

BIZIGOGO II.

PLAN PRO-EQUIDAD DE GÉNERO 2026-2028



LANKIDETZARAKO ETA
ELKARTASUNERAKO
EUSKAL AGENTZIA

AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN Y
SOLIDARIDAD



**Gernika
Gogoratuz**

Bakearen Aldeko Aztertegia

Contenido

Introducción	2
Pasos hacia BIZIGOGO II	4
Marco normativo de referencia	5
Marco internacional.....	5
Marco estatal y autonómico.....	7
BIZIGOGO II. Plan Pro-Igualdad de Género	9
Áreas de mejora.....	11
Resultados esperados.....	16
Desarrollo de las actividades.....	17
Cronograma	23
Indicadores y fuentes de verificación	24
Estructura de género.....	26
Financiación de BIZIGOGO II.....	27
Anexo 1. Matriz de planificación BIZIGOGO II.....	28

Tablas

Tabla 1. Principales normativas internacionales que respaldan el desarrollo de políticas pro-igualdad.

Tabla 2. Principales normativas estatales que respaldan el desarrollo de planes de igualdad y pro-igualdad.

Tabla 3. Resultados esperados por cada objetivo específico.

Tabla 4. Cronograma con la calendarización de actividades.

Tabla 5. Indicadores y fuentes de verificación del proceso de implementación.

Tabla 6. Indicadores y fuentes de verificación para valorar grado de impacto del plan.

BIZIGOGO II.

Plan Pro-equidad de Género 2026-2028

Introducción

Gernika Gogoratuz (Recordando Gernika), es un Centro de Investigación por la Paz creado en 1987 por iniciativa del Parlamento Vasco en las conmemoraciones del 50º aniversario del Bombardeo de Gernika. Realiza su labor en el ámbito de la memoria y la cultura de paz contribuyendo a generar cambios y transformación social en el desarrollo de una cultura de paz a través de la investigación, formación, intervención comunitaria y la divulgación. Está sostenido por la Fundación Gernika Gogoratuz y en su patronato participan tres miembros de la Asociación de Investigación por la Paz Gernika Gogoratuz.

Con 38 años de existencia a la fecha de elaboración de este Plan, Gernika Gogoratuz ha sido una organización que han entendido el pacifismo de la mano del feminismo, y como tal, ha estado comprometida con la participación e igualdad de oportunidades, el empoderamiento de las mujeres, la transversalización del enfoque de diversidad sexual y de género (DSG) y la eliminación de las desigualdades.

Su compromiso explícito a nivel institucional se inicia en el 2004 cuando se pone en marcha un proceso interno de formación y reflexión para integrar la perspectiva de género como política institucional de mejora de la calidad de la organización. En el 2007, se abre un proceso interno de debate y formación y se elabora un documento en el que se aborda la historia y las claves del pensamiento feminista, la dimensión del género en la cultura de la paz y en la defensa de los derechos humanos, y se analizan los fundamentos jurídico-políticos para asumir un compromiso institucional.

Como consecuencia de estos procesos, en 2008 se aborda la reforma de los estatutos en aras de integrar esta perspectiva dentro de sus políticas y documentos rectores. Si bien en los estatutos de la Fundación Gernika Gogoratuz, en su artículo 6, ya se contempla el principio de igualdad de género, se acuerda ampliarlo en los estatutos de la Asociación de Investigación por la Paz Gernika Gogoratuz. En concreto, en el artículo 2 se recoge el principio de igualdad de género y no discriminación y se concreta el enfoque de derechos y mirada feminista dentro del texto descriptivo de sus actividades.

“El fin fundamental de esta Asociación consiste en contribuir al logro de una paz emancipadora y justa a escala mundial y en el País Vasco, apoyando a la Fundación Gernika Gogoratuz para que cumpla con sus objetivos. Con tal fin se fomentarán las líneas de investigación y acción participativa, formación, concienciación, sensibilización, incidencia política e inter-cooperación en las temáticas relacionadas con los estudios de memoria, los derechos humanos, la justicia social, la igualdad de género y el principio de no discriminación, el equilibrio entre la naturaleza y el ser humano, la diversidad e interculturalidad y la solidaridad local-global”.

Y entre sus actividades se destacan:

“apoyar a través de proyectos de cooperación internacional y educación para la transformación social, iniciativas locales y globales de construcción de paz justa y emancipadora y, por ende, de memoria, justicia social, convivencia intercultural, enfoque de derechos y mirada feminista”.

Desde un punto de vista estratégico, Gernika Gogoratuz en 2017, acuerda su Plan Estratégico de Gestión IKERGOGO (2017-2021) y su continuidad en IKERGOGO II (2022-2025). Entre sus objetivos

en la primera fase, se establece la continuidad de su política de género, igualdad de oportunidades y enfoque feminista que cuente con un aval institucional que lo respalde y en la segunda fase, se acordó emprender un proceso para la elaboración de un Plan de Género y de Diversidad Sexual y de Género.

El primer paso sistemático de hacer un Plan pro-igualdad de Género para la organización lo comenzamos en el 2019 a partir de una formación interna: “Feminismo, conceptos clave y debates candentes”, “Incorporación de género en nuestras organizaciones” en el marco del proyecto “Territorios en conflicto II” con el colectivo XXK, feminismo, pensamiento y acción. Además de la formación feminista que recibimos, este espacio sirvió para empezar a debatir cómo trabajar la incorporación de la perspectiva de género y/o mirada feminista en las organizaciones y el cambio organizacional pro-igualdad de género.

Luego en el 2022, con fondos propios, iniciamos un proceso participativo interno acompañados por Incyde y Equipare para concretar dicho Plan. Los avances de este ejercicio quedaron recogidos en el documento “BIZIGOGO: Plan pro-Igualdad de Género y Diversidad Sexual con mirada feminista y enfoque interseccional (2022-2025)”. Este documento fue el resultado de un proceso interno de reflexión sobre las temáticas de los feminismos y el género, además de la DSG realizado en el seno de Gernika Gogoratuz. En este proceso de formación y diálogo participaron la junta directiva de la Asociación de Investigación por la Paz Gernika Gogoratuz, la dirección y el equipo técnico del Centro de Investigación por la Paz, así como personas voluntarias y/o colaboradoras. A partir de ese momento, Gernika Gogoratuz cuenta con un grupo de género y delineó los caminos hacia una revisión pro-igualdad de género dentro de la organización.

Desde un punto de vista técnico, son múltiples las actividades que hemos impulsado para reconocer y visibilizar la trayectoria histórica y social del feminismo y la perspectiva de igualdad de género en la construcción de la paz. Un hito importante se da en el 2019 cuando a partir de la línea de trabajo de *Territorios en Conflicto* decidimos de manera intencional y consciente transversalizar la perspectiva feminista decolonial a todos nuestros proyectos de cooperación e investigación. Desde entonces, la mirada feminista ha ocupado un lugar central en nuestra forma de diseñar, hacer, pensar y actuar. Se han incorporado nuevas personas a los equipos de trabajo que ponen el énfasis en la igualdad de género, la interseccionalidad y las disidencias sexuales. Empezamos a desarrollar metodologías feministas, a hacer estudios específicos y publicaciones sobre el impacto de las violencias en la vida de las mujeres, y a impulsar proyectos y acciones concretas para su fortalecimiento como agentes constructoras de paz. Así mismo, en el marco del proceso *Semillero internacionalista de mujeres por la paz* hemos ampliado y fortalecido nuestras redes y alianzas con movimientos feministas y colectivos de mujeres de base de diferentes lugares del mundo, en especial, en los tres territorios principales de actuación: Euskadi, Mozambique y Colombia.

A nivel organizacional, los avances han ido un poco más lentos. Si bien se ha mantenido la estructura de género, la volatilidad del equipo de los últimos tiempos, propio de organizaciones pequeñas como la nuestra, no ha permitido dar suficiente recorrido a los cambios que en este sentido queríamos implementar. Es así como, en el 2024 volvimos a emprender este recorrido, en esta ocasión con el apoyo de eLankidetza-Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad (en adelante eLankidetza) y de la mano de la consultora externa Equipare. Luego de una primera fase de diagnóstico participativo de la que tomaron parte todas las personas contratadas de Gernika Gogoratuz y algunas del equipo de voluntariado y/o colaboradoras más cercanas, definimos lo que serían las áreas de mejora y acciones que queríamos y podíamos emprender las cuales quedaron plasmadas en este Plan.

El presente documento consta de un primer apartado que describe el proceso de elaboración del Plan y el marco normativo de referencia que avala la implementación de este tipo de procesos de cambio organizacional pro-igualdad de género en el ámbito laboral y, específicamente, en organizaciones del tercer sector. A continuación, se describe la propuesta de BIZIGOGO II: las áreas de mejora en las que centra su intervención, los objetivos marcados, los resultados esperados y las actividades propuestas. Además, se incluye un cronograma, así como los indicadores y las fuentes de verificación que permitirán dar seguimiento al proceso y medir el alcance de los resultados y objetivos marcados. Por último, se describe la estructura de género necesaria para llevar a cabo el Plan y se recoge brevemente el planteamiento de financiación.

Este **“BIZIGOGO II: Plan pro-Igualdad de Género y Diversidad Sexual con mirada feminista y enfoque interseccional (2026-2028)”** (en adelante BIZIGOGO II), se presenta en un momento oportuno desde el punto de vista estratégico para Gernika Gogoratuz.

En primer lugar, gracias a la financiación reciente de varios proyectos y procesos hemos podido consolidar un equipo técnico, no numeroso, pero sí suficiente, cualificado y diverso, que nos va a permitir impulsar y consolidar los cambios organizacionales que en este Plan nos hemos propuesto. A ellas se suman el grupo de personas colaboradoras que de manera voluntaria acompañan los procesos y líneas de trabajo de Gernika Gogoratuz. Al ser un Centro de Investigación para la paz, en su mayoría se trata de personas de la academia formal, aunque también se encuentran perfiles más comunitarios.

Por otro lado, en el 2025 también iniciamos la revisión y actualización de los documentos estratégicos que orientan el quehacer de la organización los cuales quedarán plasmados en un nuevo Plan Estratégico de Gestión IKERGOGO (2026-2030). De esta manera, ambos procesos se articulan de manera estratégica incorporando las metas de cambio organizacional pro-igualdad de género de manera integral. En definitiva, se trata de una coyuntura valiosa para asentar dinámicas organizativas y de funcionamiento que realmente ponga en el centro a las personas, que consolide una cultura de trabajo en equipo y que permita avanzar hacia una organización sostenible y cuidada.

Finalmente, en el 2027 estaremos de celebración. Gernika Gogoratuz cumplirá su 40 aniversario. Será un momento para mirar hacia atrás, desde el presente, para seguir imaginándonos el futuro. Un momento para ratificar nuestro compromiso institucional con la búsqueda de la paz, de las *pazes*, desde una perspectiva feminista, decolonial, interseccional, que se enriquezca de todas las diversidades y que se traduzca en acciones visibles hacia fuera, pero en coherencia con las dinámicas de cuidado hacia al interior de la organización.

Pasos hacia BIZIGOGO II

El proceso de cambio organizacional en el que se enmarca este Plan viene precedido por una serie de hitos reseñados anteriormente. Dentro de los cuales destaca el proceso de implementación del primer plan pro-igualdad BIZIGOGO. *Plan pro-Igualdad de Género y Diversidad Sexual con mirada feminista y enfoque interseccional (2022-2025)* que, precisamente, marca el inicio del proceso BIZIGOGO.

Como ya se ha señalado, para conocer los avances logrados hasta la fecha, así como los retos y las necesidades de la organización para avanzar en el proceso de cambio organizacional, en 2024 se llevó a cabo un diagnóstico con el apoyo de la consultora externa Equipare. Este diagnóstico permitió analizar con mirada crítica feminista algunos aspectos de la cultura organizacional, la toma de decisiones, las dinámicas de trabajo y las formas de comunicarse y relacionarse del equipo y así identificar áreas de mejora donde poner el foco en un contexto determinado de la realidad de la organización. Partiendo de los hallazgos del diagnóstico, se acordó un proceso participativo para la

elaboración del presente Plan en el que se incluyeron tres espacios participativos con el equipo técnico y voluntario, así como una serie de reuniones de trabajo y contraste entre la consultora externa y el Grupo Interno de Género (GIG).

La primera sesión participativa, centró el trabajo del equipo en identificar las áreas de mejora de cara a este nuevo proceso y los cambios deseados a medio plazo. A partir de los resultados de esta sesión y con el interés de seguir profundizando en el trabajo en torno a la DSG iniciado en el plan anterior (BIZIGOGO I) el Grupo interno de género organizó una sesión de contraste con una persona experta en este ámbito, Fernando Altamira, quien orientó al equipo sobre las posibilidades para incorporar la perspectiva de la DSG en las áreas de mejora.

Una vez definidas las áreas de mejora sobre las que se construiría este plan, se llevó a cabo la segunda sesión participativa para definir las líneas de acción específicas del plan, es decir, las cuestiones concretas a trabajar en este plan. Esta sesión también contó con la participación de la persona experta para orientar la inclusión de la perspectiva de diversidad sexual y de género en el planteamiento de acciones.

A partir de los insumos generados en las sesiones con el equipo, el presente plan se terminó de definir a través de reuniones de trabajo y sesiones de contraste que se llevaron a cabo entre el Grupo interno de género y la consultora externa.

El proceso de elaboración del plan concluyó con una sesión de cierre con todo el equipo para la presentación de BIZIGOGO II que permitió acordar una alianza para implementar de manera conjunta este proceso de cambio organizacional feminista en Gernika Gogoratuz.

Marco normativo de referencia

Este apartado describe brevemente el marco normativo -internacional, estatal y autonómico- que respalda el desarrollo de planes pro-igualdad de género en las organizaciones y, concretamente, en las ONGD.

Marco internacional

Un marco global de partida es la **Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad que se estableció en el 2000 con la aprobación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas** la cual representa uno de los hitos más importantes en el reconocimiento del papel de las mujeres en la transformación de conflictos, la consolidación de la paz y la reconstrucción postbélica. Desde entonces, el marco normativo internacional se ha enriquecido con la adopción de nuevas resoluciones (1820, 1888, 1889, 2122, 2242 y otras), así como con normativa y planes de acción nacionales que amplían el enfoque hacia la protección, la participación y la justicia. Es de destacar, la **CEDAW, el programa de Acción de Beijing y la Agenda 2030** que refuerzan el papel de las mujeres en la construcción de la paz.

Por otro lado, existe un sólido marco normativo internacional que avala la promoción de la igualdad de género en todos los aspectos de la sociedad, incluidos aquellos vinculados al ámbito laboral como el que se enmarca el plan BIZIGOGO II.

El desarrollo de esta normativa internacional ha permitido guiar las políticas públicas y las acciones de las ONGD en favor de la igualdad de género. Al fin y al cabo, la implementación de las políticas de igualdad de género en las prácticas cotidianas de las organizaciones no solo contribuye a la erradicación de la desigualdad, sino también a la construcción de sociedades más justas.

A continuación, desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) hasta la Agenda 2030 (2015), se recogen algunos de los principales instrumentos internacionales especificando -de forma breve- cuál ha sido su aporte de cara al desarrollo de medidas en pro de la equidad de género.

Tabla 1. Principales normativas internacionales que respaldan el desarrollo de políticas pro-igualdad.

NORMATIVA	CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE POLÍTICAS PRO-IGUALDAD
Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)	Establece que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos como principio fundamental y, por tanto, que todas las personas tienen derecho a la igualdad de oportunidades y a la no discriminación (art.1). Esta premisa proporciona la base ética y jurídica para la defensa de los derechos de las mujeres en todas las áreas, incluyendo aquella vinculada al trabajo.
Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras (OIT, 1975)	Esta declaración, adoptada por en la Conferencia Internacional del Trabajo (1975), recoge la igualdad de oportunidades y de trato de trabajadores y trabajadoras y llama a eliminar toda forma de discriminación contra las mujeres que niegue o limite esta igualdad. Por tanto, se trata de un documento de referencia para la adopción de políticas nacionales y organizacionales de igualdad en el ámbito laboral.
Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979)	La CEDAW define la discriminación contra las mujeres como cualquier distinción, exclusión o restricción basada en el género que impida el reconocimiento, disfrute o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres. Se trata de uno de los tratados internacionales más importantes para la protección de los derechos de las mujeres. Establece que los Estados deben garantizar la igualdad de derechos entre mujeres y hombres en todos los aspectos de la vida, incluidos aquellos relativos al ámbito laboral.
Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (1993)	Reconoce la violencia de género como una violación grave de los derechos humanos e insta a adoptar y aplicar leyes y políticas necesarias para prevenir y eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres, incluidas aquellas que puedan darse en el entorno laboral.
Conferencia Mundial sobre las Mujeres (Beijing, 1995), la Declaración y Plataforma de Acción	La Conferencia de Beijing fue un hito importante en la promoción de la equidad de género: tuvo como resultado la Plataforma de Acción de Beijing que establece diferentes áreas de acción clave (entre otras, la participación económica, social y cultural de las mujeres), abogando por un enfoque integral para la consecución de la igualdad. La Plataforma de Acción de Beijing insta a las instituciones, incluidas las ONGD, a integrar un enfoque de género en todas sus actividades.
Agenda Mujeres, Paz y Seguridad. Resolución 1325 Consejo de Seguridad de NNUU (2000)	Resolución 1820 (2008): Condena el uso de la violencia sexual como táctica de guerra. Resolución 1888 ((2009): Se centra de forma específica en combatir la violencia sexual en los conflictos armados. Resolución 1889 (2009): Se enfoca en la participación de las mujeres en los procesos de paz y la reconstrucción posconflicto. Resolución 2122 (2013): Exige medidas más firmes y reales para incluir a la mujer en los procesos de paz. Resolución 2242 (2015): Conecta esta agenda con la lucha contra el extremismo violento.
Principios de Yogyakarta (2006)	Establecen los principios que debe regir la aplicación de la legislación internacional de derechos humanos en relación con la orientación sexual y la identidad de género. Estos principios han inspirado el desarrollo de la normativa legal española en cuanto a los derechos de las personas LGBTI+.
Convenio del Consejo de Europa sobre prevención y lucha contra la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica (2011)	Reconoce expresamente el derecho de las víctimas a la reparación, entendida no solo como compensación económica, sino como el conjunto de medidas destinadas a restablecer sus derechos, garantizar su seguridad, y atender las secuelas físicas, psicológicas y sociales derivadas de la violencia sufrida. Ratificado por España en 2014.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5	El ODS 5 aborda varias dimensiones de la equidad de género, entre otros: la eliminación de la violencia, la participación plena y efectiva de las mujeres en la toma de decisiones y la eliminación de las prácticas discriminatorias. Un componente clave del ODS 5 es la promoción del empoderamiento de las mujeres en todos los sectores de la sociedad, incluyendo el ámbito laboral. Esto implica que las organizaciones, incluidas las ONG, deben hacer un esfuerzo consciente para revisar las políticas de contratación, promoción y formación, asegurándose de que no existan barreras para la participación de las mujeres, especialmente aquellas de grupos históricamente marginados, en los distintos niveles y áreas de la organización.
Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (2019)	Este convenio reconoce de manera explícita el derecho de toda persona a un entorno laboral libre de violencia y acoso sexual y por razón de sexo/género. Fue ratificado por el Estado español en 2023.

Marco estatal y autonómico

El Estado español cuenta con un amplio marco que avala la puesta en marcha de medidas para promover la equidad de género entre mujeres y hombres¹. Con el interés de limitar la revisión, a continuación, se rescatan las leyes que abordan específicamente la puesta en marcha de procesos de cambio organizacional pro-igualdad de género en el ámbito laboral.

Tabla 2. Principales normativas estatales que respaldan el desarrollo de planes de igualdad y pro-igualdad.

NORMATIVA	CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE PLANES DE IGUALDAD Y PRO-IGUALDAD
Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.	Esta directiva europea sentó las bases jurídicas para combatir la discriminación en el ámbito del empleo y la ocupación por motivos de religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.
Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres	Se trata de uno de los pilares fundamentales del marco normativo español en materia de género. Aborda la igualdad desde un enfoque integral que abarca diversos ámbitos incluyendo, entre otros, el laboral. Esta norma marca la obligatoriedad de que las organizaciones -que cumplen con determinados criterios- adopten planes de igualdad para promover la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tanto en el acceso a empleos, como en la promoción profesional y las condiciones laborales (art.4). Además, la ley fomenta la transparencia y la equidad en las decisiones organizacionales y en la implementación de medidas que eliminen las barreras estructurales que impidan un acceso equitativo a todos los niveles de participación y liderazgo.
El Pacto de Estado en materia de Violencia de Género (2017)	Supone un compromiso político, institucional y social para erradicar la violencia de género. Aunque está centrado específicamente en esta forma de violencia, introduce líneas estratégicas que influyen directamente en el desarrollo e impulso de los planes de igualdad y protocolos de acoso sexual y por razón de sexo dentro de las organizaciones públicas y privadas.
Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres y regulación de los planes de igualdad y su registro	Esta legislación obliga a las organizaciones a realizar auditorías salariales, implementar planes de igualdad y promover la conciliación entre la vida laboral y familiar, entre otras cuestiones.

¹ Se escapa al interés de este marco hacer una revisión de los convenios internacionales ratificados por España o directivas europeas, entre otros instrumentos.

Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de Garantía Integral de la Libertad Sexual	Aunque esta ley no se centra únicamente en el ámbito laboral pero sí reconoce la importancia de establecer medidas de prevención, protección y reparación ante las violencias machistas en los espacios de trabajo. De esta manera, obliga a las empresas y administraciones públicas a adoptar medidas específicas para prevenir y actuar frente a situaciones de acoso sexual o por razón de sexo.
---	--

Por su parte, el País Vasco cuenta con su propio marco normativo para la promoción de políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Entre las diferentes normativas destaca la **Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres** que actúa como marco de las políticas de igualdad de género implementadas en la CAPV. La legislación cuenta con una serie de principios y medidas clave que influyen directamente en la implementación de procesos de cambio organizacional pro-igualdad de género, a saber:

- **Igualdad de trato y no discriminación.** Establece que tanto las administraciones públicas como las entidades privadas, como las ONGD, deben garantizar que se eliminan las desigualdades estructurales de género. Asegurando así que ofrecen iguales oportunidades en todos los ámbitos (la contratación, la gestión del personal y las oportunidades de liderazgo, entre otras cuestiones).
- **Sensibilización y formación.** Señala la necesidad de sensibilizar y formar en materia de igualdad de género al equipo de trabajo, con el interés de promover espacios laborales inclusivos y equitativos -en este caso- dentro de las ONGD.

Esta ley vasca de igualdad se modifica mediante el **Decreto Legislativo 1/2023, de 16 de marzo**, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres y Vidas Libres de Violencia Machista contra las Mujeres. El objeto de la ley se define no solo como igualdad de trato y oportunidades, sino también como garantizar “vidas libres de violencia machista contra las mujeres”. Esto implica que las políticas de igualdad —incluyendo las del ámbito laboral— deben integrar de forma explícita la prevención de la violencia machista, lo que supone que las medidas de igualdad deben comprender también la prevención de violencia, sensibilización y protocolos de actuación, no como algo supletorio, sino como parte estructural de las políticas de igualdad.

Además, la **Ley 14/2012, de 28 de junio, de no discriminación por motivos de identidad de género y de reconocimiento de los derechos de las personas transexuales** aporta un marco legal específico para proteger a las personas transexuales en el ámbito laboral e implementar medidas de acción positiva para favorecer la empleabilidad de estas.

La **Estrategia 2030 para la Igualdad de Mujeres y Hombres en la CAE** es un instrumento que aterriza la política de igualdad del Gobierno Vasco a largo plazo². La estrategia, que se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y especialmente con el ODS 5 sobre igualdad de género, respalda los procesos de cambio organizacional pro-igualdad de género ya que promueve cambio no solo a nivel institucional y de políticas públicas, sino también en el funcionamiento y cultura interna de las organizaciones. Para ello, señala como acciones clave:

- **Integrar la igualdad de género en sus políticas internas**, así como en su estructura y forma de gestión.
- **Impulsar el empoderamiento de las mujeres**, asegurando su acceso a todos los niveles de la organización, incluyendo los puestos de liderazgo y promoviendo su participación activa en los procesos de toma de decisiones.

² A diferencia de los anteriores planes de igualdad de la CAE (siendo el predecesor el VII Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la CAE), esta estrategia propone un marco de actuación más amplio y a largo plazo (poniendo el horizonte en 2030, en línea con los ODS).

- **Incentivar la sensibilización y formación continua** en temas vinculados a la igualdad de género para todo el equipo. Promoviendo procesos que permitan que la perspectiva de género pueda ir transversalizándose en toda la estructura y el quehacer de la organización.

En cuanto al ámbito específico de la cooperación, al trabajo que llevan a cabo las ONGD como Gernika Gogoratuz se regula a través de la **Ley 3/2024, de 15 de febrero, de Cooperación y Solidaridad**. Esta legislación pone especial énfasis en los principios de igualdad y no discriminación y cuenta con disposiciones relevantes para la implementación de procesos pro-equidad de género, entre otros, el compromiso con la igualdad de género y la no discriminación que tienen que regir cualquier iniciativa de cooperación al desarrollo. Esto implica una transversalidad de género que salpica a las organizaciones impulsoras de las iniciativas de cooperación; las ONGD.

Con el interés de que las ONGD promuevan de forma activa la equidad de género, eLankidetza, valora positivamente que las organizaciones solicitantes de fondos de cooperación tengan planes pro-equidad en marcha y solicita informes de género que expliquen cómo se ha asegurado la promoción de la igualdad de género en los proyectos de cooperación implementados (valoración del impacto de género).

Además, eLankidetza ofrece financiación para los procesos de cambio organizacional pro-equidad de género. A través del **Decreto 40/2018, de 27 de marzo, por el que se regulan las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género** (conocido por sus siglas GBA)³ establece las bases para el acceso a la financiación para fomentar la igualdad de género y la no discriminación en la cultura organizacional de las ONGD. Las ayudas están dirigidas a promover procesos de cambio organizacional que promuevan la modificación de estructuras jerárquicas que rigen las organizaciones; la transformación de las dinámicas de trabajo patriarcales; la creación de espacios inclusivos que aseguren la participación activa de las mujeres en los procesos organizativos; la promoción de la participación en las tomas de decisiones; y el acceso de las mujeres a los roles de liderazgo, entre otras cuestiones.

BIZIGOGO II. Plan Pro-Equidad de Género

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, durante el proceso de elaboración de este Plan se identificaron diferentes áreas de mejora y se priorizaron tres en las que, en el momento actual de la entidad, es necesario poner el foco para promover un cambio pro-equidad de género y feminista. A saber:

- AM1. Consolidar el compromiso institucional con los feminismos en la visión, estructura y estrategias de la organización.
- AM2. Favorecer una planificación estratégica y operativa centrada en el equilibrio entre el cuidado del equipo técnico y la sostenibilidad organizacional.
- AM3. Favorecer procesos de empoderamiento, reconocimiento y celebración.

Las áreas de mejora conforman los pilares sobre los que se asienta la estructura del plan ya que es a partir de ellas que se definen los objetivos específicos de BIZIGOGO II. La primera área de mejora (AM1) está relacionado con el compromiso institucional y con lo epistemológico, por tanto, con el contar con una visión compartida y estratégica y con la construcción de conocimiento común.

La segunda área de mejora se vincula con el ámbito interno organizacional y hace referencia a los cambios necesarios tanto en la estructura como en los procesos de trabajo que marcan las lógicas

³ Toda la información con respecto a estas ayudas está disponible en la web de eLakidetza: https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2025/gba-2025/web01-tramite/es/

organizativas y relacionales de la organización, Dentro del ámbito relacional, se tendrá en cuenta especialmente la atención y prevención de los malestares y conflictos.

La tercera está vinculada con el impulso de una cultura organizacional que fomente el reconocimiento, el empoderamiento de las personas y la evaluación de procesos desde la mirada feminista. También fortalecerá los espacios dedicados a la celebración incorporando aspectos que promuevan la cohesión y el reconocimiento.

Áreas de mejora

AM1. Consolidar el compromiso institucional con los feminismos⁴ en la visión, estructura y estrategias de la organización

Gernika Gogoratuz es una organización de referencia en procesos de formación, investigación y acción por la paz. El feminismo ha estado presente a lo largo de toda nuestra trayectoria de la mano de los proyectos, metodologías, personas, alianzas y redes que nos acompañan. Entendemos un pacifismo que va de la mano del feminismo. El diálogo entre diferentes, el ejercicio de escucha activa, la transformación no violenta de los conflictos, son valores propios del feminismo.

Sin embargo, esta lógica no necesariamente la hemos integrado de manera explícita dentro de la estructura y estrategias de la organización. Ha sido en los últimos años cuando la incorporación de la perspectiva feminista e interseccional en nuestros proyectos e investigaciones ha cobrado especial relevancia. Además, se han dado pasos importantes para integrar la mirada de la DSG. Todo ello viene dando resultados visibles, “hacia afuera”, pero nos queda el reto organizacional de integrar y formalizar esta perspectiva y formas de hacer “hacia dentro”, como parte de nuestras prácticas cotidianas, espacios de trabajo y funcionamiento interno.

Así pues, en el marco de esta área de mejora queremos impulsar un proceso de formación, de reflexión y de diálogo para perfilar y acordar -como equipo- un marco de pensamiento y acción feminista y de DSG común, que oriente a la organización tanto a nivel interno, en su proceso de cambio organizacional, como a nivel externo, en las iniciativas que desarrolla. La construcción de un marco común no implica posicionar a la organización ante una determinada corriente feminista, sino generar consenso sobre los criterios feministas y de DSG que deben definir “*el lugar*” de Gernika Gogoratuz como centro de investigación por la paz. Estos criterios quedarán plasmados dentro del Plan Estratégico: *IKERGOGO (2026-2030). Reflexión estratégica, ¿hacia dónde queremos ir?* de manera que sirvan como guías para la visión y estrategias de acción de la entidad.

Para ello, hemos previsto cuatro acciones concretas. Primero, mirarnos hacia dentro, recoger lo que de una u otra manera hemos hecho en este campo y cristalizar las ideas que en el diagnóstico de este proceso aparecían como “gaseosas”. Segundo, aprender de los saberes otros, acercarnos a otras experiencias de cambio organizacional pro-igualdad de género para inspirar cambios propios. Tercero, retomar espacios ya creados por la organización, como es el caso de los HEZIGOGOS o espacios específicos de formación interna, para suscitar esos diálogos y búsqueda de consensos. Y finalmente, compartir esos aprendizajes externamente, aprovechando la celebración del 40 aniversario de esta organización en el año 2027.

Por otro lado, tal y como también identificamos en el diagnóstico, al ser un centro de generación de ideas, muchas veces descuidamos la manera como ellas se hacen operativas y lo que supone desde el punto de vista organizacional. Aun cuando contamos desde el 2022 con una estructura de género dentro de la entidad, ésta ha venido funcionando de manera desarticulada con el resto de los procesos. Somos conscientes que la puesta en marcha de este Plan y su articulación estratégica requiere de una mínima estructura (tanto de personas como de recursos económicos) que favorezca el desarrollo de actividades previstas, lleve a cabo un seguimiento de los logros y los retos y, en definitiva, vele por sostener este proceso en la organización. De allí que dentro de esta área de mejora también apostemos por formalizar la estructura de género, consolidar un equipo específico para ello

⁴ En Gernika Gogoratuz entendemos los feminismos como “el paraguas” (teoría política, perspectiva, movimiento social y político, acciones e intervenciones) desde el que se organiza el sujeto político mujer, así como el sujeto político LGTBIQ+.

y diseñar medidas específicas de corresponsabilidad de todo el personal, para, entre todas, poder jalonar las acciones de cambio organizacional feminista que queremos emprender en el marco de este BIZIGOGO II.

Objetivos vinculados:

- 🕒 OE.1. Crear espacios de formación, reflexión y debate para definir un marco común en feminismos y DSG que oriente la visión y las estrategias de acción de la organización.
- 🕒 OE2. Consolidar una estructura de género, basada en la corresponsabilidad del equipo y la transparencia.

AM2. Favorecer una planificación estratégica y operativa centrada en el equilibrio entre el cuidado del equipo técnico y la sostenibilidad organizacional

Una realidad de la partimos y que ha sido manifiesta a lo largo de la elaboración de este Plan es que la situación de inestabilidad e incertidumbre económica de organizaciones pequeñas, como es el caso de Gernika Gogoratuz, no permite garantizar la estabilidad de los equipos de manera sostenida a lo largo del tiempo. Esto hace que procesos como este de cambio organizacional pro-equidad de género, que suponen transformaciones profundas, muchas veces lentas, se vean dificultados por la volatilidad y cambios frecuentes en el número de personal contratado.

Dicho esto, con momentos más y menos prósperos, Gernika Gogoratuz no deja de ser una entidad que está próxima a cumplir sus 40 años de existencia. Probablemente, gran parte de la razón de esa permanencia responda a algo que en el diagnóstico emergió como una particularidad de nuestra cultura organizacional, el llamado “*¡venga va!*”. Esta es una frase característica, incorporada al vocabulario de la organización, que cuenta con un significado propio y conocido por todas las personas del entorno de Gernika Gogoratuz. Está relacionada con la disposición para adquirir compromisos, enfrentar retos e impulsar nuevas iniciativas que nos resultan provocadoras, inspiradoras y catalizadoras de cambios hacia un mundo más pacífico y mejor habitable. Sin embargo, así como todo valor tiene su luz, también tiene su sombra.

Esto nos ha permitido innovar y ser vanguardistas tanto en temas de memoria y de paz como en las metodologías y formas de hacer. Es un factor que motiva a quienes hacemos parte de esta organización. No obstante, en el diagnóstico también fue evidente que esta forma de proceder se sostiene mayoritariamente de las buenas intenciones, la voluntariedad y la generosidad de dar, descuidando, en varias ocasiones, lo que ello supone en cuanto a las cargas de trabajo y el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Se da el caso de que prima más el valor del propósito organizacional (el objetivo, la estrategia *para*), y se corre el riesgo de dejar al margen el bienestar de las personas trabajadoras, en particular del equipo técnico, aunque no sea de manera intencionada.

Esta tesitura nos plantea sendos desafíos a nivel organizacional, sobre todo en las circunstancias actuales de Gernika Gogoratuz en la que en los últimos años hemos crecido gracias a las nuevas incorporaciones dentro del equipo técnico. Los hallazgos del diagnóstico es que estas nuevas energías y aires frescos deberán compaginarse y complementarse con las formas más tradicionales de operar de esta organización. Esa forma de hacer tan conocida de Gernika Gogoratuz generalmente viene del aporte, apoyo y contribución de las personas colaboradoras de la entidad. Estas son personas no oficialmente contratadas, pero sí compañeras de camino que representan un valor en sí mismo para la entidad.

No se trata, pues, de dejar de emprender esos *¡venga va!*, sino de integrar esas ideas dentro de la planificación interna desde una perspectiva estratégica e integral y buscando los equilibrios entre lo que queremos y podemos hacer. Si nuestra intención es ser coherentes con las premisas feministas

de “poner en el centro la vida”, entonces, los cuidados propios, el *menos*, es *más*, el desacelerar los ritmos, son algunas de las prácticas organizacionales que podemos incorporar.

Esta segunda área de mejora apunta precisamente a ello. A identificar, acordar e integrar operativamente prácticas y formas de funcionamiento interno y de trabajo en equipo que nos permitan no solo cumplir con los objetivos propuestos como organización, velando además por su sostenibilidad financiera, sino que ello se haga desde el bienestar, el disfrute y el placer de las personas que trabajamos en ella. Un bienestar no solo en el sentido de evitar el desgaste y cansancio, sino también para enriquecer los procesos ya puestos en marcha, poder dedicarles más tiempo y atención no únicamente en lo que respecta a lo productivo, esto es, a la consecución de los resultados propuestos, sino también a los aspectos reproductivos que sostienen los procesos. Esto, sin duda, provoca una mayor satisfacción tanto a nivel individual como de equipo.

Así pues, un primer bloque de acciones dentro esta área de mejora sería reforzar la planificación estratégica desde un enfoque de cuidado. Hacer una revisión de la estructura organizacional actual de manera que se adecúen y se ajusten los roles y funciones del equipo en función de la sostenibilidad económica de la organización, de las metas que, en el corto, medio y largo plazo se establezcan en el *IKERGOGO* y de las dinámicas y demandas que vayan emergiendo en el camino. Planificar desde un enfoque de cuidados y llegar a acuerdos para favorecer la participación efectiva e igualitaria de todo el personal, dotar de transparencia a los procesos de toma de decisiones, facilitar la coordinación, planificación y comunicación interna, e instalar prácticas de trabajo en equipo no patriarcal.

Por su parte, en la medida en que el equipo crece, que se diversifican los perfiles y que se aumenta el número de personas compartiendo dinámicas laborales, también son mayores las posibilidades para que se presenten malestares, brechas y conflictos, y para que se instalen dinámicas de queja continua que van en detrimento del buen clima laboral.

Nuestra organización cuenta ya con espacios informales para expresar malestares y bienestar, momentos que de manera natural han venido creando las personas que habitualmente comparten el espacio físico de la oficina, que permiten el desahogo emocional y que actúan como espacios cohesionadores y de generación de confianza. Sin embargo, el diagnóstico arrojó la necesidad de formalizar esos canales de transformación positiva de los conflictos dentro de la organización y de crear espacios específicos y cauces no solo para expresar los malestares, sino también para abordarlos. La búsqueda de cohesión interna, la comprensión común de lo que significa trabajar en equipo, la compatibilidad de saberes y experiencias requiere de un manejo consciente de las diferencias y eventuales incompatibilidades. La idea es que poco a poco se vaya convirtiendo la expresión de sentires y su atención en un hábito incorporado a la cultura organizacional de nuestra organización.

Objetivos vinculados:

-  OE3. Fortalecer los procesos de coordinación y planificación existentes incorporando o reforzando prácticas que promueven mayor bienestar en el desempeño laboral y participación en la toma de decisiones.
-  OE4. Abrir espacios y cauces para la transformación positiva de los malestares.

AM3. Favorecer procesos de empoderamiento, reconocimiento y celebración

Gernika Gogoratuz es una entidad con un recurso humano rico por su diversidad de perfiles e interseccionalidades de género, orígenes, edades y saberes. El vínculo con la organización se establece de diferentes maneras. La junta directiva está compuesta por tres personas, además de la dirección de Gernika Gogoratuz. Al ser un centro de investigación, están vinculadas una serie de personas investigadoras, fundamentalmente en calidad de personas colaboradoras, que nos han acompañado a lo largo del tiempo, que aportan a los rumbos de la organización, que contribuyen con su trabajo de manera voluntaria y que, en varias ocasiones, han sido quienes ante la ausencia de financiación de los proyectos han mantenido vivos los procesos. Por otro lado, el personal propiamente contratado se sostiene fundamentalmente vía proyectos y por tanto de subvenciones. Se trata de un equipo técnico, administrativo y de intervención comunitaria, que se encarga de operativizar y de sostener los procesos y proyectos en el día a día. Comparten espacio, cargas de trabajo, ejecutan actividades, rinden cuentas, formulan y justifican propuestas.

Desafortunadamente, no siempre ha sido posible dotar de estabilidad a este grupo de personas y éste ha ido variando en los últimos años. De hecho, uno de los principales retos que como organización tenemos es poder consolidar y asentar este equipo de trabajo. Todo ello constituye un entramado complejo de personas donde los rangos de poder, los reconocimientos, el acceso a la toma de decisiones y a la participación, pueden hacer que en ocasiones brillen unas personas sobre otras.

El diagnóstico demostró que la trayectoria y el vínculo con Gernika Gogoratuz son aspectos clave que condicionan el grado de reconocimiento que cada persona tiene en la organización. Este tema cobra especial relevancia en el momento actual donde hay un incremento sustancial del número de personas técnicas (siendo, además, estas nuevas incorporaciones mujeres jóvenes), enfatizando la importancia de impulsar procesos de empoderamiento y reconocimiento, incluidas aquellas personas con menos experiencia.

En función de ello, en esta área de mejora nos proponemos indagar un poco más en la valorización de las tareas, identificado aquellas que son menos visibles, aquellas que se consideran como “de menos prestigio”, aquellas que no tienen reconocimiento público, pero que son esenciales porque sin ellas no sería posible el desarrollo de los procesos. En una organización donde el propósito y las ideas son tan relevantes, prestar atención a la otra cara de la moneda, es decir, a la gestión operativa, al manejo administrativo, a la logística, entre otras cuestiones, es una forma de reconocer lo “invisible” y, por tanto, de poner en valor todo lo que hay detrás de los resultados visibles. Identificar y diseñar espacios y estrategias específicas de reconocimiento del trabajo realizado también puede ser estratégico para poner en valor aquellos procesos que habitualmente pasan desapercibidos.

Por otro lado, es necesario abrir espacios donde las personas técnicas obtengan un *feedback* del desempeño de su trabajo y, además, puedan mostrar de manera segura sus intereses y motivaciones, así como sus vulnerabilidades, necesidades y aspectos de mejora. Estos espacios podrían, por un lado, facilitar una mayor claridad a la hora de asumir responsabilidades en los diferentes procesos y ámbitos de acción de la organización y, por otro lado, fomentar una mayor autonomía e iniciativa en asumir las responsabilidades.

Finalmente, el diagnóstico también llamó la atención sobre la necesidad de fortalecer la cultura de la evaluación. Aunque se llevan a cabo evaluaciones puntuales de iniciativas y proyectos, hacemos sistematizaciones, recogemos impresiones y sentires post eventos, reconocemos que no lo hacemos de manera sistemática. El espacio dedicado para ello a menudo no permite profundizar en los procesos que han permitido su puesta en marcha, no al menos de una forma integral. Por falta de tiempo, por escasos recursos, por no priorizarlo, por solapamiento de actividades.

En esta área de mejora se quiere entonces establecer unos mecanismos viables de evaluación, que también reconozcan los aspectos que sostienen los procesos, no solo los resultados visibles, favoreciendo su asunción como parte de la práctica organizacional habitual.

Lo que sí hacemos, y es preciso mantener, es celebrar. Contamos con espacios de encuentro entre personas colaboradoras, personal técnico y voluntariado, como los SAREGOGO o las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Gernika. Mientras que los primeros tienen un carácter más asociado al ocio, los segundos son espacios de trabajo. Ambos se constituyen como espacios estratégicos para fomentar una cultura de la evaluación y de celebración conjunta. Este BIZIGOGO II pretende poner en valor la cultura del reconocimiento, el agradecimiento y la celebración ya que estos son clave para sembrar motivación, recolectar aprendizajes y cosechar agradecimientos, siendo este último uno sentimiento clave para fortalecer la cohesión del grupo y el sentimiento de pertinencia.

Objetivos vinculados:

-  OE5. Fortalecer los procesos de empoderamiento y reconocimiento del equipo en su conjunto.
-  OE6. Fortalecer la cultura de la evaluación y celebración en Gernika Gogoratuz.

Resultados esperados

A partir de las áreas de mejora y los objetivos específicos marcados por cada una de ellas se establecen una serie de resultados esperados. Estos últimos inspiran las actividades propuestas en el plan y recogidas en el siguiente apartado.

Tabla 3. Resultados esperados por cada objetivo específico.

AREAS DE MEJORA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS ESPERADOS
AM1. Consolidar el compromiso institucional con los feminismos en la visión, estructura y estrategias de la organización.	OE.1. Crear espacios de formación, reflexión y debate para definir un marco común en feminismos y DSG que oriente la visión y las estrategias de acción de la organización.	R1. Construido de forma colectiva un marco ideológico de referencia para GGG en materia de feminismos, interseccionalidad y DSG que oriente la acción interna y externa de la organización.
	OE2. Consolidar una estructura de género, basada en la corresponsabilidad del equipo y la transparencia.	R2. Fortalecida la estructura interna que vela por el proceso de cambio organizacional feminista.
AM2. Favorecer una planificación estratégica y operativa centrada en el equilibrio entre el cuidado del equipo técnico y la sostenibilidad organizacional.	OE3. Fortalecer los procesos de coordinación y planificación existentes incorporando o reforzando prácticas que promueven mayor bienestar en el desempeño laboral y la participación en la toma de decisiones.	R3. Incorporados mecanismos para mejorar el trabajo en equipo no patriarcal (TeNP) y aumentar la participación y transparencia en los procesos de toma de decisiones.
	OE.4. Abrir espacios y cauces para la transformación positiva de los malestares.	R4. Implementadas herramientas para la gestión de las emociones y la transformación de conflictos dentro de la organización.
AM3. Favorecer procesos de empoderamiento, reconocimiento y celebración.	OE5. Fortalecer los procesos de empoderamiento y reconocimiento del equipo en su conjunto.	R5. Implementadas acciones que permiten tomar conciencia del grado de reconocimiento de todo tipo de tareas dentro la organización y de la necesidad de impulsar prácticas que promuevan el reconocimiento y empoderamiento del equipo en su conjunto.
	OE6. Fortalecer la cultura de la evaluación y celebración en Gernika Gogoratuz.	R6. Sistematizados aprendizajes y buenas prácticas de evaluación y celebración en procesos y/o acciones clave.
		R7. Instaurando en los SAREGOGOS un espacio específico para agradecer contribuciones.

Desarrollo de las actividades

A continuación, por cada uno de los resultados esperados en las distintas áreas de mejora se describen las actividades planteadas.

AREA DE MEJORA 1. Consolidar el compromiso institucional con los feminismos en la visión, estructura y estrategias de la organización

OE1. R1. Construido de forma colectiva un marco ideológico de referencia para Gernika Gogoratuz en materia de feminismos, interseccionalidad y DSG que oriente la acción interna y externa de la organización.

A1.1. Los saberes propios. Realizar un documento que recoja la sistematización de nuestra propia trayectoria, experiencias, conocimientos y aprendizajes del sentir-pensar-hacer feminista de la organización.

En abril del 2027 la organización celebrará su 40 aniversario. Aprovechando esta conmemoración se pretende visibilizar y reconocer las contribuciones realizadas desde los feminismos al trabajo de construcción de una cultura de paz impulsado por la organización. Para ello, esta actividad propone elaborar una sistematización de la trayectoria feminista de Gernika Gogoratuz que incorporará, entre otras cuestiones, un análisis de las estrategias de acción que han impulsado la integración de los feminismos y de la DSG en la vida de la organización.

La sistematización incluirá la revisión de documentación relevante generada a lo largo de los 40 años de historia de la organización, así como la realización de entrevistas y/o grupos focales. De este modo, se buscará recoger experiencias y prácticas con mayor impacto, así como los aprendizajes más relevantes en el proceso de incorporación de los feminismos al quehacer interno y externo de la entidad.

Está previsto contar con apoyo externo para la realización de esta sistematización, aunque la referente de género apoyará esta actividad facilitando la documentación necesaria, así como coordinando la participación de agentes clave en las entrevistas y/o grupos focales.

Este documento será presentado públicamente por la junta directiva en el acto que Gernika Gogoratuz realizará para celebrar su 40 aniversario en abril del 2027.

A1.2. Los saberes otros. Participar en espacios de intercambio de experiencias con otras organizaciones para escuchar, aprender e inspirarse de otros procesos de cambio organizacional pro-equidad de género y/o política laboral feminista.

La persona referente de género junto con otras personas que asuman responsabilidades para implementar algunas de las acciones de este plan participarán en al menos 3 espacios para aprender e inspirarse de otros procesos de cambio organizacional pro-equidad de género y/o política laboral feminista. Al menos uno de ellos deberá estar orientado a la reflexión en torno a la diversidad sexual y de género. Los aprendizajes obtenidos de estos espacios serán sistematizados e integrados dentro de las reflexiones y diálogos que se generen a lo largo de la ejecución del plan.

A1.3. Fortaleciendo saberes. Implementar una formación en clave de reflexión y debate para profundizar y afinar colectivamente la visión, acuerdos y principios que orienten el cambio organizacional feminista.

La entidad cuenta con espacios de formación interna -denominados "HEZIGOGO"- que contribuyen a promover la formación del equipo, permiten recoger aprendizajes del trabajo realizado y a fomentar

el debate en torno a temáticas concretas con el interés de construir visiones comunes que orienten el quehacer de la entidad.

Valiéndonos de este espacio, a lo largo de los dos primeros años de ejecución de BIZIGOGO II, se implementará un itinerario formativo que tenga en cuenta dos propósitos. Por un lado, contribuir a elaborar un marco ideológico feminista, de DSG y con enfoque interseccional que quede plasmado en la visión y estrategia de la organización (IKERGOGO) y, por otro lado, favorecer prácticas feministas hacia lo interno de la organización.

Esta formación se diseñará de manera conjunta con el acompañamiento de personas externas para garantizar que los contenidos se ajusten a las necesidades identificadas y contribuir así al desarrollo de las estrategias de la segunda área de mejora de este mismo Plan. En este sentido, se identifican los siguientes temas de interés: liderazgos feministas, rango y poder, trabajo en equipo no patriarcal, participación y toma de decisiones sin abuso de poder, gestión de las diversidades, etc.

Este itinerario formativo se desarrollará a lo largo de unas 4 sesiones -de al menos 4 horas cada una- que incorporarán momentos de exposición teórica, con momentos para la reflexión y el debate conjunto, de manera que se promueva la construcción colectiva de discurso y prácticas.

A1.4. Compartiendo saberes y prácticas propias y de otras. Impulsar un espacio de intercambio con entidades aliadas en el marco de las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Gernika Gogoratuz.

En el último año del Plan, en el marco de las Jornadas que se organizan anualmente, se abrirá un espacio para compartir los saberes y aprendizajes recogidos mediante las tres actividades anteriores. Para ello, se invitará a organizaciones aliadas que también tienen interés y compromiso por incorporar los feminismos en su visión y misión, así como en los procesos internos de la organización.

Este espacio será dinamizado por la referente de género y otras personas integrantes del Grupo interno de género, quienes recogerán las principales reflexiones en torno a los retos que plantea el cambio organizacional feminista y el tipo de cambios que se perciben en estos procesos, tanto a nivel de prácticas como de actitudes.

OE2. R2. Fortalecida la estructura interna que vela por el proceso de cambio organizacional feminista.

A2.1. Impulsar reuniones periódicas del Grupo interno de género para realizar el seguimiento de la implementación de BIZIGOGO II.

Con el propósito de dinamizar el trabajo del Grupo interno de género de la organización, se fijarán reuniones trimestrales (ya sea de manera presencial u on-line) para coordinar la implementación del Plan y dar seguimiento a la correcta ejecución de este.

Además, de manera periódica, en el marco de estas reuniones, se revisará el sistema de liberación de funciones que permite tanto a la referente de género, como a las integrantes del Grupo interno de género y al resto del equipo participar en la implementación de BIZIGOGO II.

A2.2. Realizar la sistematización del proceso a lo largo de toda la ejecución de BIZIGOGO II.

Se llevará a cabo una sistematización continua que abarque tanto las reuniones del Grupo interno de género como los distintos espacios y actividades desarrollados en el marco del Plan. Para ello, se emplearán diversos elementos de registro, en función de la naturaleza de cada actividad: actas o relatorías, registros fotográficos, recopilación de aprendizajes y reflexiones colectivas o incluso pódicos breves en formato de audio o video.

La responsabilidad de esta sistematización podrá recaer en la referente de género, en otra persona integrante del Grupo interno de género o en miembros del equipo designados para tal fin.

A2.3. Impulsar un espacio anual para fomentar la corresponsabilidad en la implementación de BIZIGOGO II.

Con el propósito de promover la corresponsabilidad y la apropiación del Plan por parte de todo el equipo se establecerá una sesión anual de coordinación y planificación específicamente dedicada a las estrategias planificadas.

Este espacio estará orientado al seguimiento del proceso, permitiendo compartir las acciones realizadas, los resultados alcanzados y los retos pendientes. Será, además, una oportunidad para detenerse y reflexionar colectivamente sobre el proceso de cambio, identificando los factores que lo facilitan y aquellos que lo dificultan.

Asimismo, esta sesión servirá para planificar las acciones del año siguiente, garantizando su incorporación al plan operativo anual (POA) de la organización y la asignación de responsabilidades y colaboraciones. De este modo, se fortalecerá la apropiación colectiva del proceso y la corresponsabilidad en el impulso de las acciones.

A2.4. Diseñar e implementar una estrategia de difusión (interna y externa) de los avances de implementación de BIZIGOGO II.

La referente de género y la persona responsable de comunicación diseñarán una estrategia de difusión tanto a nivel interno (para dar a conocer el desarrollo del Plan al conjunto de la organización), como a nivel externo (para informar del proceso a la junta directiva, a las personas colaboradoras y a las organizaciones aliadas).

También se incorporarán estrategias para dar a conocer BIZIGOGO II y la trayectoria de la organización en este ámbito, a las nuevas incorporaciones del equipo técnico y/o personas colaboradoras.

La estrategia incluirá al menos:

- Información y contraste del seguimiento del Plan al equipo de trabajo en reuniones de coordinación (A2.3);
- Mailing periódico a las personas colaboradoras y organizaciones aliadas para invitar a las actividades previstas y dar a conocer hitos y/o logros destacados;
- Información anual a la junta directiva;
- Difusión de las actividades a través de los canales disponibles (principalmente la web y el boletín).

AREA DE MEJORA 2. Favorecer una planificación estratégica y operativa centrada en el equilibrio entre el cuidado del equipo técnico y la sostenibilidad organizacional**OE3. R3. Incorporados mecanismos para mejorar el trabajo en equipo no patriarcal y aumentar la participación y transparencia en los procesos de toma de decisiones.****A3.1. Impulsar espacios para la revisión y adecuación de la estructura organizacional y dinámicas de tomas de decisiones de Gernika Gogoratuz desde una perspectiva feminista.**

Después de finalizar el itinerario formativo (A1.3) del cual emanará el marco común en feminismos, DSG e interseccionalidades que guiará el trabajo interno y externo de Gernika Gogoratuz, dentro de esta actividad se buscará traducir esos criterios a la praxis organizacional de manera que se mejoren los procesos de toma de decisiones y las prácticas de trabajo en equipo no patriarcal (TEnP).

Para ello, se impulsarán dos sesiones de 4 horas cada una para consensuar una serie de acuerdos que favorezcan:

- Aumento de la participación en la toma de decisiones y mejora de la transparencia.
- Adaptar los procesos de coordinación, comunicación y planificación internos para promover una mayor corresponsabilidad, interdependencia y atención a lo emocional.

Estas sesiones podrán ser acompañadas y/o dinamizadas por la persona/entidad que implemente el itinerario formativo mencionado anteriormente, promoviendo la reflexión y el diálogo en grupo para generar acuerdos comunes en torno a la adecuación organizacional que resulte necesaria y la mejora de la participación en el proceso de la toma de decisiones, desde una mirada feminista e interseccional.

A3.2. Implementar y dar seguimiento a los acuerdos y/o procedimientos adoptados.

Se creará un grupo motor de tres personas (entre ellas una persona de la junta directiva) para adaptar los procedimientos formales (cuando los haya) o diseñar procedimientos específicos que tengan en cuenta los acuerdos adoptados por todo el equipo en la actividad anterior. Este grupo será, además, el responsable de asegurar su desarrollo y dar seguimiento a su evolución.

Antes de la finalización de este plan, se elaborará un informe de seguimiento que dé cuenta del impacto de las medidas adoptadas, así como de las posibles resistencias que se puedan dar en su implementación.

OE.4. R4. Implementadas herramientas para la gestión de las emociones y la transformación positiva de conflictos dentro de la organización.**A4.1. Diseñar un procedimiento para la prevención y atención de malestares y conflictos y dar seguimiento al mismo.**

Gernika Gogoratuz atiende la gestión de las emociones, pero lo hace de manera informal. En esta actividad se plantea dar formalidad a esos espacios de gestión de las emociones y además, diseñar un procedimiento para atender y transformar los malestares cuando sea necesario.

Teniendo en cuenta las reflexiones, orientaciones y acuerdos alcanzados en el proceso previo (A3.1) en relación con la atención emocional, un grupo de al menos dos personas diseñará un procedimiento específico para atender los malestares y prevenir que aumenten en intensidad, el cual deberá ser activado cuantas veces sea necesario. Además, propondrá un sistema de seguimiento que permita recoger anualmente, a nivel cualitativo, el grado de contribución de este procedimiento a la mejora del clima laboral.

A4.2. Impulsar dos espacios grupales anuales para cuidar el clima del equipo y transformar los malestares.

Como parte de ese mecanismo específico para la transformación positiva de eventuales tensiones al interior del equipo, se promoverán al menos dos espacios anuales para revisar cómo colectivo el ambiente laboral y así, prevenir posibles malestares. También, se favorecerá que la gestión emocional del grupo sea compartida y así, promover el cuidado colectivo. Estos espacios serán dinamizados de manera rotatoria por una persona del equipo. Además, los acuerdos adoptados en ellos serán sistematizados para posibilitar el seguimiento y valoración de los mismos en futuras sesiones.

AREA DE MEJORA 3. Favorecer procesos de empoderamiento, reconocimiento y celebración

OE5. R5. Implementadas acciones que permiten tomar conciencia del grado de reconocimiento de todo tipo de tareas dentro la organización y de la necesidad de impulsar prácticas que promuevan el reconocimiento y empoderamiento del equipo en su conjunto.

A5.1. Iniciar una revisión feminista de las tareas con mayor reconocimiento (visibles) y sin reconocimiento (invisibles) dentro de la organización, a partir de un análisis de las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Gernika.

En el momento de elaboración de este Plan, Gernika Gogoratuz ha organizado 35 ediciones de las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Gernika que tienen lugar anualmente en el marco de las actividades conmemorativas del aniversario del bombardeo de Gernika. Es una actividad central, integrada de manera periódica dentro de planificación y acciones de la entidad.

Utilizaremos esta acción recurrente, para analizar las tareas que son más o menos visibles dentro de la organización y, a partir de allí, provocar una reflexión interna, toma de conciencia y medidas de mejora para dotar de reconocimiento a todas aquellas labores que resultan esenciales para el sostenimiento de los procesos de la entidad. Se elige este evento porque es una acción que se repite de manera anual y, además, puede tener un mayor impacto de cara a la organización de las jornadas en años posteriores.

Durante la preparación de las jornadas del año 2027 y/o 2028, la referente de género, con la colaboración del resto del equipo, generará un listado con las diferentes tareas y las personas responsables de llevarlas a cabo. Una vez finalizada las jornadas se hará una reunión con todas las personas que de una u otra manera han participado en el proceso. Se abrirá una reflexión colectiva para valorar el grado de reconocimiento de las tareas realizadas en tres niveles: grado de reconocimiento alto, bajo o invisible. Al final del ejercicio, se contará con una matriz donde se visibilizan todas las tareas, quién las realiza y cuánto grado de reconocimiento tienen.

Esta herramienta servirá como insumo para la incorporación de elementos de mejora tanto en lo que respecta a la asignación de responsabilidades y corresponsabilidades, y la visibilización de tareas durante el desarrollo de las jornadas propiamente; como de los grados de reconocimiento que en general se hace al trabajo realizado por todas las personas del equipo en los diversos procesos que emprende la organización. Se pondrá especial énfasis en el empoderamiento de las personas técnicas y se recogerán diferentes propuestas para visibilizar aquellas tareas que aparecen menos reconocidas.

A5.2. Poner en marcha un proceso de valoración de desempeño del equipo técnico, así como su seguimiento y evaluación.

Actualmente, Gernika Gogoratuz cuenta con una herramienta para la valoración del desempeño de las personas trabajadoras ya adaptada a la realidad de la entidad, que ha sido facilitada por la consultora externa en el momento de elaboración de este Plan.

Anualmente, teniendo como base esta herramienta, la dirección abrirá espacios de valoración del desempeño individuales con cada persona contratada sistematizando los acuerdos y compromisos de ambas partes de manera que pueda realizarse un seguimiento con doble propósito:

- Por un lado, valorar en qué grado el equipo contratado se siente parte de la organización, se siente reconocido (contribución a la visión de Gernika Gogoratuz y reconocimiento de tareas más invisibles) y se siente empoderado (grado de participación en toma de decisiones, mejora de las capacidades y habilidades).
- Y, por otro lado, evaluar el grado de utilidad de esta herramienta para favorecer los procesos de reconocimiento y empoderamiento de las personas técnicas. Esta valoración se realizará al final de la implementación de este Plan.

OE6. R6. Se sistematizan aprendizajes de algunos procesos y/o acciones

A6.1. Realizar una valoración de las dinámicas organizativas en el cierre de determinados procesos/jornadas públicas que visibilice aspectos relacionados con la recogida de aprendizajes.

Si bien esta actividad está relacionada con algunas de las actividades del objetivo anterior (OE5), en este caso se propone ir instaurando la cultura evaluativa dentro de cada uno de los procesos de la organización. Se identificarán al menos dos procesos de cierta envergadura que se pongan en marcha a lo largo de la ejecución del BIZIGOGO II (uno de ellos las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Gernika analizadas en la A.5.1), para hacer una valoración final del evento/proceso dentro del equipo y abrir un momento para la celebración y los reconocimientos. Se trata de un cierre que recoja aprendizajes útiles para seguir construyendo prácticas más sostenibles (prevenir sobrecarga), que estén atentas a lo relacional (cuidado y cohesión), que reconozcan procesos más invisibles y promuevan el empoderamiento del equipo en su conjunto.

OE6. R7. Los SAREGOGOS cuentan con un espacio específico para agradecer contribuciones

Acción 7.1. Integrar en el SAREGOGO un espacio específico para la celebración colectiva, el reconocimiento y la visibilización de la contribución de cada una de las personas a Gernika Gogoratuz.

Uno de los propósitos principales del SAREGOGO es promover un mayor conocimiento del entorno cultural y territorial, así como favorecer el encuentro de los diferentes perfiles que integran Gernika Gogoratuz o que colaboran habitualmente. En este sentido, se propone utilizar este espacio, ya instaurado dentro de la organización, para que además de encontrarnos y compartir, podamos también reconocer públicamente el trabajo de cada una de las personas que formamos parte de la organización y/o colaboran estrechamente con ella.

Se establecerá un momento específico para visibilizar la contribución de las personas a la misión de la organización y al cuidado de las personas que la integran. Se podrá realizar de manera sencilla, bien sea mediante una ronda de palabra donde cada persona exprese qué quiere agradecer a cada una de las presentes, o a través de un espacio creativo que facilite distintas formas de expresar reconocimientos y gratitudes.

Cronograma

Tabla 4. Cronograma con la calendarización de actividades.

Objetivos específicos	Actividades	Periodo ejecución		
		2026	2027	2028
OE.1. Crear espacios de formación, reflexión y debate para definir un marco común en feminismos y DSG que oriente la visión y las estrategias de acción de la organización.	1.1. Los saberes propios. Realizar un documento que recoja la sistematización de nuestra propia trayectoria, experiencias, conocimientos y aprendizajes del sentir-pensar-hacer feminista de la organización.	▶	▶	
	1.2. Los saberes otros. Participar en espacios de intercambio de experiencias con otras organizaciones para escuchar, aprender e inspirarse de otros procesos de cambio organizacional pro-igualdad de género y/o política laboral feminista.	▶	▶	▶
	1.3. Fortaleciendo saberes. Implementar una formación en clave de reflexión y debate para profundizar y afinar colectivamente la visión, acuerdos y principios que orienten el cambio organizacional feminista.	▶	▶	
	1.4. Compartiendo saberes y prácticas propias y de otras. Impulsar un espacio de intercambio con entidades aliadas en el marco de las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Gernika.			▶
OE2. Consolidar una estructura de género, basada en la corresponsabilidad del equipo y la transparencia.	2.1. Impulsar reuniones periódicas del Grupo interno de género para realizar el seguimiento de la implementación de BIZIGOGO II.	▶	▶	▶
	2.2. Realizar la sistematización del proceso a lo largo de toda la ejecución de BIZIGOGO II.	▶	▶	▶
	2.3. Impulsar un espacio anual para fomentar la corresponsabilidad en la implementación de BIZIGOGO II.	▶	▶	▶
	2.4. Diseñar e implementar una estrategia de difusión (interna y externa) de los avances de implementación de BIZIGOGO II.	▶	▶	▶
OE3. Fortalecer los procesos de coordinación y planificación existentes [...]	3.1. Impulsar espacios para la revisión y adecuación de la estructura organizacional y dinámicas de tomas de decisiones de Gernika Gogoratuz desde una perspectiva feminista.		▶	▶
	3.2. Implementar y dar seguimiento a los acuerdos y/o procedimientos adoptados.		▶	▶
OE.4. Abrir espacios y cauces para la transformación positiva de los malestares.	4.1. Diseñar un procedimiento para la prevención y atención de malestares y conflictos y dar seguimiento al mismo.		▶	▶
	4.2. Impulsar dos espacios grupales anuales para cuidar el clima del equipo y transformar los malestares.	▶	▶	▶
OE5. Fortalecer los procesos de empoderamiento y reconocimiento del equipo en su conjunto.	5.1. Iniciar una revisión feminista de las tareas con mayor reconocimiento (visibles) y sin reconocimiento (invisibles) dentro de la organización, a partir de un análisis de las Jornadas Internacionales de Cultura y Paz.		▶	▶
	5.2. Poner en marcha un proceso de valoración de desempeño del equipo técnico, así como su seguimiento y evaluación.	▶	▶	▶
OE6. Fortalecer la cultura de la evaluación y celebración en Gernika Gogoratuz.	6.1. Realizar una valoración de las dinámicas organizativas en el cierre de determinados procesos/jornadas públicas que visibilice aspectos relacionados con la recogida de aprendizajes.	▶	▶	▶
	7.1. Integrar en el SAREGOGO un espacio específico para la celebración colectiva, el reconocimiento y la visibilización de la contribución de cada una de las personas a Gernika Gogoratuz.	▶	▶	▶

Indicadores y fuentes de verificación

Los procesos de cambio organizacional feminista requieren atención porque habitualmente los cambios que se quieren conseguir no son tan fácilmente observables y mucho menos medibles cuantitativamente. Podemos realizar las acciones previstas, pero hay que prestar atención al impacto que poco a poco va calando en la organización. Visibilizar estos impactos, aunque sean pequeños cambios, ánima a continuar con el proceso.

Tabla 5. Indicadores y fuentes de verificación del proceso de implementación

Objetivos específicos	Resultados	Indicadores	Fuentes de verificación
OE.1. Crear espacios de formación, reflexión y debate para definir un marco común en feminismos y DSG que oriente la visión y las estrategias de acción de la organización.	R1. Construido de forma colectiva un marco ideológico de referencia para GGG en materia de feminismos, interseccionalidad y DSG que oriente la acción interna y externa de la organización.	I1R1. El 100% del equipo participa en la construcción del marco ideológico. I2R1. El marco ideológico recoge la concepción feminista, interseccional y de DSG que debe cimentar el trabajo de GGG.	FV1R1. Relatorías de los plenarios. FV1R2. Documento con el Marco ideológico.
OE2. Consolidar una estructura de género, basada en la corresponsabilidad del equipo y la transparencia.	R2. Fortalecida la estructura interna que vela por el proceso de cambio organizacional feminista y de DSG.	I1R2. El GIG ha realizado un mínimo de doce reuniones. I2R2. El 100% del equipo participa en la implementación del Plan.	FV1R2. Actas de las reuniones GIG. FV1R2. Documento que recoge la asignación corresponsable de actividades.
OE3. Fortalecer los procesos de coordinación y planificación existentes incorporando o reforzando prácticas que promueven mayor bienestar en el desempeño laboral y participación en la toma de decisiones.	R3. Incorporados mecanismos para mejorar el trabajo en equipo no patriarcal (TeNP) y aumentar la transparencia en los procesos de toma de decisiones.	I1R3. Al finalizar el Plan al menos dos de los acuerdos han sido adoptados a nivel organizacional.	FV1R3. Resumen del seguimiento de los acuerdos adoptados.
OE.4. Abrir espacios y cauces para la transformación positiva de los malestares.	R4. Implementadas herramientas para la gestión de las emociones y la transformación positiva de conflictos dentro de la organización.	I1R4. Se realizan los dos espacios anuales para la gestión emocional y el 100% del equipo participa en al menos uno de ellos. I2R4. La organización cuenta con un procedimiento para la transformación positiva de los conflictos.	FV1R4. Resumen del seguimiento de los mecanismos puestos en marcha. FV2R4. Documento con el procedimiento.
OE5. Fortalecer los procesos de empoderamiento y reconocimiento del equipo en su conjunto.	R5. Implementadas acciones que permiten tomar conciencia del grado de reconocimiento de las tareas y la necesidad de impulsar prácticas que promuevan el reconocimiento y empoderamiento del equipo en su conjunto.	I1R5. Se realiza un análisis feminista del grado de reconocimiento de acciones de al menos una de las Jornadas realizadas en el periodo de implementación del Plan. I2R5. El 100% del equipo técnico contratado cuenta con una valoración de desempeño anual y participa en un espacio para la valoración de esta herramienta.	FV1R5. Documento que recoge la sistematización de tareas y prácticas alternativas. FV1R5. Procedimiento para la valoración de desempeño anual de cada persona contratada.
OE6. Fortalecer la cultura de la evaluación y celebración en Gernika Gogoratuz.	R6. Sistematizados aprendizajes y buenas prácticas de evaluación y celebración en procesos y/o acciones clave.	I1R6. Se evalúan al menos dos procesos recogiendo prácticas/aprendizajes.	FV1R6. Documento con sistematización de la evaluación de los procesos.
	R7. Instaurando en los SAREGOGOS un espacio específico para agradecer contribuciones.	IRR7. Al finalizar el plan el 100% de los SAREGOGOS incluyen un espacio específico para	FV1R7. Documento de sistematización de prácticas de reconocimiento y

		agradecer contribuciones a GGG.	agradecimiento en los SAREGOGOS.
--	--	---------------------------------	----------------------------------

Además, se establecen una serie de indicadores cualitativos para medir el impacto, es decir, los cambios generados en el proceso BIZIGOGO II.

Tabla 6. Indicadores y fuentes de verificación para valorar grado de impacto del plan

Objetivos específicos	Indicadores de impacto	Fuentes de verificación
OE.1. Crear espacios de formación, reflexión y debate para definir un marco común en feminismos y DSG que oriente la visión y las estrategias de acción de la organización.	Se observa la incorporación del marco feminista en el IKERGOGO y otros procedimientos internos. Las personas del equipo y voluntariado señalan haber experimentado un cambio en su mirada y discurso sobre el trabajo feminista y de DSG.	Revisión de documentos estratégicos y procedimientos. Cuestionarios, entrevistas y sesiones participativas (en el cierre de implementación del Plan).
OE2. Consolidar una estructura de género, basada en la corresponsabilidad del equipo y la transparencia.	El equipo identifica al GIG como espacio referente en el impulso del cambio organizacional feminista. Se percibe mayor compromiso colectivo en el seguimiento e implementación del Plan.	Actas de reuniones del GIG Actas de reuniones anuales de planificación y seguimiento de BIZIGOGO II. Cuestionarios, entrevistas y sesiones participativas (en el cierre de implementación del Plan).
OE3. Fortalecer los procesos de coordinación y planificación existentes incorporando o reforzando prácticas que promueven mayor bienestar en el desempeño laboral y participación en la toma de decisiones.	El equipo expresa que en los procesos de planificación se tiene en cuenta que haya un equilibrio entre los intereses de la organización y la no sobrecarga del equipo técnico. El equipo técnico percibe que contribuye a la visión de GGG y siente reconocimiento por su trabajo. El equipo técnico se siente satisfecho con la devolución de las decisiones y el seguimiento de los acuerdos adoptados en las reuniones de equipo técnico.	Actas de reuniones anuales de planificación y seguimiento de BIZIGOGO II. Informe de seguimiento anual de impacto de las medidas. Cuestionarios, entrevistas y sesiones participativas (en el cierre de implementación del Plan).
OE.4. Abrir espacios y cauces para la transformación positiva de los malestares.	El mecanismo específico para transformar positivamente los conflictos se mantiene activo y es valorado satisfactoriamente. Las personas del equipo expresan mayor capacidad para identificar, abordar y transformar malestares de forma constructiva. Se percibe una reducción en los malestares no expresados o en tensiones recurrentes dentro del equipo.	Informes de seguimiento del mecanismo de transformación de malestares. Cuestionarios, entrevistas y sesiones participativas (en el cierre de implementación del Plan).
OE5. Fortalecer los procesos de empoderamiento y reconocimiento del equipo en su conjunto.	El equipo señala una mejora en el reconocimiento de las tareas invisibilizadas y del aporte individual y colectivo. El equipo técnico percibe que contribuye a la visión de GGG y siente reconocimiento por su trabajo.	Informe de sistematización de buenas prácticas y/o aprendizajes en herramienta de valoración de desempeño. Cuestionarios, entrevistas y sesiones participativas (en el cierre de implementación del Plan).
OE6. Fortalecer la cultura de la evaluación y celebración en Gernika Gogoratuz.	La organización incorpora sistemáticamente la evaluación y la celebración en su ciclo de trabajo anual. Las personas del equipo reconocen el valor de la evaluación y la celebración como prácticas de aprendizaje y bienestar colectivo.	Documentos de sistematización y evaluación anual. Documento que sistematizar prácticas de reconocimiento y agradecimiento en SAREGOGOS. Cuestionarios y entrevistas (en el cierre de implementación del Plan).

	Se observan cambios en las reuniones y eventos internos que reflejan una cultura de agradecimiento y reconocimiento mutuo.	
--	--	--

Estructura de género

Con el objetivo de garantizar el avance del proceso de cambio organizacional recogido en este plan, Gernika Gogoratuz contará con una estructura que facilite su coordinación, impulso y seguimiento. Esta estructura debe permitir atender los distintos momentos del proceso y responder a las necesidades específicas de la organización, así como identificar y abordar los factores que favorecen o dificultan el cambio.

Para ello, además de contar con un sistema de seguimiento que facilite la sistematización y la valoración de las estrategias puestas en marcha, un grupo de personas velarán por la sostenibilidad del proceso de cambio y garantizarán la implementación de las estrategias recogidas en este Plan.

La persona referente de género y el Grupo interno de género asumirán un papel central en la coordinación y el seguimiento. No obstante, se prevé la implicación de más agentes de la organización, de modo que el proceso sea apropiado colectivamente y se fortalezca el compromiso compartido con el cambio.

Referente de género

Entre las funciones de la persona referente de género se encuentran las siguientes:

- 🕒 Velar por la adecuada implementación de BIZIGOGO II y el cuidado del proceso de cambio organizacional feminista.
- 🕒 Coordinar las reuniones del Grupo interno de género.
- 🕒 Facilitar a la dirección la información necesaria para asegurar la transparencia y la devolución de los resultados del proceso ante la junta directiva u otros espacios institucionales.
- 🕒 Realizar el seguimiento técnico y administrativo necesario del plan, incluida la elaboración de informes.
- 🕒 Representar a la organización a la hora de presentar BIZIGOGO II ante eLankidetzta u otras instancias de interés.

Grupo interno de Género (GIG)

Este grupo estará integrado por tres personas: la dirección (que también forma parte de la junta directiva), la persona referente de género y otra integrante del equipo técnico. Anualmente, se concretará la persona que actuará como representante del equipo técnico en el GIG, tal y como se explica más adelante.

Está previsto que se realice, al menos, una reunión con carácter trimestral.

Las funciones de este grupo serán:

- 🕒 Impulsar, coordinar y realizar el seguimiento de BIZIGOGO II identificando los elementos que facilitan y dificultan el desarrollo de la planificación, así como otras necesidades para tener en cuenta en su desarrollo y evaluación.
- 🕒 Fortalecer los procesos que incorporan la mirada feminista interseccional en la vida de la organización y en sus líneas estratégicas.
- 🕒 Identificar temas y recursos de interés que contribuyan a enriquecer debates propios del proceso de cambio organizacional y su puesta en práctica tanto a nivel organizacional como en las actividades y proyectos.

- 🕒 Poner atención a la aparición de resistencias en relación con la incorporación de los feminismos, la DSG y otras diversidades en la vida de la organización.
- 🕒 En el caso de la persona representante de dirección, trasladar los avances a la junta directiva.

Espacios específicos para el seguimiento y valoración del proceso

Tal y como se detalla en el OE2. está previsto que de manera anual se abra un espacio específico con el equipo técnico que permita, por un lado, aterrizar las actividades de BIZIGOGO II en la planificación anual de la organización (POA) y, por otro lado, dedicar un espacio para valorar los cambios que se van percibiendo, así como los elementos facilitadores y resistencias que se observan.

Estos espacios serán claves para el proceso de apropiación del Plan por parte del equipo técnico en tanto que se asignarán responsabilidades compartidas para la ejecución de acciones concretas. Además, se definirá a la persona representante del equipo técnico en el GIG y se recogerán propuestas para mejorar la implementación del plan, así como propuestas de cambio en las acciones previstas si procede. Todas estas propuestas deberán ser validadas en el GIG.

Más allá de estos espacios, de manera periódica se dedicará un espacio de las reuniones de coordinación habituales para informar sobre cuestiones relevantes en la implementación.

Financiación de BIZIGOGO II

Además de contar con una estructura de género, la implementación requiere de una serie de recursos económicos que aseguren su viabilidad.

Aunque una parte de los recursos serán aportados por fondos propios, se prevé la disposición de fondos públicos para la implementación del Plan. La dependencia de estos últimos hace que no sea posible definir de antemano el sistema de financiación para todo el periodo de implementación (que se prolonga 3 años). En su defecto, el GIG definirá una estrategia de financiación que se irá actualizando de manera periódica, en base a los resultados obtenidos en las diferentes convocatorias de subvenciones.

Anexo 1. Matriz de planificación BIZIGOGO II

Área de mejora 1. Consolidar el compromiso institucional con los feminismos en la visión, estructura y estrategias de la organización							
Objetivos específicos	Resultados	Acciones	Responsables	Recursos	Calendario		
					2026	2027	2028
OE.1. Crear espacios de formación, reflexión y debate para definir un marco común en feminismos y DSG que oriente la visión y las estrategias de acción de la organización.	R1. Construido de forma colectiva un marco ideológico de referencia para GGG en materia de feminismos, interseccionalidad y DSG que oriente la acción interna y externa de la organización.	1.1. Los saberes propios. Realizar un documento que recoja la sistematización de nuestra propia trayectoria, experiencias, conocimientos y aprendizajes del sentir-pensar-hacer feminista de la organización.	Junta directiva Referente de género	Externo	►	►	
		1.2. Los saberes otros. Participar en espacios de intercambio de experiencias con otras organizaciones para escuchar, aprender e inspirarse de otros procesos de cambio organizacional pro-equidad de género y/o política laboral feminista.	Referente de género	Interno	►	►	►
		1.3. Fortaleciendo saberes. Implementar una formación en clave de reflexión y debate para profundizar y afinar colectivamente la visión, acuerdos y principios que orienten el cambio organizacional feminista.	Referente de género Grupo interno género	Externo	►	►	
		1.4. Compartiendo saberes y prácticas propias y de otras. Impulsar un espacio de intercambio con entidades aliadas en el marco de las Jornadas.	Referente de género Grupo interno género	Interno			►
OE2. Consolidar una estructura de género, basada en la corresponsabilidad del equipo y la transparencia.	R2. Fortalecida la estructura interna que vela por el proceso de cambio organizacional feminista.	2.1. Impulsar reuniones periódicas del GiG para realizar el seguimiento de la implementación de BIZIGOGO II.	Grupo interno género	Interno	►	►	►
		2.2. Realizar la sistematización del proceso a lo largo de toda la ejecución de BIZIGOGO II.	Referente de género	Interno	►	►	►
		2.3. Impulsar un espacio anual para fomentar la corresponsabilidad en la implementación de BIZIGOGO II.	Dirección Referente de género	Interno	►	►	►
		2.4. Diseñar e implementar una estrategia de difusión (interna y externa) de los avances de implementación de BIZIGOGO II.	Referente de género Comunicación	Interno	►	►	►

Área de mejora 2. Favorecer una planificación estratégica y operativa centrada en el equilibrio entre el cuidado del equipo técnico y la sostenibilidad organizacional							
Objetivos específicos	Resultados	Acciones	Responsables	Recursos	Calendario		
					2026	2027	2028
OE3. Fortalecer los procesos de coordinación y planificación existentes incorporando o reforzando prácticas que promueven mayor bienestar en el desempeño laboral y participación en la toma de decisiones.	R3. Incorporados mecanismos para mejorar el trabajo en equipo no patriarcal (TeNP) y aumentar la participación y transparencia en los procesos de toma de decisiones.	3.1. Impulsar espacios para la revisión y adecuación de la estructura organizacional y dinámicas de tomas de decisiones de GGG desde una perspectiva feminista.	Dirección Grupo interno género	Externo		▶	▶
		3.2. Implementar y dar seguimiento a los acuerdos y/o procedimientos adoptados.	Grupo motor (3 pax).	Interno		▶	▶
OE.4. Abrir espacios y cauces para la transformación positiva de los malestares.	R4. Implementadas herramientas para la gestión de las emociones y la transformación positiva de conflictos dentro de la organización.	4.1. Diseñar un procedimiento para la prevención y atención de malestares y conflictos y dar seguimiento al mismo.	Grupo motor (2 pax)	Interno		▶	▶
		4.2. Impulsar dos espacios grupales anuales para cuidar el clima del equipo y transformar los malestares.	Todo el equipo (rotatorio)	Interno	▶	▶	▶

Área de mejora 3. Favorecer procesos de empoderamiento, reconocimiento y celebración							
Objetivos específicos	Resultados	Acciones	Responsables	Recursos	Calendario		
					2026	2027	2028
OE5. Fortalecer los procesos de empoderamiento y reconocimiento del equipo en su conjunto.	R5. Implementadas acciones que permiten tomar conciencia del grado de reconocimiento de todo tipo de tareas dentro la organización y de la necesidad de impulsar prácticas que promuevan el reconocimiento y empoderamiento del equipo en su conjunto.	5.1. Iniciar una revisión feminista de las tareas con mayor reconocimiento (visibles) y sin reconocimiento (invisibles) dentro de la organización, a partir de un análisis de las Jornadas.	Referente de género	Interno		▶	▶
		5.2. Poner en marcha un proceso de valoración de desempeño del equipo técnico, así como su seguimiento y evaluación.	Dirección Grupo interno género Referente de género	Interno		▶	▶
OE6. Fortalecer la cultura de la evaluación y celebración en Gernika Gogoratuz.	R6. Sistematizados aprendizajes y buenas prácticas de evaluación y celebración en procesos y/o acciones clave.	6.1. Realizar una valoración de las dinámicas organizativas en el cierre de determinados procesos/jornadas públicas que visibilice aspectos relacionados con la recogida de aprendizajes.	Referente de género	Interno	▶	▶	▶
	R7. Instaurando en los SAREGOGOS un espacio específico para agradecer contribuciones.	7.1. Integrar en el SAREGOGO un espacio específico para la celebración colectiva, el reconocimiento y la visibilización de la contribución de cada una de las personas a GGG.	Grupo interno género	Interno	▶	▶	▶

