




# ANTOLAKUNDE FEMINISTA BATETARANTZ ESPIRALEAN AURRERA EGITEN

MUGARIK GABE GENERO EKITATEAREN ALDEKO  
ANTOLAKUNDE ALDAKETAREN PROZESUAREN  
SISTEMATIZAZIOA 2000 – 2019

## Argitaratua:



[www.mugarikgabe.org](http://www.mugarikgabe.org)

 Mugarik Gabe

 @mugarikgabe

### BIZKAIA

Mugarik Gabe  
Vicente Garamendi Taldea 5, lonja - 48006 Bilbo  
94.415.43.07 | [bilbao@mugarikgabe.org](mailto:bilbao@mugarikgabe.org)

### GIPUZKOA

Mugarik Gabe  
Katalina Elizegi 46, baxua 3. atea - 20009 Donostia  
943.445.977 | [gipuzkoa@mugarikgabe.org](mailto:gipuzkoa@mugarikgabe.org)

### ARABA

Mugarik Gabe  
"Itziar" elkarteen etxea Zalburu enparantza z/g  
01003 Vitoria-Gasteiz  
945.277.385 | [araba@mugarikgabe.org](mailto:araba@mugarikgabe.org)

## Finantziatua:



2019ko iraila

**Ilustración de portada:** Higinia Garay.

**Ilustraciones:** Patirke Belaza.

**Maketazioa:** Binari Comunicación.



### Aitortu-EzKomertziala-LanEratorririkGabe 4.0 Internazionalela (CC BY-NC-ND 4.0)

Dokumentu hau Creative Commons lizentziazpean dago. Edukia libreki zabaltzea, kopiatzea eta birbanatzea baimentzen da edozein bitarteko edo formatutan, beti ere, egiletasuna aitortzen bada. Ezin da erabili xede komertzialarekin, nahastu edo eraldatu egiten bada edo materiala oinarri hartuta sortu egiten bada, ezin da eraldatutako materialik hedatu, ezin da lizentziak baimentzen duena legalki burutzea mugatzen duen neurri teknologikorik edo legezko akaberarik erabili.

**Lizentzia osatua:** [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES)

# ANTOLAKUNDE FEMINISTA BATETARANTZ ESPIRALEAN AURRERA EGITEN

MUGARIK GABEREN GENERO EKITATEAREN  
ALDEKO ANTOLAKUNDE ALDAKETA PROZESUAREN  
SISTEMATIZAZIOA 2000-2019

## AURKIBIDEA

---

1. SARRERA .....	6
2. EREMUAK .....	9
POLITIKAK .....	10
EGITURA .....	41
KULTURA .....	41
3. ZENBAIT IKASKUNTZA .....	62

## 1. SARRERA

---

Mugarik Gabek<sup>1</sup> urteak daramatza **prozesu eraldatzaileak** bultzatzearen alde egiten, globalki eta baita gertuko errealitatean ere. Eraldaketa horrek ikuspegi **feminista** barneratu behar du, ez bakarri lan-agendan, baita praktika eta antolaketa prozesuetan ere. Konpromiso horren parte, hain zuzen, ia bi hamarkada daramatzagu antolakundean praktika patriarkalen berregitea ikuskatzen eta antolakuntza eredu eta harreman bidezkoagoak sustatuko dituzten modu berriak ikertzen eta esperimentatzen.

Sistematizazio honen **helburua** Mugarik Gabek jarraitutako prozesua jasotzea da, baina batez ere, gure ikaskuntzak jasotzea, hala guk nola beste antolakunde batzuek ere balia ditzaten. Lortutako aurrerapenen eta egindako esperimientuen zenbait elementu zehatz elkarbanatzen saiatuko gara, dokumentu honek formatu praktikoa izatea da asmoa. Era berean, aurrerapen eta zailtasunak ere aztertu asmo ditugu, bai gure prozesuaren hobekuntzarako eta estrategia berriak zehazteko, bai beste talde batzuekin partekatze. Abiapuntu garrantzitsua dugu: ikasteko denborarekin kontatzea eta gure esperientziaren sistematizazioa gure praktiketan sakontzeko tresna gisa hartzea, bai eta ezagutza erakitzten jarraitzekoa ere.

### NONDIK GATOZ?

Emakume feminista multzoa  
Aldaketara irekitako antolakundea  
Aliatuak eta kide feministak

Mugarik Gabek, nazioarteko lankidetzako antolakunde gisa mundu justu eta bidezkoago baten bilaketan, hasiera-hasieratik emakume eta gizonen berdintasuna eraldaketa sozialerako apustu politiko saihestezintzat hartu zuen.

Apustu hori gure eraketatik bertatik islatzen da, orain 32 urte, antolakundearen estutuetan, eta antolakundeko emakume feministen motibazioari eta Latinoamerikako emakumeen mugimenduaren eta mugimendu feministaren elkarrekiko laguntasunari esker garatzen joan da. Hasieran, emakumeen antolakundeekin eta talde feministekin lan egitera bideratuago, geroago, Latinoamerikako antolakunde mistoekin egindako ekintza guztietan eta eraldaketa sozialerako hezkuntza prozesuan genero ikuspegia txertatuta.

Argi dugu ez duela ezertarako balio beste antolakunde batzuei eredu honen gaineko laguntza ematea, ez badugu apustu feminista argirik eta gure eguneroko antolakuntza praktiketan ez badugu ezartzen. Horregatik, Latinoamerikan genero ekitatearen aldeko gure lana, beste antolakunde batzuen lankidetzaren bitartez, eta eraldaketa sozialerako

---

<sup>1</sup> Mugarik Gabe EAEn eta Hego Amerikan 1987tik lan egiten duen nazioarteko lankidetzako GKE da. Informazio gehiagorako [www.mugarikgabe.org](http://www.mugarikgabe.org)



hezkuntzakoa, ezinbestean gure antolakundean genero harremanen, praktiken eta prozeduren aldaketarako apustu politikoarekin osagarritu da.

Dokumentu honetan **genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa** prozesuan zentratuko gara, geure praktika, harreman, prozedura eta erakunde kulturen aldaketa elementuekin zerikusia duten kontuetan, eta nola horrek guztiak garena eta egiten duguna eraldatu duen, jendarte feministago baterantz aldaketak eragingo dituen antolakunde batean bihurtzeko asmoarekin.

2000. urtean hasi ginen **genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa** estrategiatik aldaketak sustatzen, eta garaia da, 19 urte gerago, prozesu horretako aurrerapenak, zailtasunak, kontrakotasunak eta lorpenak idazteko eta jasotzeko tarte hartzekoa. Estrategia horrek duen balioa azpimarratu nahi dugu, azken urteetan, botere harreman desorekatuetan egiturazko aldaketarik eragiten ez duten berdintasun politiken hazkundera ikusi baitugu. Aurrerapen batzuk eman dira, baina nolabaiteko gelditze bat ere badago, «politikoki zuzena» dena bilatzea edo prozesuak instrumentalizatzea. Antolakundeen konplexutasuna kontuan hartuta aldaketa sakonak plantzeatzen dituzten prozesuen alde apustu egiten dugu, benetako eraldaketak sortuko dituzten epe luzerako prozesuak.

Banakako eta kolektiboko eraldaketa hori hasi eta urteak beranduago, argi dugu emakume eta gizonen berdintasuna lortzeak antolakundeetan horrelako prozesuak sortze-



ko **koherentzia** eta **erantzukizuna** behar duela, eta ezinezkoa dela alternatiba sozialak bultzatzea egituraren, politikaren, prozesuen eta, batez ere, erakunde kulturen gaineko hausnarketa eta aldaketa sakonak ematen ez badira.

Zentzu horretan, feminismoen aldeko apustua ikuspegi politiko eta eraldatzaile gisa ere partekatu nahi dugu, antolakuntza eremu guztietan gauzatu behar dena eta beste prozesu eta diskurtso batzuk indartu behar dituen. Urte hauetan, konektatuta dauden alderdietan ere aurrera egin dugu, hala nola: lankidetzaren eraldatzailearen eta giza eskubideetan ikuspegia duenaren aldeko apustua, nazioarteko lankidetzaren prozesuetan eragile emantzipatzaileak txertatzearen aldeko apustua, Latinoamerikako gure aliatuen deskonolizazio eta despatriarkalizazio prozesuen gaineko ezagutza, indarkeria matxisten ulermena eta egia, justizia eta erreparazio prozesuen aldeko apustua, Bizitza Jasangarrien aldeko apustuan kritiko den ekofeminismotik sortutako alternatibetan sakontzea, beste prozesu batzuen artean.

Genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategiak eta proposamen feministek ere erronka berrien aurrean jartzen gaituzte, non emakume/gizon kategoria bitarrak zalantzan jartzen hasiak diren, generoa eraikitzen duten praktikak bezalako kontzeptuei eta kolektibo LGTB eta transfeministen ekarpenei esker. Elementu horiek ere gure aldaketa prozesuan agertzen joan dira.

Dokumentu hau bi ataletan banatu dugu. Antolakuntza eremuen gaineko lehen atal bat: politikak, egitura eta kultura. Atal horretan gure prozesua denboran egindako azterketa baten arabera kontatu dugu, gure aldaketetako batzuk ikusarazteko. Eremu bakoitzean elementu nagusiak txertatu ditugu, konektatuta daudela kontziente izanda eta eremu guztietan aldaketak ematea ezinbestekoa dela, baita antolakuntzaren ikuskera globala izatea ere. Bigarren atalak, jabetu garen ikaskuntzetako batzuk eta bide honetan laguntzen gaituztenak laburtzeko asmoa du.



## 2. ANTOLAKUNTZA EREMU GILTZARRIAK

### 2.1 POLITIKAK

## GURE POLITIKAK

Hasieratik daudenak  
Diagnostiko parte hartzaileak  
Marko politikoaren eraikuntza kolektiboa  
Genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategia

Ezinbesteko osagaietako bat genero ekitatearen aldeko apustu politikoan argitasuna eta sakontasuna izatea da. Mugarik Gaben, orain 32 urte sortu zenetik, genero ikuspegia txertatzea presente egon da, gure **estatutuetako** helburuetako bat izanda (1. Kapituluua, 2. Artikulua). Genero ekitatea eraldaketa sozialerako gai nagusi gisa agertzen da, antolakundean haren beharrerako uste ideologiko osoa adierazita.

Gure hasierei dagokienez eta gure **kide feministen** bultzadak ekarri digunaz, 1998an Las Dignas antolakundeak, El Salvadorko gure kideetako batek, galdetegi bat betetzea eskatzen bidali zigun gutuna azpimarratu nahi dugu, «gure **aliatuaren lankidetzaren politika genero ikuspegiaren gaineko eztabaida sustatzeko**» helburuarekin. Galdetegi horretan gure aliatuaren interesa adierazten zen: bere kideek genero politikarik bazuten jakitekoa eta, horrela balitz, nola aplikatzen zuten. Galdetegi hori oso interesgarria da, ohiko dinamiketan aldaketa bat eragiten duelako, normalean Europako GGKEak baitira euren kideei informazioa eskatzen dietenak, kasu honetan Latinoamerikan. Lehen galdetegi horretan ikusten dugu MGk adierazten zuela ez zuela genero politika instituzionalik: «kanpora begira lehentasunezko lan ildo bezala planteatu da generoaren gaineko proiektuak babestea, baina barne antolakuntzan ez da genero barne politikarik planteatu. Nahiz eta berau egitea beharrezkotzat jo den» (1998).

Antolakuntza politiken eraikuntza genero ikuspegiz betetzen joan den apustu etako bat **diagnostikoak** egitea izan da, hala barnekoak nola kanpokoak, beti izaera parte hartzailearekin. Gelditu eta nola gauden ikusteko modua da, lorpenak ospatu eta hobetu beharreko horiek berrikusi, estrategia berriak pentsatu edo zailtasun zehatzei ekin.

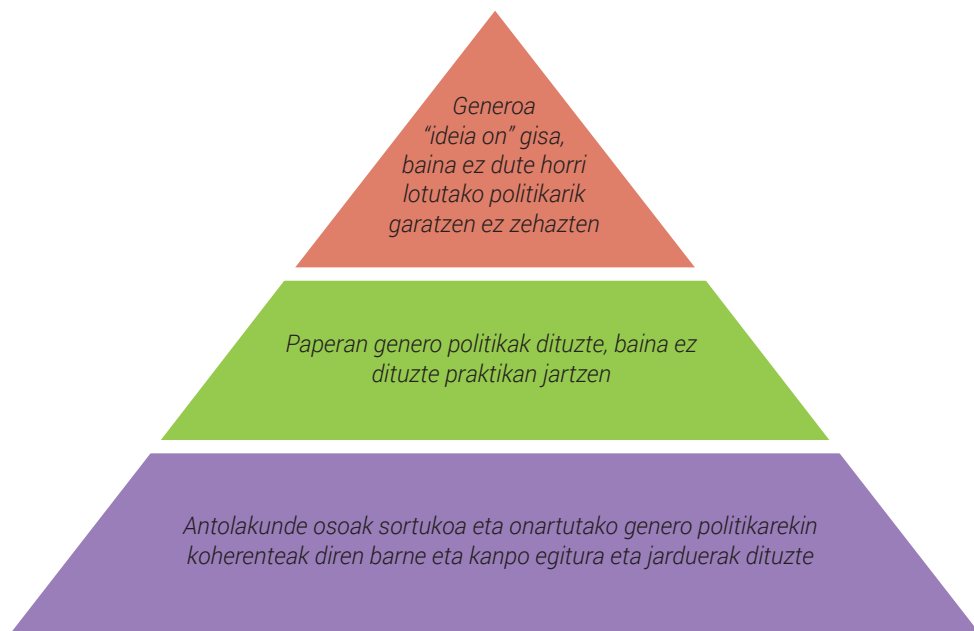
2001. urtean generoaren lehen kanpo diagnosia egin genuen, ikuspegi feministatik gure politikak eta ikusmoldeak, egitura eta prozedurak eta erakunde kultura aztertu genituen. Antolakunde aldaketarako lehen urratsa izan zen, genero ikuspegia aplikatzearen bidez berrikusteko eta hobetzeko gure prestasuna egiaztatu baitzuen. Hala ere, genero harreman edo ahalduzko estrategia kontzeptuak bezalakoen inguruan sakontasun eta hausnarketa falta esanguratsuak ere hauteman ziren, bai eta parte hartzean eta erabakiak hartzean ezberdintasunak ere, eta erakunde kulturalan landu beharreko elementu giltzarriak.

Antolakuntza politikei dagokienez, lehen diagnostiko horrek gabezia argitzat jo zuen genero politikarik ez izatea. Garai hartan 1998ko Genero Estrategiarekin kontatzen genuen, **berdintasunezko giza garapena lortzeko emakumeen ahalduzko** helburu zuena.



Nazioarteko ezberdintasun sozialen deskribapenak eta horien gaineko jarrearen inguruko dokumentu, azterketa, ekintza eta ebaluazio elementu nahikorik ez zuena.

Arlo teorikoan antolakundeak genero ikuspegiaren aldeko atxikimendua zuela ere nabarmentzen zuen. Gainera, ikuspegi horren eta emakumeekin lan egiteko prestasunaren arteko ezberdintasuna argia zen. Alabaina, gabeziak eta nahasmenak ere baziren, emakumeen ikuspegia garapenean eta genero ikuspegia garapenean jarraiki baten partetzat hartzea kasu; kideen ahalduntzea Mugarik Gaberen helburu gisa hartzea, ez prozesu propiotzat; kide feministekin izandako aurrerapenak beste kide batzuei ez helaraztea, ezta lan hori barnera txertatzea ere ez; antolakunde indigenekin gaian sakontzeko zailtasunak, kulturaren esku hartzeko beldurretik planteatuta, eta Mugarik Gaberen barnean genero harremanen gaineko hausnarketa falta, besteak beste.



Irudia 1: Genero politiken arabera GGKEak kokatzeko kategoriak (Mujeres Eurostep)

Genero ikuspegia antolakundearen funtzionamendua hobetzeko «ideia ona» izatea onartzearen eta hura politika eta estrategia instituzionaletan zehaztearen artean arrakala bat zegoela ikusi zen. Eurostep-eko emakumeek proposatzen duten sailkapenaren arabera, Mugarik Gabe generoa «ideia on» bat bezala ikustetik urrats bat harago zegoen, baina generoa politika gisa izatera iritsi gabe. Horrela bada, lehen diagnostikoan hauteman zen gabeziak bat genero politika edo estrategiarik ez izatea izan zen, ikuspegi politikoa zehaztu eta aldi berean aurrera egiteko urratsak markatuko zituen ibilbide orri bat zehaztuko lukenik ez edukitzea.

Gure kide indigenekin esku sartze kulturalari beldurra adierazten zuten diagnostikoaren konklusioen ondorioz, 2002. eta 2003. urteen artean Norma Vázquezekin lankidetzan,

**Perspectiva de Género e Identidad Cultural en el mundo indígena** dokumentua garatu genuen.



Antolakundeak herri indigenekin egiten zuen lanerako txosten estrategikoa izan zen. Ordura arte egindako lana bai eta tokiko gure kideen ezaugarriak berrikusteko balio izan zuen. Ildo estrategiko berriak zehazteko eta herri indigenekin egiten zen lanean genero ikuspegia txertatzeko metodologia eta tresna erabilgarriak sortzeko ere erreferentzia izan zen.

Mugarik Gabek parte hartzen duen Herri Indigenekin egindako proiektuetan genero estrategia oinarritzen den funtsezko ideia batzuk honako hauek dira:

- Esku sartze eza ez da existitzen.
- Herri Indigenekin genero ikuspegia duten proiektuak egiteak sinesmen eta formakuntza duten pertsonak behar ditu.
- Genero ikuspegiaren eraikuntzak MGren konpromiso argiak behar ditu.
- Genero ikuspegia ez da berezitasun bat, errealitatearen ikuskera osoagoa da.
- Esku hartze guztiek, baita osagarritasun ikuskerarekin egindakoek ere, botere gatazkak sortzen dituzte.
- Elkarriketaren sustatzea eta indarkeriaren arbuioa genero ikuspegidun proiektu guztietan bultzatu beharreko metodoak dira.
- Emakume indigenek eskubideak izateko eskubidearen kultura sortzea.
- Erabakitze ahaldundu, ahalduntzeko erabaki.
- Beste batzuentzat izatetik, beste batzuekin Izatera.
- Genero ikuspegia gizonezkoekin lan egiteko tresna baliagarria da.
- Feminismo indigena errealitate bat da.
- Genero gatazkekiko aurkakotasun maskulinoa feminismo indigenaren historiaren parte da.

Diagnostiko horren osteko politiken eremuko lehen aurrerapenak gure lehen **Genero Politika (2003-2006)**<sup>2</sup> dokumentuan zehaztu ziren. Helburu orokorrak *giza garapen bidezkoa lortze bidean, gizon eta emakumeen arteko ezberdintasunak erauztea* planteatzen zuen eta marko teoriko baten baitan egituratzen zen, eremu horretako antolakuntza ibilbidean, misioaren, helburuen eta ekintzen zehaztapenean eta jarraipenerako eta ebaluaziorako azken atal batean. Garapenean genero ikuspegidun ahalduntze eta zeharkako estrategien konbinazioaren aldeko apustu politikoa, antolakuntza lan guztian berariazko ekintzak zehaztuta, barneko eremua ere txertatuta.

Lehen politika horretan jada islatzen zen apustu estrategikoa emakumeen mugimendua eta mugimendu feminista indartzea izan zen, aldaketaren adierazle eta antolakundearen aldetik apustu politikoaren erakusgarri.

Genero politika era parte hartzaile eta batzar bidezkoan sortzeko prozesuak, Genero Taldeak dinamizaturik, gure egunerokoa islatu zen oinarritzko lorpena frogatzen du: genero ekitatea funtsezko helburu gisa antolakunde osoak barneratzea eta sentsibilizatzea, hala barnera begira nola kanpora. Prozesu luze eta konplexua izan zen, politikaren eraikuntza asko luzatu zuena, baina, dokumentutik harago, formakuntza eta eztabaida kolektiboko prozesua garrantzitsua izatea ekarri zuen. Azpimarratzekoa da, era berean, prozesu hori gehiegi luzatu zela (bi urte), ez zeukan plangintza eraginkorrik, aurrekontu zehatzik, ezta jarraipen eta ebaluazio sistema egokirik ere ez.

Lehenengo genero politika horren garapenean, antolakundeko beste dokumentu batzuen sorkuntzan ere aurreratu zen, zeintzuetan Genero Politikaren eragina eta haren inguruan eraikitako prozesu parte hartzaileena nabaritu ziren. Horien artean nabarmentzen ditugu:

- \* 2003. eta 2005. urteen artean eraldaketa sozialerako **Sentsibilizazio eta Hezkuntza Estrategia** bat planteatu zen, soil-soilik genero ekitatean zentratua, barne formakuntza eta hausnarketarako balio izan zuena, kalera diskurtsoa bideratzen zuen bitartean.
- \* 2004. eta 2005. urteen bitartean MGk lan egiten zuen **6 herrialdeen estrategiak** landu ziren. Horietan guztietan genero ikuspegia zeharkakoa izateko saiakera egin zen, hala herrialdeko testuinguruaren atalean (gizon eta emakumeen arteko genero harreman desorekatuen gaineko informazioa txertatuta), nola lortu beharreko helburuetan eta eragile lankideetan.

2007an MGko Genero Taldeak generoaren bigarren diagnostia egin zuen, kasu honetan autodiagnostiko bat, Euskadiko GGKEn Koordinakundearen Genero Taldeak gidatutako laguntasun prozesu oso bati lotua. Autodiagnosi horrek lehenengoak izan zituen azterketarako osagai berdinak hartu zituen (politikak, egitura eta kultura), produktuak gehituta. Diagnostikoak agerian utzi zuen, alde positiboan, MGn genero ekitatearen

2 Beranduago, politika hori berrikusia eta eguneratua izan zen (2005-2008).

aldeko apustu orokor koherente bat zegoela, ekintzetan, konpromisoetan eta genero politikan zehaztua. Hala ere, formakuntza mailan, motibazioan eta pertsonen askotariko ikuskeretan funtsezko ezberdintasunak zeuden, antolakundea eratzen eta aldatzen doazenak. Era berean, zenbait aurkakotasun eta korapilo hauteman ziren genero politikaren onarpenean. Diagnostiko horretan Genero Taldeak hainbat arrazoi planteatu zituen politikaren onarpena denboran hainbeste luzatzearen inguruan, balizko aurkakotasunekin lotuak, lan metodologiarekin, Mugarik Gaben erabakiak hartzeko moduarekin, lan zamarekin edota antolakuntzako lehentasunekin lotuak.



Euskadiko GGKEen Koordinakundeko Genero Taldea erakundeko kideek osatuta dago, eta argitalpen honetan bildu du Garapenerako 10 GKEek euren erakundeetan gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna lortzeko jarraitu dituzten prozesuak. 14 hilabetez, GGKE hauek euren borondatez eta konpromiso argiz lan egin zuten berdintasunaren helburua lortzeko prozesuan. Hamalau hilabete hauetan emandako urrats bakoitza eta lortutako ondorio nagusiak biltzen dira argitalpen berri honetan.



Lehenengo politikaren gabeziak berau eguneratzean berriz hartu ziren: **Genero politika (2007 - 2011)**. Bertan eraginkortasunerako eta ebaluatziorako ahalegina egin zen, plangintza estrategiko orokorrera lotuta, haren jarraipen eta ebaluazio handiago baterako estrategia gisa. Hala ere, aurrekontuari eta ebaluazio egokiari dagozkion gabeziak mantendu egin ziren.

Aldaketa proposamenak asko izan ziren, horien artean, ordea, emakumeen mugimenduaren eta mugimendu feminista indartzera bideratutako **aurrekontuaren** ehuneko handia azpimarratzen dugu:

Hiru urtean, genero ekitatea duten emakumeen antolakundeetara bideratutako proiektuetatik urteko zenbatekoaren % 40a gutxienez. (Genero politika 2007 - 2011)

Ikusten denez, 2007an % 40ra iristeko konpromisoa zehaztu zen, apustu estrategikoa, 1998an emakumeen mugimenduari berariaz bideratutako funtsen % 9arekin alderatzen baldin badugu (Las Dignas elkarteari bidalitako galdeketaaren arabera). Konpromisoen jarraipen sistematizatua gabezia bat izan da, aurrekontuan ere gertatzen dena.

Edonola ere, aurrerapenaren adierazle dugu 2010. urtean **«genero ekitatea duten emakumeen antolakundeak diruz laguntzen duten proiektuak % 50era arte»** handitzea erabakitzea. Betetzeari dagokionez, 2009an % 49ra iritsi zen, ez, ordea, 2010ean, % 39an geratu baitzen.

Antolakundeko genero politiken jarraipenean eta ebaluazioan dauden gabeziak politikaren ahultasuntzat jotzen ditugu, haren erabilerarako tresna eta prozedurak agian egokienak izan ez direla kontuan izanda. Politika hori martxan jarri zen urteetan, Genero Taldeak jarraipena egiten zien urteko plan eragileak egin ziren (gutxienez 2009tik 2012ra arteko dokumentuak daude). Ondoren, batzarrerako urteko txostenak egiten hasi zen Taldea, kasu honetan ez zegoen zehaztutako helburu eta emaitzei lotutako adierazlerik. Gainera, politikak egoki lantzea ere hobetu beharreko kontua da, aurretik lantzen joan garen dokumentuen bidez, benetan erabilgarriak, errazak eta begirada estrategikoa dutenak izan daitezen.

*Generoaren urteko plan eragilea oinarri, ekintza asko ez dira bete. Zentzu horretan, planifikazio prozesuak eragina izan duela uste dugu, baina urteko plan eragilea beti buruan ez izateak ere. Genero politikaren beraren gabeziak ere planteatzen dira, eguneratu gabe dagoela eta arlo batzuetan planteatzen diren ekintzak ez direla hain eraldatzaileak. Adibidez, generoaren inguruan dugun material guztiaren datu base bat egitea planteatzen da edo genero ikuspegia duen parte hartzearen eta gatazken azterketaren gaineko diagnostiko berri bat egitea, momentuz ez dugu argi ekintza horien erabilgarritasuna eta horiek egiteko gure gaitasuna. Beste batzuk, formakuntza edo komunikazio planean genero ikuspegia txertatzea bezalakoak, ez dira egin dokumentuak oraindik itxi ez direlako. (Aldaketa Eragileen ebaluazioa 2009, laburpena)*

2010ean Planifikazio Estrategikoa (2010 - 2015) landu genuen, ikuspegi feminista handiagoa txertatzearen alde egin zuena, sistema kapitalista eta patriarkal baten nazioarteko ondorioak salatu eta mugimendu feministaren proposamenak berriz hartuta alternatibak proposatzen dituen. Lehen estrategia izan zen Genero Ekitateaz hitz egiteaz gain, desberdintasun orokor horren egiturazko arrazoiak salatzeako patriarkatuaren kontrako borroka txertatzearen alde egiten zuena, baita, ezberdintasun horien kontrako borrokan eta alternatiben eraikuntzan, mugimendu feminista eragile politiko giltzarri hartzearen alde ere.

Estrategia horretan bertan **Indarkeria Matxisten kontrako Borroka** garai horretarako lan-ardatz zehatzetako bat bezala markatu genuen. Aurreko urteetan genero ekitatea zeharkako bihurtzeari apustu zehatzagoak lotzeko beharra igarri zen, baita Eraldaketa





sozialerako hezkuntzako lanean ere. Gai hori hautatu genuen Latinoamerikako gure kideekin konektatzeko, parte hartzen aritu ginen plataforma feministetan ere gai nagusia zelako eta guztioi eragiten zigulako, antolakunde sozialek jarrera zehaztu beharreko premiazko eta lehentasunezko gaia zela ulertuta. Lan ildo horren lehenetariko sargaia formakuntza izan zen, eta ondorengoa, eraikuntza kolektiboa eta gure jarreraren zabalpen publikoa. Hasiera horren ostean, hurrengo lau urteetarako eraldaketa sozialerako hezkuntza prozesu bat diseinatu genuen, orain arte luzatu dena.

Planifikazio estrategiko horretan genero ekitateak antolakunde guztiko lanean islatu behar den lehentasunezko ildoetako bat izaten jarraitzen du, bai eta antolakunde barnean genero ikuspegia instituzionalizatzeko helburu nagusia ere.

2011tik eta antolakuntzako ikaskuntzak oinarri hartuta, genero ekitatearen aldeko apustuak plangintza estrategiko orokorraren epealdietan bat egitearen garrantzia baloratzen dugu, genero ikuspegia modu koherenteago batean zeharkako egiteko eta genero prozesuen ebaluazioa antolakuntza orokorreko ebaluazioarekin lotzeko. Horregatik, 2011n **Genero Estrategia 2011-2015** onartu genuen, Mugarik Gaberen Plan Estrategikoa 2010-2015 planarekin lotuta dagoena. Estrategia hori urtero ebaluatzen da eta batzarrean aurkeztu, Genero Arloak egindako txostenen bitartez.

Hala ere, lehenagoko estrategiekin bezala, estrategien jarraipena eta ebaluazioa zailtasun bat izan da, estrategiak ez baitzuen: ekintza zehatzik, jarraipen eta ebaluazio adierazlerik, lan egutegirik, ardura banaketarik... Hartutako konpromisoak lausoegi eta neurtzeko aukerarik gabe izatea egiten zuten elementuak.

2011-2015 genero estrategia horren garaian, genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategia berariaz bultzatzen hasi ginen. Dokumentu honetan ikusten den bezala, aurretik ere gure antolakuntza praktiketan genero ekitateari ekiteko ildoan lanean ari ginen, eta 2013an, Natalia Navarrok lagunduta, gure **erakunde kultura** ezagutzeko eta aldatzeko estrategia sakontasun handiagoz ezagutzen hasi ginen.

Aurreko prozesuetan jada gure politiken eta egituren gainean zehatzago lan egin genuen, erakunde kultura behar beste lantzea lortu gabe, nahiz eta haren garrantziaren jabe izan. Prozesu horretan landu genituen eduki nagusiak honako hauek izan ziren: indibidualismo heroikoa, botereen kudeaketa eta gure bizitzetako eremuen arteko lotura. Hori guztia generoa eraikitzen duten praktika eta antolakunde kontzeptuen gainean, gure antolakundeak ikuspegi feministatik aztertze modua irauli zutenak<sup>3</sup>.

## GENERO EKITATEAREN ALDEKO ANTOLAKUNDEKO ALDAKETA ESTRATEGIA

Antolakundeko funtzionamendua berrikustea ahalbidetzen duen eta aldatu nahi diren arlo horiek identifikatzen dituen ikerketa-ekintza mota bat da, bidegabekeriak sortzen dituztela ulertzen baita. Ikuskera horren arabera, antolakunde desorekatu batek dinamika desorekatuak berregingo ditu. Antolakundeak jendarte errealitatearen isla dira eta gizon eta emakumeen arteko botere desorekak baldintzatutako rol, estereotipo eta harreman dinamikak bere egiten dituzte. Genero ekitatearen aldeko antolakunde aldaketa (GEaAA) metodologiak antolakunde barnean genero desorekak sortzen dituzten funtzionamendu dinamika, errutina eta formak zeintzuk diren ikusgarri egitea errazten du, hortik aurrera horiek ezabatzeko neurri zehatzak diseinatzeko. Ikuspegia **osoa** da, antolakundeko eremu guztiak aztertzen baitira - baita balioak eta kultura ere - eta ga-koa ikaskuntza kolektiborako prozesu parte hartzaileak bultzatzea da.

Genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategian **antolakundeak** dira jomugan daudenak: genero harreman desorekatuetan aldaketa eraldatzaileak bultzatzeko gai izango diren antolakundeak sortzeko apustua. Ezinezkoa da, horrelako paradigma aldaketa erradikala eskatzen duen politika berria ezartzea, norbere praktika eta prozeduretan inolako aldaketarik sortu gabe. (Natalia Navarro)

Erakunde kulturari heltzeko Diagnostiko parte hartzaile bat egin genuen eta ostean, **2013 - 2015 GEaAA Plana** taldean eraiki genuen.

Prozesu hori (diagnostikoa - plana) Mugarik Gaben ziklikoki errepikatu da eta modu zirkularrean ulertzen dugu. Hausnarketa/formakuntza/eztabaida prozesu bakoitza jarreraren edota estrategien gainera erabaki sortetan zehazten saiatzen gara, gure politiken eguneratze, zailtasun, konpromiso eta ikaskuntzen lorpenak berrikusteko ebaluazio tresnak izan behar dituztenak (diagnostikoak, ebaluazioak...). Horrela, diagnostikoak, momentu askotan, hausnarketa eta ebaluazio prozesuak izan dira. Nahiz eta ez diren beti etorkizuneko konpromiso zehaztetan behar beste zehaztu. Hala ere, diagnostiko prozesu horietan antolakundeko kide guztien parte hartzeak eta gune kolektiboetan ondorioen zabalpenak antolakuntza politikan apustu feminista indartzen lagundu dute, batzuetan neurtzen zailagoa den azterna bat sortuta, erakunde kulturaren eta, ondorioz, antolakundeko egitura eta praktiketan aldaketak sortuta.

Kasu honetan, diagnostikoa eta erakunde kulturaren Plana ardaztu genuen, antolakundeko egitura eta politiken eremuan emandako bestelako aurrerapenak mantentzeko antolakundeak hartutako konpromisoarekin. Estrategia hori erakunde kulturaren bi eremu giltzarritan zehazten zen: talde lan ez patriarkala eta ildo horretan antolakunde jarreraren eraikuntza<sup>4</sup>

Beranduago eta aurretiazko ikaskuntzekin, egungo **2016-2020 Genero Estrategia** erai-ki genuen, Mugarik Gaberen 2016-2020 Plangintza Estrategikoari lotua. Plan horrek aurreko estrategiarekin jarraipen leerro bat markatzen du, abian zeuden estrategietako askok eremu guztietan jarraipena zeukatela baloratuta: lankidetzak, hezkuntza eta ekitatearen aldeko antolakuntza aldaketaren prozesua.

Eboluzionatzeko eta aurrera egiteko lagunduko gaituzten Diagnostikoak sortzeko estrategiari jarraipena emanda 2012an, Nahia prozesuan CEAR, Mugarik Gabeko Inge-nieritza eta Aldarterekin parte hartu ostean, Fernando Altamiraren parte hartzea izan genuen Mugarik Gaben **Sexu eta Genero Aniztasunaren** gaineko diagnostikoa egiteko. Diagnostiko hori MGk Latinoamerikan babesten zituen prozesuetan eta horiek oinarritzen ziren kontzeptu eta estrategietan zentratuago zegoen. Edozein kasutan, ikuspegi horretan sakontzen hasteko balio izan zigun prozesu horrek eta erakunde kulturako prozesuan egindako hausnarketekin loturak bilatzeko, bereziki, generoa eraikitzen du-ten praktika eta antolakundeekin. Urte honetan, diagnostiko horri jarraipena emango diogu, azterketa elementu berriei helduta.

Epe honetan, gure egiteko guztian ikuspegi feminista txertatzean izandako ikaskun-tzak beste erabaki estrategiko batzuetan islatu dira, besteak beste: lan ildo guztietan agenda feministako elementuak identifikatzea (indarkeriak, zaintzak, gorputz-lur lurral-dea...); mugimendu feministaren eta emakumeen mugimenduaren eta euren sareen mantentzea indartzea antolakuntza apustu gisa; EHko, Estatuko eta Latinoamerikako mugimendu feministarekin aliantzak eta prozesu bateratuak ezartzea; beste antola-kuntza eremuetan genero ikuspegia txertatzea (herri indigenen eta bizitza jasangarrien jarrera eta estrategiak); Ikusezinean Bidaiatzen prozesua sustatzea genero ekitatearen aldeko antolakuntza aldaketaren araberrako ikaskuntzak sortzeko, antolakunde alda-ke-ta prozesu horietan gure kide eta aliatuei laguntasuna ematea, besteak beste.

Gure apustu feministaren eboluzioa, gainera, antolakundeko beste eztabaida strategi-koekin ere hornitu eta elkar elikatzen da: lankidetzak eraldatzailearen eta eragile eman-tzipatzaileen aldeko apustua, giza eskubideen ikuskera eta sail artekoa, deskolonizazio eta despatriarkalizazio prozesuak, besteak beste.

Egun, egungo strategiaren ebaluazio prozesua zehazten ari gara, ekitatearen aldeko antolakunde aldaketaren ikuspegia oinarri, kanpo ebaluazio baten bidez. Haren helbu-rua emaitzek estrategia berri bat sortzeko balio izatea da, ez soilik azterketa marko horretara egokitua, baita gure prozedurara eta egungo testuingurura ere.

## MUGARIK GABEREN GENERO POLITIKETAKO HELBURUEN EBOLUZIOA

1999	<p><b>HELBURUA:</b> berdintasunezko giza garapena lortzeko emakumeen ahalduntzea.</p> <p>Estrategiak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Euren bizi baldintzak hobetzeko emakumeen behar praktikoak identifikatzea eta markatzea.</li> <li>- Aldi berean, emakumeen interes estrategikoak identifikatzea eta markatzea.</li> <li>- Emakumeen autoestimua handitzea.</li> <li>- Emakumeen autonomia ekonomikoa handitzea.</li> </ul>
2003 - 2006	<p>Estrategia hau ez dago guztiz zehaztua eta ez du helburu, emaitza edo ekin-tza argirik. Emakumeen antolakundeek bitartez eta antolakunde mistoetan Garapenean genero ikuspegia txertatzearen bidez ahalduntzeko lehen fase bat proposatzen du. Hezkuntza estrategian eta antolakundean bertan (azken horretan modu oso txikian) ere txertatzen da estrategia.</p>
2007 - 2010	<p><b>HELBURU OROKORRA:</b> Gizon eta emakumeen arteko ezberdintasunak erauztea, bidezko giza garapena lortze bidean.</p> <p><b>HELBURU ZEHATZAK</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Genero ikuspegiaren Erakundetzea lortzea erakundeko eremu eta jardue-ra guztietan, eta zuzenean edo zeharka lan egiten dugun eragileetan (to-kiko antolakundeak, erakundeak, enpresak...), prozesuak eta denborak errespetatuta.</li> <li>2.- Baliabideen (ekonomikoak, pertsonalak, sozialak...) bidezko banaketa, sa-rrera eta kontrola lortzea.</li> <li>3.- Emakumeen parte hartzea eta ahalduntzea handitzea, norbanakoa eta ko-lektiboa, gizon eta emakumeentzako bidezko onura bermatzeko.</li> <li>4.- Maskulinitate-feminitate eredu berri bat sortzea, emakume eta gizonen-tzako bidezko onura bermatuko duena.</li> </ol> <p>Taldekako EMAITZAK: Garapen proiektuak, Garapenerako sentsibilizazio eta hezkuntza, Eragin Politika eta Barne Antolakuntza.</p>

2011 - 2015	<p><b>KANPO HELBURU ESTRATEGIKOAK:</b></p> <p><b>HE1:</b> Eredu zapaltzailearen (patriarkatuaren eta sistema kapitalistaren) eta maila ezberdinetako erantzukizunen (kolektibo eta norbanako) oinarriak eta ondorioak ikusaraztea eta SALATZEA, Latinoamerikan eta Euskal Herrian zentratuta:</p> <p>PATRIARKATUA: <b>Genero Indarkeria:</b> Emakumeenganako egiturazko indarkeria (fisikoa, psikologikoa, ekonomikoa, erakundekoa...barne).</p> <p><b>HE2:</b> Sistema kapitalistari <b>ALTERNATIBO</b> diren eredu sozial-politiko-ekonomiko-kulturalak bultzatzea, justizia soziala sustatuko dutenak eta pertsonen eta Herrien eskubide indibidual eta kolektiboen gauzatzea.</p> <p>PATRIARKATUA: Ikuskera patriarkalari ikuspuntu alternatibo gisa genero ekitatearen aldeko prozesuen indartzea, honako hauen bidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Emakumeen parte hartze eta ahalduztze indibidual, kolektibo eta politikoa</b> handitzea. Emakumeen eta gizonen artean baliabideen (ekonomikoak, pertsonalak, sozialak...) bidezko banaketa, sarrera eta kontrola sustatzea.</li> <li>* Lan egiten dugun tokiko kideetan eta parte hartzen dugun beste jendarte mugimendu eta sareetan <b>genero ikuspegia</b> txertatzeko prozesuak laguntzea, bai eta erakunde publikoetan haren txertatzea eskatzeko eragitea ere.</li> </ul> <p><b>BARNEKO HELBURU ESTRATEGIKOAK:</b> Gure diskurtsoarekin barne koherentzia instituzionala mantentzea, bereziki ingurugiroaren jasangarritasunari eta genero ekitateari dagokiona. Horretarako ondoko hau planteatzen dugu:</p> <p><b>BH3:</b> Gure antolakundeko arlo eta ekintza guztietan genero ikuspegia erakundetzea indartzea, ikaskuntza eta hobekuntza estrategia jarraitua, barne koherentzia eta eraldaketa gisa.</p>
2013 - 2015	<p><b>HELBURU ZEHATZA:</b> Defendatzen dugun jendarte eredu feministaren eta gure jardueren artean koherentzia egongo den antolakuntza eredu berria eraikitzea, etengabeko eraikuntzan dagoena, talde lan ez patriarkalaren bitartez (TLeP).</p> <p><b>EMAITZAK</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MGren gune ezberdinetan talde laneko jarduerak ikuspegi feminista batekin aztertu dira.</li> <li>2. Mugarik Gaberentzat talde lan ez patriarkalak (TLeP) duen esanahia adostu da.</li> <li>3. TLePren garapena eta ezarpena: talde lanean genero joerak zalanztan jarriko dituzten generoaz kontziente diren praktikak ezartzea.</li> <li>4. Antolaketa dinamikan TLePren apustuan hobekuntzak/ikaskuntzak erakundetzeko mekanismoak ezarri dira.</li> <li>5. Antolakuntza Koherentziaren apusturako TLePren ikasketak berriz hartu dira.</li> </ol>



2016 - 2020	<p><b>HELBURU OROKORRA:</b> Emakumeen eskubideen defentsa sustatzea aktibismo feministatik eta horien urratzea salatzea, bai eta jendarte kontzientzia eta kritika sortzea antolakunde koherentzia ez patriarkala lortzeko prozesuarekin jarraituta.</p> <p>H1. Emakumeen eskubideen bortxatze sistematikoa salatzea, bereziki abortu eskubidea, bizi maila duinerako eskubidea eta indarkeriarik gabeko bizitzarako eskubidea eta lurraldeen defentsa (gorputz-lur).</p> <p>H2. Emakumeen eskubideen defentsa bultzatzea (indarkeriarik gabeko bizitza eta bizi maila duina), bizi historien bitartez eta erreparazio prozesuetarako indarkeria matxistaren biktima diren emakumeen eta bizirik atera direnen memoria berreskuratzearekin.</p> <p>H3. Istanbulgo Hitzarmenean, indarkeriarik gabeko bizitzarako Latinoamerikako legeetan inspiratutako hobekuntzak sustatzea.</p> <p>H4. Lankidetzaren publikoko politiken diseinu eta aplikazioan genero ikuspegiaren txertatzean ikuspegi kritiko eta eraldatzailea sustatzea.</p> <p>H5. EAEko hezkuntza formalean genero ikuspegi txertatzeko prozesuak garatzea, irakasle eskolak eta hezkuntza zentroetako irakasleak lehenetsita.</p> <p>H6. Antolakuntza eredu alternatiboak eraikitzea, aplikatzea eta zabaltzea sustatzea, bereziki ekitatearen aldeko antolakuntza aldaketatik eta talde lan ez patriarkalek.</p> <p>H7. Antolakundearen egitura eta funtzionamendua egokitzea, bultzatzen ditugun eraldaketa prozesuekin koherentzia.</p> <p>H8. Prozesuak babesten ditugun herrialde horietan mugimendu feministaren indartzearekin jarraitzea, bai eta antolakunde mistoetan ikuspegi feminista txertatzea ere.</p>
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 2. ANTOLAKUNTZA EREMU GILTZARRIAK

### 2.2 EGITURA

## GURE EGITURA

Formakuntza kolektiboa  
Lanen eta erantzukizunen banaketa estereotipoak apurtuta  
Lan hitzarmenetan apustu feministak  
Batzar bidezko parte hartzeaz gain, berdintasunezko parte hartzea  
Prozedurak erakundetzen

Politiken kasuan bezala, antolakundearen hasieratik, emakumeen eskubideen defentsaren eta berdintasunaren aldeko apustu argia izatea ere funtsezko elementua izan zen eta da. Egituraren kasuan, gure prozesuen eraikuntza horizontala sustatzen duen antolakunde asanblearioa eta batez ere emakumez osatutakoa izatea, horietako asko feministak, gainera, gure egituraren koherentzia feminista bilatzeko oinarri ona izan da. Joan gaitezen, ordea, urratsez urrats eremu horretako aurrerapenak ikusten.



Apustu feministari osotasunez heltzeko gure antolakundearentzako momentu nagusiakoa, jo puntua gure antolakundean jarrita eta ez bakarrik Latinoamerikan edo gure testuinguruan gertatzen zirenetan, 2000. urtean antolakundeko langile guztiak **formakuntza kolektiboko prozesu** batean murgiltzeko batzarrak hartutako erabakia izan zen, berau lanaldiaren barruan eta kanpo laguntzaileak izanda egin zen.

Prozesu horretan, generoan trebatzea horrela ulertu zen: *emakume eta gizonen arteko harremanei dagokienez ekintza batek dituen dimentsio, ikuspegi edo inplikazioez kontzientzia sortzeko prozesua. Genero trebakuntza, beste edozer baino lehen, eraldaketa pertsonal eta*

*kolektiboko prozesua denez, generoaren gainean jasotako ezagutza berrien antolakuntza osatzen dutenen jarreretan aldaketa eragin asmo du, beharrezkoa da eta lehentasunezkoa mintegi horiek egitea generoaren inguruan sentibera izango den antolakunde aldaketa sortzeko. (Formakuntzaren aurkezpena)*

Formakuntza hori Hegoak eman zuen eta 30 orduko iraupena izan zuen. 30 ordu horietatik 8tan antolakundean generoaren erakundetzea izan zen ardatza. Politikei, antolakunde prozedurei eta kultura bezalako elementuei helduta, genero aurkakotasunei eta antolakuntzan genero ekitatearen aldeko apustuaren zilegitasunari ekinda. Antolakundeko 30 pertsonen parte hartu zuten, langile, bazkide eta boluntarioen artean (parte hartzaileen % 65 emakumezkoa izan zen).

Formakuntza prozesua bera eta berau kolektiboa izatea giltzarri izan ziren ondorego hauetarako:

- Genero ezberdintasunen kontzientzia sendotzen joateko.
- Ezberdintasunen egiturazko azterketetan eta horien ondorioetan aurrera egiteko, ez bakarrik Latinoamerikan baita gure gertuko errealitatean ere.
- Ezberdintasunen berregitea hautemateko gure antolakundeak aztertzea ezinbestekoa dela bistartzea.

## **Feminizatua eta feminista ez dira gauza bera**

Formakuntza prozesu horren ondorioetako bat 2002an egindako generoren kanpo **diagnostikoa** eratzea izan zen, jada aurretik aipatua duguna. Egituran zentratuta, honako datu hauek planteatzen zituen:

- Oso feminizatutako egitura, % 72 emakumeak dira eta % 28 gizonak.
- MGko kideen % 51 liberatuta daude (proiektuak beste herrialde batzuetan gartzetzen ari direnak barne), beraz, langileen % 49 boluntarioa da.
- Liberatutako langileetatik % 37 gizonezkoak dira eta % 63 emakumeak.

Horiek eta beste datu askok erabat feminizatutako antolakundea erakutsi ziguten, hala ere, gizon eta emakumeen artean barne ezberdintasun batzuk mantentzen ziren.

- Liberatutako langileen artean gehiegizko ordezkartza maskulinoa.
- Eztabaidetan, erabakiak hartzean eta autoritate moralean gizonen pisu handiagoa (hasiera batean onartzen ez bada ere, langilegoaren antzinasunari lotua agertzen da).
- Ezaugarri maskulinoak lidergoarekin eta femeninoak zaintzekin argiki lotzea.
- Norbanakoaren gainera, familiaren, pribatuaren,... inguruko hausnarketa eta hartu-eman falta, egoera pertsonalen ezagutza urria dakarrena eta erakundearen bario eta helburu komunekin gai horren inguruko hausnarketa eskasa.

«MGn langile liberatuen arteko ardurak berdin banatuak daude»  
(2002) baieztapenari erantzuna.

	EMAKUMEZKOAK	GIZONAK
Ados	%22	%20
Ez ados	%52	%70
Ez du erantzuten	%26	%10
	%100	%100

Mugarik Gaben apustu argia izan da pertsona guztiontzako soldata berdina, egun ere mantentzen duguna. Diagnostikoaren ondorioek, ordea, Mugarik Gaben lanaren sexu banaketaren gaineko hausnarketa bultzatu zuten (gizonezko gehiago saileko arduradun, administrazio postuetan emakumezko gehiago...), hala lan hitzarmeneko eztabaidan nola ondorengo prozeduren zehaztapenetan ondorioak izan zituen.

Ondoren, 2007ko diagnostikoko gure datuak ikusita eboluzio bat egiaztatu zen, zehazki, langile gisa kontratatutako emakumeen ehunekoaren handitzean (kontratatutako emakume gehiago % 68, oinarrian dagoen kidegoarekin nahiko proportzionala (boluntarioak, bazkideak...)).

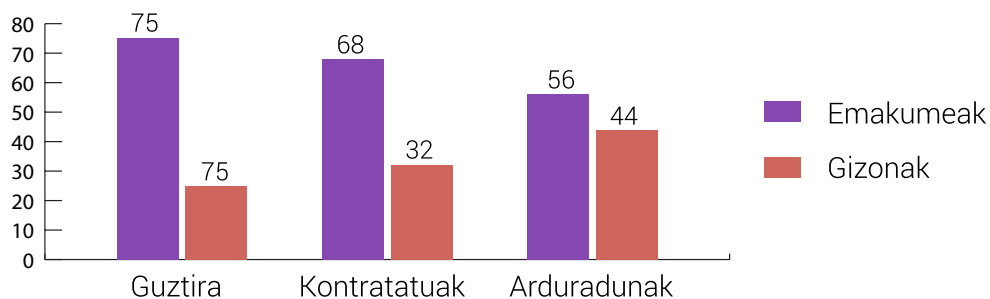
DATU OROKORRAK					
2006	E	%	G	%	GUZTIRA
Bazkideak	229	<b>52</b>	204	47	435
Boluntario Finkoak	15	<b>75</b>	5	25	20
Kontratatutako langileak	13	<b>68</b>	6	32	19
Erabakiak hartzea - Hileroko batzarra	27	<b>75</b>	9	25	36
Koordinazio guneak - antolakuntza (Batzorde Iraunkorra - Lantaldeak eta Herrialdeak)	9	<b>75</b>	3	25	12
Koordinakundea	1	<b>100</b>	0	0	1
Genero taldea	5	<b>83</b>	1	17	6

Datu horietan gehiago sakontzean, ordea, antolakundean parte hartzen duten emakumezkoen kopurua gutxitzen doala ikusten dugu, orokorretik kontratatutako pertsonetara, momentu horretan erantzukizun ikusgarrienak dituzten pertsonetara iritsi arte. (2007ko Diagnostikoa).

Fase horretako beste elementu interesgarria mekanismoak eratzea izan zen, kasu honetan egokitu gabeko zereginen txandatzeari, rol tradizionalak ez berregiteko helburuarekin, lehen diagnostikoan hautemandako elementua. Horrela, normalean egokituak ez diren zereginetako batzuk berrikustea, zehaztea eta bulegoko kide guztien artean txan-



## Emakume eta gizonak Mugarik Gaben



daka egitea erabaki zen (gune komunen zaintza, garbiketa, komuneko papera erostea...) (2007ko Diagnostikoa).

Azken urteetan, arduraren egokitzapenarekin lotutako aldetaren bat eman da, arloko arduradunaren zereginak zabaldua, lantaldeetako beste zeregin batzuekin konbinatzen direnak eta saileko ardurak gehiago banatuta.

Koordinazioari dagokionez, 2018an **talde koordinazioa** zehaztu genuen, zeregin horretan koordinatzaile bat izatetik hiru pertsonatako taldea izatera pasata, horien banaketa bultzatzeko, funtzio horietan pertsona gehiago ahalduntzea eta profil anitzagotatik egitea sustatzeko.

DATU OROKORRAK					
2019KO EKAINA	E	%	G	%	GUZTIRA
Bazkideak	137	51%	133	49%	270
Boluntario Finkoak	14	78%	4	22%	18
Kontratatuak langileak	18	90%	2	10%	20
Erabakiak hartzea - Hileroko batzarra	18	90%	2	10%	20
Koordinazio guneak - Elkargune	4	80%	1	20%	5
Arlako Arduradunak	2	67%	1	33%	3
Talde Koordinazioa	2	67%	1	33%	3
Genero taldea	7	100%	0	0%	7
Zuzendaritza batzordea	2	50%	2	50%	4

Urte hauetan antolakundean **kontrataturako emakumeen** ehunekoa handitzen joan da, bai eta Elkargune<sup>5</sup> - koordinazio gunean bere parte hartzea, erabakiak hartzea eta arloetako ardura ere. Bazkideen eta boluntarioen kasuan ehunekoa mantendu egiten da. Arloetako arduren kasuan eta talde koordinazioan gizonen gehiegizko ordezkartza mantentzen da eta genero taldean emakumezkoena.

Generoa eragiten duten praktiken gaineko lanak, gure jarduerak jokaera heteropatriarkalak berregiten dituzten edo ez sakontzeko lagundu digu, emakume batek edo gizon batek eginga izatek harago; edozein kasutan, sexuen arabera<sup>6</sup> bereizitako datuak izatea beti da erabilgarria antolakuntzan nolabaiteko alarmak izateko edo aldaketak hautemateko, beste hausnarketa eta azterketa batzuei lotuta.

Atal honen hasieran planteatzen genuen bezala, denbora honetan guztian talde **formakuntzako** estrategiak behar izan du: batetik, Eraldaketa Sozialerako Hezkuntzarako formakuntza ekintzetan antolakunde osoa inplikatzeko, ikuspegi feminista txertatzeko apustu argiarekin; bestetik, kanpo formakuntza saioetan parte hartzea eta, azkenik, gai zehatzetan MGrentzat formakuntza propioak sortzea.

Estrategia horiek formakuntzarekin eta antolakuntzaren laguntzarekin lotutako beste ekintza batzuekin ere osatu dira, hala nola antolakundeari genero testa egitea gai horretan zeuden formakuntza beharrak ikusteko eta nola geunden baloratu ahal izateko (2008), emaitza maila orokor egokia izan zuena, pertsona zehatz batzuek nahikoa espezializazio izateaz gain. Edo baita antolakundera sartzen ziren pertsona guztiei genero gaietan oinarritzeko formakuntza ematea (jarduera hori egun modu informalean egiten da, ondo baloratutako elementu bat galduta).

Talde formakuntzako estrategia mantendu egin da azken urtean, emozioen kudeaketaren, indarkeriarik gabeko komunikazioaren eta erraztearen inguruan tailerrak eginda batzar guztiarentzat, Mugarik Gaben ekitatearen aldeko antolakunde aldaketa estrategiaren garapen prozesuaren zati gisa.

## Lan hitzarmen eta barne prozeduren bitartez aurrera egiten

Lan hitzarmenen onarpena sistema patriarkala errotik zalantzan jartzearen inguruko hausnarketa batzuen ispilua izan da (adibidez, bikote, familia eta harreman sozialen ereduaren interpretazioaren eraikuntza nola egiten den), genero ekitatearen gainekoa baita globalki sustatu diren kontziliazio neurrien ingurukoa ere, emakumei tradizioz egokitzen zaizkien **erantzukizunak** betetzea erraztuta, zenbaitetan, genero desberdintasunak berregin ditzaketenak.

5 Elkargune: 5 pertsonen osatutako koordinazio kolektiboko espazioa

6 Ikusi aurrerago antolakunde praktikan eta antolakundearen jardura publikoetan sexuan oinarritutako azterketaren inguruko hausnarketa.

Onartutako moldaketek honako hauekin zerikusia dute: aitaltasun arduratsua, bizitza pertsonala eta ez soilik laborala ahalbidetzen duen lan eredia, eta kontratazioetan, langile taldearen ehunekoen arabera, emakumeenganako diskriminazio positiboa ezartzea. Egun erabilitako neurriak hobetzeaz gain (malgutasuna, baimenak, aniztasuna, zerbitzuak...), akordioen berrikuspenean neurri berriak pentsatzeko irudimenarekin kontatzearen garrantzia planteatu genuen. Oinarritik eredia zalantzan jarriko duten neurri berriak pentsatzeko adibiderik argiena ezkongabetasun baimena onartzea izan zen, ezkongabe eta bikote gabe dauden horiei 15 eguneko opor eskubidea berdintzen diena, bikote izatea saritzen duten ereduekin apurtu nahian. Zentzu horretan udan lau eguneko astea ere onartu genuen, gure bizitzetan enpleguaren protagonismoa murriztea posible egiten duten lan eredu berriak frogatzen joateko, eredu alternatiboen bilaketan. Odolkidetasunari edo familiari lotuta ez dauden hurbileko pertsonari laguntzeko baimena ere onartu genuen.

Jada 2002ko lehenengo lan hitzarmenetan berdintasunarekin eta denboraren kudeaketarekin lotutako eta lana eta bizitza pertsonala kontziliatzeko neurriak txertatu ziren, kasu askotan legeria hobetuta. Berrikuspen bakoitzean aurrera egiten eta berrikuntzak egiten jarraitu dugu Mugarik Gaberen egungo Hitzarmen Kolektibora arte. Berau Eusko Jaurlaritzan erregistratu zen 2016ko abenduan eta sarean eskuragai<sup>7</sup> dago, hitzarmen horretan, lan eskubideen bermetik behera dagoen beste edozein lan hitzarmen ezartzea saihestea neurri gisa txertatu da. Kontziliazio neurri horiek, denboraren erabilera berri-tzaileenak, besteren artean, horizontaltasunarekin, berdintasunarekin eta konfiantzarekin lotutako antolakuntza funtzionamendu jardurekin batera doaz.

## LAN HITZARMENETAN HOBEKUNTZAK

### Denboraren malgutasuna

- Astean 35 orduko lanaldia.
- Ordu-tegi malgua (guraso bakarreko familientzat gehiago)
- Uztailean eta abuztuan lau lanegunetako astea, urte osoan zehar berreskuratuta.
- Aste-ko ordu-tegia nahieran banatzeko aukera, 10:00etatik 14:00etarako tartea koordinazioarako ziurtatuta.
- Debe-katuta dago egunean 8 ordu eta erdi baino gehiago lan egitea.
- 27 laneguneko oporrak nahieran hartzeko. Larunbatetan diren jaiegunak nahi de-nean har daitezke.
- Atlantikoaz haraindiko bidaiengatik lekualdatzeak: bueltan bi egun naturaleko atse-dena, meta ezinak; asteburua kanpoan egoteagatik aukerako bi egun libre; oporrak bidaiara lotu ahal izatea.
- Lan orduetan epaiketetara eta karte-zetara joateko erraztasuna, orduen berreskura-penarekin.
- Urteko oporrak hurrengo urteko urtarilaren 31ra arte hartu ahal dira.

### Espazio malgutasuna

- Hitzarmenean ezarritako irizpideen arabera, aldizka edo modu jarraituan urrutitik lan egitea.
- Noizbehinka, lan egoitzaren aldaketa eska daiteke.

### Baimenak eta lizentziak

- Langileek 17 aste har ditzakete erditzeagatik, 19 aste guraso bakarreko familien kasuan edo aniztasun funtzionaleko haurrak izatean, eta erditze anizkoitza izatekotan 17 astei 3 aste gehituko zaizkio bigarren haurraz gainerako ume bakoitzagatik.
- Guraso den beste pertsonarekin baimen horren zati bat partekatzen duen langileari, MUGARIK GABEREN kontu, partekatutako guztitik 4 astera arte konpentsatuko zaizkio.
- Euren bikoteak biologikoki umea izan duen langileek erditzearen ondo-ondoko lau asteko baimenerako eskubidea izango dute, gizonezko langileentzat derrigorrez hartzekoa izanda, gizarte segurantzako 4 astez gain. Adopzio edo harrera kasuetan, lau aste horiek guraso baimena hartuko duen langileari emango zaizkio.
- Edoskitzarorako 10 hilabete.
- Gaixotasun larriagatik, ospitaleratzeagatik, ebakuntzagatik edo lehen mailako odol-kidetasuneko senidearen heriotzagatik edo hurbileko pertsonaren, edo bikotearen (erregistratua edo ez) heriotzagatik bost lanegun, eta bigarren mailara artekoen kasuan hiru egun. Ospitaleratze kasuan, langileak aukeratzen du baimena noiz hartu.
- 12 urte arteko adingabeko ondorengoekin medikura joateko baimena. Eta lehen mailara arteko senideekin, hurrengo hilabetearen barruan denbora berreskuratuta.
- Gutxienez bost urteko antzinatasunarekin 15 egun naturaleko ezkongabetasun baimena.
- Urtean soldata gabeko 22 egun langileak nahieran banatuta.
- Lanaldiaren murrizketa boluntarioa, hiru urteko antzinatasunarekin; egunean, astean, hilean edo urtean pilatzeko aukerarekin.
- Zaintzagatik murrizketa hartzean, egunean, astean, hilean edo urtean pilatzeko aukera.
- Eszedentzia boluntarioak, hilabetekoak edo bikoak, eta urtebetekoak edo bikoak, lanpostua gordeta, estatutukoaz gain.
- Mendeko pertsonak zaintzeagatik hartutako eszedentziak iraun bitartean lanpostua gordetzea.

### Beste neurri batzuk

- Kontratututako pertsona guztientzat soldata berdintasuna (langile guztiek berdina kobratzen dute)
- Emakumeen kontratazioetan ekintza positiboaren aldeko apustua, berdintasun eta ez diskriminatze irizpideei erantzunda.
- Interes pertsonaleko formakuntza saioetara joateko erraztasuna eta titulu ofizialak direnean eguneroko lanaldiko ordu bat libre izatea.
- Behin-behineko ezintasunean % 100 kobratzea, 18 hilabetera arte.
- 3.000 eurora arteko nomina aurrerapena.

## Idazten ez dena haizeak eramaten du

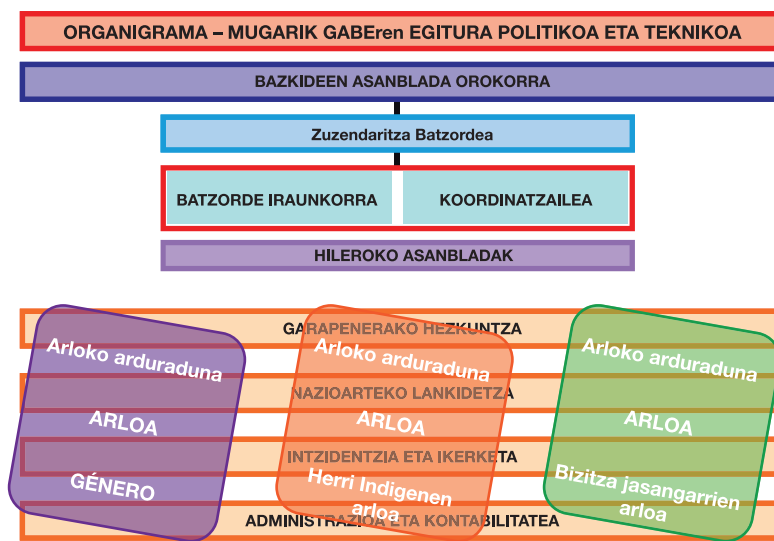
Genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategiaren beste aurrerapen argia antolakundearen eguneroko praktiketan ideia onak egikaritzeko laguntza diren **prozeduretan** apustuak eta eztabaida kolektiboak erakundetzea izan da.

Horretarako beharrezkoak izan dira antolakuntza dokumentuak, prozedurak eta protokoloak sortzea. Lan hitzarmenez eta jada aipatutako bestelako proposamenez gain, nabarmentzen ditugu:

- **Langileen hautaketarako** protokoloa. Langileen hautaketarako protokolo bat daukagu, prozedurako klausula gisa inolako diskriminazio sexistarik ez eragitea duena. Era berean, kontratazioetan emakumeak lehenestea zehazten du, antolakundeko emakume eta gizonen proportziora iritsi arte. Egitura feminizatuia izanda, proportzio parekidera (60/40) iristeko asmoa balego, gizonezkoak kontratatzeke aukera gehiago egon liteke, antolakundearen oinarrietako kideekin bat ez datorrena.
- **Komunikazio** ez sexista. 2010ean komunikazio ez sexistaren gida bat sortu genuen, formatu praktiko batekin eta nazioarteko lankidetzaren testuingurura egokitua. Hizkeraren erabileraren gaineko (gaztelera eta euskara) gomendioak biltzen ditu, irudien ingurukoak, berdintasunean talde lanerako gakoak eta metodologia parte hartzaileen proposamenak. Gida hori 2016an eguneratu zen eta barne komunikazioan zein kanpo komunikazioan aplikatzen dugu. Momentu honetan, testuetan pertsona ez bitarren bistaratzea eta genero eta sexu aniztasuna hizkera osoan txertatzearen inguruko eztabaida egiteko dugu.
- Antolakundearen jendaurreko ekintzetarako zehaztua dugun irizpidea gure eduki guztietan analisi feminista txertatzea da, baita jarduera guztietan emakumearen errealitatea bistaratzea ere, hala edukietan nola hizlari edo bestelako figura ikusgarrietan.
- **Organigrama** aldaketa. 2010. urteko plangintza estrategikoaren zehaztapenarekin batera, egituraren zenbait aldaketa zehaztu ziren, botere partekatu handiagoa bultzatzeko. Parte hartze espazio anitzagoak sortzeko asmoa zegoen, ikuspegi estrategikoa prozesuak martxan jartzearekin konektatu



Jada martxan ziren taldeei MGren arlo estrategikoak gehitu genizkien, non talde eta lurralde guztietako pertsonak dauden.



- \* Elkargune: arlo, talde eta lurralde guztietako 5 ordezkari osatutako antolakuntza koordinazio gunea.
- \* Koordinazio taldea, hiru pertsonaz osatua.

- ANTOLAKUNDE FEMINISTA BATETARANTZ ESPIRALEAN AURRERA EGITEN. Mudarik Gabe - 29

soilik emaitzak txertatuta, baita talde lana eta lan emozionala ere. Gainera, ebaluazio horrek hobetzeko elementuak ditu sei hilabeteren ostean berrikusten direnak, ebaluazioaren jarraipena finkatuta.

- Gure **batzarretan** ikuspegi feministagoa txertatzeko prozesuan, 2018an mekanismo berriak onartu ditugu kultura atalean zehazki deskribatzen direnak, hala nola: batzar guztietan erraztaile nagusi eta laguntzaile figura, moderazioa eta akta txandaka egitea eta hitzartze emozionalak.
- Urte honetan bertan, hala barneko nola kanpoko prozeduretan **pertsona ez bitarren** agerikotasuna gehitu dugu, sexu eta genero aniztasunean sakontzeko asmotan. Horregatik, urte honetatik aurrera, antolakuntzako dokumentuek parte hartzen duten emakume, gizon eta pertsona ez bitarren kopuruak jasotzen dituzte. Jarduera publikoetan ere aniztasuna identifikatzeko moduak sustatzeaz gain. Zentzu horretan, urte honen bigarren seihilekoan egingo dugun Sexu eta Genero Aniztasunaren gaineko diagnostikoak hausnarketa horietan eta antolakuntza prozeduretarako zehaztapenetan sakontzen jarraitzeko balio izatea espero dugu.

## Beti beharrezkoak diren baliabide eta pertsonak

Benetako aldaketarako giltzarri dira pertsonak, berariazko egiturak eta erabakitako neurriak ezartzeko baliabideak izatea. Mugarik Gaberen kasuan, jada 1993an Emakumea eta Garapena taldea genuen, sentsibilizazio eta hezkuntza jarduerak bultzatzera bideratua.

2003. izan zen **Genero Taldearen** sendotzean aurrera egin zen urtea, antolakundean bertan eta haren jardueretan genero ekitatea lortzeko «etengabeko alerta» gisa. Talde hori izan zen lehen Genero Politika sortzeko lidergoa bere gain hartu zuena. Talde hori 2002an jarri zen abian modu boluntarioan, baina antolakundearen egituraren parte; sei bat pertsona ziren, gehienak emakumeak.

Prozesu horretan, 2004ko antolakundean Gizonen Talde bat ere sortu zen, beste jendarte antolakunde batzuekin batera, maskulinitate alternatiboen inguruko hausnarketarako eta norbanakoen hausnarketa eta bizipenak oinarri hartuta. Talde horrek iraupen laburra izan zuen, bi edo hiru lan saiotan soilik funtzionatu zuen.

2008an Genero Taldea **Aldaketa Eragileengatik** aldatu zen, Genero Politika talde eta lurralde guztietan betetzen zela zaintzeaz arduratzen zirenak, antolakunde guztian genero ikuspegia zeharkakoa egiteko helburuarekin. Koordinaziorako eta jarraipenerako genero arduradunarekin hiru hileko bilerak ezarri ziren. Urteko genero plan eragilea osatzeaz arduratzen ziren, urteko ebaluazioa parte hartzaileagoa izatea eraginda. Urtean lau saio egiten zituzten, normalean jarraipenerako eta ebaluaziorako bi eta beste bi espezifikoak (komunikazio ez sexista, MGren estrategia...). Haren funtzioak honako hauek ziren:



- Genero politika betetzen dela zaintzea eta sustatzea, haren aplikazioko aurrerapenak eta zailtasunak berrikusita.
- Urte bukaeran betetzearen ebaluazio txostena egitea
- Dagozkion materialen berrikuspena
- Genero Taldearekin talde lanean Genero Politikaren zenbait antolakuntza gailantzea (protokoloen sorrera, formakuntzen diseinua, parte hartzearen analisia...)

2010ean, plan estrategiko berria oinarri, **Genero Arloa** eratu zen antolakuntza eremu ezberdinetako pertsonen osatua; estrategia horren jarraipen edota garapen funtzioak mantentzen ditu eta Genero Ekitatearekin lotutako gaien inguruan hausnartzeko eta koordinatzeko espazioa ere bada. Genero Arloaren funtzioak hauek dira:

- \* Gai horretan MGren politika zehaztea: genero politika eguneratzea, estrategia zehaztea eta haren jarraipena.
- \* Politika eta estrategia betetzen direla zaintzea eta sustatzea. Urte bukaeran betetzearen ebaluazio txostena egitea.
- \* Talde eta lurraldeen artean koordinazioa eta koherentzia.
- \* Antolakuntzari eta eragin politikoari dagokionaz jarraipena egitea.

Prozesu horretan guztian **genero arduradunaren** laguntza jaso da, beti emakumea izan dena. Figura hori 2000. urtean izendatu zen, batez ere proiektuen jarraipenean zentratua eta beste funtzio batzuei lotua. 2003an berariaz lanaldiaren 1/3a genero ardurarako izatea finkatu zen eta bere funtzioak zehaztu:

- \* Arloko ildo politikoaren eta ekintzen arduraduna.
- \* Antolakundeko beste arlo edota lantaldeekin koordinazioa.
- \* Herrialdeekin koordinazioa.
- \* Erakundeekin harremanak: aliatuak, dohaintza-emaileak...
- \* Koordinadorako genero taldean parte hartzea.
- \* Koordinadorako Gobernu Batzordean parte hartzea Genero batzordekide gisa.
- \* MGren Genero Taldearekin Koordinazioa.
- \* Sareak eta hedabideak.
- \* Foroetan, nazioarteko harremanetan presentzia.
- \* MGren eta aliatuen formakuntza.
- \* Tokiko zein nazioarteko erakundeekin harremanak genero ikuspegia txertatzeko: Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Espainiar Agentzia (AECID), Al-ndundiak, Udalak, Eusko Jaurlaritza eta Europako Erkidegoa.
- \* MGn genero ikuspegia erakundetzeko dokumentuak/tresnak sortzea (hizkera ez sexista erabiltzea, formulazio laguntza, materialak lortzea,...)

2007an, funtzio horiek betetzeko denbora falta ikusita, dedikazioa lanaldi erdira igo zen eta 2010ean lanpostua lanaldi osoko izatera pasa zen, antolakuntza apustuak indartzeko eta bultzatzeko giltzarria. Elementu hori funtsezkoa da, antolakunde askotan genero ekitatearekin lotutako funtzioak zehazten baitira garatzeko denborarik gabe.

2010. urtetik aurrera ardura horretan berriz ere jaitsiera bat ematen da, krisiarengatik eta jendarte antolakundeetarako funtsetan izandako murrizketengatik nagusiki. Egoera hori formaltzen joan da, genero arduradunaren lana eraldaketa sozialerako hezkuntzan genero ildoaren lanarekin lotzen joan delako, edukietan eta lantaldeetan indartzen doana. Eremu horretan eragin politikoko estrategia asko sortzen dira, hortaz, ardurak gero eta banatuago daude. Prozesu horretan guztian Genero Arloarekin lotura eta ikuspegi bateratua beti egon da presente.

Prozesu horretan guztian, genero estrategian **aurrekontu** zehatzik izan ez badugu ere, finantzazio espezifikoak izan dugu hala proiektu zehatzetarako nola langileentzako, berau aurrera eramateko giltzarri izan direnak. Berariaz aipatu nahi ditugu zenbait dirulaguntza publiko, antolakundeetan genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategia bultzatzeko espezifikoki garatu direnak. Hasieran Bizkaiko Foru Aldundia-ren zenbait proiektuekin kontaktu genuen, elkarte mistoetan berdintasuna bultzatzeko ekintzak sustatzera bideratutakoak (bere horretan jada existitzen ez den dirulaguntza). 2008an Lankidetzaren Euskal Agentziaren 197/2008 Dekretua onartu zen, genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa prozesuak bultzatzeko lankidetzaren eragileentzako laguntzak arautu zituen. Dekretu hori, Euskadiko GGKEn Koordinadorak bultzatua, tresna berritzailea izan da eta gure antolakundeetan prozesu horiek bultzatzeko laguntza estrategikoa.

## Batzar bidezko jardunak ez du parte hartze orekatua bermatzen

Mugarik Gaben batzar bidezko jardunaren balioa adostasun, identitate eta batasun puntu argia da, horizontaltasuna, lana eta talde ikaskuntza sustatzen duen elementua. Puntu horretan ikusi dugu, ordea, beste antolakuntza eredu batzuetan bezala, genero desberdintasunen analisirako eta aldaketarako neurri zehatzak hartzen ez direnean, batzar bidezko jardunarekin ere praktika patriarkalak berregiten direla.

Lehen diagnostiko horrek batzar bidezko jardunaren abantaila asko aitortzen zituen (guztiek eman dezakete iritzia eta euren ahotsa entzuten dela sentitu, demokratikoa goa da, erabakiak hartzean konpromisoak sortzen ditu...), baina baita antolakuntza eredu horren desabantailak ere, horien artean nabarmentzen dira:

*Mugarik Gaben haitza baino gogorragoa den balio bat baldin badago, batzar bidezko jarduna da. «Horregatik nago hemen», «Honetatik guztitik garrantzitsuena iruditzen zait», «Ez balitz horrela, ez nuke MGn parte hartuko», «Antolakundearen bereizgarri bat da», «Balio utziezina da», «Parte hartze modu horretan bihotzez sinesten dut», gai hori zenbateraino den MGren adostasunezko balioa eta ezaugarria erakusten diguten esaldietako batzuk dira. (2007ko Diagnostikoa).*

- Erabakiak hartzeko modu geldo eta astuna da.
- Benetan ez dagoen berdintzasuna du ustekizun.
- Adierazpen gaitasun handiagoa dutenei abantaila gehiago ematen die.
- Erabaki guztiek ez diete berdin eragiten liberatu eta boluntarioei eta, batzutan, ez dago motibazio eta ahalegin nahikoa parte hartzeko.
- Antolakunde osoari eragiten dioten erabaki garrantzitsuen eta garrantzitsuak ez diren artean marra argia marrazteko aukerarik ez du ematen.

Diagnostikoko ildo horretako ondorio kritikoetako batzuk honako hau planteatzen zuten:

- \* *Batzar bidezko jardunaren balioa jantzi estuegi batean bihurtu da, askotariko ikuspuntuak adieraztea eta ezberdintasunen eztabaida ahalbidetuko duten egitura bi-ziagoetan pentsatzea galarazten diguna eta gaitasun maskulinoak gain baloratzen dituen (argudiatzea, logika, adierazpena) bestelako lan moduen kalterako, jendarteratze femeninoarekin lotuagoak, esaterako (gertutasuna, adierazpen argiagoko talde txikietan, ideiak ekintzetan bihurtzeko gaitasuna).*
- \* *Aniztasuna Mugarik Gabeko balio ideologiko bat da, alabaina, ez da bere eratzean gauzatzen. Hare gutxiago pentsatu da barneko aniztasuna sustatuko duten politika eta ekintza positiboen beharretan.*
- \* *Feminismoak beti egin du parte hartzearen alde, nahiz eta benetan berdintasunezkoa izateko mekanismo argiak behar dituela ere aitortu duen, eta ez bakarrik eztabaidan eta argudiatzean bizia dena nagusi izango den gune bat.*

Antolakuntzako diagnostikoetatik erabakiak hartzean desoreka argia hauteman zen, batez ere batzarretako parte hartzean islatzen zena. Komunikazioaren eta parte hartzearen inguruko diagnostiko prozesua, lehen diagnostikoan **erabakiak hartzean** hautemandako desberdintasunak oinarri izanda egin zena, praktikan jarri ziren zenbait neurri sortu zituen:

- Komunikazioan formakuntza. Barne eta kanpo komunikazio ereduen analisirako hainbat tailer egin ziren eta komunikazio eta parte hartze horrek gure batzarretan zuen eraginaren ingurukoak. Baita parte hartze ereduen inguruan kontzientzia hartzeko ezagutza berriak sortzeko eta eredu orekatuagoak sortzeko mekanismoen ingurukoak ere.
- Sexuen arabera banatutako datuak hartzea batzarretako aktetan eta bestelako eremuetan, bai eta horietan guztietan hizkera ez sexista erabiltzea.
- Metodologiak. Metodologia parte hartzaileak txertatzea, eztabaida libreaz harago, emakume eta gizonen artean parte hartze orekatuagoa bultzatuko dutenak.
- Batzarretan moderazio eta akta hartzaile funtzioak txandakatzea: pertsona guztiek beteko dituzte rol horiek eta batzar bakoitzean aldatuko dira ahalduntzerako eta ikaskuntza kolektiborako bide gisa.



- Aktetan norbanakoen hitzartzeak txertatzea eta zabaltzea. Batzarretan gure parte hartzearen autorregulazio mekanismo gisa erabiltzeko hartu zen erabaki hori. Batzarretako aktetan, eztabaidatutako edukiez eta lortutako adostasunez gain, pertsona bakoitzak egindako hitzartzeen zenbatekoaren zerrenda ere jasotzen zen. Hasiera batean moderatzaileari eskatutako hitzartzeak jasotzen ziren eta aurrerago, 2011tik, batzarrean zeuden pertsonak eskatutako eta ez eskatutako hitzartzeak jasotzen dira.
- Batzarkideen arteko zeregin banaketa agerikoa izateko taula batean txertatu ziren aktetan. Nahiz eta taula hori ez den oso erabilia izan (batzarreko zereginak zehazteko zailtasuna, talde zereginak norbanakoenak baino, horietako asko Elkargune-koak...) eta akta ereduaren eta batzarraren ebaluazioaren azken berrikuspenean ez da mantendu. Hala ere, beste gune batzuetarako ideia ona izan liteke, zereginen berdintasunezko banaketa bistaratzeko modu bezala.
- Aurtengo martxoan, sexu jazarpen egoerei aurre hartzeko eta horien aurrean jarduteko Protokoloa martxan jartzea adostu zen batzarrean, sexuagatiko jazarpena eta sexu orientazioagatiko jazarpena. Datozen hilabeteetan, protokolo horren garapenak kontzeptu horietan sakontzeko ere balioko digu, gure antolakundean egoera horiek nola eman daitezkeen hausnartzeko eta, batez ere, aurre hartzeko neurrietan sakontzeko.

Lehen diagnostikoaren edukien gaineko eztabaidak eta kontzientzia hartzeak, parte hartze tailerren garapenak eta aurretik aipatutako prozeduren erakundetzeak, antolakundean aldaketak eragin ditu.

- Gizonek hitzartze gutxiago dituzte eta laburragoak (emakumeen parte hartzea handitzea helburu). Parte hartzea kontrolatzen da, batez ere hileroko batzarretan.
- Emakumeen parte hartzea eta iritzia pisua handitu egin da. Antolakundean denbora gehiago daramatelako, esperientzia gehiago, euren parte hartzea handitzeko eta hobetzeko egindako lan pertsonalagatik (segurtasuna, autoestimua, jendarean hitz egiteko teknikak,...).
- Parte hartzean eta erabakiak hartzean oreka lortzeko antolakundeak apustu politikoa du.

- Antolakundean emakume liberatuen kopurua hazi egin da.
- Antolakundean gizonezko liberatuen kopurua gutxitu egin da.
- Espazioak «feminizatu» egin dira, kontrakotasun gutxiago izatera eraman gaitza-keena, adostasunak bilatzean eta erabakiak hartzean azkartasun gehiago.
- Feminizatutako lan ereduek, metodologia parte hartzaileagoetara garamatzate. Informazio gehiago ematen da eta erabakiak hartzean adostasuna bilatzen da.
- Lehiakortasun gutxiago eta koordinaziorako eta elkarlanerako espazio gehiago bi-  
latzen dira.

2007ko autodiagnostikoa.

2009an **akta eredua** eta batzarren **ebaluazio fitxa** eguneratu genituen, batzarren jarraipena eta ebaluazioa egiteko tresna gisa, baina baita antolakundean berdintasunaren aldeko apustuarekin zerikusia duten informazioa txertatuta ere. Txantilo horretan genero analisirako interesgarriak ziren kontuak agertzen ziren, hala nola, gunean nortzuk parte hartzen zuten, landutako puntuen ordutegia eta zereginen banaketa, ebaluazio fitxaz gain.

Fitxa horien inguruan planteatzen zen gabezia: fitxa horiek oinarri hartuta batzarretako parte hartze eta praktiken inguruan gutxitan egin dela jarraipen egokia.

*Gune gehienetan eztabaida libreak parte hartzeko modu nagusia izaten jarraitzen duela ikusten dugu eta proposatu diren teknika berriak erabili ere ez direla egiten, ordezkaritza guneen laguntza lantzea ez zaigu ezta burutik pasatzen. Beste alde batzuk igarri dira bai, hala nola batzarreko zereginak, moderazioa eta hitzartzeak jasotzea txandaka egitea, gure antolakuntza dinamikan jada txertatuak diren kontuak. (Aldaketa Eragileen 2009ko ebaluaziotik hartutako laburpena)*

Hitzartzeei dagokienez, 2010 eta 2011ko datuetan ikusten dugu emakume eta gizonen arteko hitzartzeak orekatzen doazela batzarrean duten presentziaren proportzioan.

*2011an, hitzartzeak izan genituen 11 bileretatik 7tan (% 64) gizonen euren presentzia baino proportzio handiagoan hartzen dute hitza. Balorazio hori negatiboa da, baina erlatiboki, desberdintasuna ez baita inoiz ehuneko 7 puntu baino altuagoa. Balorazio hori 2010eko datuen bestelako da, non aztertutako batzarren % 60n emakumeak izan ziren hitzartze gehien egin zutenak, baina, era berean, nabarmendu behar da ezberdintasuna inoiz ez zela % 5a baino altuagoa izan. (Genero Txostena 2011)*

Azken aldian eta Ikusezinean Bidaiatzen prozesuarekin lotuta, batzar feministago baten alde aldaketa neurriei jarraipena eman asmotan, batzarraren eremuan proposamen berriak txertatu ditugu generoa eraikitzen duten praktikak hautematen jarraitu eta begirada feminista batetatik eredu eraldatzaile berriak eraiki nahi dituen.

Azken bi urteetan, honako proposamen hauek zehaztu dira:

- \* Errazte nagusi eta erraztaile laguntzaile figura erakundetzea batzar guztietan. Erraztaile nagusiak hiru pertsonatako taldea dira, zeregin horretarako prestaketa handiagoa eskura dutenak. Erraztaile laguntzaile lana txandaka (lau hilero) egiten den zeregina da, antolakunde guztiak hartzen du parte bertan.
- \* Batzar guztietan hasierako eta bukaerako hitzartze emozionalak formalizatzea, erabakiak hartzearekin lotutako emozioak ikusarazteko eta batzarretan horien ku-deaketa egiten ikasten joateko.
- \* Aktaren txandakatzea mantentzen dugu. Erraztaile laguntzaile lana bezala, akta hartzea ere txandakako lana da, kasu honetan batzar bakoitzean aldatuta, funtzio horietan guztiok ahaldundu gaitezen; batzarraren funtzionamendurako giltzarri diren funtzioak.
- \* Martxan jarritako azken proposamena batzarretako ebaluazio fitxa eguneratzea izan da, ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa prozesuaren elementuak txertatzeko helburuarekin baita fitxa sinplifikatzeko ere, bere erabilerarako zailtasunak, sistematizazioa eta edukien analisisa ikusita.

BATZARREN EBALUAZIO FITXA (2019)			
Lekua:		DATA:	
Akta jasotzen du:		Bertaratuak guztira	
Erraztaile nagusia eta erraztaile laguntzailea:	Emakumeak: zis edo trans	Gizonak: zis edo trans	Pertsonas ez bitarra
Bertaratuen izenak:			
GALDERAK		ERANTZUNAK	
Emandako dokumentazioa nahikoa izan al da?			
Nork proposatu ditu batzarrerako gaiak?			
Bertaratuak			
Hitzartzeak			
Zein da batzarreko giroa? Tentsioak, gatazkak,... ikusi dira; espazioa... zaindu da			
Erraztea			
Gai zerrendan aurreikusten zen bezala onartu dira puntuak: moduan (adostasunez, bozketaz, besteak...) eta denboran (ordutegia)			
Etorkizuneko erantzukizunak eta zereginak zehaztu dira?			
Balorazio orokorra:			
Proposamenak:			

*Fitxa AKTA jasotzen duenak betetzen du ikuspegi orokor batez eta ez balorazio pertsonaletik, (kontuan hartuta ebaluazioak subjektiboak direla).*



## Gure lan ereduak aldatzen

Egitura eremuan emandako funtsezko aldaketa antolakundean bultzatzen dugun lan ereduaren gaineko hausnarketa izan da.

2013tik **Talde Lan ez Patriarkalaren (TLeP)** alde egin dugu, eztabaidatu, berrikusi eta berrasmatu beharreko gako berri gisa. Talde lana prozesu kolektiboago eta horizonta-lagoak sortzeko oinarri ona dela uste dugu, baina ikuspegi feminista izan behar duela harreman eta praktika berdinzaleak sustatzeko.

Prozesu horrek hainbat epe izan ditu, nagusiki:

- MGren estrategiako Genero ekitatearen aldeko antolakundeko Aldaketa prozesuan Talde Lan ez Patriarkala txertatzeko proposamena.
- Talde Lan ez Patriarkalaren inguruan beste kolektibo batzuekin batera lan eta truke guneak sortzea, 2013an Gasteizen egin zen truke mintegia eta 2014an Hegoaren Hezkuntzako IV. Biltzarra.
- Talde Lanaren eta bertan generoa eraikitzen duten praktiken inguruko hausnarketa prozesua eta diagnostiko parte hartzailea egitea, Genero Arloak gidatuta antolakundeko lantalde eta arlo guztietan.
- Diagnostikoaren gainean analisiak eta proposamenak eraiki eta batzarrean eztabaidatu.

MGren erakunde kultura ikuspegi feminista batetik aztertzeo fasearen emaitza eta gidalerroa izan da prozesu hori, beraz, puntu hau aurrerago azalduko dugu, hurrengo atalean.



2013ko maiatzeko irudia, Mugarik Gaben Genero Ekitatearen aldeko Erakunde Kulturarako 2013-2015 plan berria onartu ostekoa.



## 2. ANTOLAKUNTZA EREMU GILTZARRIAK

### 2.3 KULTURA

## GURE KULTURA

Ezezaguna baina ezinbestekoa  
Enpleguaren, bizitzaren eta botereen kudeaketa ereduak.

Talde Lan ez Patriarkala  
Batzar feministetarantz taldean bidaian

### Antolakundeen ahulguneak

«Antolakunde baten izaera deritzoguna da, egitura bere gorputz gisa har badaitheke, bere izaera edo arima pertsonak euren artean harremanak izateko modua da eta nagusi diren balio eta sinesmenak. Erakundeko kulturak antolakundeko idatzi gabeko sineskeria eta arauak zehazten ditu, lankidetzarako eta gatazketarako arauak, eragina izateko bideak» (Género y Cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica. Macdonald, Mandy et all. Novib, Hivos. Ámsterdam, 2000. Pág. 113. Itzulpena gurea da)

2001eko lehen antolakuntza diagnostikoan hasi ginen erakunde kultura aztertzearen garrantziaz konturatzen, haren gaineko gure ezjakintasunaz eta antolakunde guztian zuen islaz. Lehen diagnostikoaren ondorioetako batzuek honako hauekin zuten zerikusia:

#### Negatiboan:

- *Nahiz eta egitearen etikaren garrantziaren gaineko adierazpenak egon, Mugarik Gaben lorpenaren kultura da nagusi, erabateko prestasuna eskatzen duena eta langileen lan interesak neurritz kanpo baloratzen dituen beste bizi beharren kaltetan.*
- *Giza baliabideak behar beste zaintzen ez direlako ustea ere nagusi da.*
- *Antolakundean ez dira «genero gatazkak» antzematen, baina bideratzeko zailak diren gatazkak sumatzen dira. Gatazken hautemate horrek sexuen araberako desberdintasun garbia du, behar bezala konpontzen ez diren lurperatutako gatazkak daudenaren ideiarekin gizonezko gehiagok bat egiten dutela ikusita.*

#### Positiboan:

- *MGra gerturatzen den bakoitzaren eta guztien parte hartzea sustatzea erakunde kulturako funtsezko atala da. Sineste demokratiko hori, zalantzarik gabe, abantaila bat da erakundeak proposatzen dituen aldaketak kide guztien artean eztabaidatu eta onartuak izango direla bermatzeko eta ez soilik generoan aditu direnengatik edo interesa dutenengatik.*
- *Genero ekitatearen beharraren gaineko uste sendoko ideologia genero harremanen giro zainduarekin bateratzen da. Bi elementuek plataforma sendo bat egotea bermatzen dute, antolakundearen kanpo ekintzak eta barne kultura bustiko dituen genero ikuspegia garatzeko oholta irmoa.*

Aldaketarako lehen alderdiak genero harremanak eraldatzeko erakunde kulturaren garrantziaz jabetzen hastearekin zerikusia izan zuen eta horretarako giltzarri izan zen gure kultura zehazten eta ulertzen joatea. Horrela hasi ginen antolakundean baloratzen genuena zehazten, gure errituak eta ikurrak, harremanak eta rolak aztertzen, lidentgoaren eta militantziaren gaineko jarrera ikuskatzen, gune ez formaletan begiratzen, garrantzitsua ez dela dirudien horretan, eta eremu horietan genero azterketa planteatzen.

Analisi horrek guztiak aldaketa batekin du zerikusia, konpromiso indibidual eta kolektibo batekin, MG osatzen dugun guztion parte hartze aktiboa behar duena; antolakunde bat, asmo jakin batekin batzen den pertsona multzoaren nahimenak moldatua baita. Horregatik hain zuzen, eta antolakundea genero ekitaterantz eraldatzeko zeregina betetzeko, kontua ez litzateke **tresnak izatea gaitasunak garatzea** baizik. Emozio askotako apustu politikoa da, non botereen erabileraren gaineko, indibidualak eta kolektiboak, arlo sentikorrek esku hartzen duen.

Prozesu horretan zailtasun handiak aurkitu ditugu kulturari berariaz ekiteko konplexutasunagatik, argi izanda gure prozesuan duen garrantzia. Puntu zehatzetan aurrera egiten joan ginen, baina gaiari globalki ekitea lortu gabe.

2007an diagnostikoa berriz hartzean, erakunde kulturari zegokionez ere aurrerapenak agertu ziren kontzeptuetan, baina baita gure erakunde kulturaren genero ezberdintasunak mantentzen zituzten praktikak berregiten zituzten elementu kritikoak ere.

*Kontziliazioari eta militantziari dagokionez:*

- a. Zaila egiten da lana/familia militantziarekin uztartzea.
- b. Militantzia handiagoa duten pertsonak ez dute seme-alabarik edo familia kargarik.
- c. Ez da kontuan hartzen familia kargarik ez duten pertsonak ere bizitza soziala ere badutela; familia kargak dituzten pertsonak errazago justifikatzen dira.
- d. Gauza asko egin nahi dira dagoen denborarako, militantziarekin eta lanarekin lotua.

*Harremanei dagokionez, azken urteetan aldaketak sumatu dira zaintzei eta afektuei lotuta, lehen hotzagoak eta bortitzagoak ziren, ez zen konfiantzarik ematen. Horrek bat egin du denboran jende berria sartzearekin. Oraindik ere zaintza horiek neurri handi batean antolakundeko emakumeek egiten dituztela nabaritzen da.*

Horregatik, 2011an prozesu horretan aurrera egiten jarraitu genuen, ekitatearen aldeko prozesuan bultzada berri bat hartu eta **erakunde kultural** erabat murgilduta. Antolakunde guztia, bereziki genero arloa, genero analisi eta estrategien identifikazioan buru-belarri sartu zen, Natalia Navarroren laguntza eta konplizitatearekin, gure erakunde kulturari ikuspegi feminista batetik heltzeko. Prozesu hori Mugarik Gaberen erakunde kulturaren eta gure antolakuntza praktiken formakuntza eta diagnostiko prozesu batekin hasi genuen (gizonek eta emakumeek egiten dutenetik harago joan asmoz).

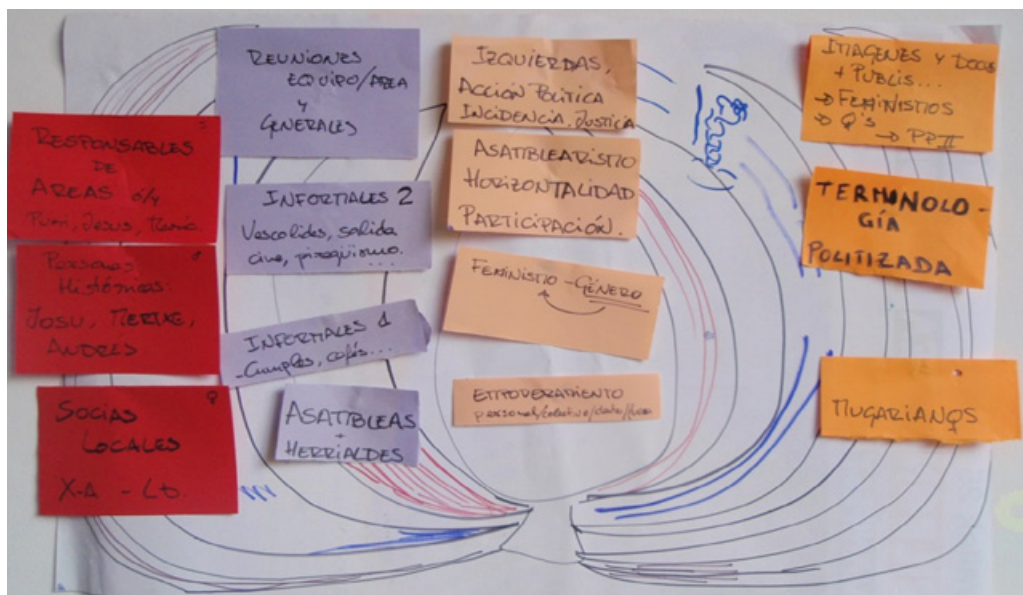
Jada 2010eko genero estrategiatik genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa estrategiako elementuak txertatzen joan gara (politikak, egiturak...) eta, erakunde kultura eremu estrategikotzat hartzen genuenez, berau ulertzeko zein aldaketarako estrategiak zehazteko zailtasunak ere aurkitzen genituela ikusten genuen. Diagnostiko horretan honako hauen analisisan zentratu ginen: bizitza esparruen arteko lotura, botereak eta indibidualismo heroikoa.

Erakunde kultura ulertzen eta zehazten hasi ginen, orokorrean eta Mugarik Gaberena bereziki. Gure tipularen geruzak finkatu genituen (ikus argazkia), sakoneko egituraren gakoak bilatu nahian.

### ERAKUNDE KULTURA

*Erakunde kulturak antolakunde bateko kideen aukerak mugatzen ditu. Generoaren ikuspuntutik, erakundeko arlo bakoitzean kulturak maskulinoaren eta femeninoaren pisua, balioa eta esanahia zehazten dituela esan nahi du eta, beraz, pertsonak bertan dituzten aukerak. Kulturak antolakunde baten barruan emakume eta gizonen lana nola ulertzen den eta nola baloratzen den mugatzen du, bertan izan beharreko jarreraren inguruko aukerak eta gauza jakin batzuk egin ahal izateko edo ez egiteko baldintzak errazten ditu. Erakundeen kulturako sakoneko egituraren oinarritzko zutoinak diren sinismenak aurkitzen dira, genero desberdintasunak sortzeko eta justifikatzeko erabakigarriak izan daitezkeenak (mugak eta aukerak, pribilegioak eta desabantailak). (Natalia Navarro)*

Erakunde kultura indartsu bat aurkitu genuen, egonkortua, partekatutako eta komunak ziren balio askorekin, non feminismoak presentzia argia zuen. Interesgarria izan zen prozesu horretan erakunde kultura talde interes eta balioen batura bezala ulertzea, horien aniztasuna errespetatuta eta, aniztasun hori, kulturari egindako ekarpena izanda, pertsona guztiak homogeneizatzeko asmorik ez duena, ekarpen kolektiboa ere izan daitekeena baizik.



Gure TIPULA bere geruzekin.

Eztabaida, diagnostiko eta eraikuntza kolektiboko prozesu horri esker, erakunde kultura giltzarritzat jotzen da, ez bakarrik identitatearen eraikuntzarako baita antolakunde praktiketarako ere. Jada ez da «barnean» gertatzen den zerbait edo «erakunde barnean», antolakundean garen eta egiten dugun horri guztiari eragiten diona baizik, hortaz, baita norbanakoak egiten duenari ere. Are gehiago, gure antolakundean egindako antolakuntza aldaketek ez badute gure «kanpo» jardueretan aldaketarik sortzen, argia da ez direla benetan eraldatzaileak izan.

Beste hausnarketa garrantzitsua gizon/emakume dikotomia gainditzen saiatzetik etorri zen, maskulino/femenino eta sexismoa edo jarduera patriarkalak gizonen jarduerekin lotzetik edo alderantziz, jarduera alternatiboak edo eraldatzaileak jarduera femeninoekin edo emakumeen praktikekin lotzetik.

Azterketa bitarrago hori, pertsonen sexuaren araberakoa, erabilgarria izan zaigu eta askotan kontuan izateko elementua izan liteke (Nork egiten du zer? Gizon eta emakumeen artean banatua). Era berean, ordea, motz geratzen zitzaigun eta sakontasun handiagoa behar zuen eta esentzialista izango ez zen hausnarketa bat. Kasu horretan Natalia Navaroren hausnarketak, Joan Acker-en proposamenak oinarri izanda, erabilgarriak izan zaizkigu ulertzeko nola gizon eta emakumeok, zenbait pribilegio mantentzeko, jarduera patriarkalak sozialki erabil ditzakegun, baita gure antolakundeetan ere. Horrela bada, ez dute soilik pertsonen jarduerak generoaren karga, antolakundeetako jarduerak eta prozedurek ere badute. Hausnarketa hori bereziki interesgarria da gurea bezalako eremu batean, non antolakundearen egiturak oso feminizatuak dauden, baina horrek ez duen esan nahi ez direla praktika patriarkalak berregiten.



## GENEROA EGITEN DUGU

*Antolakundeak, pertsonak bezala, generoz bustiak dira, desberdintasun eta genero estereotipoen testuinguru batean bizi dira, egiturazko zio heteropatriarkalak sostengatuta. Horregatik, antolakundeak ez dira neutroak eta euren jarduera eta prozeduretan praktika patriarkalak berregiten dituzte. Antolakundeek pribilegioen eraikuntzako eta menderakuntzako eguneroko prozesuak garatzen dituzte.*

*Joan Acker (1990). Antolakundeetan neutrala denak maskulinoa denarekin bat egiten duela planteatu zuen (= gizonentzako abantaila, maskulinoa neutral eta desiragarri gisa, guztia genero desberdintasunak ezkutatuta). Generoa eraikitzen duten jarduera eta prozesuez ere hitz egiten digu, generoa egin egiten baitugu, «doing gender», zerbait estatikoa izan bainoago eta horregatik antolakundeek ere euren jardueretan berregiten dute. Praktika horiek gizona maskulinoa, emakumea femeninoa bitartasunarekin apurtzen dute eta zaildu egiten du tradizioz maskulinoa dena gehiago baloratzea. Horrela, badira boterea lortzeko tradizioz maskulinoak diren jarduerak erabil ditzaketen emakumeak (komunikazio edo lidergo ereduak... erabakiak hartzean eragiteko, ezkutuko boterea... agendan eragiteko...).*

Generoaren inguruko hausnarketa, eztabaida eta diagnostikoa gure erakunde kulturalan hiru ardatz nagusitan zentratu zen:

- Bizitza vs Lana: bizitzako eremuen arteko lotura
- Indibidualismo Heroikoa: lan eredu eta ikuspegiak, non antolakundean enplegua eta aktibismoa lantzen diren.
- Botereak: gure antolakundeetan dauden askotariko botereen ulermena eta kudeaketa.

Diagnostikoaren prozesuan sakontzen jarraitu beharreko gakoak eta, kultura patriarkala eta hegemonikoa berregin nahi ez badugu, aldaketak planteatu behar ditugun eremuak zehaztu genituen. Orain arte finkatu ditugunetako batzuk ondoko hauekin dute zerikusia:

- Koherentzia eta ikuspegi orokorraren ideiaaren inguruan taldean hausnartzeko beharra gure bizitzako eremuen banaketa tradizionalarekin kontrajarritu (lana, intimoa, militantzia, zaintzak, aisialdia,...). Era berean, pertsonala/indibiduala eta zuzentasuna/berdinaletasuna kontzeptuen arteko eztabaida berriz hartzea.
- Enplegua erdigunean jartzen duen ereduak dituen eraginei ekitea eta erdigunean bizitza jarriko duen eredu alternatiboa finkatzen eta zehazten joateko moduei heltzea. Gure jardueretan logika talkak ematen direla berrikusi: eraginkortasuna/koherentzia, publiko/pribatu, besteak beste.
- Lan egiteko moduak eta talde lanari nola heldu aztertzea, tradiziozkoago edo indibidualistagoak direnen praktika alternatibo gisa, hala erabakiak hartzean nola horien garapenean.



Erronka handi horiei ekiten hasteko ondoko elementu hauek lehenestea erabaki genuen Genero Ekitaterako Erakunde Kultura Planean:

- Talde Lan ez Patriarkalean (TLeP) aurrera egitea.
- Antolakuntza ikuskera eta jardueran ikuspegi orokorra eta, jakina, feminista planteatuko duen koherentziaren «paradigma» gehitzea eraikuntzari.
- Ikaskuntzak erakundetzea, batez ere TLePri dagozkionak, Mugarik Gaberen praktika eta estrategia osoan.



Zehazki **Talde Lan ez Patriarkalaren** aurrerapenean jarraitu dugu banakako elkarriketen bitartez eta azterketa orokorragotik ateratako ideia batzuk ezarrita, baita antolakuntzako talde eta arloetan ere, lan egiten dugun moduen inguruko askotariko praktika eta diskurtsoak identifikatzeko.

2016an Talde Lan ez Patriarkalaren inguruko diagnostiko bat egin genuen arlo guztietan (generoa, herri indigenak eta bizitza jasangarriak), lantaldeetan (hezkuntza, lankidetzeta eta administrazioa) eta batzarrean bertan hausnartzeko balio izan diguna, bai proposamen horien gainean hausnartzeko, bai gure lan ereduak nolakoak diren sakontasun gehiagoz ezagutzeko. Azterketa hori egiteko ondoko fitxa hau sortu genuen.

## TLKP-REN INGURUKO AZTERKETA FITXA

---

### Lantaldearen definizioa: eratzea eta helburuak

---

- **Nola sortu da** lan eremua? Gogora ekarri...
- Zein/zeintzuk diran **helburua/k**?
- Nola zehazten da lantaldearen **osaera**?

---

### Funtzioak eta zereginak

---

Lantaldean dauden zeregin eta funtzioak zerrendatu ahal dituzue?

- Batzuen eta besteen artean **balorazio** ezberdina dago?
- Nola egiten da gunearen koordinazioa? Nola baloratzen da?
- Dinamizatzaileen (arloak) aldeko eta kontrakoak, horietako badiiren guneetan, eta ez daudenetan talde lana hobetzeko aldeko eta kontrakoak.

---

### Pertsonen arteko elkarlana

---

- Taldeko norbaitekin edo taldearekin berarekin **harreman** bereziren bat izan duzu?
- Nolako **giroa** egoten da bileretan?
- **Mesfidantza** dago lantaldean? Zergatik? Nola adierazten da? Nola bizi da?
- Lantalde barruan **harreman afektiboak** bultzatzen dira? Nola? Enpatia baloratzen al da talde barruan?
- Nola egiten da lanaren **koordinazioa**?

---

### Rolak

---

- Ispiluaren **DINAMIKA** (zein roletan ikusten zara eta zeinetan ikusten zaitu taldeak)
- Nola **baloratzen** da rol bakoitza? Rol horiek banatuak daude talde barruan? Nola? Denak betetzen dira?

---

### Erabakiak hartzea

---

- Lantaldean okerrik/gaizki ulerturik egon al da gunean erabaki daitezkeen eta erabaki ezin diren gaien inguruan?
- Talde osoa **inplikatzan** al da erabakiak hartzean eta horiek onartu eta martxan jartzean?
- Eroso sentitu ez zaren erabaki hartzeetan parte hartu al duzu? Zergatik?
- Erabakiak hartzeak ahaldunduago sentiarazi zaitu?
- Erabakiak hartzeko **bide ez formalik** ba al dago?
- Nola kudeatzen da **negoziaketa, interesa eta desberdintasuna** pertsonen iritzi ezberdinen artean?
- Erabakiak hartzean ondoko **botere ereduetakoren** bat ematen dela uste al duzu?  
DINAMIKA: pertsona bakoitzak paper batean ahaldundutze gisa botere mota bat idatz dezala eta beste bat bere talde/arlora egokituta menderatze gisa.

---

## Nola

---

- Zein lan **metodologiak** erabiltzen dira gunean?
- Talde/arloko lana **planifikatzen** da?
- Zer **ebaluatzen** da eta nola?
- Nolakoa da pertsonen **parte hartzea** lantaldean? (ez bakarrik bileratan).
- Lantaldea **ahalduntzeko** espazioa al da (zereginak, funtzioak, erabakiak hartzea...)?
- Lantaldean zeri deritzogu **gatazka**?<sup>8</sup> Lantaldean gatazkak egon al dira edo badira? Zergatik? Nolako jarrerak izaten dira gatazkaren aurrean? Proposatutako konponbideak/prozedurak. Planifikatzaileak eta erabiltzen dituzten metodoak.

**DINAMIKA:** gatazka zehatz bat pentsatu eta prozesu osoa aztertu (nola antzematen den, nondik sortzen, zergatik, nortzuk dauden nahastuta, nola jokatzeko den, azkenean zer gertatzen den, taldeak nola baloratzen duen). Prozesuaren genero azterketa egin daiteke?

Tabuak antolakundeetan. Gune horietan horrelako kasurik izan al da? Nola kudeatu da? Nork ikusarazi ditu? Genero aldagairik izan dezakeela uste duzu? Talde lanari eragiten diola uste al duzu?

---

## Komunikazioa

---

- Lantalde barena nola **transmititzen da informazioa**? Jendarteratzen al da? Ezkutatzen al da? Erabilitako bideak. Maiztasuna, elkar elikatzea...
- Lantalde barnean zein komunikazio **estilo** erabiltzen da? **DINAMIKA**
- Nola baloratzen dira komunikazio modu ezberdinak?
- Landu beharreko gaiei eta talde funtzionamenduari dagokionez pertsona guztiak adierazteko **libre** sentitzen dira?
- Nola **entzuten** dira besteak? Entzute aktiboa, entzute pasiboa...
- Komunikazioa errazten duten **jarrerak** izaten dira?
- Lantaldean **emozioak** libreki adierazten al dira? Berdin baloratzen dira? Zeintzuk identifikatzen dituzu Lantaldean presente daudela?

---

## Lantaldearen balorazio orokorra

---

- **Talde laneko gune** gisa definitzen duzu? Zergatik? Talde izaera al dago?
- Zeintzuk uste duzu direla edo izan beharko liratekeela talde lanerako espazioak MGn?
- Nola definituko zenuke taldeko «**giroa**»?
- Zein jarrera eta balio daude gunean?
- Kontraesanak: antolakuntza Balioak vs bizitako balioak. Sentitu al duzu inoiz antolakundeak aldarrikatzen dituen balioak ez direla benetan gune horretan praktikan gehien baloratzen direnak? Nola bizi da hori? Zer egiten da?
- Eta **egungo testuinguruan**? Talde lana okertu dezaketen egoerak edo modu berriak birpentsatzea sustatu dezaketenak ematen direla uste al duzu?

---

<sup>8</sup> Normalean ageriko gatazkarik edo kontraktasunik ez egotean, arazorik ez dagoela ulertzen da. Kontrakoa ere ulertu daitekeen arren, ustezko adostasuna edo ageriko matxinadarik ez egoteak boterea modurik indartsuenean eta amarrutsuenean gauzatzen ari dela nabarmendu dezake.

Autodiagnostiko hori Genero antolakundeko Arloak egin zuen modu parte hartzailean eta batzar orokorrean aurkeztu zen 2016an. Hala prozesua nola haren ondorio eta gomendioak lanean jarraitzeko bide orri gisa onartuak izan ziren.

Batzar hartan antolakundeak sustatzen jarraitu beharreko proposatutako eta onartutako gomendioak honako hauek izan ziren:

**DEFINIZIOAK.** Talde lana eta TLeP (kontraste kultura eta konfiantza txertatu) / Lan kolektiboarekin lotura, sormen lana/asebetegarria/baloratua

**ZEHAZTUTAKO ESPAZIOAK.** Funtzioak, helburuak, lantaldeen eta arloen planak (norbanakoena eta espazioetakoa) zehaztu, zereginak, lan indibidual eta kolektiboak argitzeko baita TLePa txertatzeko ere. MGren egitura osoa barne hartzen dugu (batzorde iraunkorra, batzarra/bilera orokorra, lantaldeak, arloak..., herrialdeen zaintza bistaratzeko) MGren prozesu orokor guztirako balio izateko / Ardura Rolak: fitxan agertzen den guztia.

**ERABAKIAK HARTZEA.** Eguneroko kontraste kultura (bertan konfiantza ere txertatu) / Espazio bakoitzean zer erabakitzen den argitu eta indibidualismo heroikoarekin lotzen den edo ez.

**NOLA.** TLePa nola zehaztu eta garatzen den (tresnak, metodologiak, bilerak/bakarkako lana...), bereziki DENBORARI dagokionez, zer egitea lehenesten dugu TLePrekin, zeri emango diogu denbora gehiago? / talde lanetan genero ikuspegia eta ez soilik edukietan / Zein eredu apurtzen du indibidualismo heroikoarekin eta bizitzen konexioa bultzatzen? Nabarmendutako jardunbide egokiak:

- Talde txikitan lan egitea, (auzitegiko hirukotea, Herri Indigenen arloko kanpaina hiru kide aritzea, Eragin Politikoko hirukotea, Batzorde Iraunkorra) kanpaina zehatz bat dutelako eta kide gutxi direlako funtzionatzen dute, koordinazioa errazten duena. Jardunbide egokia zergatik den azaltzeko elementuak birgogoratu erantzun ahal izateko.
- Krisi garaiko lanak, elkarren artean banatuta, TLePa mesedetzen duen malgutasun gehiago sortzen du eta indibidualismo heroikoarekin apurtzen du.
- Beste jardunbide egokiren bat hauteman dugu?

**EBALUAZIOA.** Ez patriarkalak diren ebaluazio sistemak ezarri ikaskuntza gisa eta ez, banakoen eta kolektiboaren kontrol gisa (kolektiboari dagokionez lantaldeak, arloak eta Batzarra/Bilera Orokorra barne hartuta), kontraste kultura eta konfiantza kontuan izango dituen:

- Bata, ebaluazio espazioak erabilgarriak ote diren ikustea da eta bestea, zailtasunak edo gatazkak egongo balira nola kudeatuko diren.
- Batzorde Iraunkorrak MG osotik datozkion zailtasun eta arazoak kudeatzen jarraitzen du: hala lantaldeetatik, nola MGtik zein banakoengandik eratorriak.
- Ba al dira konponbiderik ez duten arazo edo ezadostasunak? Egokiena konfiantzatik ekitea litzateke eta espazio bakoitzean lantzea.

Batzarrearan egindako diagnostiko eta eztabaida prozesu hori gainera, Talde Lan ez Patriarkala diogunean ulertzen dugunaren gaineko **jarrera** eraikitze oinarria izan da eta talde lanarekin eta taldeka lan egitearekin dituen ezberdintasunak finkatzeko. Aurrez, zenbaitetan ia era berean erabili genitzakeen kontzeptuak. (Ikus hurrengo orriak).

## TALDE LAN EZ PATRIARKALARI BURUZKO HAUSNARKETAK

Atal honetan kontzeptu horien gaineko «definizioak» edo txertatu behar ditugula uste dugun elementuen lehen proposamena jasotzen dugu, azterketan begirada gutxi-asko homogeneousarekin aurrera egiteko, baina zurrundu gabe eta ikaskuntzen arabera ñabartzen edo aldatzen joan ahal direnak.

### I. TALDEAN LAN EGITEA

- **Lidergo indartsua** duen pertsona baten inguruan eratzen da, taldeko kideen artean **zereginak** banatzen dituen.
- Kideek liderrarekin **mendekotasun** harremana dute. Taldeak helburuak lortzeko duen gaitasuna, liderraren indarraren berdina da.
- Talde horien eraginkortasuna esleitutako lanaren arabera da eta lidergoa daukan pertsonak taldearen **ekarpenak jasotzeko** eta laburpen egoki bat egiteko daukan gaitasunaren arabera da.
- Zeregina zenbat eta sinpleagoa izan, orduan eta eraginkorragoa izango da lidergo indartsua eta pertsona batean zentratua duen taldearen lana. Zereginaren **konplexutasuna** handitzen doan heinean, beharrezkoago egiten da partekatutako lidergoa eta taldeko kideei konponbide sortzaileak bilatzen parte hartzeko aukera emango dien metodologia.
- Egindako lanaren kalitatearen arabera **EBALUATZEN** da.

### II. TALDE LANA

- **Askotariko gaitasun dun pertsonen** arteko lankidetzaz eratzen da, norbanakoaren kompetentziak ahalik eta gehien garatzeko elkar eragiten dutenak eta, era berean, taldearen sinergia sendotzen dutenak.
- Erantzukizun eta lidergo partekatuaren garrantzia. «**Ahaldunduta** daude» autokoordinazioa euren gain hartzeko.
- **Prozesu parte hartzaileen** bitartez eraikitzen da, kidegoari **kompetentziak** hartzeko aukera ematen diena.
- Zereginen garapenerako planifikatzen, kontrolatzen eta hobekuntzak bilatzen dituzte. Talde helburu propioak ezartzen dituzte. Zereginak elkar gurutzatzen dira, zereginen esleipen/banaketa inplikatzeko dira, lan erritmoa eta lan jariora zehaztean eta ezarri beharreko lan metodologian, bai eta lankidetzaren prozesuaren kudeaketan ere; ikaskuntza, indibiduala eta kolektiboa izan dadin.
- Erantzukizunak hartzen dituzte eta euren lan sistemen eta emaitzen «kalitatearen» alde inplikatzeko dira. Emaitzen gaineko ardura kolektiboak hartzen dituzte.
- **Batera ebaluatzen** da: lanaren kalitatearen arabera, taldeko kideen hobetzearen eta taldeak antolakundeari eman dizkion ikaskuntzen arabera. Hobekuntzak bultzatzeko eta lana bideratzeko moduak bilatzen dira antolakundearen helburuetarako ekarpen eraginkorra egiteko.

### III. TALDE LAN EZ PATRIARKALA

Talde laneko ezaugarriez gain, izaera ez patriarkala azpimarratzeak genero ekitaterako lan ereduak eraikitzen lagunduko diguten ezaugarriak zehaztea eskatzen digu, horietako batzuk honako hauek izan litezke:

- Zereginen eta funtzioen garapenean eta erabakiak hartzean berdintasunezko **parte hartzea**, botereak jendarteratzean elementu nagusi gisa (genero irizpide zehatzak barne hartuta autoebaluazioaren garrantzia azpimarratuta). Antolakundeetan **ahal-duntze** indibidual eta kolektiboko prozesuak garatzea barne dauzka.
- Pertsonen arteko berdintasuna sustatzen duten **komunikazio** moduen aldeko apustua, baina baita informazioaren eta prozeduren gardentasuna ere. Eraikuntza kolektiboa eta egiteko moduen eta prozesuen inguruko adostasun argia izaten lagundu duten prozesuen hedapena beharrezkoa da.
- Talde Lan ez Patriarkala alternatibak eraikitzeko elementu gisa, tradizioz maskulinoa eta kapitalistan den indibidualismo heroikoaren **aurrean**. Kontuan izan beharko da:
  - Antolakundeko zeregin guztien bistaratzea eta genero estereotipoen arabera horien balorazioa (balorazioa, aukerak, aitortza...). Puntu horretan, ikuspegi berarekin egiturak eta prozedurak ere berrikusi.
  - Zereginen bidezko banaketa, zeregin eta rolen beharrezko osagarritasuna eta baliola ikusarazten lagunduko diguna.
  - Autonomiaren, elkarren arteko laguntzaren eta eraikuntza kolektiboko lanaren arteko orekaren definizio kolektiboa.
  - Zereginak/funtzioak/rolak eta gaitasunak lantzeko kideek rol eta funtzio ezberdinak esperimentatzea sustatzeko metodologiak balorazioa.
  - Funtzio eta rolen artean, zaintza rola eta lantaldeen emozioen kudeaketa bereziki bistaratzen ditugu, historikoki ezkutatuak egon baitira, besteak beste, tradizioz femeninoa eta pribatua den eremu batekin lotuta egoteagatik.
  - Sormenerako, irudimenerako, etorkizuneko helburu komunak amesteko... guneek hornitu, zeregin zehatz eta beharrezkoen garapenerako beste gune batzuekin lotuak egongo direnak.
- Talde Lan ez Patriarkalaren gaineko hausnarketa horrek antolakundeko diskurtso eta praktiken artean koherentzia bilatzen lagundu beharko liguke. Bizitza eredu Jasangarri baten alde, nola apustu egin edo gure praktika eta harremanetan «**bizitzak erdigunean**» nola jarri. Horrela bada, gure prozesuek kontuak izan beharko lituzkete:
  - Gure ordutegi eta lan espazioek bizitzako arloak lotzeko aukera ematen duten edo ez.
  - Lan giro egokia bultzatuko duten gatazkak eta emozioak kudeatzeko mekanismoak ba ote dugun.
  - Gure zereginen garapenarekin bateragarri diren lan baldintzak bultzatzen ote ditugun, eta alderantziz, pertsonengan zoriontasuna sustatuko dutenak (sarrera malgutasuna, talde ordutegien koordinazioa, murrizketak hartzeko aukera, eszedentziak...)



Oinarrian izan dituen edo **prozesuan** zehar ikasi ditugun premisetako batzuk:

- \* Prozesu osoan giltzarria izan da antolakunde koherentziaren alde egitea eta erakunde kulturaren garrantziaz kontziente izatea, apustu feminista eraldatzailerak duten antolakundeen eraikuntzarako ezinbesteko elementu gisa.
- \* Prozesu kolektibo eta parte hartzailea izan da eta izaten jarraitzen du, non hausnarketa eta erabaki hartze kolektiboak antolakundearen formakuntza eta ikaskuntza prozesua izan diren.
- \* Horrelako prozesuetan parte hartzen dugunon beharrezko irekitasuna, gure errealitatea berrikusi eta zalantzan jartzeko, apustu batzuk indartuta eta beste batzuk findu edo aldatuta. Eraipen eta eraikuntza prozesu jarraitua da, premisa horrek zenbait momentutan sor dakigukeen ziurgabetasunarekin.
- \* Azkenik, praktikatik eraikitzea ikuspuntu aldaketa garrantzitsua izaten ari da, lan eta ekintza ereduaren alternatiba bilaketara aplikatuta. Prozesu horretan antolakunde praktikatik eraikitzen ikasten ari gara, ondoren, kolektiboki adostasuna zehazten joateko (beste esperientzia batzuen kontrara, non ondoren ezarriko ziren adostasunak zehaztetik hasten ginen).

Gure balio eta ikusmoldeekin lotuta, prozesu horretan lortutako beste ikaskuntza batzuk:

1. Antolakundeak, bizitza eta pertsonak bezala, **ezin dira esfera edo eremuetan banatu**. Konpromisoen azterketa eta definiziorako erabilgarria izan daiteke, baina ezin da muga bat izan gure antolakundea tiradera zurrunetan banatzearen obsesioa: arlo teknikoa, politikoa, harremanen ingurukoa, balioak, kontu eragileak... edo kanpokoa/barnekkoa; gure bizitza, arlo pertsonalaren, politikoaren, emozionalaren... artean modu isolatuan bana ezin den bezala, eremu horiek guztiak lotuak baitaude, eta hori gure azterketa eta proposamenetan kontuan izan beharra dugu.
2. **Emozioak, harremanen ingurukoak eta balioak** momentu askotan azterketa eta proposamenetatik kanpo utzi diren elementuak dira, antolakundeak «arlo profesionalen, emaitzetan, eremu teknikoan, politikoan» zentratuta mantentzeko asmo hegemoniko horretan, elementu subjektiboetatik artifizialki urrunduta, presente egoten jarraitzen dutenak, baina modu ezkutuan. Prozesu horiek, emozioen eta harreman pertsonalen kudeaketa kontuan izan beharreko beste elementu nagusi bat den antolakundeak egituratzeko beharraz kontziente egin asmo dute, eta egiten duguna eta egiteko modua ere aldatzeko garrantzia eman.
3. **Talde Lan ez Patriarkalak (TLep)** gure estrategiaren barruan lan ardatz gisa, eguneroko lan moduen ikusmoldea berrikustera garamatza (taldeko lana, tal-

de lana, zereginen banaketa, koordinazioa, kontrola, ikaskuntza...), egun gure antolakunde barnean dauden askotariko lan ereduak ikusarazita eta baita ahalduz kolektiborako tresna gisa TLePk dituen aukerak ere nabarmenduta.

Elementu horiek, antolakunde praktikan aldatzeko egiten jarraitzeko beharra indartzen duen gure 2016 - 2020 Egungo Estrategian islatu dira, lan ereduaren aldaketaren inguruko hausnarketarekin batera. Antolakundeetan jardunbide ez patriarkalera eraikuntza kolektiboko prozesua praktikatik sortzera bultzatu gaituena.



**H6.** Antolakuntza eredu alternatiboak eraikitzea, aplikatzea eta zabaltzea sustatzea, bereziki ekitatearen aldeko antolakuntza aldaketatik eta talde lan ez patriarkaletik

**H7.** Antolakundearen egitura eta funtzionamendua egokitzea, bultzatzen ditugun eraldaketa prozesuekin koherentzian.

Talde Lan ez Patriarkalaren inguruan egindako lanaren ostean, ekitatearen aldeko antolakunde aldaketa estrategian aurrera egiten jarraitzeko beste modu bat bilatzen lagunduko zigun prozesu bat bultzatzeko beharra ikusi genuen, trabatuta baixeuden eta aurrera egiten jakiteko argitasuna izateko zailtasunekin. Arrazoi nagusiak ziren: esperientzia praktikakoak izateko zailtasunak eta mota horretako prozesuetan inplikaturako beste entitateekin era kolektiboan lan egiteko beharra. Hortik sortzen da **Ikusezinean Bidaiaitzen** prozesua, genero ekitatearen aldeko prozesua abiaraztean lehentasunezko apustua izan dena.

Eraikuntza kolektiboko prozesu hori 2015ean hasi zen eta 2019 honetan bukatu da (behintzat lehen lan fasean). Genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa prozesuetan aurrera egiteko orduan, antolakundeek zituzten zailtasun eta erronka nagusien zehaztapen bateratua egiteko etapa bat egin zuen prozesu horrek, hiru ardatzetan zehaztu genuena:

- Antolakundean botereen kudeaketa, Airetik bidaian deitutakoa.
- Lan ereduak, Lurretik bidaian deitutakoa
- Gatazka eta zaintzen kudeaketa, Barrunbeetatik bidaian deitutakoa

Horietan guztietan helburua gure inguruaren, gure praktiken eta gure bizitzaren eraldaketa feministarako ahalmena duten antolakundeak lortzea da. Ondoren, eremu horretan ge-

nituen **jardunbide egokien** inguruan ikertu genuen eta eremu bakoitzerako bi antolakundekin harremanetan jarri ginen, Aitzindariak izena jarri genien. Hemen, euren esperientziak eta euren praktiken azterketa fitxak ezagutu ditzakezu: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/eu/aintzindariak/>

Jardunbide egoki horiekin ideia berriak lantzea baloratu genuen **esperimentazioa** oinarri hartuta eta praktikatik, horrela, bost euskal antolakundek (hasiera batean sei ginen baina Medicus Mundi Bizkaiak ezin izan zuen prozesua jarraitu) gure antolakundeetan jardunbide egoki horietako bat urtebetez praktikan jartzea erabaki genuen. Ondoren bakoitzaren esperientziak trukatzeko eta ikaskuntza kolektiboak eraikitzeako asmoarekin. Bost euskal antolakunde horiek Bidaariak izan ginen: Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK eta Mugarik Gabe. Bidaia hori guztia Natalia Navarrok, Incyde-k eta Mugarik Gabek lagundua izaten ari da. Bost euskal antolakundeetan jardunbide egokiak urtebetez esperimentatu ostean, 2018ko maiatzean **esperientzien trukerako eta eraikuntza kolektiborako topaketa** bat izan genuen gu guztion ikaskuntzak oinarri izanda: aitzindariak, bidaariak eta tripulazioa.

Ikaskuntza horiek Bidaia Gida batean jaso dira (web formatuan) eta bidaiarako nezeser batean, publikoki aurkeztu eta hainbat tokitan zabaldu duguna.

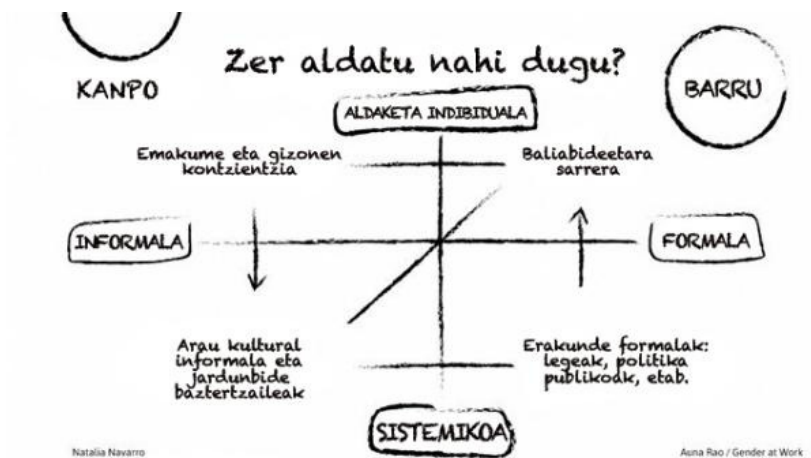
## WEBGUNEA: IKUSEZINEAN BIDAIA TZEN

Hasierako ideia argitalpen tradizionalago bat egitea zen, baina azkenean zerbait estrategikoagoa egitea baloratu genuen, web formatukoa. Pertsona eta kolektibo gehiagotara iristea ahalbidetzen zigulako, ez zigun edukien luzera mugatzen, materialak talde bakoitzaren beharretara egokitzea laguntzen zuen eta etorkizunean eguneraketak egiteko aukera ematen zigun. Prozesuaren oinarritzko informazioa zeukan hasierako webgunea, daukagun informazio guztia duen webgune espezifiko batean bihurtu da. Webguneak Bidaia Gidaren ideia mantentzen du, prozesu guztiaren azalpena jasotzen duten edukiekin, parte hartzaile guztien ikus-entzunezko materialekin, prozesu horretan proposatutako erremintak eta genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa prozesua egin ahal izateko gomendio eta laguntza andanarekin.



Azaleko irudian ikusten den bezala, webgunea hiru ataletan banatzen da:

1. **Bidaia eta bere gida.** Lehen atal honetan prozesu osoaren informazioa jasotzen da. Bidaia horien helburua, prozesuaren historia, aldaketa prozesuak norentzat pentsatuak dauden eta Bidaia Gida nola erabili. Bidaiaren historian bidaiari eta aitzindari guztien jardunbide egokien bideoak daude.
2. **Bidaiatu aurretik.** Bigarren atal honetan prozesuko ikaskuntzak jasotzen diran, hainbat ataletan banatuta:
  - Nola orientatu. Guretzat garrantzitsua izan da prozesu osoan apustu feminista eta ekitatearen aldeko antolakunde aldaketa estrategia ikusaraztea. Horregatik, webgune guztian eta, bereziki, atal honetan estrategia azaltzen dugu eta prozesuan ikuspegi feminista ez galtzeko tresnak eskaintzen ditugu (zehazki, brujula bat ikuspegi feministatik aldaketa eraldatzaileak hautemateko).



- Bidaiatzeko oinarritzko beharrak. Atal honetan prozesu horiek abian jartzeko era guztietako baliabideak azaltzen ditugu.
- Kamera eta nabigazio-egunkaria. Prozesu egoki batetarako beharrezko jarraipen eta ebaluazio tresnak zehazten dira.
- Motxila prestatu. Atal honetan zenbait esperientzietan sortzen joan diren bidaiarako gomendio orokorretako batzuk jaso ditugu.

3. **Lurraldea aztertzen.** Atal honetan antolakunde bidaiari eta aitzindarien ikaskuntzetako eta esperientzietako asko zehazten saiatu gara eta horietako batzuk ibilaldi bihurtu ditugu, gure antolakundeak aldatzeko modu berri feministagoak esperimendatzen jarraitzeko aitzakia izan daitezten. Gida sortzean ardatz bakoitzerako bi ibilaldirekin eratzea erabaki genuen: botereak, lan ereduak eta zaintzak/gatazkak.

Ondoko eskeman zehaztutako hiru ardatzetan proposatutako sei ibilaldiak ikus daitezke:



Ibilaldi bakoitzean ibilbide bat eskaintzen dugu, epe ertain/luzean lantzeko pentsatua, hausnarketa sakona sortu asmo duena, aldaketa teknikoetatik harago, eta antolakunde-ko praktikan erakundetuko dena. Ibilbide horiek barne hartzen dute: bidaiaren helburuak, eraldaketa feministarako duten indarra, ibilaldi metodologikoa, beste bidaiarien ikaskuntzak eta euskarriak.

Bidaia on guztiek Bidaia Gida batez gain, Nezeser bat ere behar izaten dute, gure ibilaldiak ondo egin ahal izateko oinarritzko gauzak izango dituen. Horrela, prozesu honetako ikaskuntzen gainean sortutako jakintza produktuak ez daude soilik web formatuko Bidaia Gidan, Bidaia Nezeser bat ere badute, non proposatu ditugun ibilbideak martxan jartzen lagunduko gaituzten objektuak aurki daitezkeen. Material erakargarri, are zelebrea, sortu nahi izan genuen, bilera mahaietan toki ikusgarrian kokatzeko gogoia eman-gogigutenak eta erabiltzea gogoratuko zigutenak. Liburu formatua duen gida berri bat egitea saihestu dugu, gure liburutegietan ahaztua geratuko dena eta erabiliko ez dena.

Mugarik Gabe beste kolektibo batzuen laguntzailea izan da prozesuan, baina, era berean, bere antolakundearen esperimendu duen antolakundeetako bat ere. Hona hemen gure esperientziaren inguruko bideo bat:



Gure kasuan, aurreko Talde Lan ez Patriarkaleko fase guztiari jarraipena emateko aprobetxatu dugu prozesua, **erabakiak hartzean** ikuspegi feminista txertatzeko helburuan zentratuta, batzarraren espazioan zentratuta. Honako hauetan zehaztu dugu:

**ADOSTASUNA.** Prozesu horretan, antolakundearentzat adostasunak duen esanahia berrikusi dugu eta horretara iristeko gure batzarretan dauden moduak. Eztabaiden aurrean posizionatzeko moduak ere ikusi ditugu, horretara iristeko erraztearen garrantzia, bai eta guretzat adostasunera iristea ezinbestekoak diren gaiak zehaztea ere, eta eztabaidatzeko beste moduekin ere eroso sentitzen garen bestelako eremuak azpimarraztea (guneen delegazioa, bozketak...).

**EMOZIOAK.** Erabakiak hartzeko prozesuaren parte, emozioak ikusaraztea. Batzarretan hasiera eta bukaerako dinamikak txertatu ditugu txartelen bidez emozioak ikusaraztea errazten dutenak, askotariko iritzien aurrean komunikatzeko eta erantzuteko moduen ulermena hobetuta. Emozioen kudeaketan ahaldundze prozesua izan da, eta emozioak lan eta erabaki esparruetatik kanpoko gaia direnaren ideia dikotomikoarekin apurtzekoa.





## HITZARTZE EMOZIONALAK

Hitzartzeak dinamizatuko dituenak berrartuko dituen galdera eta gomendioak:

- **HASIERAKO HITZARTZE EMOZIONALAK: NOLA GAUDE?**

- Nola gaude? Nola sentitzen ari zara?
- Pertsonalki nola zatoz? (Gaizki lo eginda, pozik, beste istorio bategatik pixka bat triste...)
- Taldean nola zaude? (Pixka bat estresatuta, egingo dugun ekintzarekin pozik, landuko dugun gaiarekin zalantziati...)

Helburua gure emozioak testuinguruan jartzea da, lantzen ari garen erabakiguneei lotutakoak edota bestelako motxilarik badakargun, batzarrean zehar egon daitezkeen jarrera edo emozioak ulertzeko baliagarriak izan daitezkeen gakoak. Kolektiboari begira, hasierako hitzartzeak taldea nola dagoen informatzen digu eta horien inguruko talde erabakiak hartzeko aukera ematen digu. Hitzartzean ez parte hartzeko libre sentitzen gara, horretarako gogorik ez badugu.

Entzuketa emozioak bata bestearen gainetik baloratu gabe egingo da, emozio batzuei besteei baino balio handiagoa ematen dioten estereotipoak berregin edo hierarkizatu gabe (adb. negarra baimendu eta baloratzen da, baina ez gorrotoarekin zein bestelako emozioekin lotutako blokeoak). Horrek ez dauka emozioak edozelan adieraztea justifikatzearekin zerikusik (adi egon emozioen indarkeriazko adierazpenak edo horien manipulazioa justifikatzearekin).

- **BUKAERAKO HITZARTZE EMOZIONALA: NOLA GOAZ?**

- Batzarrean zehar nola sentitu naiz?
- Nola ikusi ditut eremua eta taldea?
- Nola noa?

Bukaerako hitzartzea ongi zaindu; bakoitza nola sentitzen den hitz egiteko da, beste iritziei erreferentzia egin gabe edo horien hitzartzeei erantzun gabe. «...sentitzen naiz.» «Eremuan sentitu dut...» «Taldea... ikusi dut»

Bukaerako hitzartzean entzun gaituztela sentitu dugun jakin dezakegu, hartu ditugun erabakiekin gustura geratu garen eta abar.

Gainera, batzarrak berak hasierako hitzartzean azaldutako ezinegonak arintzen lagundu duen jakiteko baliagarri izan daiteke edo, alderantziz, etorri garen baino okerrago alde egiten dugun eta, beraz, ondo sentiarazten ez gaituzten praktiken edo egoeren inguruan zaintzeko erabakiak hartzea pentsa daiteke.

**ERRAZTEA.** Gure ikaskuntzen giltzarrietako bat prozesu honetan, erabakiak hartzean erraztaile figura txertatzea izan da, botere harreman desorekatuak saihestuta, metodologia parte hartzaileak zehaztuta eta ahalduntze eta eraikuntza kolektiboko espazio atsegina bat sustatua.



Momentu honetan erraztea laguntzeko bi figura ditugu:

- Errazte nagusia. Hiru erraztaileko taldea osatu dugu. MGren errealliterara egoituta taldeen errazterako hainbat saioen bidez sakontasun handiagoarekin formatu dira. Formakuntza horrek mentore saioak ere baditu, erraztaileak lagundu ahal izateko euren errazte lana behin hasita. Taldeak, gainera, batzarrak nola garatzen diren alderatzeko eta elkar babesteko balio du.
- Errazte laguntza. Txandakako figura bat da, akta hartzen duenaren aldean, ordea, rol hau lau hilabetez mantentzen da, ikaskuntza bat behar duten zeregin konplexuagoak dituela uste baita, bai eta erraztaile nagusiarekin talde izaera sortzeko ere. Bere funtzioak hitzartzeak jasotzea eta erraztaile nagusia laguntzea dira, hala batzarraren prestaketan nola haren garapenean.

Hemen aplikatzen ari garen lantaldeetako eta erabaki gunetako rolekin zerikusia duen beste tresna bat ikus daiteke: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/eu/talde-lana/>

**FORMAKUNTZA.** Formakuntza beste giltzarrietako bat izan da prozesuaren garapenean. Ikusezinean Bidaia osoan Genero Arloko zenbait kideren parte hartzeaz gain, formakuntza kolektiborako hainbat espazio zehaztu ditugu lan orduen barruan, ekitatearen aldeko antolakunde aldaketa prozesuan aurrera egiten jarraitzeko:

- Emozioak antolakundeetan (bi saio - 2017/2018)
- Taldeen erraztea (saio 1 -2018)
- Indarkeriarik gabeko komunikazioa (saio 1 - 2019)

Prozesu hori oso ondo baloratu da Mugarik Gaben eta gure batzarretan txertatzea erakundetu da, hala emozioen arloa nola erraztea, erabaki gunetan praktika patriarkalak erauztea ahalbidetu lezaketen elementu gisa.





### 3. ZENBAIT IKASKUNTZA

*Ekitatearen aldeko antolakunde aldaketaren elementu bereizlea,  
Jo puntuan erakundeak beraiek jartzen dituela da.  
Eta ez du bere horretan helburu gisa egiten, baizik eta  
genero ekitatea sortzeko beharrezko eraldaketa soziala  
sustatzeko gai diren antolakundeak sortzeko.*

Natalia Navarro.

## **ALDAKETARA IREKITAKO ANTOLAKUNDEA**

Dokumentu honetan, gure historian antolakundean emakumeen presentzia egotea eta antolakunde feminista aliatuak izatea giltzarri izan direla kontatzen dugu. Era berean, egun, ildo honetan aurrera egiten jarraitzeko apustu irmoa duten pertsona askokin kontatzen jarraitzen dugu eta antolakuntza konpromiso argiarekin, ziurgabetasunarekin batzuetan eta, jakina, askotariko iritziekin, baina aldaketarako apustu eta irekitasun elementu hori, hala norbanakoena nola kolektiboa, garrantzitsua izan da. Horrela, horien parte garen kideen ametsekin ere eraldatzen diren antolakundeak sortzen ditugu.

## **FEMINISTAK PRESENTE**

Prozesu horretan guztian feministak beti egon dira presente hainbat esparrutan, baina beti gu laguntzen, MGren parte izanda edo antolakuntza prozesuetan parte hartuta. Latinoamerikako kide feministak bai eta EHko eta Estatuko feminista aliatuak ikaskuntza iturri izan dira, esperientzien trukerako eta eraikuntza kolektiborako bidelagun. Gainera, antolakundean emakume feministak egotea prozesu hau sortu eta ondoren mantendu duen oinarria izan da. Bukatzeko, prozesuko zenbait unetan lagundu duten feminista adituekin kontatzea giltzarria izan da gauzak nabarmentzeko, elementu berrien ekarpenak egiteko eta prozesuan laguntzeko. Zentzu horretan Norma Vázquez nabarmendu behar dugu, antolakuntzako lehen genero diagnostikoa egin zuena, eta Natalia Navarro, prozesu honen azken zortzi urteetan gurekin egon dena.

## **INOIZ BUKATZEN EZ DEN PROZESUA**

Genero ekitatearen aldeko gure prozesuaren aurrerapen eta zailtasun guztiekin argi dugu antolakuntza apustu bat dela, antolakuntzako diskurtsoan eta praktiketan koherentzia bila. Berdintasunarekin lotutako balioen alde egiten duten jendarte antolakunde orotan edo edozein erakundetan ezinbesteko apustua eta, bereziki, jendarte justuago eta berdinzaleagoen alde lan egitea gure misioaren parte dugun antolakunde eta jendarte mugimendu guztietan, hala gure testuinguruan nola beste herrialdeetan. Prozesu hori ez da zerbait puntuala, jarraipen bat baizik, beti adi egotea eta antolakunde barruan harremanak izateko modu berriak berritzea eskatzen duena, bai eta erabakiak hartzea, sortzen joango diren aurrerapen eta kontrakotasunak berrikustea ere.

## PROZESU PARTE HARTZAILEAK

Prozesu parte hartzaileen alde egin behar dugu, hala erabakiak hartzean nola formakuntzan zein bestelako ekintza nagusietan. Geureganatze eta ikaskuntza handiagoa sortzen duten prozesu kolektiboak eta balio horizontalagoen alde egiten dutenek, antolakundea beste begirada batetik eraikitzen dute eta genero ekitatea norberaren zer bait gisa onartzea sortzen, norbanakotik kolektibora. Apustu hori ez da soilik antolakundeko prozesuetarako izan behar, planteatzen ditugun gainontzeko eraldaketak bezala, gure jarduera publikoagoetan ere islatu behar dira, mugimendu feministarekin eta beste antolakundeekin batera egiten dugun guztian prozesu parte hartzaileak sustatuta.

## GURE APUSTU POLITIKOAK ZEHAZTU

Eztabaidatzea dagokigu, ados jartzea, antolakunde apustu gisa lortu nahi duguna idaztea eta hedatzea. Apustu politiko argi eta erabakiorra izan dadila, bai eta emakumeen eskubideetan oinarritzen dena, genero ekitatean eta agenda feministan. Aldaketarako borondate hori langile talde zabalenak kolektiboki babestua izatea, helmuga instituzionala izan dadin eta ez bakarrik antolakundean lan egiten duten banako batzuen helmugen batura.

Borondate hori **erabaki hartze** estrategiko batean zehaztu behar da eta ez isolatutako ekintzetan, politikoki zuzenak edo kanpo eragileek markatutako espedienteak betetzeko egindakoak. Berdintasunaren aldeko apustua lehentasunezkoa duten ibilbide orriak zehaztu behar dira, antolakunde guztiak ezagutu behar dituenak antolakuntza dokumentuetan jasoak izateaz gain, zehatzak eta baliabidedunak. Horien jarraipena eta **ebaluazioa** prozesu guztian presente egon behar da, ikaskuntza modu gisa, etengabeko hobekuntzan eta balizko kontrakotasun eta gatazkei erantzunda.

## BALIABIDEAK: PERTSONAK, DENBORA, FORMAKUNTZA

Begirada epe luzean jarrita, gure ikaskuntzetako bat da aldaketa eraldatzaileek denbora behar dutela, pertsonengan eta erakundeetan aldaketa sakonak behar dituztela. Horretarako **baliabideak** izatea ezinbestekoa da, eta hor, antolakundearen denbora eta berau osatzen duten pertsona guztiena berebizikoa da, kolektibo osoaren benetako inplikaziorako. Baita formakuntza eta eztabaida kolektiboko espazioak izatea ere, adostasunak sortu, diskurtso eta argumentuetan sakondu eta adostasunezko oinarriak sortu aurrera jarraitzeko.

## ZAILTASUNEI ETA KONTRAKOTASUNEI HELDU

Inork ez zuen esan hau erraza izango zenik. Bide horretan etengabe alertan egotearen beharraz jabetu gara, ildo horretan ekintzak eta pertsonak aktibo mantentzearen beharraz, kontzeptu eta prozedura berriak sortzearen garrantziaz, ikasten eta eztabaidatzen jarraitzeaz. Horrek guztiak zailtasunak zein kontrakotasunak sortu ditu prozesuan.

## Zailtasunen artean, besteak beste, honako hauek zehaztu ditzakegu:

- **Baliabide** falta, areago prekarietate handiagoko testuinguruetan. Funts eta aurre-kontu zehatzez ari gara, baina batez ere pertsonen prozesua laguntzeko eta bertan parte hartzeko duten denboraz.
- **Kontzeptu** berrien ulermena, mundua ulertzeko dugun modua zalantzan jartzen dutenak eta antolakundeari dagokionez azterketa berriak proposatzen digutenak, norbanakoa zalantzan jartzea ere ekarri beharko luketenak. Generoa eraikitzen duten praktika eta prozesuen gaineko hausnarketak dira horren adibide argia, antolakundean anabasa sortu zutenak, baina ondoren prozesuan aurrera egiten lagundu dutenak. Ildo horretan, aurrerapen adierazle gisa Natalia Navarrok azpimarratzen zuen «antolakunde toteltasuna» gogoratzen dugu, batzuetan kontzeptu berriekin totala aritzen gara, baina ikaskuntza eta geureganatze prozesuaren parte da.
- Hautemandako beste zailtasun bat analisiak eta proposamen **feministak** galtzeko arriskua da, beste kategoriak eta proposamen zabalak aztertzen ari garenean. Batzuetan, horizontaltasuna lantzean, talde lana...eredu berdinzaleagoak izatean euren baitan feministak izango direla pentsatu ahal dugu, baina gure esperientziak erakusten digu «iparrorratz feminista» beti eskura izatearen garrantzia, analisi hori gogoratzeko eta antolakunde feministagoak eraikitzean aldaketak lortzen ari garen edo ez baloratzeko.

Natalia Navarrok planteatzen duen bezala «**aldaketa ekimen orok kontraktotasunak dakartzatza, inplizituak edo esplizituak, kontzienteak edo ez kontzienteak, indibidualak, kolektiboak edo antolakundearen funtzionamenduari lotuak**» eta gure prozesuan ere aurkitu ditugu.

- \* Gogorra da gure antolakundeetan praktika sexista eta patriarkalen berregiteak aurkitzea eta pribilegio eta zapalkuntza horiek aitortzea, areago, berez ustez solidario eta berdinzaleak diren antolakundeetan. Horrek botereen ukatze bat sor lezake, autokritikaren eta justizia sozialen gabezia bat.
- \* Ildo berean, botereak zalantzan jartzeari, gatazkei, nahiz aldaketari beldurra aurki genezake. Generoa eraikitzen duten pribilegio, praktika eta prozedurekin topo egin, hala kolektiboan nola gure kideengan eta gudan, ez da erraza eta kontraktotasun argia izango da horiei ez heltzea, zuzenean planteatuta edo era sotilagoan.
- \* Ez aldatzeko modu isilak asko izan daitezke:
  - Soilik teknikoarekin geratzea, politikoki zuzena denarekin, derrigorrezkoarekin edo errazarekin, egiturazko aldaketarik ekarriko ez dutela ulertuta.
  - Ikuspegi feministatik antolakunde aldaketak zalantzan jartzea, «beste gai batzuk baino denbora gehiago hartzen dutela» planteatuta, apustu feminista «gai» gisa hartuta eta ez egiten dugun guztia erantzako oinarri komun gisa.

- Apustu feminista hori garrantzitsua dela planteatzea eta estrategia edo politika zehatzak finkatzea, martxan jartzeko orduan denbora edo bestelako baliabiderik ez dutenak edo landu beharreko puntu garrantzitsuagoak egonda.
- Aldaketa eraldatzaileak sortzen ez dituzten ekintzen batura diren estrategia edo politikak zehaztea. Ebaluatzen dira eta gehienetan ez dira bete, baina «ez da ezer gertatzen», datorren urterako uzten da.

Garrantzitsua da gure kontrakotasunen jabe izatea, hautematea eta euren inguruan hitz egitea ikusarazteko eta konponbideak zehazteko. Edozein kasutan, mahai gainean jartzea aldaketa adierazle izan liteke. Ez balitz inon kontrakotasunik egongo ohartarazi lezake egiten ari garenak, gure bizitza eta antolakundea ulertzeko modu tradizionala mugiarazi beharko lukeenak, ez dituela espero genituen aldaketak sortzen.

## ERAKUNDE KULTURA

Nahasmen honen guztiaren barruan ere konturatu gara ezin dela antolakundea aldatu erakunde kulturen esku hartu gabe. Protokoloak, dokumentuak, pertsonak, hizkerak... alda genitzake, antolakundearen sustraia diren erakunde balioak aldatzen ez baditugu, bere sakoneko egitura, eta gure egunerokoa bustitzen duena, ezinezkoa izango da antolakunde feministagoak lortzea. Baliotsutzat jotzen denak, garrantzitsutzat, gure erakunde kulturari buruz hitz egiten du eta balio sexista eta heteropatriarkalez josia dago, horiek hauteman eta balio, ikur eta erreferente berdinak eta feministengatik aldatzea dagozkigunak.

## BANAKOEN ALDAKETAK, ANTOLAKETAKOAK ETA TESTUINGURUKOAK

Genero ekitatearen aldeko antolakundeko aldaketa prozesuek aldaketak eragiten dituzte, hala antolakundeetako kideengan, nola antolakundeetan beraietan (politiketan, egituretan, balioetan,...) zein bizi garen testuinguruan ere. Ez da nahikoa hiru eremu horietako batean soilik aldaketak egitea. Zenbaitzutan ekintza publikoak aldatu ditugu, baina ez da nahikoa, beste batzuetan gure organigrama eta botere harremanak nola-koak diren berrikusi dugu, baina ez da nahikoa, eta hausnarketa eta aldaketa pertsonal eta kolektiboari ekiten genion momentuak ere izan dira, baina ez dira nahikoak. Guztia da prozesu baten parte, nabarmentze eta epe ezberdinak izan ditzake, baina hiru mailetan (pertsonala, antolakuntza eta testuingurua) lortu behar ditugu genero harremanetan aldaketa eraldatzaileak. Merezki duten aldaketa eta prozesuez ari garela gogora dezagun, gure diskurtsoari koherentzia ematen dietenak, sendotu eta gure egunerokoa beharrezko aldaketaren parte dela konturatzen laguntzen gaituztenak.

## SAIL ARTEKO IKUSPEGIA ETA EBALUAZIOA ERRONKA GISA

Prozesu horrek, halabeharrez, kontuan izan beharreko **bestelako zapalkuntza elementuekin egingo du topo** (adina, gaitasuna, orientazio eta identitate sexuala,

jatorria...); gure prozesuan sail artean txertatu beharreko elementuak dira eta guretzat erronka bat izaten ari da, ekiteko beti erreza ez dena. Gure diskurtsoak konplexu bihurtu eta analisiak trukatu: bestelako zapalkuntza sistemekin sail arteko ikuspegia (arrazista, kapitalista, kolonialista, adinaren gainekoa...) eta diskurtso horiek gure praktika eta erabakietan ere isla daitezela.

## ALAITASUNA MEREZI DUEN ALDAKETA ERALDATZAILEA

Prozesuak iraun duen urte hauen ostean, oraindik eta argiago dugu merezi duela, edo Amaia Perez Orozko esango lukeen bezala: alaitasuna merezi du! Eta ez hori bakarrik, Zilegia ere bada. Eraikuntza hori guztia aukera bat da, ez dituenak soilik gure ideiak eta pentsamenduak ukitzen, gure emozio eta praktikak ere ukitzen ditu. Nahasten joatea dagokigu, eredu eraldatzailerak eta, nola ez, feministak eraikitzen jarraitzeko aukera guztiak nahasten dituen koktel-ontziari eragitea.

Horretarako prozesuak sortzeko beharra gogoratu nahi dugu, aurretiazko ideia eta gomendio guztiez gain, **sormenaren, ilusioaren eta motibazioaren** garrantzia kontuan hartuko dutenak.



# Ekintza eta aliantza ugariren hasiera izan da prozesu hau.







URRIAK 22 TOPAKETEN HARRERA EKITALDIA 17.00etan ARREBATATIK GORRIKORRA

**FEMINISTON HERRIA**  
URRIAK 27 BILBOKO AREATZAN  
GURE GORPUTZEN ETA LURRALDEEN BOKIJABEZAKA

<b>GUINE ZENTRALA</b>	<b>TINGLADAK</b>
10.00 GOSARI FEMINISTA. BERTAN FEMINISTA	11.00-15.00
11.00 SORLAGAILU BIKORRIKIN KIDETZEN	ALTERNATIBA
12.30 MAHAIKIDETZA FEMINISTON BAZKA ERATUTZEN	FEMINISTEN
14.00 PERFORMANCE-A MEMORIA FEMINISTA PLAZARA	AZOKA
15.00 ENAKUTUEON BAZKARIA. COMIDA DE MUJERES	

17.30 MANIFESTAZIOA ARRIAGATIK  
19.30 KONZERTUAK PIZTE

SISTEMAK  
IN-TITUA NI TUTA  
GORA ETORRI

**Aldaketaren bidea**  
LA RUTA DEL CAMBIO

Malpasoille-Nicaragua-Centroamérica

DOCUMENTAL sobre las claves del empoderamiento del Centro de Mujeres XOCHILT-ACALT desde 1991



Viena+20. Euskalherria 2013, Bilbao  
ekainak 7-8 Junio

ENTZUN. PENTSATU. ETA EKINI.  
TRIBUNAL DE DERECHOS DE LAS MUJERES

[www.tribunalderechosmujeres2013.blogspot.com.es](http://www.tribunalderechosmujeres2013.blogspot.com.es)

**JORNADAS:**  
VIOLENCIAS MACHISTAS Y ESTRATEGIAS PARA ENFRENTARLAS

**AGENDADIAK:**  
INDARKERIA MATXISTAK ETA HORIEI AURRE EGITEKO ESTRATEGIAK

12.00 urritik 12.30 eta 4  
Lanaldetik eta 12.30 Perinistak  
(Bilbao eta 12.30)

12.30 eta 12.30 eta 4  
Lanaldetik eta 12.30 Perinistak  
(Bilbao eta 12.30)



# Protagonistak



0106/2012



0106/2012



0106/2012



0106/2012



0106/2012



0106/2012



0106/2012

0106/2012













Eskerrik asko!



MUGARIK GABE

Giza Garapen Jasangarria eta bidezkoa lortzeko  
lankidetzarako gobernuaz kanpoko erakundea  
Herri-Onurako Elkartea