5 Inexperiència en la gestió del conflicte

Un dels canvis culturals identificats en els processos és l'obertura de l'organització cap a la gestió del conflicte, ja que el procés en si mateixa treballa per desvetllar moltes coses

que suposen un conflicte cap a les formes de fer o determinades actituds i pràctiques. Per això, l'escassa capacitat i cultura de gestió del conflicte que impera en la majoria d'organitzacions suposa una limitació per a la capacitat transformadora dels processos. En moltes ocasions, tendim a evitar el conflicte perquè el relacionem amb la falta de consens i amb problemes, amb ràbia, amb parlar fort... Aquesta creença està molt arrelada en les formes de relació social i, per tant, també present en les organitzacions.

També crec que hi ha una dificultat que és més emocional o personal i és que aquests processos remouen moltes coses i a vegades treuen merda on pensàvem que no n'hi havia. Posen en evidència desigualtats de poder, en la participació, en com ens veiem uns als altres i tot això genera tensions. EE2

A més a més, a aquesta falta de visió del conflicte com una oportunitat se suma la falta d'educació emocional que ens limita en el reconeixement dels nostres sentiments i en la seua socialització amb la resta. Per tant, generalment, quan arriben conflictes moltes voltes es gestionen ràpidament i a vegades malament, generant un major malestar i fent que incremente la nostra por al conflicte en l'organització.

En el cas dels processos de canvi organitzacional feminista, la facilitació ha de ser conscient de la cultura de gestió del conflicte de l'organització per tal de guiar el procés i potenciar el canvi i objectius de la millor manera. De fet, el potencial de transformació dels processos radica en la gestió del conflicte com una oportunitat per canviar, parlant d'allò que no ens agrada per pensar alternatives cap a espais més habitables. Per això, és normal que sobretot a la primera etapa de diagnòstic el conflicte estiga molt present.

Jo crec que el primer que aflora, o sigui per a mi és el conflicte, els conflictes que estan ja en l'organització. Aquests surten així com ifuuum!, perquè estan esperant a sortir. Jo crec que hi ha un munt de coses que són allà i de sobte hi pot haver aquesta cosa de ibuah!, ara ens fem en el procés i aquí vam posar les cartes sobre la taula, tot el que no funcionava! EE6

Però no sempre es poden gestionar els conflictes en eixe moment; també s'han de tindre molt presents els objectius del procés per poder visibilitzar-los i per donar-los un espai a part per ser gestionats de la forma considerada.

Hi va haver una gran resistència del grup a avançar en aquesta concreció, ja que hi ha debats oberts, molt vius, que travessen l'organització i als quals no se'ls ha donat encara prou espai per ser treballats. Bitàcola d'investigació

En l'experiència de la facilitació del procés del País Valencià, la gestió de conflictes va ser un gran aprenentatge per la meua part. De fet, aquestes reflexions naixen d'aquella experiència i la indagació que hem fet sobre els conflictes a partir del procés, ja que vam identificar alguns moments de gestió del conflicte a nivell grupal com un obstacle per continuar amb el procés.

Per part de la facilitació del procés, es van trobar alguns obstacles en la primera sessió (la del matí de dissabte) en un moment en el qual el debat es va intensificar, on cada

participant parlava des de les entranyes, interpel·lant i mostrant les seues pors i demandes al voltant del concepte d'heteropatriarcat, relacionant-lo amb la realitat dels moviments socials i de l'organització. En aquest moment es va decidir abandonar el guió establert i els temps ja que el grup necessitava estar en aquell moment, parlar i visibilitzar el conflicte. Bitàcola d'investigació

El conflicte no és en si mateixa un element limitador de la transformació, ni tampoc un element facilitador, sinó que és la capacitat de gestionar el conflicte que tinga l'organització la que determinarà precisament el nivell dels canvis i la profunditat que se'ls hi done.

Una limitació que apareix relacionada amb la falta de treball de conflictes és la incapacitat del grup per traure a la llum determinats temes que generen un conflicte i del que molta gent és conscient, però cap persona vol esmentar-los. Aleshores, aquests temes "invisibilitzats" sí que són una limitació per a la capacitat del col·lectiu de transformar-se.

Bizigarri no pot solucionar les coses que no es diuen. Hi ha coses que no es van adonar que eren allà, perquè potser el grup no estava madur per dir-les. Llavors jo crec que de vegades també hi havia una certa demanda que fos l'equip dinamitzador el que tragués això damunt la taula. Però l'equip dinamitzador no ha de treure això damunt la taula, perquè és el grup el que ha de treure això damunt la taula i identificar-lo com un problema, traure'l, afrontar-lo. EE1

De fet, la gran limitació i resistència que generen els conflictes és la por al conflicte i la pèrdua de l'oportunitat per expressar-nos, debatre i trobar alternatives i solucions.

Detecte moltes vegades que un dels conflictes que més apareix és la por al conflicte. Crec que es prenen moltes decisions sense voler discutir gaire, per si ens enfadem, i això peta i al final prenem moltes decisions que després no complim perquè no hem fet aquest debat. EF1

### **Els límits de la facilitació**

En aquests processos l'equip de facilitació ha de posar límits en la gestió de conflictes, ja que no totes les coses que succeeixen o els conflictes que emergeixen poden tindre espai suficient per a la seua gestió, ni tampoc ser adients per als objectius del procés.

Jo per exemple algunes de les coses que en el procés em van passar era com que calia fer un esforç per diferenciar molt bé quina és la teua tasca i quina no, perquè crec que si no et pot menjar, o siga et converteixes gairebé en psicòloga de l'entitat i aquesta no és la teua tasca, o no és en teoria per al que t'han cridat. EE6

Resulta complicat moltes vegades per part de les facilitadores saber en quin moment posar el límit a la gestió de determinats temes per acompanyar al grup de la millor manera.

Durant el treball en subgrups, resulta complicat facilitar [...] També és cert que aquests conflictes han d'aparèixer, ja que la realitat del grup és desigual i moltes persones no es responsabilitzen. Bitàcola d'investigació

A més a més, en aquests casos les facilitadores són persones afins a l'organització, o als valors de l'economia solidària, la qual cosa també pot generar una sobre responsabilització de la gestió d'alguns conflictes. En aquests casos, la capacitat de l'equip de posar límits és molt important i s'evidencia la importància d'una facilitació grupal i no només d'una persona.

Després crec que també veure el que és responsabilitat meua i el que no, crec que això també a Bizigarri és un aprenentatge que he après. Llavors jo tenia sempre com molta ressaca emocional quan dinamitzava per com és cadascuna i me n'anava a casa amb el *run, run* "d'hòstia!, això es podria haver fet d'una altra manera, jo crec que aquí..." amb molt de *run run*. Llavors també una mica de parar i dir "bé, a veure, el que com a dinamitzadores podem aportar és que ens ho hem currat i hem anat amb una proposta tancada, el que succeeix en el grup no ho pots controlar en moltes ocasions". EE6

A això també s'hi afegeix la dificultat de gestionar les expectatives del procés i saber acompanyar el grup en allò que s'ha identificat com una necessitat i un objectiu, encara que moltes vegades siga complicat donada la diversitat d'experiències i expectatives de cada persona que forma part del procés.

Per a mi la facilitació d'aquests processos és... t'exposes molt i pot ser també molt desgastant i la gent porta moltes expectatives de vegades doncs que tu no pots cobrir i llavors hi ha com un punt que et qüestionen de vegades sense voler i volent. EE6

## 7.2.6 La falta de visió estratègica

Les presses també, el voler que es transformara ja... EE6

La falta de decisió política i visió de l'organització pot suposar un factor limitant per al desenvolupament dels canvis. En el cas del País Valencià ha sigut molt més evident, ja que la inexistència d'un pla estratègic feia que moltes entitats que hi formaven part i connectaven amb la missió i visió no compregueren moltes decisions ni activitats proposades per la xarxa. Aquesta necessitat de definició de les estratègies (i de fer-les a partir de les reflexions feministes) va ser un tema recurrent en les sessions del procés i, de fet, finalment el procés de pla estratègic es va parar i es continuà amb el procés feminista només, que va guiar els projectes durant els següents anys. Un temps més tard, l'organització va començar de nou un procés de definició del pla estratègic.

La qüestió és que de primeres férem el que és típic, és a dir, entrarem en un principi d'una forma en plan "bé, en REAS portes alguna cosa i et fiques", i al final ens va costar fer el pas d'empoderar-nos i entendre el que significava estar en REAS. EF2

Aquesta falta de definir políticament què i com és la xarxa també repercuteix en què moltes persones i entitats no puguen sentir-se part d'una xarxa abstracta. Fins i tot, pot generar un sentiment de despolitització o també de poca afinitat política. Així mateix, la manca de definició política i estratègica genera una amplitud de mirades i sentirs cap al que és REAS i, per tant, es poden donar moltes visions dispars i poc connectades de participació en una xarxa com aquesta.



Malauradament com REAS és una cosa així, com abstracta per a molta gent, o que per a cada col·lectiu significa una cosa, tant en graus d'implicació com en com es concep la xarxa en algun punt, doncs REAS és moltes coses. EF3

Adicionalment, aquesta falta de determinació política i definició de la xarxa genera una pèrdua de perspectiva de treball extern i una demanda de revisar-se i definir-se internament que pot, a llarg termini, ser un element que limite la capacitat de transformar la realitat organitzacional. Aquest debat entre la importància de definir què som per iniciar un treball col·lectiu i la voluntat de ser una eina de transformació i poder fer incidència va estar present en diversos moments del procés.

El fet de caure constantment en el tema de revisar-nos, que és molt important, però perdem la perspectiva d'allò que ha de ser REAS. Jo sí que tinc molt clar que per a seguir treballant en REAS jo vull treballar ja cap a fora. I m'agradaria moure el tema del Mercat Social i treballar des d'aquí. Perquè si torna a passar un any i tornem a estar en això... A veure, en REAS volem estar perquè pensem que és l'estructura per a fer, però, si al final és una estructura que al final no acaba fent eixes coses... EF3

### 7.2.7 Les resistències

Finalment, relatarem algunes de les resistències al canvi identificades en el procés i que il·lustren i amplien algunes de les que Natalia Navarro (2017) i Lorena Pajares (2018) classificaren i detallaren a partir de les seues experiències acompanyant i investigant sobre processos de canvi organitzacional feminista que **hem detallat en els primers capítols**. En aquest cas les hem considerades com un factor limitant de la transformació organitzacional feminista, però aquestes podrien ser àmpliament debatudes i complementades amb moltes altres experiències com les que relaten les autores.

#### **Requeriment de formació i eines pràctiques**

Una resistència al canvi i als feminismes, encara que no molt explícita, és al·legar la necessitat d'iniciar o continuar amb formació específica sobre determinats temes. Un exemple podria ser la reclamació de formació sobre gestió horitzontal d'equips abans de acceptar un canvi en l'estructura. També sol passar amb propostes de canvi antiracista o en temes relacionats amb la visibilitat i inclusió LGTBIQ+.

Aquesta resistència també s'expressa a través de la reclamació de més eines pràctiques i experiències aplicades, al·legant una falta de coneixement o de creativitat per impulsar els canvis. Malgrat això, algunes de les facilitadores fan front a aquestes resistències incidint en la necessitat d'explorar, en fer front a la por al "fracàs", en aprendre de les errades i coses que no funcionen i impulsar "laboratoris".

Aquesta sensació que és molt gran... tal volta pots començar per les micro coses, no? O siga, per començar a canviar qui obre la porta i qui respon al telèfon, però que no et limite aquesta idea que és molt gran. EE6

## **La necessitat de receptes i tractament**

Relacionat amb aquesta sensació de “no tindre encara prou coneixement per impulsar accions en aquesta línia” apareix el requeriment de receptes i la necessitat de fer de la facilitació una mena de “guia espiritual del canvi” que indique per on anar per aconseguir transformar l’organització. Aquesta necessitat de rebre “manuals” implica una falta de compromís amb la reflexió i l’acció que naix d’ella. És també una por a equivocar-nos, però alhora és una visió productivista del canvi, com indica EE6.

Després en el seu moment també hi va haver el dubte allà de com s’anava a fer tot. Es van treure moltes coses moltes idees i per on comences, no? Som organitzacions poc preparades per a l’assaig-error, som molt productivistes en les formes i en els temps. Llavors volem com tirar molt amb el “digues per on o com faig això” i que tinga resultats ja. EE6

## **Fals suport al canvi**

Aquesta resistència apareix freqüentment quan s’impulsen accions des de marcs com ara els feministes, l’antiracisme, LGTBIQ+ o altres que, en general, qüestionen els privilegis i sistemes de desigualtats de l’organització, però que són qüestions davant de les quals és difícil expressar una oposició explícita per ser treballades en una organització “compromesa” amb el canvi social, etc.

Saps això que quan el feminisme està en la teua agenda, però els moviments són que de cara enfora parlem en femení, però no hi ha un motor real que senta la necessitat de currar el tema d’una manera més profunda? Hi ha una part que quan tu no sents al teu cos i quan a tu no et travessa és molt difícil mobilitzar des d’aquí fent canvis profunds, i no des d’una superfície discursiva. I aquesta és la por que jo tinc a REAS i a les entitats en general. EF1

Es manifesta de moltes formes, però la més visible és que es done suport en públic i en espais de decisió a aquestes accions i després no es participe o no s’assumisquen les responsabilitats acordades per a dur-les a terme. Aquesta falta de compromís amb la transformació moltes vegades resulta d’una falta de voluntat per treballar des de situacions de privilegi, de desfer-nos dels beneficis que aquests ens generen i, en definitiva, “soltar” poder per redistribuir-lo. En el cas del País Valencià, el suport del grup de governança a la proposta d’iniciar el procés la identifiquem com una d’aquestes resistències, ja que només van participar en la sessió d’introducció del procés algunes persones del grup.

## **El gènere com a categoria suprema d’opressió**

En aquestes experiències de canvi organitzacional feminista hi ha un eix analític i d’acció clar que és el gènere. Encara que aquesta categoria de gènere es treballa des d’una perspectiva interseccional, la normativitat de les organitzacions i la falta de treball del privilegi fa que siga la categoria d’opressió més evident i que d’alguna manera capte tota l’atenció front a altres com la “raça” o identitat sexual, la falta d’estudis...

Els rols de gènere, el sostre de vidre, la masculinització dels espais de decisió, entre altres, són evidències molt explícites de desigualtats que es donen en l'organització i suposen, per tant, reflexions molt més evidents. No obstant això, en moltes ocasions, al parlar de feminismes s'evaporen i dilueixen altres mirades sobre les desigualtats que generen les organitzacions blanques, heteronormatives, urbanocèntriques i adultocèntriques, per exemple. Aquesta centralitat de les discriminacions de gènere suposa, a més a més, una mirada ciscentrada de les identitats i, per tant, exclou a persones trans\* o no binàries de l'anàlisi i, segurament, de l'organització.

La falta de voluntat de treball des del privilegi i la falta de diversitat de les persones que conformen la xarxa pot fer que les propostes de transformació feminista plantegen com a categoria única d'opressió (i generadora de desigualtats) el gènere, amb una mirada prou binarista.

No obstant això, aquesta amplitud i complexització de la mirada interseccional també va ser identificada com una limitació de la transformació feminista, ja que en determinades ocasions no es relacionava un determinat fet o situació amb l'explicació estructural de com l'heteropatriarcat opera en nombrosos aspectes. Un exemple pot ser quan en un debat sobre la disposició de les taules del despatx apareixen comentaris com “però això què té a veure amb el gènere?”. EE6 explica que va ser clau durant el procés relacionar les desigualtats patriarcals amb moltes altres, deixant clar com és co-constitueixen i relacionen les estructures de poder.

Una altra limitació va ser que el gènere se'ns diluïa en el procés i al final crec que té a veure molt amb què no és només gènere perquè sí, que la mirada interseccional ens funcionava molt per entendre com funcionava l'organització, però de vegades corriem el risc que es diluís perquè en realitat estàvem parlant de tot una mica i la idea aquesta doncs no calava o ens costava com portar-la. Llavors, vam haver d'estar tota l'estona com traient el gènere de tornada. EE6

### **Evaporació dels feminismes**

Aquesta resistència l'explica Lorena Pajares (2018) fent referència a quan les bones intencions polítiques no es duen a terme en la pràctica. Aquesta evaporació es dona quan, per exemple, l'equip directiu o les persones amb poder no s'involucren en el procés o quan no es distribueixen les responsabilitats.

En el cas del País Valencià la falta d'assignació de responsables per a determinades accions i la falta d'equip tècnic i massa social per a dur a terme totes les planificades, va resultar en una evaporació dels feminismes en alguns aspectes, sobretot, en els que impliquen canvis més profunds.

## Factors externs com excusa per a no canviar

Per últim, una de les resistències al canvi que s'han donat en els processos analitzats ha sigut l'al·lusió a factors externs com excusa per a impulsar la transformació feminista. En aquests casos, el factor extern que ha travessat els dos processos ha sigut la pandèmia de la COVID-19 que ha tingut un greu impacte en el desenvolupament del procés i ha afectat l'impuls de moltes accions. No obstant això, en els anys post-pandèmia també s'ha pogut utilitzar com una excusa per a tot allò que no havia funcionat o aquelles accions que s'havien impulsat fins al moment.

En les etapes de crisi és normal prioritzar algunes tasques, però, en ocasions, aquesta prioritització evidencia febleses i falta de compromís amb la transformació feminista de l'organització. Amb la figura 52 resumim les resistències identificades en els processos analitzats, a partir de la classificació de Navarro (2017) i les aportacions de Pajares (2018).

*Figura 52. Les resistències identificades en els processos de canvi organitzacional feminista.*



*Font: Elaboració pròpia a partir de Natalia Navarro (2017) i Lorena Pajares (2018)*

## Capítol 8. Cap a organitzacions habitables

Després d'analitzar els canvis que es produeixen arran dels processos de canvi organitzacional feminista i aprendre sobre els factors que poden impulsar la transformació feminista i aquells que la limiten, en aquest capítol ens trobem de nou amb la literatura i discutim com contribueixen els processos de canvi organitzacional feminista a la construcció d'organitzacions més habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida, la **tercera pregunta** d'aquest procés d'investigació.

### **Com contribueixen aquests processos a generar organitzacions més habitables, feministes i alineades amb la sostenibilitat de la vida?**

En primer lloc, és important destacar que cada procés és únic i no podem universalitzar les experiències de cada organització. No obstant això, i amb una perspectiva de creació de coneixement feminista, entenem la importància de construir un coneixement situat que ens permeta partir de cada experiència i col·lectivitzar els aprenentatges per poder generar un marc més complet sobre aquests processos, i continuar explorant.

Com hem vist als anteriors capítols, els processos de canvi organitzacional feminista impulsen una gran diversitat de canvis. Els canvis que són més superficials, que són també els més visibles, són aquells de nivell tècnic i polític. Els canvis polítics, que fan referència a l'assumpció dels feminismes en la identitat i estratègica de l'organització, poden integrar-se "fàcilment" si no es generen resistències en el procés de definició política de l'organització. No obstant això, els canvis polítics són molt susceptibles de romandre en el marc discursiu i no materialitzar-se en un canvi en la realitat de l'organització i les persones que la integren. De la mateixa forma, els canvis tècnics són també més visibles i, encara que sí que materialitzen un posicionament polític, poden ser molt superficials i volàtils si el procés no ha generat la profunditat reflexiva i la voluntat de canvi suficient. Aquests canvis tècnics, que s'evidencien principalment en l'estructura, formes de treball, comunicació i participació, són clau per millorar el dia a dia i fer més habitable la vida de i en l'organització. Tanmateix, l'organització (les persones que la conformen) ha de posar molta consciència en mantenir-los, ja que en molts casos són formes de fer molt diferents de la "normalitat" de l'entitat i suposen un esforç fins que

s'assimilen totalment. Parlem, per exemple, de la incorporació d'espais emocionals en les reunions o, fins i tot, reunions per treballar aspectes com ara com ens sentim en l'organització, per gestionar conflictes... Aquests espais, que poden sorgir de les accions de canvi plantejades al procés, són fàcils de crear, però el repte està en aconseguir que s'integren dins de la cultura de l'organització.

Per tant, s'evidencia com aquells canvis més profunds, els vinculats amb les creences i normes (amb la cultura) de l'organització, i que també solen ser menys visibles, són realment els que impulsaran i sostindran la resta de canvis i faran que, d'alguna manera, el procés de transformació feminista mai acabe. Canviar la cultura organitzacional és un procés a llarg termini i, normalment, no pot ser mesurat amb indicadors, ja que fa referència a allò moltes vegades invisible, a actituds, a formes de ser i estar...

No obstant això, entenem que ací radica la gran potencialitat dels processos de canvi organitzacional feminista, que, a través d'una metodologia essencialment col·lectiva, treballen amb profunditat i complexitat, amb temps llargs i una clara visió de procés que incideix directa i indirectament en la cultura de l'organització. Podem dir que el procés de canvi organitzacional feminista sembla llavoretetes que, amb voluntat i *mimo*, van creixent i generen canvis culturals, noves (o altres) formes de ser i d'habitar.

Per a què aquests canvis siguin sostinguts en el temps i generen canvis més profunds és fonamental incidir en generar una visió de procés. Tanmateix, aquesta visió processual és realment difícil de sostindre en moltes organitzacions que treballen per projectes, que depenen de subvencions, encàrrecs i treballs a curt termini per continuar la seua vida productiva. Les propostes de canvi organitzacional feminista són en moltes vegades difícils de sostindre per entitats xicotetes que depenen del seu treball productiu i ingressos per subsistir, però també suposen un canvi de paradigma general per a moltes organitzacions, ja que poques dediquen temps a generar espais de reflexió i indagació, que no són productius i necessiten terminis més llargs. Per això, és important definir moments per mirar enrere, fer un recorregut del procés, analitzar i valorar els canvis fets i celebrar-los. Els espais de memòria i celebració són crucials per construir organitzacions habitables i sostindre processos llargs i profunds.

Els processos de canvi organitzacional feminista exploren i aprofundeixen en tots els àmbits organitzacionals. Seguint la metàfora de Zaloa Pérez (2023), són processos que proposen obrir diferents portes: la porta del model de treball i funcionament, la de la vinculació laboral i personal, la de les relacions de poder, la dels valors i cultura organitzacional, la de les violències i la porta de comunicació i relacions amb l'exterior. La transversalitat de la proposta aporta una visió integral dels feminismes i es vincula

amb els arguments feministes (també de les Teories Teministes de les Organitzacions i Economia Feminista) que coincideixen en assenyalar com tot està travessat per estructures de poder (cisheteropatriarcat, colonialisme, capacitisme...). Aquesta transversalitat, però, s'ha d'entendre amb una mirada complexa per evitar caure en posicions simplistes que moltes vegades es materialitzen en comentaris com ara "però què té això a veure amb els feminismes?", que acaben reproduint resistències com l'evaporació de la perspectiva feminista.

Els processos de canvi organitzacional feminista qüestionen l'organigrama de l'entitat, però també la distribució de tasques (qui s'encarrega de netejar el vàter, qui està obrint les reunions i qui fa l'acta...) i també, per exemple, la manera en la qual flueix la informació en l'organització. Per tant, aborda des d'una perspectiva molt micro (si fem referència a terminologia econòmica) assumptes estructurals i macro. De fet, diem que aquests processos "ho sacsegen tot", de forma que per reconstruir l'ordre organitzacional s'ha de fer una reflexió i qüestionament feminista.

En els últims anys, de fet, des que començà aquest procés d'investigació a l'actualitat (aproximadament quatre anys), els processos de canvi organitzacional feminista o transició cap a organitzacions habitables han guanyat reconeixement i, encara que no sempre sota el mateix nom (que, recordem, és molt particular d'Euskadi), cada vegada trobem més experiències, manuals i documents de treball d'organitzacions sobretot del tercer sector. Aquest avançament, malgrat això, no ha fet que els processos de canvi organitzacional travessen l'hegemonització o institucionalització, com sí que ha passat amb altres propostes dels feminismes.

Som conscients, com hem evidenciat en aquesta investigació, que l'entorn social i organitzacional de legitimitat dels feminismes és també un factor impulsor dels processos, però també assenyallem el repte que pot suposar la seua institucionalització i el perill de despolitització que pot generar, com ha succeït amb els plans d'igualtat. Per això, considerem que és necessari continuar treballant en processos de canvi organitzacional feminista amb una perspectiva interseccional, que explore la complexitat de les violències i desigualtats que es reproduïxen en les organitzacions. L'aliança amb organitzacions feministes i antiracistes, moviments socials i altres organitzacions considerem que és fonamental per continuar amb una perspectiva d'economia feminista política i complexa.

## Com es relacionen els processos de canvi organitzacional feminista amb la sostenibilitat de la vida i les propostes d'Economia Política Feminista?

La proposta teòrica política de sostenibilitat de la vida ha sigut un concepte guia per a aquest treball d'investigació, però també per a l'anàlisi i desenvolupament dels processos de canvi organitzacional. Seguint la proposta d'Amaia Pérez Orozco (2014), la sostenibilitat de la vida faria referència a dues preguntes: quina vida volem o val la pena ser viscuda i com ens organitzem per fer-la possible. Aquest concepte es posiciona com una brúixola o meta per als processos de canvi organitzacional feminista, ja que, d'una banda, activa la reflexió sobre la identitat i els somnis organitzacionals (quina vida volem a la nostra organització) i, d'altra banda, fa una crida a l'acció col·lectiva (què necessitem fer per fer-la possible).

A més, aquesta proposta de sostenibilitat de la vida posa el focus en la responsabilitat col·lectiva i compartida que suposa cuidar la vida, i això es trasllada també als processos de canvi organitzacional feminista, per exemple, quan es reflexiona sobre la distribució de tasques, l'estructura i el model de treball de l'entitat, conscients de les relacions de poder que sempre estan presents, com ara els rols de gènere.

En els processos de canvi organitzacional feminista es treballa, de manera explícita o implícita amb una perspectiva ecofeminista, posant de manifest la vulnerabilitat i interdependència de les persones (i entitats, en el cas de REAS) que formen part de l'organització. El treball de reconèixer la vulnerabilitat ens permet mobilitzar recursos per tal de fer més sostenible la participació i el treball de totes les persones en la xarxa, i això permet, per exemple, generar diferents models de participació, pensar estratègies per poder sostindre baixes de companyes sense que això genere una explotació de les altres o obrir espais de gestió emocional i de conflictes.

El reconeixement de la interdependència és també fonamental en la reflexió i creació d'acció per construir organitzacions habitables, ja que aquesta és una condició fonamental per transitar cap a models més comunitaris i trencar amb les inèrcies individualistes insertes en les organitzacions (també en aquelles amb posicionaments anticapitalistes, i, fins i tot, feministes...). Aquesta condició, per exemple, està molt present en els moments de pensar nous models de treball més horitzontals i on els diferents departaments, comissions o persones treballadores interactuen de manera més orgànica i interconnectada. Un altre exemple és la necessitat d'impulsar, en el cas de REAS País Valencià, trobades d'intercanvi de sabers i suport mutu entre les entitats de la xarxa que, moltes vegades, passen per processos similars, però s'enfronten "soles" a procediments burocràtics infinits, a una escassa experiència en gestió econòmica, a la



comunicació en xarxes socials, etc. Aquestes trobades evidencien la interdependència de les organitzacions de la xarxa i la necessitat de seguir impulsant espais com REAS.

Tornant a la proposta **d'anàlisi multinivell de la sostenibilitat de la vida** d'Astrid Agenjo (2021) podem dir que aquests processos incideixen, des d'una reflexió-acció ubicada en el nivell micro (els subjectes, experiències i resistències i les relacions entre elles), passant per un nivell meso on es replantegen les relacions entre organitzacions, societat i llars, i també connectats a nivell macro per subvertir el model sociopolític, econòmic i de vida hegemònic capitalista. A nivell micro, aquests processos treballen les relacions entre les persones, analitzant i incidint sobre les relacions de poder, violències i desigualtats que es reproduïxen en les organitzacions fruit de la interacció entre subjectes diverses. A nivell meso es replanteja la vinculació entre la vida laboral i personal, pensant en models més conciliadors i visibilitzant també la importància dels treballs reproductius en els espais laborals. Finalment, el nivell macro se subverteix amb els processos de canvi organitzacional feminista quan es modifiquen els models de treball i funcionament, els valors i la cultura organitzacional i també quan es comunica i es comparteixen els aprenentatges dels processos per impulsar i replicar-los en més organitzacions, construint (encara que molt a poc a poc) models alternatius al capitalista, heteropatriarcal, colonial, racista... en definitiva, a "Eixa Cosa Escandalosa".

### Què li diuen aquests processos a l'Economia Solidària?

Els processos de canvi organitzacional feminista s'han guanyat un lloc d'influència, almenys, en l'Economia Solidària. Hereves, com hem dit al tercer capítol, de la crítica de moltes tècniques de les organitzacions (sobretot ONGD) davant de les incoherències entre discurs feminista i pràctiques dins de l'organització, aquestes experiències s'han posicionat com una eina necessària per fer front al capitalisme i heteropatriarcat que es reproduïx internament.

Els processos de canvi organitzacional feminista incideixen directament en la dimensió organitzacional, però també tenen un impacte indirecte en la creació de coneixement d'economia feminista i solidària (un exemple d'això serien les publicacions acadèmiques i no acadèmiques que emergeixen de les experiències). De manera indirecta, els processos tenen un impacte a nivell polític, ja que també es converteixen en referents per a altres organitzacions i poden, fins i tot, ser eines d'incidència política cap a institucions, com ara l'Agència Basca de Cooperació i l'impuls del decret que regula la convocatòria de subvencions per a dur a terme processos de canvi organitzacional feminista en Euskadi.

D'altra banda, aquests processos, que estan guiats a nivell teòric i pràctic per les propostes de l'Economia Feminista, contribueixen a continuar ampliant el pensament

feminista de l'economia i les organitzacions, construint coneixement col·lectivament sobre aquestes qüestions i donant-li una practicitat molt reclamada per algunes veus crítiques de l'EF. Complementàriament, s'ha vist un corrent de pensament de l'Economia Feminista que valora i posa el focus en allò que s'ha denominat "organitzacions habitables", la qual cosa pot impulsar el desenvolupament de més experiències de transformació feminista de les organitzacions i construir un marc polític i metodològic més flexible i adaptat a les necessitats diverses de les organitzacions.

Per tant, l'impuls de cada vegada més processos de transformació feminista de les organitzacions nodreix l'epistemologia feminista i l'economia feminista, de la mateixa forma que l'impuls de l'Economia Feminista i les reflexions feministes sobre l'economia (almenys dins de l'àmbit de les Economies Transformadores), contribueix a repensar les organitzacions i l'economia i veure aquests processos com una eina útil per a fer-ho, generant una dinàmica de retroalimentació. Aquest avançament en influència i espai tant de l'Economia Feminista com dels processos d'organitzacions habitables té una incidència important en els espais de pensament i pràctica de l'Economia Solidària, encara que no tenim evidència del mateix en altres corrents de les Economies Transformadores.

De la mateixa forma que els processos de canvi organitzacional feminista fan "palanca" i amplien els límits de pensament i acció de l'Economia Solidària, la influència nacional i internacional de la qual gaudeix l'ES (conscients de la seua marginalitat en comparació al sistema hegemònic) es pot fer servir com espai d'incidència i divulgació sobre les experiències i propostes del processos de transformació organitzacional feminista. De fet, es podrien aprofitar les plataformes d'Economia Social i Solidària com ara RIPEES o el Fòrum Social Mundial d'Economies Transformadores per donar a conèixer les propostes d'organitzacions habitables i continuar incidint i apostant per la transformació des d'un nivell micro, però amb perspectiva internacionalista com ara la del Fòrum. Aquests espais també servarien per compartir coneixement amb altres experiències d'altres territoris, la qual cosa s'ha evidenciat com una limitació dels actuals processos i d'aquest treball d'investigació.

### **Són les organitzacions espais més habitables després d'impulsar processos de canvi organitzacional feminista?**

Llancem aquesta pregunta al final, pràcticament, del document perquè és una qüestió que ens ha acompanyat des del principi, que ens hem anat fent durant tot el procés d'investigació i a la qual hem intentat donar resposta amb aquest treball. També és una de les preguntes que ens han fet en els espais de divulgació del treball que hem obert

durant aquests últims mesos i, per tant, considerem important obrir un xicotet espais de reflexió al respecte.

Les investigadores participants en aquest treball afirmem que, després de l'anàlisi de les experiències de REAS País Valencià i REAS Euskadi, així com d'altres experiències que, encara que no estan en aquest treball, també hem anat trobant i de les quals hem anat aprenent, les organitzacions que han dut a terme processos de canvi organitzacional feminista/pro equitat de gènere/construcció d'organitzacions habitables són, després d'un temps, espais més habitables, feministes, en línia amb allò que significa "posar la vida en el centre de les organitzacions". Però considerem que aquesta afirmació té molts matisos i no és cap afirmació absoluta.

Hem après de les pròpies experiències, les quals han sigut en si mateixes xicotets laboratoris, ja que, com sabem, no hi cap recepta ni guia absoluta per a desenvolupar i tindre èxit amb un procés de canvi organitzacional feminista. Això no obstant, aquests aprenentatges ens han deixat algunes llums al respecte. Sabem, per exemple, la importància de què els processos siguen participatius i que involucren a una representació significativa de les diverses persones (càrrecs, actituds, aproximació als feminismes...) de l'organització. També hem après que és fonamental comptar amb una facilitació externa i buscar referents d'altres processos i estratègies feministes que puguin servir al procés. A més a més, som conscients de la rellevància de tindre uns objectius orientats a l'acció i transformació organitzacional i social, per tal de no reduir el procés només al debat i la reflexió, la qual cosa pot incrementar la frustració.

De les experiències de construcció d'organitzacions habitables hem après sobre la necessitat de generar protocols i processos de benvinguda i acompanyament de les noves persones i entitats de la xarxa. Aquests processos i protocols tradueixen les normes, les formes i la identitat de l'organització a les novingudes, però també han de ser revisables, no encotillades. En aquest procés d'acompanyament és fonamental fer un recorregut històric de l'organització i presentar l'estructura i el funcionament. De la mateixa forma, destaquem la importància de definir protocols i processos d'eixida de l'organització per generar un ambient més sa i gestionar possibles conflictes que puguin aparèixer.

Hem après també la rellevància que té en la construcció d'espais més habitables el treball sobre l'estructura organitzacional i la distribució de tasques. Aquest treball, de fet, és recomanable fer-lo periòdicament i poder redistribuir sobrecàrregues d'algunes persones o grups de treball que es poden assumir amb la inèrcia organitzacional i la inherent divisió sexual del treball i rols de gènere. Alternatives com ara la rotació de rols i tasques que permet, d'una banda, explorar altres activitats que no estem acostumades

a fer per a no dependre sempre d'algunes persones perquè l'organització continue, i d'una altra, ens facilita la tasca de desidentificar determinats rols a determinades identitats. Addicionalment, aquest treball posa de manifest la vulnerabilitat de les persones i de la vida de l'organització i la innegable necessitat de cuidar-les i sostindre-les. Així, aquests processos posen en valor moltes tasques no productives que són vitals per a continuar amb els projectes productius de les organitzacions, valorar-los i reconèixer-los també dins de la jornada laboral o tasques distribuïdes. A més, es posa atenció en el fet que la responsabilitat de mantindre la vida i, per tant, de desenvolupar les tasques de cures o reproductives, és compartida i que totes les persones hauran de ser corresponsables.

El cas de REAS País Valencià ens ha fet veure la importància de definir formes de participació per tal de saber amb qui comptem en l'organització (en aquest cas quan no totes tenen una vinculació laboral), però també per generar una participació conscient, mesurable i més honesta. Així, els cercles o nivells de participació són eines que flexibilitzen la vinculació i desvinculació a diferents nivells en una organització, permetent així adaptar-nos a la diversitat de vides que la conformen i les necessitats de cadascuna.

Considerem que aquests processos tenen una incidència també en la pròpia identitat de l'organització i en la forma d'establir la missió i visió. En incidir en tants àmbits, no és casual que també es replantegen preguntes tan bàsiques, però complexes, com ara què som, què fem i per què? Aquests processos no tenen com a objectiu (o almenys no només) canviar la identitat organitzacional cap a una feminista, però sí almenys qüestionar-la i poder reconèixer algunes incomoditats i incoherències.

Encara que tampoc ha de ser (o no només) un objectiu dels processos, també incideixen en les polítiques laborals o les qüestionen. Discussions sobre les condicions laborals, els espais d'atenció a les vides personals, d'acollida a situacions de baixa i excedència i reflexions sobre com anar més enllà de les exigències (mínimes) legislatives i poder pensar en escenaris més dignes i conciliadors sense posar en risc la sostenibilitat econòmica i de càrrega de treball.

Per últim, d'allò que sí que tenim evidències a partir de l'anàlisi i exploració de diferents experiències és que aquests processos (almenys de la forma en què els definim en aquest treball) tenen una incidència directa en la identificació del poder dins de l'organització. Del poder visible, però també del poder invisible, del rang i aquelles coses que són valorades culturalment dins de l'organització. És per això que aquests processos es diferencien d'altres estratègies de gènere en les organitzacions gràcies a l'aposta per treballar des d'una mirada complexa del poder i amb una aposta per fer visible la

importància de la responsabilitat sobre l'impacte que generen els privilegis i les persones amb rang diferent.

Una de les aportacions més importants del feminisme interseccional és precisament la necessitat de treballar des dels privilegis, reconèixer-los, identificar el poder i establir estratègies col·lectives per a reduir impactes negatius i generadors de (més) desigualtats. Amb tot podem dir que, a diferents nivells i amb molt diverses aproximacions, els processos de canvi organitzacional feminista avancen en la construcció d'organitzacions més habitables i, en definitiva, feministes.

## Reflexions finals

Després de tres anys i mig de treball, escriure aquest apartat suposa un gran repte per tal de sintetitzar les nombroses reflexions generades del procés d'investigació i tota la vida que l'acompanya. A més a més, considerem que les aportacions i el gran valor d'aquesta investigació ha estat precisament en el procés d'aquests anys, i que aquest apartat té una finalitat expositiva i analítica més relacionada amb el document que amb la "vida" de la investigació. Conscients de la importància d'aquest apartat final, intentem sintetitzar les principals idees estructurant-les en quatre apartats.

Primer reflexionem sobre les aportacions que fa aquest procés d'investigació al marc teòric elegit, posant en diàleg els resultats del treball de recerca amb les Teories Feministes de l'Organització, l'Economia Feminista i les teories de Gènere en el Desenvolupament. A continuació, debatim sobre com s'ha donat resposta a les preguntes d'investigació i objectius plantejats i repassem les claus principals sobre els canvis identificats en les organitzacions, els factors que potencien o limiten la transformació feminista i la contribució de les metodologies feministes i participatives. Més endavant discutim les principals aportacions d'aquesta tesi i, finalment, analitzem les limitacions del treball i fem unes recomanacions per a futures investigacions.

### Aterrar, situar i dialogar amb les teories

El marc teòric d'aquesta investigació es planteja innovador pel fet de tindre elements de les Teories Feministes de les Organitzacions (TFO) alhora que manté la inspiració i centralitat de les propostes de l'Economia Feminista, dialogant amb la pròpia literatura dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere i els seus orígens en les Teories de Gènere en el Desenvolupament.

Amb l'anàlisi dels dos casos d'estudi s'evidencia allò que apuntaven algunes autores de les TFO quan assenyalaven que les organitzacions, són, en essència, règims de desigualtat. Durant els processos de canvi organitzacional, sobretot en l'etapa de diagnòstic, es treballa sobre aquesta qüestió per tal de connectar aquelles desigualtats identificades amb les estructures d'opressió que s'estan reproduint en eixe context. Per

tant, durant el diagnòstic es desvetllen els processos generitzants reproduïts per l'organització.

La proposta metodològica dels processos i el posicionament polític que adopten s'allunya de les propostes que des de les TFO identifiquen com “*gender in management*”, on s'aproxima la desigualtat de gènere de manera simplista, binarista i capitalista. En contra, aquests processos entenen el gènere des d'una perspectiva interseccional, complexa i política..

La principal aportació dels processos de canvi organitzacional feminista a l'Economia Feminista és la proposta pràctica que suposen, avançant en l'aterrament conceptual i la traducció de la complexitat d'algunes propostes teòriques. Les propostes teòriques de l'Economia Feminista són conegudes per gran part de les organitzacions d'economia solidària i està integrada en molts discursos de les persones que la conformen. No obstant això, amb aquests processos s'observa com existeix, en general, una gran necessitat per omplir de significat i acordar què s'entén i com s'articulen, per exemple, les cures o la sostenibilitat de la vida en les organitzacions. Per tant, aquests processos avancen en la construcció d'un coneixement situat de les pràctiques d'Economia Feminista des d'una proposta problematitzadora dels grans “mantres” que es repeteixen per part de les organitzacions, i que poques vegades són acompanyats d'una estratègia específica de treball més enllà de l'enunciació.

Així, els mateixos processos suposen la construcció d'experiències possibles de formes de fer i habitar les organitzacions d'economia solidària i es posicionen com a referents per a altres, evidenciant a través dels canvis (noves estructures, formes de participació, reglaments...) que es pot treballar l'Economia Feminista a nivell micro i amb experiències concretes.

El treball s'articula per posar la sostenibilitat de la vida en el centre de les organitzacions a través de les preguntes que proposa Amaia Pérez Orozco (2017): què entenem per “vida que pague l'alegria ser viscuda”?, i com ens articulem col·lectivament per construir-la? Per tant, aquests processos també avancen en la construcció de coneixement i donen respostes possibles a aquestes preguntes de forma situada, com s'aprecia en els molts materials de treball del procés i en els Plans d'Accions d'ambdues REAS (vegeu annexos 3 i 4). A més a més, les experiències analitzades s'alineen amb la perspectiva d'Economia Política Feminista (Agenjo-Calderón, 2021), ja que es treballa amb un component polític explícit que qüestiona el sistema econòmic capitalista com el “sistema de dominació múltiple” (allò que des de l'EF anomenem *Eixa Cosa Escandalosa*) des d'un punt de vista feminista, ecologista i antiracista. Per últim, pensant en una proposta multinivell de

sostenibilitat de la vida (Agenjo-Calderón, 2021), considerem que els processos de canvi organitzacional feminista tenen una incidència directa en el nivell micro al treballar les relacions de poder en les organitzacions, però també en un nivell meso quan qüestionen les relacions entre la vida laboral, la comunitària i les llars, de forma que també incideixen, amb els canvis plantejats i la demostració d'altres formes de fer, en un canvi a nivell macro.

## Sacsejar-ho tot

A través de tot el procés d'investigació s'han explorat quins canvis es poden produir en les organitzacions que duguen a terme processos de canvi organitzacional feminista. Els nombrosos canvis identificats, classificats en tècnics, polítics i culturals, mostren com encara ens queda un llarg camí per recórrer cap a la construcció d'organitzacions feministes i habitables. A més a més, s'evidencia com la perspectiva feminista i proposta metodològica dels processos sacseja tota l'organització (i no només l'estructura, o no només les polítiques de conciliació, per exemple) i busca repensar col·lectivament alternatives per canviar des d'allò més explícit als aspectes més invisibles que sostenen i reproduïxen desigualtats i discriminació.

En aquest treball s'han analitzat dos processos de canvi organitzacional feminista en dues organitzacions d'economia solidària de l'Estat espanyol. No obstant això, els contextos d'ambdues organitzacions són molt diferents, ja que en el cas de REAS Euskadi el procés va durar quatre anys i comptà amb un extens finançament públic per dur-lo a terme. A més, la xarxa d'Euskadi disposa de quasi cent entitats i un equip tècnic estable d'unes cinc persones, amb més de 25 anys de vida com a xarxa. Per la seua banda, REAS País Valencià naix en 2014, té unes 30 entitats i en el moment de començar el procés no tenia cap persona estable contractada a nivell tècnic. A més, el procés de canvi organitzacional feminista no va disposar de finançament exclusiu, encara que algunes accions van poder ser desenvolupades amb ajuda d'altres subvencions. De la diversitat d'ambdues xarxes també podem extraure aprenentatges.

D'una banda, confirmen la importància de comptar amb recursos econòmics (temps, diners...) que donen suport als espais no productius (d'indagació, reflexió, cures...) en les organitzacions. No obstant això, l'èxit del procés no depèn només del finançament que pugui rebre, sinó de la voluntat i decisió política de gran part de l'organització, de manera que el procés compta amb la legitimitat suficient per fer front a nombroses resistències i a l'herència heteropatriarcal. Si analitzem la profunditat dels canvis en ambdós processos, no disten tant tenint en compte els punts de partida diferents d'Euskadi i País Valencià (REAS Euskadi comptava un passat de treball feminista previ abans de



començar el procés, per exemple). Per tant, evidenciem la importància d'iniciar aquests processos d'alguna forma, per fases, o amb estratègies prèvies de legitimació que no necessàriament han de seguir la metodologia "estricta" d'aquests processos. Per començar-los pot ser útil seguir els aprenentatges que compartim en aquest treball (i que detallem a continuació) des de l'anàlisi d'ambdues experiències.

Reprenent la primera pregunta d'investigació, hem classificat (operativament i no de manera categòrica) els canvis segons la seua natura tècnica, política o cultural, i hem observat com els tècnics són aquells que es desenvolupen més ràpidament i són més visibles. Els canvis tècnics més destacats de les experiències analitzades són la mobilització de recursos i pressupost destinats a les accions del procés i projectes feministes, el canvi en l'estructura i redistribució de tasques i responsabilitats i la creació o renovació de protocols i procediments interns.

Els canvis polítics poden arribar també a curt i mitjà termini, però dependrà de l'evolució del procés i la profunditat de les reflexions i voluntat política de l'organització. En general, es veu com els feminismes guanyen una major presència en els projectes i activitats de l'organització i s'estableixen dins de la identitat organitzacional de manera més conscient. Així, els feminismes i les propostes de canvi generades del procés tenen una major legitimitat després de travessar aquests processos. A més a més, l'organització es converteix en una referent per a altres amb capacitat multiplicadora dels canvis. Aquests canvis polítics són fàcilment desenvolupats si no es generen moltes resistències explícites, però suposa un repte el fet que no només es queden en un plànol discursiu i formen, realment, part de la identitat de l'organització.

Els canvis culturals són els més difícils d'identificar en el curt i mitjà termini, perquè la cultura, les creences i les actituds no només depenen de canvis col·lectius, sinó també dels processos individuals de cada persona que forma part de l'organització. Pel que fa als canvis culturals observats en l'organització, s'evidencia una major importància i reconeixement de les emocions i les tasques reproductives, una desconstrucció i qüestionament d'idees productivistes i de "militància heroica", per la qual es valoren menys les postures de "deixar-ho tot per la causa" i comencen a ser més visibles els lideratges i participacions més conscients i responsables amb el sosteniment de les vides de totes. A més a més, gràcies al procés i les accions formatives, la perspectiva de gènere s'amplia i es problematitza juntament amb altres sistemes d'opressió, deixant pas a un treball de desconstrucció euro blanca, hetero i neuronormativa necessària en les organitzacions (o almenys al reconeixement de la necessitat de dur-lo a terme. L'organització aprèn a relacionar-se amb el canvi de manera més processual i no tan productivista o centrada en resultats.

A nivell de consciència individual, els canvis culturals són també extensos en aquests processos. Les persones participants, però també aquelles que formen part de l'organització i que no han participat en el procés, experiencien nombrosos aprenentatges que estimulen processos de reflexió i transformació de les seues actituds i creences. Alguns dels canvis personals que s'experimenten en aquests processos són la identificació del poder en l'organització, el reconeixement del potencial del conflicte com a eina d'evolució i no només com un problema, la identificació i rebuig a actituds i pràctiques patriarcals i la visió dels feminismes com el camí cap a la transformació, alineada amb el lema "l'economia solidària serà feminista o no serà".

Les experiències de canvi organitzacional feminista analitzades ens deixen, junt amb la literatura dels processos i altres experiències, alguns aprenentatges per poder orientar millor futurs processos. Amb la segona pregunta d'investigació explorarem els factors que potencien i limiten la transformació feminista de l'organització i els hem sistematitzat per comprendre què està passant en els processos.

Per desenvolupar processos de canvi organitzacional feminista és important comprendre els escenaris de partida del procés i comptar amb recursos econòmics per poder dedicar temps i comptar amb un adequat acompanyament extern. A més a més, és fonamental l'aposta metodològica participativa i feminista dels processos i treballar de diverses maneres la legitimació del procés perquè els canvis no siguin qüestionats més endavant i es faça explícita la voluntat política de l'organització per dur a terme un procés així. Serà molt rellevant a l'hora d'iniciar un procés de canvi organitzacional feminista identificar les resistències i aquelles actituds i pràctiques favorables a la preservació de l'estatu quo. Per tant, la comunicació resultarà una eina clau per treballar les expectatives sobre el procés i legitimar-ho. Per últim, és important entendre que allò que es pretén canviar no són les persones, sinó les relacions entre elles, i és convenient fixar uns acords de participació durant tot el procés.

També hem identificat alguns aspectes que poden limitar la capacitat de transformació feminista de l'organització i que, per tant, s'han d'intentar treballar amb consciència per cuidar el procés de la millor forma possible. És recomanable fer un balanç entre una participació compromesa amb la necessitat del procés (nombroses sessions col·lectives, algunes entrevistes, la redacció del pla) i una alta exigència del procés que no puga ser sostinguda per les participants. Per tant, resulta clau que durant el disseny del procés i la calendarització es puguin adequar els temps i consensuar-lo entre totes, prioritzant que puguin participar aquelles persones amb responsabilitats de persones al seu càrrec, per exemple.. La falta de recursos i les exigències i poca flexibilitat relacionades amb convocatòries de finançament públic suposen un límit a la capacitat creativa i temps dels

processos. D'altra banda, observem que la inexperiència en la gestió dels conflictes i la falta de visió estratègica i a llarg termini de les organitzacions són una clara limitació per a desenvolupar canvis profunds. A més a més, s'han de tindre molt presents les resistències que apareixen durant el procés i que fomenten la persistència d'estructures desiguals. Per últim, en els casos analitzats en els quals les organitzacions són xarxes (organitzacions de segon nivell), la diversitat de les organitzacions que les conformen dificulta que totes puguen participar de la mateixa forma, mentre que l'homogeneïtat de perfils de les persones que formen part de l'economia solidària a l'Estat espanyol suposa un límit per a construir espais habitables per a totes.

La contribució de metodologies feministes participatives ha tingut un gran pes en aquest procés d'investigació per diversos motius. Primer, s'ha evidenciat amb les experiències de processos de canvi organitzacional feminista com el seu èxit implica desplegar eines metodològiques feministes i participatives que suposen un qüestionament a les formes d'exploració racionals, objectives i neutrals d'altres processos de canvi organitzacional o consultories. Així, aquests processos reconeixen i posen en valor l'epistemologia de les emocions desenvolupant el diàleg i reflexió més enllà de la paraula, evidenciant que aquesta aposta metodològica és també política. No és casualitat que l'estratègia metodològica d'aquesta tesi també s'alinee amb l'epistemologia i investigació feminista, sinó que és també un esforç per dotar de coherència aquest treball, seguint els objectius tant d'investigació com d'acció.

## Alçar l'espill

Un dels aprenentatges més bonics que ens deixen els processos de canvi organitzacional feminista és la importància "d'alçar l'espill". Amb aquesta metàfora, Natalia Navarro es refereix als moments d'anàlisi i reflexió interna, de mirar allò que projectem i pensar l'impacte d'allò que veiem a l'espill. En aquest procés d'investigació també és important que alcem l'espill i ens preguntem quines són les contribucions i repercussions de la investigació en la vida de les organitzacions i de les participants d'aquesta.

D'una banda, aquesta tesi proposa un marc innovador al partir de l'Economia Feminista en posar-la en diàleg amb les Teories Feministes de l'Organització, ampliant les propostes i literatura dels processos de canvi organitzacional pro equitat de gènere i dotant d'un marc ampli amb una extensa revisió de la literatura. Malgrat això, la principal aportació d'aquesta tesi considerem que ha sigut la investigació i facilitació del procés amb REAS País Valencià, amb un disseny adaptat a la realitat de l'organització i creat amb elles, que ha tingut una gran incidència en la xarxa i en les persones participants.

A més a més, l'esforç per sistematitzar tant la literatura com les experiències existents en l'Estat espanyol sobre els processos de canvi organitzacional feminista obri un nou camp d'estudi en l'acadèmia, ja que aquestes reflexions i coneixements s'han quedat com a experiències en les organitzacions (a voltes recollides només en un informe), perdent així capacitat de convertir-se en experiències multiplicadores. Per tant, el compromís d'aquesta tesi continua amb la divulgació del treball i la socialització dels aprenentatges que ens deixa, amb l'objectiu de continuar explorant i generant experiències de canvi organitzacional feminista. El repte que assumim és fer-ho, també, amb una perspectiva d'incidència política, per la qual cosa no podem quedar-nos només en fòrums acadèmics i hem de ser capaces de traduir el missatge perquè tothom pugui aportar a la construcció d'organitzacions més habitables i feministes.

En aquesta línia, l'aposta metodològica d'aquest treball d'investigació ha sigut també un repte. D'una banda, no comptem amb moltes referències de processos d'Investigació-Acció que formen part de tesis doctorals, ni tampoc amb referents d'investigació feminista molt presents en l'etapa predoctoral (ni postdoctoral, realment...). Per tant, al repte de la inexperiència habitual d'una investigadora predoctoral se sumà la inexperiència en investigació-acció feminista. El repte va ser afrontat amb una profunda decisió política i amb molta voluntat d'aprendre del mateix camí, celebrant moltes errades i encerts. Les tècniques desenvolupades han sigut molt extenses, especialment la facilitació d'un procés participatiu amb REAS País Valencià. L'aportació de REAS Euskadi a la reflexió i l'anàlisi es considera clau en aquest treball per poder generar moltes de les reflexions que s'han exposat i, també, per comprovar que el treball desenvolupat al País Valencià anava ben encaminat. D'aquesta forma, el cas d'Euskadi, encara que amb una aproximació interpretativista i no orientada a l'acció en aquell col·lectiu, ha sigut també una brúixola i referent durant tot el procés, fins i tot en la part d'anàlisi.

Fer investigació feminista és també atendre a molts detalls que, normalment, no es valoren o visibilitzen com a part important de la investigació. D'una banda, requereix un posicionament de la investigadora i reflexió constant sobre el seu rol en la investigació. La justícia epistèmica és també un element rellevant per a la investigació feminista i el reconeixement dels sabers diversos de totes les co-investigadores és un esforç continu a fer durant tot el procés. També la forma de comunicar, socialitzar la informació i participar en el procés d'investigació pot ser feminista. Entendre que no totes les persones compartim els mateixos codis, que molts codis estan més valorats que altres, i que les formes d'expressar-nos i entendre el món són diverses és un exercici que s'ha de fer conscientment quan preparam els tallers, les entrevistes i també als espais informals.

Considerem que la principal aportació metodològica d'aquesta tesi és la incidència que ha tingut en la realitat d'una organització, i l'evidència de com la investigació també és un procés social i polític.

## Continuar

En aquestes últimes línies m'agradaria *somiar* sobre el futur d'aquest procés d'investigació i discutir les seues limitacions. Encara que un dels materials dels procés siga aquest, una tesi doctoral, soc conscient de les limitacions d'aquest format, començant per la seua extensió. Desenvolupar una tesi doctoral amb un paradigma i investigació feminista és possible, però hem de fer renúncies i assumir certes limitacions. Tanmateix, és possible cuidar el procés i a les persones que hi participen, construir espais de construcció de coneixement de forma col·lectiva (no en tota, però sí en algunes parts de la investigació) sense deixar de banda el rigor científic, i demostrar que la ciència no és només allò que ens han fet creure.

Identifiquem algunes limitacions del treball com ara la inexperiència en la facilitació de grups, també resultat de la falta de referents durant la formació acadèmica sobre aquestes metodologies. La soledat d'una tesi doctoral és difícil d'abandonar, encara que apostes per moments col·lectius i estigues molt ben acompanyada. Aquesta falta de col·lectivitat és un gran biaix i límit en tot el procés, per molt que situem la nostra mirada.

De cara a futures investigacions, seria interessant impulsar processos de canvi organitzacional feminista en altres tipus d'organitzacions com ara associacions o moviments socials. També seria un gran repte proposar un procés de canvi organitzacional feminista en una empresa (convencional) que no té un treball feminista previ, si aquesta és una aposta ferma i explícita a nivell polític. En aquesta línia, considerem que els resultats d'aquesta investigació poden ser útils per a una gran diversitat d'organitzacions i grups, i els mateixos processos poden ser adaptats en temps, metodologies i estratègia per tal de generar canvis coherents amb la realitat de cada col·lectiu. Així, encara que en aquest treball hem analitzat xarxes d'entitats (organitzacions de segon nivell), pensem que les reflexions poden ser també extrapolables a organitzacions de primer nivell i de fet, a nivell logístic i operatiu molt més senzill.

D'altra banda, considerem que la profunditat i complexitat del gènere ha de continuar sent explorada per incorporar la perspectiva interseccional de manera més explícita en futurs processos, posant el focus en la fractalitat de les estructures de poder i com travessen les organitzacions i persones que les conformen. En aquesta línia, ens agradaria continuar explorant en futures experiències la integració de la mirada

antiracista i el treball des dels privilegis, amb un focus molt més centrat en el poder i rang als grups. En coherència amb aquesta idea, seria interessant ampliar la revisió bibliogràfica i buscar referències a nivell teòric i pràctic en altres territoris més enllà de l'Estat espanyol i els Estats Units. Explorar quines iniciatives de canvi organitzacional o de construcció feminista de les organitzacions existeixen i es generen des d'altres cosmovisions i cultures, conscients de biaix blanc-espanyol de moltes de les referències bibliogràfiques.

Però, sobretot, ens agradaria que aquests processos continuen amb una clara aposta política com a eina de transformació i no esdevinguin un instrument (més) fiscalitzador del gènere, sobreinstitucionalitat i descafeïnat. Hem de continuar explorant com actua el poder i com ens organitzem per conviure amb ell de manera conscient i responsable, promovent laboratoris de lideratges conscients, i utilitzar el mateix poder per combatre aquelles conseqüències discriminatòries, generadores de desigualtats i que posen en perill la vida. Per a aquesta tasca, considerem que la investigació i l'educació són també eines de lluita necessàries per a construir vides que paguen la pena ser viscudes, i territoris més habitables per a totes.

# Conclusions

After three years and a half of work, writing this section and trying to synthesize the numerous reflections generated by the research process has represented a great challenge. We consider that the contributions and great value of this research have been precisely the process of these years, and that this section has an expository and analytical purpose related to the document of it rather than the “life” of the research itself. Aware of the importance of this final section, we have tried to outline the main ideas by structuring them in a fourfold division.

To start with, we reflected on the contributions that this research process makes to literature by putting the results in dialogue with Feminist Theories of Organization, Feminist Economics and the theories of Gender in Development. Then, we discussed how the research questions and objectives raised have been answered through this paper. To do so, we reviewed the key changes identified in organizations, the factors that enhance or limit feminist transformation and the contribution of participatory feminist methodologies. Moving onwards, we discussed the main contributions of this thesis and, to conclude, we analyzed the possible limitations of this project and made recommendations for future research.

## Setting and dialogue with theories

The theoretical framework of this research is considered innovative since it has elements of the Feminist Theories of Organizations (TFO) while maintaining the inspiration and centrality of the proposals of the Feminist Economy. It also dialogues with literature of pro-gender equity and organizational change processes, and its origins in the theories of Gender in Development.

With the analysis of two case studies, several TFO authors pointed out that organizations are, in essence, regimes of inequality. During the processes of organizational change,

especially in the diagnosis stage, work is done on this issue to connect those identified inequalities with the structures of oppression that are being reproduced in that context. Therefore, during the diagnosis phase, the gendering processes reproduced by the organization are revealed.

The methodology applied and the political positioning they adopt is far from the proposals identified by the TFO as "*gender in management*", where gender inequality is approached in a simplistic, binary and liberal way. On the contrary, the processes of feminist organizational change understand gender from an intersectional, complex and political perspective.

The main contribution of feminist organizational change processes to Feminist Economics is the practical proposal they embody. Those processes contribute to the advancement of the conceptual grounding and the translation of the complexity of some theoretical proposals. These, indeed, are well known by a large part of the supportive economy organizations, which are integrated in many speeches of people who participate in them. However, with these processes, it is observed how there is, generally speaking, a strong necessity to fill them with meaning, to endorse what is understood and how to articulate them properly. For instance, the concept of care or "sustainability of life" placed in the centre of organizations. Hence, these processes advance in the construction of knowledge of the practices of Feminist Economics. They problematize the mantras repeated by organizations which are rarely accompanied by a specific strategy beyond the discourse.

Thus, these processes involve the construction of possible experiences of ways of doing and living in supportive economy organizations. By doing that, they become a referent for others, evidencing through changes (new structures, forms of participation, politics...) that Feminist Economics can be apply to a micro level and specific experiences.

The work is structured to put the sustainability of life at the centre of organizations through the questions proposed by Amaia Pérez Orozco (2017): what do we mean by "a life that pays for the joy of being alive"? and how do we collectively coordinate to build



it? Therefore, these processes also move forward in the construction of knowledge and give possible answers to these questions, as can be seen in the amount of working materials provided that portray the whole process (see annexes 3 and 4). In addition, the analyzed experiences align with the perspective of Feminist Political Economy (Agenjo-Calderón, 2021), since it works with an explicit political component that questions the capitalist economic system as the "system of multiple domination".

Finally, thinking of a multi-level proposal for the sustainability of life (Agenjo-Calderón, 2021), we consider that feminist organizational change processes have a direct impact on the micro level when working on power relations in organizations. These processes contribute as well to change the *meso* level while questioning the relationships between working life, community, and homes. Moreover, they also spur on changes at the macro level with the shifts conducted after the process by showing other ways of doing economy, which differ on the hegemonic.

## **Shake it all up**

Through the entire research process, we have examined in detail what changes can occur in organizations that carry out feminist organizational change processes. Several changes have been identified and classified as technical, political, and cultural, showing that there is still a long way to go towards building feminist and livable organizations. Moreover, evidence shows how the feminist perspective, and the methodological proposal of the processes shakes the whole organization (not only the structure or the conciliation policies). It seeks to collectively rethink alternatives to change from the most explicit to the most invisible aspects that sustain and reproduce inequalities and discrimination.

In this study, we have analyzed two feminist organizational change processes conducted by two networks of solidarity-based economy organizations called REAS in Spain. Nevertheless, the contexts of both organizations are completely unique, since in the case of REAS Euskadi, the process lasted four years and had extensive public funding to carry it out. On the one hand, the Euskadi network has almost a hundred entities, more than 25 years of experience and a stable technical team of five members. On the other hand, REAS País Valencià, which was born in 2014, has around 30 entities while, from the

outset, it did not have any hired members. Besides, the feminist organizational change process did not have exclusive funding to be carried out, although some actions could be developed thanks to other grants. We can also learn from the diversity of both networks.

From this process, we have learnt the importance of having financial resources (time, money...) that support non-productive tasks (of inquiry, reflection, care...). However, the success of the process does not depend solely on the funding it can receive, but on the will and political decision of a large part of the organization so that the process has sufficient legitimacy to face hindrances and the heteropatriarchal inheritance.

If we analyze the depth of the changes in both processes, they are not so far apart considering the diverse starting points of Euskadi and Valencian Country (REAS Euskadi had a previous history of feminist work before starting the process, while REAS País Valencià didn't). Therefore, we highlighted the importance of starting these processes in phases in order to adapt them to the context and reality of the feminist politics and practices of the organization. Although it is not mandatory to follow strictly the stages of the methodology of these processes, it may be useful to apply what has been learnt and shared in this paper (detailed below).

Turning to the first research question, we have classified (operationally and not categorically) the changes according to their technical, political or cultural nature. We observed that the technical changes were more visible and could be rapidly implemented. The most outstanding technical changes of the analyzed experiences are: the mobilization of resources to boost the actions of the process and feminist projects, the change in the structure and redistribution of tasks and responsibilities, and the creation or renewal of internal protocols and procedures.

It has been proven that political changes could be developed in the short and medium term, but it will depend on the evolution of the process and the depth of the reflections and political will of the organization. In general, we see how feminisms gain a greater presence in the projects and activities and become part of the organizational identity more consciously. Thus, feminisms and the changes proposed have greater legitimacy after going through these processes. In addition, the organization becomes a benchmark

for others, what enables the opportunity of multiplying its scope. These political changes may be easily carried out if there are not quite explicit resistances, but it is a challenge to not remain on a discursive level and to become part of the organization's identity.

When it comes to cultural changes, they are the most burdensome to identify in the short and medium term because culture, beliefs and attitudes depend not only on collective changes, but also on the individual processes. Regarding the cultural changes observed, there is evidence of greater importance and recognition of emotions and reproductive tasks, the deconstruction and questioning of productivity ideas and the “heroic militancy”. Responsible leaderships and different levels of participation started to be developed or tried to be. Another important feature to highlight is that thanks to the process and formative actions, the gender perspective is expanded and problematized together with other systems of oppression, paving the way to a work of euro-white, heteronormative deconstruction. The organization has learnt to relate to change as a process itself, breaking with the vision focused only on tangible results.

At the level of individual consciousness, cultural changes are also extensive in these processes. People who participate experience multiple learnings that stimulate processes of reflection and transformation of their attitudes and beliefs. Some personal changes experienced in these processes are: the identification of power in the organization, the recognition of the potential of conflict and not as a threat, the identification and rejection of patriarchal attitudes and practices and the vision of feminism as the path to transformation.

The analyzed feminist organizational change experiences have left us, together with literature and other experiences, some lessons that could guide future processes better. In the second research question, we explored the factors that enhance and limit the feminist transformation of the organization. By systematizing them, we aimed to understand better what was happening in the processes and what we should be concerned about prior to the process.

To develop feminist organizational change processes, it is important to understand the starting scenarios of the process, as well as finding financial resources to be able to spend

time on them and look for external support or facilitation. What is more, it is essential to have a participatory and feminist methodological approach and to work in order to legitimize the process so that the changes are not questioned afterwards. It is essential to make explicit the political will of the organization to carry out the process, so this has to be clarified and stated from the beginning. When starting a process of feminist organizational change, it will be decisive to identify hindrances, attitudes and practices favourable to the preservation of the *status quo*. Therefore, communication will be fundamental to work on expectations about the process and legitimize it. Finally, it is important to understand that what is intended to change is not the people, but the relationships between them, and it is recommended to establish participation agreements throughout the process.

We have also identified some aspects that can limit the organization's capability for feminist transformation. First of all, it is advisable to make a balance between a committed participation aware of the exigencies (to take part in workshops, meetings, interviews, etc) and a high demand for the process that cannot be sustained by the participants. Therefore, we highly suggest agreeing to the design process and schedule of the meetings, prioritizing the participation of women or *other* identities on the periphery.

On one hand, the absence of resources rises the need of acceding to public funding, which frequently narrows the flexibility of the process due to the administration's requirements, limiting the creativity and constraints on time. On the other hand, we observe that the inexperience in conflict management and the lack of strategic and long-term vision of the organizations display a clear disadvantage to develop deep changes. Moreover, the resistance that appears during the process and that encourage the persistence of unequal structures must be kept in mind. Ultimately, in the cases of REAS (which are second-level organizations), the diversity of member organizations (in terms of volume of workers) leads to asymmetries between them to participate in the same conditions. Nevertheless, the homogeneity of people's profiles represents a limit to build habitable spaces for everyone.

The contribution of participatory feminist methodologies had a huge impact on this research process for several reasons. First of all, it is proved that the success of feminist organizational change processes involves displaying feminist and participatory methodological devices. This methodology points out directly to the rational, objective and neutral forms of exploration of other organizational change processes made, for instance, by consultants without the members of the organization. Thus, these processes recognize and value the epistemology of emotions, developing a dialogue and encouraging a reflection beyond words, showing that this methodological commitment is also political. It is no coincidence that the methodological strategy of this thesis also aligns with feminist epistemology and research, rather an effort to give coherence to this work, following the objectives of both research and action.

## **Reflection in the mirror**

One of the most beautiful lessons that feminist organizational change processes has taught us is the importance of "raising the mirror". With this metaphor, Natalia Navarro refers to moments of internal analysis and reflection, of looking at what we project, thinking about the impact of what we see reflected. In this research process, it is also important that we undertake that same task and ask ourselves what the contributions are and to which extent they impact the lives of organizations and their participants.

On the one hand, this thesis proposes an innovative framework based on Feminist Economics by putting it in dialogue with Feminist Theories of Organization. To do so, we aim to expand the proposals and the literature on organizational change processes for gender equity and to provide a broader framework with an extensive literature review. Despite this, we consider that the main contribution of this thesis is the facilitation of the process with REAS *País Valencia*. Its design was adapted to the reality of the organization and created with its members, having a big impact on the network and the participants.

On top of that, the effort to systematize both literature and the existing experiences in the Spanish State on feminist organizational change processes opened a new field of study in Academia. Until now, most of these reflections and knowledge had been written

as experiences in organizations and collected in a report uploaded to their websites, missing the opportunity to become a booster for others. Therefore, the commitment of this thesis continues with the dissemination of the work and the socialization of what has been learnt with the aim of continuing to explore and generate experiences of feminist organizational change. The challenge lies in being able to do so without missing the political perspective, being able to translate the academic language so that everyone can contribute to the construction of more livable organizations.

The methodological approach of this research work has also been a challenge. Unfortunately, we do not have many references of Research-Action processes that are part of doctoral thesis nor feminist research processes. Therefore, the inexperience in feminist action research was added to the challenge of predoctoral inexperience. This was faced with a clear political decision and a great desire to learn from the same path, acknowledging both mistakes and successes.

The developed techniques have been very extensive, especially the facilitation of a participatory process with REAS *País Valencia*. The contribution of REAS Euskadi to the reflection and analysis is considered a fundamental base in this work that allowed and inspired many of the reflections that have been presented. It also aided in verifying that the work developed in the *País Valencià* was on the right track. To this extent, the case of Euskadi was also a compass and a reference throughout the process, yet with an interpretive approach and not oriented towards action.

Research on feminism involves acknowledging details that are not commonly valued or considered an important issue in research. In fact, it requires a positioning of the researcher and constant reflection on her role. Epistemic justice is as well a relevant element for feminist research, whereas the recognition of the diverse knowledge of all co-researchers is a continuous effort to be made throughout the process. The way we communicate, socialize and participate in the research process can also be made by a feminist perspective. Understanding that not all people share the same codes, that many are more valued than others, and that the ways of expressing ourselves and understanding the world are diverse is an exercise that should be deliberately done when preparing the workshops, interviews and also in informal spaces. The main

methodological contribution of this thesis is the impact and transformation generated on the reality of the organization and the evidence that proves research is also a social and political process.

## **Yet to come**

In these last lines, I would like to dream about the future of this research process and discuss its limitations. I am well aware of the limitations of this thesis format, starting with its length, academic language and structure. Developing a doctoral thesis under a feminist paradigm and methodology is possible, yet we have to make sacrifices and assume certain limitations. However, we have learnt that it is possible to take care of the process and the people who participate in it, to build spaces for the construction of knowledge collectively (not always, but in some parts of the research). We have tested that it is possible to do so without neglecting scientific rigour.

We identified some limitations of the work, such as the inexperience in facilitation and the lack of references during the academic training on these methodologies. It is an arduous task to get rid of the loneliness of a doctoral thesis, even if you are well-surrounded by people and treasure collective moments. This lack of collectivity is a bias and limits the whole process.

For future research, it would be interesting to promote feminist organizational change processes in other types of organizations, such as associations or social movements. It would also be a challenge to propose a feminist organizational change process in a (conventional) company that has no prior feminist work. Along these lines, we consider that the results of this research can be beneficial for a wide variety of organizations and groups. Similar change processes can be adapted in terms of time, methodologies and strategy to generate consistent actions taking into account the reality of each collective. Thus, although in this work we have analyzed second-level organizations, we think that the reflections can also be extrapolated to first-level organizations.

Likewise, we consider that the depth and complexity of gender ought to continue to be explored to incorporate the intersectional perspective more explicitly in future processes,

focusing on the fragmentation of power structures and how organizations and people make them up. We would like to continue exploring in future experiences the integration of an anti-racist perspective and work from the point of view of privilege, power and rank being the main targets. Moreover, we recommend broadening the bibliographic review and seeking for references at a theoretical and practical level in other territories beyond Spain and the United States due to the white-Spanish bias of many of the bibliographic references.

Nevertheless, above all, we would like these processes to continue with a clear political commitment as an instrument for transformation and not to become another “check” requirement for public policies without deep reflection. We should continue exploring how power works and how we organize ourselves to live with it in a conscious and responsible way. For instance, by promoting “laboratories” of leadership, using power to combat those discriminatory inequality-generating circumstances and life-threatening consequences. For this task, we consider research and education to be fundamental devices for improving and providing dignified lives and habitable territories.



## Referències

- Acker, Joan (1988). Class, gender, and the relations of distribution. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 13(3), 473–497.
- (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- (2011). Theorizing Gender, Race and Class in Organizations. *Handbook of Gender, Work and Organization*, 5(8), 65–80.
- Agénjo-Calderón, Astrid (2013). Economía Feminista: los retos de la sostenibilidad de la vida. *Revista Internacional de Pensamiento Político*, 8, 15–27.
- (2021). *Economía política feminista. Sostenibilidad de la vida y economía mundial*. Catarata.
- Agénjo Calderón, Astrid i Santillán, Cristina (2012). Los derechos económicos de las mujeres: una economía sobre la vida. Discursos y prácticas en Nicaragua, El Salvador, Bolivia y el Estado español. En *XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles* [Actas de congreso] (pp.1372–1377). Trama editorial/CEEIB.
- Aguilar, Eduardo Enrique (2018). ¿De qué hablamos cuando decimos otra economía es posible? Reflexiones sobre las economías solidarias y los posibles significados de la transición. *Otra Economía*, 11(20), 88–100.
- Anzaldúa, Gloria E. (1987). *Borderlands/La Frontera: the New Mestiza*. Aunt Lute Boon Company.
- Arin, Arrate (2017). Nuevas economías transformadoras. *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 14, 7–60.
- Arnstein, Sherry (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of American Planning*, 35(4), 216–224.
- Arruda, Marcos (2004). Construint l'economia solidària. *Revista nexa: quaderns d'autogestió i economia cooperativa*, 14, 49–56.
- Atienza de Andrés, María (2017). El enfoque de género en la Economía Social y Solidaria: aportes de la Economía Feminista. *Dossiers EsF*, 25, 4–5.
- Benería, Lourdes (2018). ¿Qué es la Economía Feminista? *Alternativas económicas*, 57, 50–51.
- Benería, Lourdes; Berik Günsell i Floro, María (2018). *Género, desarrollo y globalización: una visión desde la economía feminista*. Edicions Bellaterra.
- Blas, Asier i Ibarra, Pedro (2006). La participación: estado de la cuestión. *Cuadernos de trabajo Hegoa*, 39. Hegoa.
- Boni, Alejandra i Frediani, Alex (2020). *Expanding capabilities through Participatory Action Research*. En Enrica Chiappero, Siddiqur Osman, i Mozaffar Qizilbash (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Capability Approach* (pp. 477-496). Cambridge University Press.
- Bosch, Anna; Carrasco, Cristina, i Grau, Elena (2005). Verde que te quiero violeta. Encuentros y desencuentros entre feminismo y ecologismo. En Enric Tello (Ed.), *La historia cuenta: Del decrecimiento económico al desarrollo sostenible* (pp. 321–346). El Viejo Topo.

- Briales, Álvaro (2014). Para una crítica de todos los Trabajos: la teoría de la escisión del valor entre las críticas feministas del capitalismo. *Encruzijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 7, 153–179.
- Butler, Judith (1990). *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge.
- Cáceres, Paloma (2019). El género en el cambio organizacional: instituciones, poder y agencia, *Pelícano*, 5, 8–34.
- Calás, Marta B. i Smircich, Linda (2016). Feminist Theories of Organization. En Nancy Naples, Renee Hoogland, Maithree Wickramasinghe i Wai Chi Angela Wong (Eds.), *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies* (pp.1–6). Wiley-Blackwell.
- Calás, Marta B.; Smircich, Linda i Holvino, Evangelina (2014). Theorizing Gender-and-Organization: Changing times... changing theories. En Savita Kumra, Ruth Simpson i Ronald J. Burke (Eds), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 17–52). Oxford University Press.
- Carrasco Bengoa, Cristina (2006). La economía feminista: una apuesta por otra economía. En Maria Jesús Vara (coord.), *Estudios sobre género y economía* (pp. 29–62). Akal.
- (2009). Tiempos y trabajos desde la experiencia femenina. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Social*, 108, 45–54.
- Carrasco Bengoa, Cristina i Díaz Corral, Carme (2017). *Economía Feminista. Desafíos, propuestas y alianzas*. Entrepueblos.
- Cendejas, Josefina María (2017). Más allá de la reproducción ampliada de la vida. Una interpelación feminista de la economía solidaria. *Tesis Psicológica*, 12(2), 116–134.
- Connell, Raewyn W. (1987). *Gender and power*. Standford University.
- Corbetta, Piergiorgio (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGraw Hill.
- Coraggio, José Luis (2008). *Economía social, acción pública y política. (Hay vida después del neoliberalismo)* (2ª ed.). CICCUS.
- (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Editorial Abya-Yala.
- (2016). La Economía Social y solidaria: niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades. En Carlos Puig (coord.), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (pp. 15–40). Hegoa.
- (2017). *Miradas sobre la economía social y solidaria en América Latina*. UNGS/IAEN.
- Crenshaw, Kimberle (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1, 139–167.
- Cubillos Almendra, Javiera (2014). Reflexiones sobre el proceso de investigación. Una propuesta desde el feminismo decolonial. *Athenea digital*, 14(4), 261–285.
- (2015). La importancia de la interseccionalidad para la investigación feminista. *Oxímora Revista Internacional De Ética y Política*, 7, 119–137.
- Curiel, Ochy (2020). Construyendo metodologías feministas a partir do feminismo decolonial. En Heloísa Buarque de Hollanda (org.), *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais* (pp. 120–138). Bazar do Tempo.

- DECRETO 40/2018, de 27 de marzo, por el que se regulan las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género. *Boletín Oficial del País Vasco. Victoria-Gasteiz*, 67, de 9 de abril de 2018, 1–16.
- Del Río Martínez, Amaia i Dema Moreno, Sandra (2013). El replanteamiento de la cooperación para el desarrollo desde el feminismo en un escenario de crisis estructural. En Amaia Del Río Martínez i Sandra Dema Moreno (coords.), *Voces y saberes feministas: hacia una agenda de cooperación emancipadora* (pp. 15–37). Hegoa.
- Dema Moreno, Sandra (2008). Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 122, 119–144.
- Denzin, Norman K. i Lincoln, Yvonna S. (1994). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. En Norman K. Denzin i Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1–17). Sage.
- (2012). La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. En Norman K. Denzin i Yvonna S. Lincoln (coords.), *Manual de investigación cualitativa* (pp. 43–102). Gedisa.
- Di Masso, Marina; Ezquerro, Sandra, i Rivera-Ferre, Marta (2021). Mujeres en la Economía Social y Solidaria: ¿alternativas socioeconómicas para todas? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 123–159.
- Espinosa, Yuderlys (2014). Una crítica descolonial a la epistemología feminista crítica. *El cotidiano*, 184, 7–12.
- Federici, Silvia (2017). Economía feminista entre movimientos e instituciones: posibilidades, límites, contradicciones. En Cristina Carrasco i Carmen Díaz (Eds.), *Economía feminista. Desafíos, propuestas, alianzas* (pp. 21–28). Entrepueblos.
- (2018). *El patriarcado del salario, críticas feministas al marxismo*. Traficantes de sueños.
- Fernández-Ortiz de Zárat, Gonzalo; Piris, Silvia i Ramiro, Pedro (2013). *Cooperación internacional y movimientos sociales emancipatorios: bases para un encuentro necesario*. UPV/EHU Hegoa.
- Ferree, Myra Marx (2009). Inequality, intersectionality and the politics of discourse: framing feminist alliances. En Emmanuela Lomardo, Petra Meier i Mieke Verloo (Eds.), *The discursive politics of gender equality. Stretching, bending and policy-making* (pp. 86–104). Routledge.
- Freire, Paulo (1997). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI.
- Fuks, Saul I. (2017). Procesos participativos y construcción de prácticas sociales transformadoras: complejidades y desafíos. En Emerson F. Rasera, Karin Taverniers i Oriana Vilches-Álvarez (Eds.), *Construccionismo Social en acción. Prácticas inspiradoras en diferentes contextos* (pp. 225–261). Taos Institute Publications / WorldShare Books.
- Gálvez, Linna (2004). Logros y retos del análisis de género en la histórica económica de la empresa. *ICE, Revista de Economía*, 812, 77–89.
- Gaventa, John i Cornwall, Andrea (2008). *Power and Knowledge*. En Peter Reason i Hilary Bradbury (Eds.), *The Sage Handbook of Action Research*. (2ª ed., pp. 71–81). Sage.

- Greenwood, Davydd J. i Levin, Morten (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change* (2<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Grupo de Feminismos Desazkundea (2015). Decrecimiento Feminista. Una perspectiva desde los comunes. *Dossieres EsF*, 16, 17–23.
- Goetz, Anne Marie (1995). Institutionalizing women's interests and accountability to women in development. *IDS bulletin*, 26(3), 1–10.
- (1997). Managing organisational change: The 'gendered' organisation of space and time. *Gender & Development*, 5(1), 17–27.
- Guba, Egon i Lincoln, Yvonna (2000). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En Catalina Denman i Jesús Armando Haro (Eds.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 113–145). El Colegio de Sonora.
- Guridi, Luis, i Jubeto, Yolanda (2014). Fundamentos conceptuales y principios de la economía social y solidaria. En Yolanda Jubeto, Luis Guridi i Maite Fernández-Vila (Eds.), *Diálogos sobre Economía Social y Solidaria en Ecuador* (pp. 17-58). Hegoa.
- Haraway, Donna (1995). *Ciencia, cyborgs, mujeres: la reinención de la naturaleza*. Cátedra.
- Harding, Sandra (1987). Introduction: is there a feminist method? Sandra Harding (Ed.), *Feminism and methodology. Social Science Issues*, 26 (pp. 1-14). Indiana University Press.
- Herrero, Amaranta (2017). Conexiones entre la crisis ecológica y la crisis de los cuidados. Entrevista a Yayo Herrero López. *Ecología Política*, 54, 111–114.
- Herrero, Yayo (2010). Cuidar: una práctica política anticapitalista y antipatriarcal. En Carlos Taibo (coord.), *Decrecimientos: sobre lo que hay que cambiar en la vida cotidiana* (pp. 17–31). Los Libros de la Catarata.
- (2013). Miradas ecofeministas para transitar a un mundo justo y sostenible. *Revista de Economía Crítica*, 16, 278–307.
- (2015). Apuntes introductorios sobre el Ecofeminismo. *Boletín de recursos de información del Centro de Documentación de Hegoa*, 43.
- (2017) Economía ecológica y feminista: un diálogo necesario. En Cristina Carrasco Bengoa i Carmen Díez Corral (Eds.), *Economía feminista Desafíos, propuestas, alianzas* (pp. 121–166). Entrepueblos.
- Heron John i Reason Peter (1997). *A Participatory Inquiry Paradigm. Qualitative Inquiry*, 3(3), 274–294.
- Hill Collins, Patricia (2000). *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*. Routledge.
- (2012). Social inequality, power, and politics: Intersectionality and American pragmatism in dialogue. *The Journal of Speculative Philosophy*, 26(2), 442–457.
- Ibáñez, Jesús (1994). *El regreso del sujeto: la investigación social de segundo orden*. Siglo XXI.
- Jubeto, Yolanda, i Larrañaga, Merche (2012). La economía será solidaria si es feminista. Aportaciones de la Economía Feminista a la construcción de una Economía Solidaria. *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica* (pp. 13–26). REAS Euskadi.

- Jara Holliday, Óscar (2017). *La concepción metodológica dialéctica, los métodos y las técnicas participativas en la educación popular*. Publicaciones Alforja.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kebir Tio, Mouna (2020). El conflicto y su dimensión de poder. El rango, una dinámica en las relaciones de conflicto. *Revista de Mediación*, 13(2), 1–9.
- Kemmis, Stephen i McTaggart, Robin (2005). Participatory Action Research Communicative Action and the Public Sphere. En Norman Denzin i Yvonna Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3ª ed., pp. 559–603). Sage.
- Lagarde, Marcela (2000). Aculturación feminista. En Eliana Largo (Ed.), *Género en el Estado. Estado del género. Ediciones de las Mujeres*, 27 (pp. 135–150). Isis Internacional.
- LaTuerka (2017, 26 de enero). *El Tornillo 5x15: El Heteropatriarcado* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=5zUNgq92Qas>
- Las Tejedoras (2021, 23 de septiembre). *Capitalismo Heteropatriarcal*. Glosario Pikara Magazine. <https://glosario.pikaramagazine.com/glosario.php?lg=es&let=c&ter=capitalismo-heteropatriarcal>
- Laville, Jean-Louis, i García Jané, Jordi (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria*. Icaria.
- Leivas Vargas, Monique (2022). *Metodologías participativas para la innovación transformadora*. Experto universitario en innovación para la transformación social y ambiental. [Materials del mòdul].
- Lincoln, Yvonna; Lynham, Susan i Guba, Egon (2011). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. En Norman Denzin i Yvonna Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 97–128). Sage
- Lombardo, Emmanuela i Mergaert, Lut (2012, Juliol 8–12). *Gender mainstreaming and resistance to gender+ training processes*. [Conferència]. XXII World Congress of Political Science IPSA.
- Longwe, Sara Hlupekile (1997). The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot. *Development in Practice*, 7(2), 148–156.
- Lugones, María (2008). Colonialidad y género. *Tábula rasa*, 9, 73–102.
- (2012). Subjetividad esclava, colonialidad de género, marginalidad y opresiones múltiples. *Pensando los feminismos en Bolivia*, 129–140.
- Luxán, Marta i Azpiazu, Jokin (2016). Metodologías de Investigación Feminista. *Módulo III: Metodología para la implementación de la igualdad*. [Materials del mòdul]. UPV/EHU.
- Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen i Dubel, Ireen (1997). *Gender and Organisational Change: Bridging the Gap between Policy and Practice*. Royal Tropical Institute.
- Maicas-Pérez, Marta (2018). *Cabanyal Horta, miradas desde la economía feminista*. Universitat Politècnica de València.
- Martí, Joel (2017). La investigación-acción participativa: estructura y fases. *Experto en nuevas metodologías de las ciencias sociales*. [Materials docents]. Universidad Complutense de Madrid.
- Martínez Martín, Irene, i Ramírez Artiaga, Gema (2017). Des-patriarcalizar y Des-colonizar la Educación. Experiencias para una Formación Feminista del

- Profesorado. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 6(2), 81–95.
- Matthei, Julie (2009, juny). *Beyond the economic man: Economic Crisis, Feminist Economics, and the Solidarity Economy*. [Actes de congrés]. International Association for Feminist Economics Conference.
- Melero Aguilar, Noelia (2012). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad: un análisis desde las ciencias sociales. *Cuestiones pedagógicas*, 21, 339–355.
- Mindlell, Arnold (2014). *Sentados en el fuego. Cómo transformar los grandes grupos mediante la diversidad y el conflicto*. DDX.
- Miller, Valerie; VeneKlasen, Lisa; Reilly, Molly, i Clark, Cindy (2006). *Making change happen: Power. Concepts for revisioning power for justice, equality and peace*. Just Associates.
- Mugarik Gabe (2019). *Antes del viaje. Viajando por lo invisible*. <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/antes-del-viaje/>
- Mukhopadhyay, Maitrayee; Steehouwer, Gerard i Wong, Franz (2006). *Politics of the possible: gender mainstreaming and organizational change: experiences from the field*. KIT Publishers i Oxfam.
- Murguialday, Clara (1999). Mujeres y cooperación: de la invisibilidad a la equidad de género. *Cuadernos Bakeaz*, 35, 1–20.
- Moser, Caroline; M'chaju-liwewe, Olivia; Moser, Annalise i Mgwira, Naomi (2004). *DFID Malawi Gender Audit: Evaporated, invisibilized or resisted?* DFID UK.
- Navarro Oliván, Natalia (2003). Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro-equidad de género. En Adela García (coord.), *Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad*, (pp. 53–88). ACSUR-Las Segovias.
- (2004). Con las manos en la masa y... ¿ahora qué? Procesos de cambio organizacional pro equidad. *I Congreso Economía Feminista*. Universidad País Vasco.
- (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro equidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- (2011, juny). *Cambio organizacional pro equidad de género* [Ponència]. *Tercer Seminario Internacional Sobre Cultura Organizacional*, Instituto Nacional de las Mujeres de los Estados Unidos de México.
- (2017) *En las organizaciones también queremos bailar. Cambio organizacional pro equidad de género*. Mugarik Gabe.
- Nieto, Leticia y Boyer, Margot (2006). Understanding Oppression: Strategies in addressing power and privilege. *Colors NW Magazine*, 5, 30–33.
- Nobre, Miriam (2015). Economía solidaria y economía feminista: elementos para una agenda. *Papeles de Economía Solidaria*, 4.
- Pajares Sánchez, Lorena (2018a). *Análisis de las resistencias al género en las ONG de desarrollo. Visibilizando las incoherencias para la transformación*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- (2018b). *Procesos de transformación feminista en ONGD. ¿Cómo abordarlos?* Red de ONGD de Madrid.

- (2018c). La gestión de las resistencias al género en las ONG de Desarrollo: Un camino por recorrer. En Comité Organizador Noviembre Feminista (Comp.), *Hilos Violeta. Nuevas propuestas feministas. Un dialogo abierto* (pp. 217–228). Instituto de Investigaciones Feministas. Universidad Complutense de Madrid.
- Palau, Guillermo i Peris, Jordi (2019). Metodologías cualitativas de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. *Aproximación a las metodologías cualitativas (unidad 1)*. [Materials de l'assignatura]. Universitat Politècnica de València.
- Pérez de Mendiguren Castresana, Juan Carlos; Etxezarreta Etxarri Enekoitz i Guridi Aldenondo, Luis (2009). Economía social, Empresa Social y Economía solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1.
- Pérez Orozco, Amaia (2006). *Perspectivas feministas en torno a la economía: el caso de los cuidados*. Consejo Económico y Social.
- (2010). *Cadenas globales de cuidado. ¿Qué derechos para un régimen global de cuidados justo?* UN-INSTRAW.
- (2012, 6 de febrer). De vidas vivibles y producción imposible. *Rebelión*. <https://rebellion.org/de-vidas-vivibles-y-produccion-imposible/>
- (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Traficantes de Sueños.
- (2017) ¿Espacios económicos de subversión feminista? En Cristina Carrasco i Carmen Díaz (Eds.), *Economía feminista. Desafíos, propuestas, alianzas* (pp. 29–59). Entrepueblos.
- (2019). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. (4ª ed.) [1ª ed., 2014]. Traficantes de Sueños.
- Pérez Orozco, Amaia, i Agenjo Calderón, Astrid (2016). Economía Feminista. En Astrid Agenjo Calderón, Ricardo Molero Simarro, Alba Bullejos Jiménez i Coral Martínez Erades (coords), *Hacia una economía más justa. Manual de corrientes económicas heterodoxas* (pp. 51–97). Economistas sin Fronteras.
- Pérez, Zaloa, EkoSolFem. (19–20 de octubre de 2017). Mesa eje 2: Procesos Organizacionales no heteropatriarcales [Taula de diàleg]. Congreso Enlazando miradas, propuestas feministas de consumo responsable y Economía Social y Solidaria. SETEM.
- Pérez, Zaloa; Piris, Silvia, Equipare, INCYDE (19–20 de octubre 2017). BIZIGARRI: Proceso de cambio organizacional pro-equidad de género de REAS Euskadi [Póster]. Congreso Enlazando Miradas, SETEM Hego Haizea.
- Pérez, Zaloa; Delgado, Sandra i Unzueta, Amaia (2020). *Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la economía solidaria*. REAS Euskadi i Alboan.
- Peterson, V. Spike (2005). How (the Meaning of) Gender Matter in Political Economy. *New Political Economy*, 10(4), 499–521.
- Piris, Silvia (2019). Transitando hacia organizaciones habitables. *Papeles de Economía Solidaria*, 6, 15–23.
- Porro, Álvaro (2017, 29 de maig). ¿Qué son las economías transformadoras? *Opciones*. <https://opcions.org/es/nos-gusta/las-economias-transformadoras/>
- Puleo, Alicia (2009). Ecofeminismo: la perspectiva de género en la conciencia ecologista. En *Ecologistas en Acción, Claves del Ecologismo Social*, (pp.1–5). Libros en Acción.
- Platero, (Raquel) Lucas. (2012). *Intersecciones: cuerpos y sexualidades en la encrucijada*. Bellaterra.

- Quiroga Díaz, Natalia (2014). Economía feminista y decolonialidad, aportes para la otra economía. *Voces en el Fénix*, 37, 36–45.
- Rao, Aruna, i Friedman, Michelle (2000). Transforming institutions: history and challenges: an international perspective. En Henk van Dam, Abdul Khadar i Minke Valk (Ed.), *Institutionalizing Gender Equality: Commitment, Policy and Practice. A global source book*. Royal Tropical Institute.
- Rao, Aruna i Kelleher, David (2002). Unravelling institutionalized gender inequality. *Occasional Paper. Gender at Work*, 8.
- REAS Euskadi (2019). *Plan pro-equidad de género en REAS Euskadi 2018-2022*. REAS Euskadi. <https://reaseuskadi.eus/mediateka/bizigarri-plan-pro-equidad-de-genero-en-reas-euskadi-2018-2022/>
- (2021a). *Plan estratégico participado para REAS Euskadi para el periodo 2021-25*. REAS Euskadi. <https://reaseuskadi.eus/mediateka/bizitza-erdian-plan-estrategico-reas-euskadi-2021-25/>
- (2021b). *Auditoria Soziala 2021. ¿Te mostramos lo invisible?*. REAS Euskadi <https://reaseuskadi.eus/te-mostramos-lo-invisible-datos-auditoria-soziala-2021/>
- (2022a, 9 de mayo). *Identidad*. <https://reaseuskadi.eus/nosotras/identidad-reas-euskadi/>
- (2022b, 9 de mayo). *Organizaciones habitables*. <https://reaseuskadi.eus/hacemos/organizaciones-habitable/>
- REAS Red de Redes (2020a). *Memoria de actuación 2020*. REAS RdR. <https://www.economiasolidaria.org/recursos/memoria-de-actuacion-reas-rdr-2020/>
- (2020b, 9 de mayo). *Navegando por la Economía Feminista*. *Portal de Economía solidaria*. <https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/08/economia-feminista-en-economiasolidaria-org.pdf>
- (2021a). *Dossier de presentación*. REAS RdR. [https://reas.red/wp-content/uploads/2021/10/DOSSIER\\_REAS\\_ReddeRedes\\_2021.pdf](https://reas.red/wp-content/uploads/2021/10/DOSSIER_REAS_ReddeRedes_2021.pdf)
- (2021b). *Análisis con perspectiva feminista de los datos de la Auditoría/Balance Social 2021 de la Economía Social y Solidaria en el Estado*. REAS RdR. [https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2021/11/INFORME-BS\\_AS-GENERO-REAS-RDR\\_2021.pdf](https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2021/11/INFORME-BS_AS-GENERO-REAS-RDR_2021.pdf)
- (2022a). *Dossier de presentación REAS Red de Redes. Más de 25 años en red caminando por la economía solidaria*. [https://reas.red/wp-content/uploads/2022/03/DOSSIER-REAS-Red-de-Redes\\_2022.pdf](https://reas.red/wp-content/uploads/2022/03/DOSSIER-REAS-Red-de-Redes_2022.pdf)
- (2022b, 10 de enero). *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. <https://reas.red/carta-de-economia-solidaria/>
- (2022c, 9 de mayo). *Organización*. REAS RdR <https://reas.red/organizacion/>
- (2022d, 9 de mayo). *Auditoria/balance social*. REAS RdR. <https://reas.red/auditoria-balance-social/>



- REAS País Valencià (2022, 9 de mayo). *REAS País Valencià, Xarxa d'economia alternativa i solidària*. REAS País Valencià <https://reaspaisvalencia.org/>
- RIPESS (2015). *Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales*. [http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS\\_Vision-Global\\_ESP1.pdf](http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS_Vision-Global_ESP1.pdf)
- Rodríguez Villasante, Montanés, Manuel i Martí, Joel (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía*. El viejo topo.
- Smith, Linda Tuhiwai (1999). *Decolonizing methodologies: Research and indigenous peoples*. Palgrave
- Surinach Padilla, Ruben (2016). *Les Altres Economies de la ciutat. Identificant l'ecosistema d'economies transformadores de Barcelona. Economia Social i Solidària a l'Àrea Metropolitana de Barcelona: contextualització i situació actual*. Apòstrof SCCL.
- Taibo, Carlos (2012, 1 de julio). *Por la autogestión y la desmercantilización*. Blog Nuevo DESorden. <https://www.carlostaiibo.com/articulos/texto/?id=379>
- Tornallom (2022, 9 de mayo). *Què és tornallom?* Tornallom <https://tornallom.org/ca/que-es-tornallom/>
- Valdés, Gilberto (2009). *Posneoliberalismo y movimientos antisistémicos*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Vallés, Miguel S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.
- (2002). Entrevistas cualitativas. *Cuadernos metodológicos*, 32. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- VeneKlasen, Lisa i Miller, Valerie (2002). *A New Weave of Power, People & Politics. The action guide for advocacy and citizen participation*. Practical Action.
- Viadero Acha, María (2020). 'Viajando por lo invisible'. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista. *El poder imparable de las ideas en acción: de la innovación necesaria al cambio posible*. *Revista de Trabajo Social*, 219, 161–181.
- Wade, Peter (2013). Racismo, democracia racial, *mestizaje* y relaciones de sexo/género. *Tabula Rasa*, 18, 43–72.
- Weingärtner, Julia, i Monasterio Martín, Marta (2010). *Poner la vida en el centro: respuestas del ecofeminismo y del decrecimiento a la UE*. Ecologistas en Acción.
- West, Candace i Don Zimmermann (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151.
- Yancey Martin, Patricia (2006). Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organisation*, 14(3), 254–276.

# Annexos

## Annex 1. Formulari d'adhesió responsable al procés

### Adhesió responsable al procés "cap a una REAS-PV sostenible i cuidadora"

Pacte de compromís de les entitats per a la participació en el procés organitzacional

Aquesta proposta sorgeix arran de la iniciativa de Marta Maicas Pérez per a desenvolupar amb REAS PV un procés de **reflexió col·lectiva i transformació de l'organització des d'una perspectiva feminista en el marc de la seua tesi doctoral**.

L'experiència es planteja **coherent i adaptada a la realitat de REAS País Valencià**, entenent els recursos i les forces existents, però posant sobre la taula des del principi la necessitat que hi haja una **voluntat i compromís real de cada entitat participant per a dur a terme el procés de manera col·lectiva, assumint les responsabilitats que s'establisquen**. Com a referent, podem esmentar el [procés Bizigarrí](#), desenvolupant per REAS Euskadi des de 2018.

Consisteix a desenvolupar un procés de reflexió col·lectiva dins de REAS per repensar les dinàmiques de treball, participació i coordinació des d'una mirada feminista per tal de transformar aquestes, així com els diversos espais. Es proposa un procés de pensar un **canvi organitzacional cap a una REAS més "vivable" i "sostenible amb la vida" on les entitats formen una xarxa cohesionada** que qüestione la quotidianitat i futur de l'organització amb preguntes com:

*On queden les cures? Com cuidem els espais de treball i reunions? Com tractem i compartim la informació? Com ens definim i com és la nostra dinàmica quotidiana? Estem totes representades en eixos discursos i dinàmiques? Una volta treballarem en torn a aquestes preguntes, com ens organitzem per dur a terme les actuacions necessàries per a caminar cap a on volem anar com col·lectiu?*

**COM?** Tallers participatius dividits en 2 grans fases: Autodiagnòstic i Pla d'Acció.

**QUAN?** Treball dividit en diversos caps de setmana de gener a abril per tal d'aconseguir la màxima participació i responsabilitat en el procés.

- Sessions d'introducció: **14 -15 desembre**
- Autodiagnòstic: **25 - 26 gener**
- Pla d'acció i seguiment: **29 febrer - 1 març**
- Devolució pública: **4 o 5 d'abril**

### QUI?

**Rol de Marta:** Actuarà com a dinamitzadora externa, una figura que facilite el procés i al mateix temps faça les tasques d'investigació pertanyents (entrevistes, grups de discussió...). **El procés serà desenvolupat totalment per les entitats i persones que conformen REAS**. Les tasques de sistematitzar la informació poden ser assumides per Marta.

**Grup motor del procés:** Junt amb Marta, el grup de cohesió s'encarregarà de coordinar el procés i fer el corresponent seguiment.

**IMPORTANT:** Per formar part d'aquesta experiència de transformació col·lectiva, les persones participants de cada entitat han de ser conscients de la implicació i responsabilitat que s'adquireix en un procés de canvi organitzacional. Per aquest motiu, si una entitat es suma al procés, ha de ser conscient de la necessitat de participar en els temps i trobades previstes. És un procés que només serà sostenible si s'adquireix una corresponsabilitat de totes les participants, sense sobrecarregar al grup motor, equip tècnic o dinamitzadora.

Pots accedir a la versió descarregable d'aquest document [ací](#).

"Construir organizaciones habitables desde la perspectiva feminista es un proceso de largo alcance que demanda de las organizaciones tiempos, energías y recursos. Resulta necesario tener en cuenta esta cuestión porque el trabajo intraorganizacional abre reflexiones y líneas de trabajo que en ocasiones son difíciles de acotar en el tiempo. De hecho, se trata de un proceso que nunca puede darse por finalizado. Iniciar procesos de este tipo nos habla de la valentía y el compromiso con la transformación y debe estar protagonizado por las personas que componen las organizaciones."

[Proceso Bizigari](#). Plan pro-igualdad de género en REAS Euskadi 2018-2022

Per tal de fer seguiment i planificar les sessions de treball **ompliu amb les dades de la persona de contacte** de l'entitat i referent per al procés (si no participeu, indiqueu-lo endavant).

No és imprescindible que siga la mateixa persona la que participe en totes les sessions de treball, però és recomanable que la informació sobre el procés siga socialitzada entre totes les que formeu part.

**Les dades proposades no són definitives**, poden variar segons la participació i acollida de la proposta. Si per qualsevol motiu **no podeu participar en alguna de les sessions** cap persona de l'entitat, podeu comunicar-lo amb antelació per coordinar millor les sessions.

Treballarem per definir el millor format per als tallers i intentar diversificar els espais on aquests tinguen lloc per tal de descentralitzar i recórrer altres parts del territori, facilitant la participació d'entitats que no tinguen seu a València. També s'estudiarà les possibilitats de finançament per plantejar formats més autogestionats o amb suport econòmic.

**La data límit per omplir el formulari** serà el dia de l'**assemblea de governança de novembre** (encara per determinar).

Es demana a les entitats que es responsabilitzen amb la resposta d'aquest formulari, entenent que és una proposta per part d'una persona externa a REAS i ha sigut pensada com una oportunitat de fer xarxa, cohesionar l'organització i caminar cap a la transformació del col·lectiu on la sostenibilitat de la vida siga el centre de les nostres relacions.

#### Adhesió responsable \*

- He llegit el document i estic d'acord amb la proposta d'iniciar un procés de transformació organitzacional cap a una REAS sostenible i cuidadora. La meua entitat es compromet a participar activament i assistirà a les sessions de treball plantejades amb la representació mínima d'una persona de l'entitat, que serà la responsable de compartir la informació del procés amb la resta de persones que conformen l'entitat.
- He llegit el document i estic d'acord amb la proposta d'iniciar un procés de transformació organitzacional cap a una REAS sostenible i cuidadora però no hi participaré activament. Assumim des de la nostra entitat la legitimitat del procés desenvolupat per les companyes així com les decisions i actuacions que es prendran arran d'aquest.
- He llegit el document i no estic d'acord amb la proposta.

#### Tens alguna aportació, sugerència o dubte?

Escriu aci

Enviar

## Annex 2. Guions de les entrevistes

Les entrevistes parteixen d'un guió comú, però han estat adaptades en funció del perfil de la persona entrevistada. Per exemple, hi ha preguntes concretes per a persones sòcies, per a persones que formen part de la junta directiva o que siguen personal contractat. En aquest annex i per tal de reduir l'extensió del document, hem decidit incloure només un guió general de les entrevistes del País Valencià i Euskadi.

### Entrevista inicial País Valencià

- **Com i quan sorgeix REAS País Valencià?**
  - Procés, persones, moments importants.
  - Relació de REAS PV amb la resta de REAS de l'Estat espanyol.
- **Em pots explicar breument de quina forma està organitzada REAS? (ajuda d'un paper per fer un petit cronograma)**
  - Càrrecs de la junta actuals, òrgan coordinació/decisió, sistema presa decisions.
- **En què ha de consistir la creació del pla estratègic? Quines línies, temes s'han de definir?**
- **Quina és la relació de REAS PV (com a organització) amb els feminismes/el "gènere"?**
  - Referents, grups, comissions o treballs ja realitzats, com els grups de gènere d'altres REAS.
- **En quina situació consideres que es troba REAS PV si ho mirem des de les propostes de pràctiques feministes?**
  - Organització, comunicació, paritat, rols de treball, horari, distribució de temps...
- **Què esperes d'un procés participatiu com el que s'ha plantat en REAS PV?**
  - Què és el més urgent.
  - Possibles barreres.

### Entrevista a meitat del procés País Valencià (seguiment)

- Com estàs vivint aquest procés?
- Quin impacte ha tingut el procés en REAS PV?
- Quines barreres impedeixen o poden impedir que es desenvolupe aquest pla?
- Quin paper té el feminisme en el procés, com el perceps?
- I per què és important integrar-lo en REAS i les entitats d'ESS?
- Alguna reflexió lliure...

## Entrevista final País Valencià (impacte, avaluació)

Presentació i contextualització, posada al dia i xarrada.

Inici de la gravació (avisar i consentiment).

### INTRO

- En quin moment es troba REAS ara mateix? Han entrat més organitzacions? Quins grans canvis s'han produït durant l'últim any?

### SEGUIMENT DEL PLA D'ACCIONS

- Quins canvis s'han produït en REAS des de que va acabar el procés?
- Què signifiquen per a REAS aquests canvis?
- Què s'ha fet per a la promoció de la formació
- S'ha treballat en la identitat de REAS? De quina manera els feminismes estan presents?
- Quins canvis s'han produït en l'estructura i funcionament de la xarxa?
- Com ha canviat la forma de participació i la presa de decisions?
- Com són ara les reunions (cada quant, distribució de rols, espai...)?
- S'han incorporat protocols de participació en assemblees, reunions...?
- Com s'ha treballat la cohesió de la xarxa?
- S'han fet protocols de benvinguda i acomiadament?
- Heu fet treball "cap a fora"?
- Quines estratègies de finançament s'han produït?
- S'ha fet un seguiment d'aquestes accions?

### LIMITACIONS

- Quines barreres o resistències han estat presents en les diferents etapes del procés?
- Han hagut resistències explícites o implícites a treballar els feminismes a REAS?
- Quins moments de frustració recordes?
- On han estat els conflictes més destacables?

### METODOLOGIA

- Com vas viure la forma d'orientar les sessions (dinàmiques, participació) de treball?
- Quin rol va tindre la metodologia del procés per al seu desenvolupament?
- De quina forma penses que els feminismes (les teories i pràctiques feministes) han estat presents durant el procés?
- Penses que es van acomplir els objectius establerts amb el procés? Trobes que es va "desvirtuar" o "evadir" la perspectiva feminista del procés? Quines han sigut les limitacions d'aquest enfocament?

### IMPACTE i AVALUACIÓ DEL PROCÉS

- Quin impacte consideres que va tindre el projecte en REAS a nivell general? Diries que "esteu millor que el que diagnosticàreu"?

- Quines trobes que han sigut les claus per al bon desenvolupament?
- Quins són els grans reptes que afronta REAS per a transitar cap a una organització més habitable i feminista?
- On penses que és més necessari continuar treballant o incidir més, des del punt de vista de transició cap a una organització més desheteropatriacalitzada....
- Fer més visibles les realitats LGTBQ+, qüestionament sobre pràctiques colonialistes o racistes...
- Quin impacte penses que ha tingut en les organitzacions? I en Formigues Liles? I en tu mateixa, quins aprenentatges t'endús?

**Defineix el procés en 3 paraules:**

## Entrevista REAS Euskadi

**Presentación y solicitud permiso grabación.**

### **Bloque 1: introducción**

- ¿Cuánto tiempo llevas vinculada a REAS y de qué forma?
- Rápidamente... ¿Cómo surge Bizigarri?
- ¿Cómo participaste en el proyecto Bizigarri?

### **Bloque 2: claves del proceso e incidencia**

- ¿Qué particularidades, diferencias, destacarías del proceso Bizigarri frente a otros procesos COPEG?
- ¿Qué claves metodológicas consideras que generan más impacto? ¿Qué técnicas (+ participativas, + formativas, + de consensos...)?
- ¿Con qué referentes contabais y cómo os servisteis de ello?
- ¿Qué estrategias de legitimación de estos procesos han sido más exitosas?
- ¿Qué nivel de incidencia consideras que tiene este proceso dentro de REAS Red de Redes? ¿Hay alguna acción destinada a tener impacto en la red estatal?
- A nivel personal, ¿qué te ha aportado este proceso? ¿y a nivel profesional?

### **Bloque 3: limitaciones**

- ¿Qué limitaciones aparecieron en el proceso?
- ¿Qué resistencias afloraron? ¿Cómo se gestionaron estas resistencias?
- ¿Qué factores dificultan que se sostengan estos procesos, se revisiten y cuestionen a futuro?
- En una segunda etapa del proceso Bizigarri, en qué cosas piensas que es más urgente incidir o profundizar.
- ¿Qué cambiarías de lo que ha sido el proceso hasta ahora y por qué?

### **Bloque 4: aprendizajes y oportunidades de transformación**

- ¿Qué factores favorecen que se sostengan estos procesos, se revisiten y cuestionen a futuro?
- ¿Qué impactos y capacidad transformadora tienen estos procesos en el día a día de la organización y las personas que la habitan? ¿Qué cambios o transformaciones aparecen antes y cuáles subyacen más profundos y lentos?
- ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes colectivos?
- ¿Qué oportunidades de réplica y convertirse en referente tiene el proceso Bizigarri?
- ¿Si hacemos un análisis desde la Interseccionalidad a los procesos de cambios organizacional feminista, qué observaríamos?

**Bloque 5: reflexión final y cierre**

- Dime 3 o 4 palabras que para ti resuman lo que es o que relaciones con el proceso Bizigarri.
- ¿Qué les dirías a organizaciones que están planteando iniciar estos procesos?

## Annex 3. Materials dels tallers del procés “Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora”

Recull de fotos del procés (feu clic)



### Trobada 1, introducció.

## Què entenem per sostenibilitat de la vida?

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treballar per a viure, no viure per a treballar</li> <li>- Que tots els dies incloguen un moment de calma</li> <li>- Temps i espais de creació, “improductius”</li> <li>- Decréixer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bé comú</li> <li>- Visió col·lectiva</li> <li>- Responsabilitat col·lectiva i personal</li> <li>- Compartir responsabilitats</li> <li>- Espai comú compartit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport mutu</li> <li>- Cures i sosteniment individual i col·lectiu</li> <li>- (persones i ecosistemes!)</li> <li>- Com estem? Què necessitem?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felicitat compartida</li> <li>- Diversió</li> <li>- <i>Compañerismo</i></li> <li>- Jocs, humor i fracàs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualtat de condicions per a totes les persones</li> <li>- Relacions horitzontals</li> <li>- Destruir per crear</li> <li>- Hem de llevar-nos proteccions i mullar-nos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referències</li> <li>- Sabiduria ancestral</li> </ul>

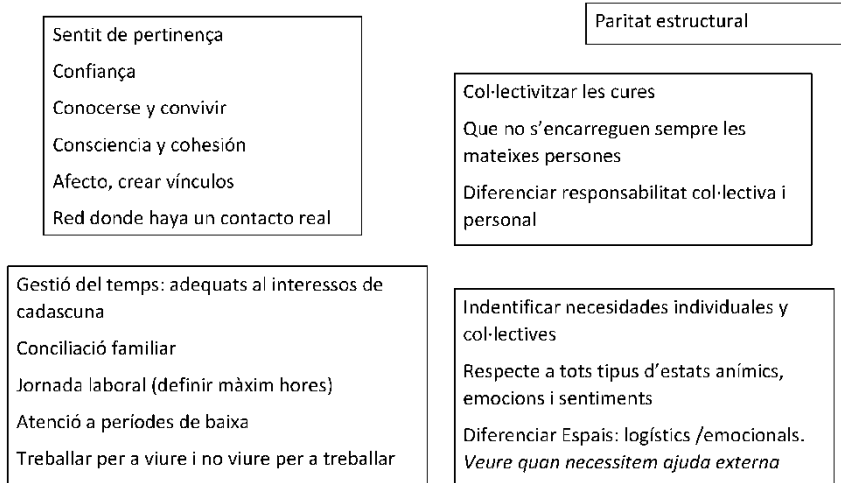
Sistematització de la informació a partir de la construcció col·lectiva del concepte per part de les participants del primer taller del procés participatiu, 14/12/2019.

The image shows a collection of handwritten notes on sticky paper, organized into a grid. The notes are in Spanish and discuss concepts related to sustainability and community. Key phrases include:

- JORNADA LABORAL CURTI**: TOBEI DESENVOLUPAR ALTRES ACTIVITATS A BANDA DEL TREBALL. QUE TOTS ELS DIES INCLOUEN UN MOMENT DE CALMA. COMPARTIR LES RESPONSABILITATS.
- BIEN COMÚN**: Felicitat compartida, Compañerismo.
- TREBALL CONCIÈNCIA D'UN PANORAMA INTERN GLOBAL QUE ES REFLEJE EN LA NOSTRA VIDA**.
- TIEMPO ESPACIO CRESCIM FORTALEZA**.
- IR A LO PROFUNDO**: Cuidarnos y sostenernos todas las emociones Individual y colectivo.
- ESPAIO COMÚN COMPARTIDO**: Físico. CUIDAR Y ACEPTAR A LAS DIFERENTES COMO PERSONAS → TENGAN VIDA MÁS ALLÁ. COMUNICACIÓN. RESPETO. IGUALDAD. TRANSPARENCIA, DESDE LA CONTINUA.
- IGUALTAT DE CONDICIONS PER A LES PERSONES PER DIFERÈNCIES QUE SIGUEN**.
- Diversió**: Visió Col·lectiva, suport mutu.



**La sostenibilitat de la vida en el centre de les nostres organitzacions**

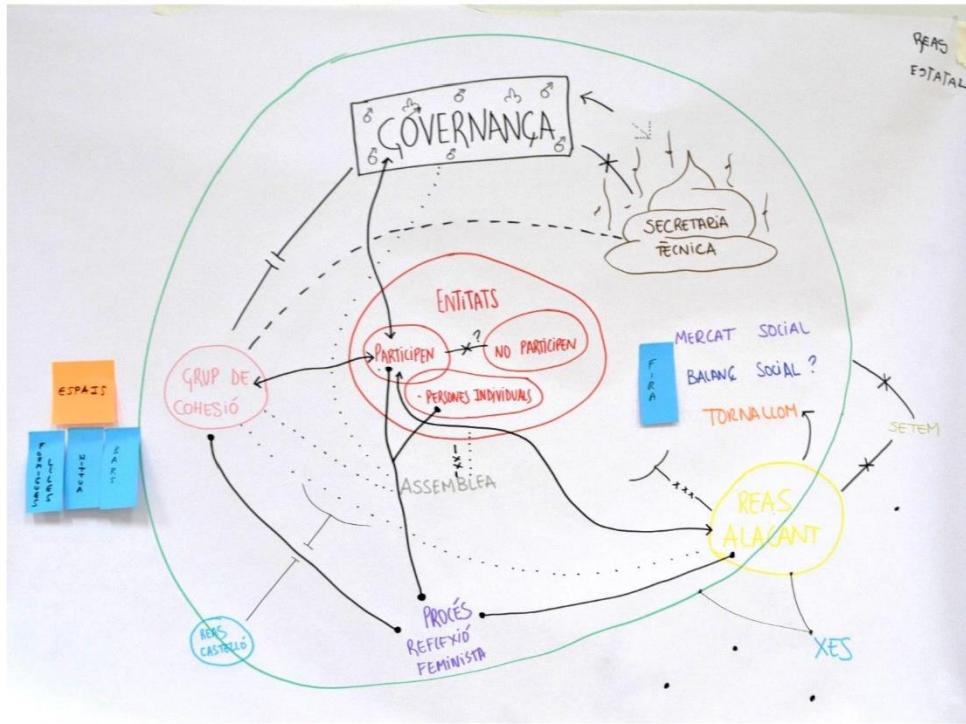


Sistematització de la informació a partir de la reflexió col·lectiva per part de les participants del primer taller del procés participatiu, 14/12/2019.

**Trobada 2, autodiagnòstic.**



Fuente: Adaptación de ColaBoraBora (2018): Sostenibilidad: Guía de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro.



## Trobada 3, creació d'un pla d'accions.

### MAPA DE RUTA\_GRUPO 1

3 línies de cambio propuestes

<p><b>Red interna, cohesión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas y afectos</li> <li>- <i>Espais de trobada</i></li> <li>- Protocolos: entrada/bienvenida, salida/despedida, gestión conflictos, gestión de agresiones</li> </ul>
<p><b>Acción Política</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna: formaciones (ESS, feminismos...)</li> <li>- Externa</li> </ul>
<p><b>Estructura y funcionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir funciones y responsabilidades de las comisiones y de secretaria técnica</li> <li>- Comunicación: cómo, qué, a quién. Dónde: espacios formales e informales</li> <li>- Contabilidad y administración</li> </ul>

3. La comunicación es la gran ausente en la organización. Necesidad de definir cómo y a quién comunicar, dónde y cómo (espacios formales e informales). Necesidad de gente que sostenga y ejecute tareas de comunicación. Otra gran ausente, la administración. Falta gente que la lleve a cabo y la sepa transmitir. Tener en cuenta, además de lo económico, el capital humano, las personas que están aportando a la organización y cómo están sustentando la red.

1. Una vez definida la estructura, trabajar en tejer red, en la cohesión. Destaca lo poco que se utiliza la palabra red en Reas. Establecer espacios de encuentro, alianzas, afectos y protocolos (aprovechad, adaptados, los de otras organizaciones) que sirvan de base para el buen funcionamiento como red (cómo participar, cómo gestionar los límites...). Fundamental para que todo funcione: la participación. Es básica y consideramos que debe ser obligatoria, como lo es la cuota, porque es la que permite que haya encuentros y la que sostiene las funciones, reparte energías, etc.

2. Aunque ahora las energías estén en el aspecto interno, la línea de acción política puede ser recuperada a nivel interno, sobre todo.

### MAPA DE RUTA\_GRUPO 2

4 línies de cambio propuestes

<p><b>1. FORMACIÓ / INDAGACIÓ / REFLEXIÓ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principis d'ESS</li> <li>- Relacions horitzontals</li> <li>- Igualtat/equitat</li> <li>- Cures</li> <li>- Espai d'intercooperació</li> <li>- Per què serveix REAS?</li> </ul>
<p><b>2. Espai de cohesió i celebració</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treball històric</li> </ul>
<p><b>3. Formes de participació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivell de participació</li> <li>- Procés d'acompanyament i benvinguda</li> <li>- Límits</li> </ul>
<p><b>4. Estructura de decisió</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Com?</li> <li>- Qui?</li> <li>- Possibles relleus</li> <li>- Distribució justa del poder</li> </ul>

1. Necesitat d'indagar i formar-nos sobre aquestes qüestions. Pensem que cadascuna té una idea al cap: què entenem per igualtat/equitat, què son les cures, però també algo tan bàsic i de funcionament com què és REAS?. Aquest seria el primer pas lògic per a continuar amb la resta de línies.

2. Creiem necessari treballar en un espai de celebració i cohesió. En particular, fer un treball d'històric, per conèixer i valorar el treball que s'ha fet fins ara, també per apropar les diferents postures, distàncies dins de REAS.

3. És importat definir els diferents nivells i límits de participació, donar forma a la benvinguda i despedida d'entitats, l'acompanyament perquè les entitats noves tinguin un coneixement de en quin moment està REAS, per què serveix REAS...

4. Qui pren les decisions, com es prenen? Com que REAS és una organització democràtica, este punt ha d'anar després del 3er, primer hem de fonamentar la participació per definir com serà la presa de decisions.

Diferencia amb l'altre grup: no hi ha part d'acció cap a fora. Consideren més important teixir la xarxa, que pugui ser sostinguda i cuidada abans de començar a fer accions externes.

## Trobada 5, seguiment de l'execució del pla. Avaluació inicial.

### Pla d'accions "Cap a una REAS Sostenible i cuidadora"

#### QUINES ACCIONS S'HAN FET O S'ESTAN FENT? QUÈ ESTÀ PER FER? QUÈ VOLEM FER AMB EL PLA?

##### FET

- Sessions de formació (horitzontalitat, treball en xarxa, decisions...)
- Comunicar el procés a la xarxa
- Espai de cures i rondes emocionals
- Recuperar eines i experiències (docs. Marta)

- Crear espais de trobada
- Generar Pla Estratègic
- Incorporar rols a les reunions
- Definir formes de participació

##### PER FER

- Treball en "Què és REAS?"
- Activar protocols de benvinguda
- Desenvolupar estratègies de finançament, temes transversals
- Incorporar rols a les reunions

- Doc. Règim intern
- Espais de suport i intercooperació
- Gestió de conflictes
- Tota la 4ª línia

#### COM VOLEM FER EL SEGUIMENT DEL PLA?

- Reunions presencials periòdiques
- "Paso a paso", poc a poc
- Grups de treball reduïts per desenvolupar les accions encara pendents
- Amb processos creatius i participatius
- Avaluació del procés en base a indicadors (KPI)
- Adequar les accions en base a prioritats i forces i calendaritzar-les
- Calendaritzar territorialment
- Qui fa el seguiment?

Nota: No s'ha planificat cap data per a fer una reunió de seguiment ni responsables o comissió per fer-ho.

#### QUINES ESTRATÈGIES DE LEGITIMACIÓ DEL PROCÉS CONSIDEREM NECESSÀRIES?

- Comunicació, confiança, compromís
- Transparència
- Necessitat de resoldre el conflicte sobre les formes de participació
- Que tota REAS legitimi el procés

Nota: es recomana per al grup continuar treballant aquest punt amb facilitació externa.

Sistematització del treball per (3) grups durant la sessió de divendres 23 d'octubre de 2020

## Trobada 6, seguiment, avaluació i celebració dels canvis.

### Sistematització de la reflexió col·lectiva del taller de devolució de la investigació sobre procés de canvi organitzacional feminista de REAS PV

02/12/2022, Betxí

- Què penseu d'aquests canvis? Quins diríeu que s'han produït en REAS PV? Quins canvis afegiríeu? Quins llevaríeu o modificaríeu?
- Què consideres prioritari per a treballar en aquesta línia que no ha sigut encara impulsat o que no ha tingut impacte?
- Com donar-li continuïtat al procés?

#### Sobre els canvis

- Són canvis molt necessaris i s'ha ajudat a superar conflictes
- Procés de cohesió interna
- Canvi d'imatge de REAS PV. Ara es una entitat més atractiva, més transparent i oberta
- Governança ara grup més reduït i s'ha centrat més en lo productiu, oblidant algunes de les coses que s'havien incorporat després del procés
- Canvi de la concepció del poder. Reconeixement dels desequilibris i consciència. El poder "no mola tant", i per això l'hem de repartir. S'ha tendit a horitzontalitat REAS, encara que és important no parlar en aquest termes
- S'ha reforçat l'estructura de REAS
- Canvi substancial: antiga governança-nova governança. S'ha caminat cap a una nova governança més reduïda però amb més connexió i cohesió. S'entén com un equip.
- Parlem en general d'un procés de millora, però en algunes coses hem empitjorat amb el pas del temps. Va haver un moment on governança era més plural, rotaven les tasques i rols, estava la ronda de sentir... Això s'ha perdut
- Tornallom ha donat prou visibilitat a la xarxa i és un projecte que està funcionant.

#### Prioritats, com continuar

- **Debat polític** i posicionament de la xarxa, vinculant-lo amb problemàtiques globals (però des de mirada local). Una mena de referent, *think tank*.
- Incrementar la base social i ser referent a nivell mediàtic
- Fomentar la cohesió social (més trobades presencials)
- Visibilitzar la xarxa en espais públics per donar a conèixer l'ES i REAS
- Apropar-se al món rural
- **Definir les tasques de l'equip tècnic i governança.** Protocol de règim intern.
- Reprendre les coses que s'han perdut en aquest últim any des del final.
- **Créixer.** Augmentar la quantitat d'entitats (amb la voluntat d'acollir-les, clar!) que participen en la xarxa, incrementant també la participació de les que ja estan. Nova gent, noves energies. Podem créixer d'una manera feminista
- Pensar quins projectes pot impulsar REAS, conscients de les forces. Què pot aportar cada entitat al respecte?

#### Reptes

- La continuïtat amb la feina feta, sabent que l'equip tècnic no ha viscut aquest procés
- Què passa amb la concentració de poder en l'equip tècnic? Crear mecanismes per descentralitzar, repartir info, poder...
- Vincular tot el Pla Estratègic amb el procés feminista
- Com apropem REAS als moviments socials
- Necessitat de més participació en governança d'altres organitzacions. "Com trenquem aquesta dinàmica d'inactivitat?"
- Traduir en indicadors (coses més concretes, mesurables) certes metes o prioritats, com ara el creixement de la xarxa. Establir nombre i data.
- "S'ha netejat però ara s'ha de tornar a omplir"
- Fer servir els graus de participació i saber qui està disposada a dedicar temps a la xarxa

Més materials al [portal de transparència de REAS País Valencià](#) (accés al web)

## Annex 4. Pla d'accions “Cap a una REAS PV sostenible i cuidadora”

### PLA D'ACCIÓ – PROCÉS PARTICIPATIU DE REVISIÓ ORGANITZACIONAL FEMINISTA EN REAS PAÍS VALENCIÀ

Reas PV promou la formació interna i l'enfortiment de la seua identitat per generar una imatge coherent en les accions externes.

- **Planificar sessions de formació** en temes d'interès com:
  - a. Principis de l'Economia Social i Solidària
  - b. Treball en xarxa
  - c. Relacions horitzontals
  - d. Presa de decisions
  - e. Rols en les reunions/assemblees

*Format: mitja jornada al mes o una jornada al trimestre*
- **Crear espais de trobada per a la reflexió i debat per tal de definir i enfortir la identitat de la xarxa**
  - a. Treball de conflictes
  - b. Què és REAS PV, què fem?

*Format: jornades de treball*
- **Facilitar suports d'intercooperació per a les entitats**

*Format: espais d'aprenentatge i suport mutu de les experiències organitzacionals*

Reas PV defineix l'estructura i el funcionament de l'organització d'acord amb els principis i la identitat de la xarxa i integra la sostenibilitat de la vida.

- **Generar un espai al Pla Estratègic per a definir l'estructura de REAS PV coherent amb les capacitats i recursos de l'organització.**

*Format: facilitació externa d'aquest espai*
- **Comunicar tot el procés a la xarxa**
- **Crear un document de règim intern des dels estatus pel seu ús operatiu en la realitat quotidiana de l'organització.**

Reas PV estableix formes de participació i presa de decisions que són inclusives, equitatives, horitzontals i que treballen en les relacions de poder.

- **Recuperar documents d'eines i experiències treballades als tallers del procés**

*Materials compartits per Marta*
- **Crear un espai de cures en totes les trobades de la xarxa**
- **Recuperar i adaptar l'eina de la XES per a l'observació d'assemblees i reunions amb perspectiva feminista**
- **Incorporar diferents rols en les reunions i trobades de la xarxa**
- **Formar a les entitats i persones participants de la xarxa en estructures i formes de presa de decisions**
- **Definir les formes de participació en REAS PV**
- **Fomentar el treball en xicotets grups**

Reas PV reforça la cohesió de la xarxa, els espais i els afectes.

- **Impulsar el desenvolupament de treball històric** *Mitjançant dinàmica*
- **Generar espai de celebració en diferents trobades** *Rol rotatiu*
- **Activar protocols de benvinguda i acomiadament amb figura d'amadrinament**
- **Protocol·litzar les rondes emocionals en tots els espais de trobada**
- **Promoure una trobada d'estiu**

#### Temes transversals

- **Desenvolupar estratègies per a la rotació territorial**
- **Desenvolupar estratègies de finançament per a la xarxa**

## Annex 5. Interfície del programari NVIVO

Vista d'usuari del programari NVIVO, utilitzat durant l'anàlisi de les fonts generades durant el procés d'investigació.

### Codis

Códigos								
Nombre	Archivos	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por		
Cambios culturales	13	157	14/03/2022 9:16	MMP	11/08/2022 18:26	MMP		
Cambios políticos	12	74	14/03/2022 9:14	MMP	13/08/2022 10:32	MMP		
Cambios técnicos	12	74	14/03/2022 9:15	MMP	16/08/2022 14:33	MMP		
Descripción REAS Euskadi	1	13	22/03/2022 13:04	MMP	13/08/2022 9:53	MMP		
Descripción REAS PV	11	60	22/03/2022 12:56	MMP	13/08/2022 10:12	MMP		
Factores facilitadores	14	129	14/03/2022 9:24	MMP	13/08/2022 10:34	MMP		
Factores limitadores	14	149	14/03/2022 9:26	MMP	16/08/2022 8:28	MMP		
otros	3	4	12/08/2022 12:42	MMP	13/08/2022 10:26	MMP		
Resistencias	2	12	05/04/2022 12:26	MMP	13/08/2022 9:52	MMP		

### Documents analitzats

Archivos							Buscar Proyecto
Nombre	Códigos	Referencias	Modificado el	Modificado por	Clasificación		
EUS_todas	11	262	14/03/2022 10:15	MMP	Entrevista		
PV_EF1	9	97	11/08/2022 12:14	MMP	Entrevista		
PV_EF2_	10	86	11/08/2022 12:24	MMP	Entrevista		
PV_EF4_	10	77	11/08/2022 12:23	MMP	Entrevista		
EUS_EE2_	10	53	11/08/2022 12:27	MMP	Entrevista		
EUS_EE4_	8	51	11/08/2022 12:27	MMP	Entrevista		
PV_EF3_	9	48	11/08/2022 12:14	MMP	Entrevista		
PV_EF5_	10	46	11/08/2022 12:17	MMP	Entrevista		
Zc. Memòria detallada	1	37	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		
PV_EM2_	10	36	11/08/2022 12:25	MMP	Entrevista		
EUS_EE3_	9	35	11/08/2022 12:27	MMP	Entrevista		
200506 Memòria projecte participació	1	33	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		
PV_EM1_	11	30	11/08/2022 12:25	MMP	Entrevista		
PV_EM3_	9	28	11/08/2022 12:26	MMP	Entrevista		
PV_EI2_	5	22	11/08/2022 12:24	MMP	Entrevista		
Cuaderno bitácora de investigación_REAS PV	5	16	22/03/2022 9:50	MMP			
PV_EI4_	2	14	11/08/2022 12:25	MMP	Entrevista		
PV_EI1_	4	10	11/08/2022 12:25	MMP	Entrevista		
PV_EI3_Raquel	2	9	11/08/2022 12:25	MMP	Entrevista		
conclusiones primera trobada pla estratègic_REAS PV	1	5	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		
4_feminismos_2018_2019	1	4	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		
S5_Proposta de facilitació per a REAS_procesos grupales	1	3	14/03/2022 10:15	MMP	Material talleres		
200930 Compromiso de participación en el proceso participativo de REAS-PV	1	2	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		
definición REAS PV	1	2	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		
Resumen proyecto de participación	1	2	14/03/2022 13:30	MMP	Documentos País Val		

