



PLAN DE ACCIÓN DE CUIDADOS de MdM (2022 – 2025)

Índice

Introducción.....	2
Marco teórico y fuentes	2
Acercamiento a la situación de cuidados en MdM	4
Objetivos, resultados y acciones del plan de acción de cuidados.....	11
ESQUEMA DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS	23
Bibliografía	24

Introducción

En el año 2021, las Coordinaciones de Sedes Autonómicas identificaron 8 objetivos que se llamaron Estrategia España. Uno de esos objetivos iba dirigido a incorporar la ética de cuidados en MDM. Viendo lo ambiciosos que eran esos 8 objetivos, se decidió agruparlos en 3 aceleradores que unieran esfuerzos y permitieran dar un impulso a estas 8 propuestas. Uno de los aceleradores se llamó Acelerador/Transformación Discovery para el Cuidado. Este acelerador contaba con 4 temáticas que abordar: liderazgo, diversidad, cuidados y propósito.

En noviembre de 2021, siguiendo esta estela, se decidió crear dentro del departamento de personas una unidad de cuidados que permitiera implantar dentro de MDM una cultura de cuidados, en donde el bienestar físico, el bienestar emocional, el bienestar social y el bienestar ambiental fueran parte de nuestra identidad.

Marco teórico y fuentes

“Las organizaciones son agentes morales que, por acción u omisión, establecen su propia ética¹.”

Incorporar los cuidados en las organizaciones, supone potenciar los vínculos personales, elemento que disminuye la aparición de dilemas y conflictos y facilita la transformación de los existentes porque atiende a la multiplicidad y diversidad de personas y situaciones, no busca una mirada maniqueísta de bando ganador y perdedor y prioriza la atención a las necesidades, no a las sanciones.

Incorpora una mirada contextual, inmersa en los detalles de las situaciones, personas, tiempos y espacios, pivotando alrededor del concepto de «responsabilidad», surgida de la conciencia de formar parte de una red de relaciones de interdependencia.

El presente plan de acción de cuidados se enmarca en varias fuentes:

La [Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el Trabajo \(2008\)](#). En esta declaración, se resalta la urgencia de ir más allá de la nomenclatura que usa la Declaración de Derechos Humanos en su artículo 23, Derecho al Trabajo, e incorpora las condiciones en las cuales se produce ese trabajo. Así, en esta declaración se afirma que: “Un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental”. Por lo que, aboga por hablar del derecho a un entorno laboral saludable y seguro, más allá de referirnos al derecho al trabajo² -.

La [Pirámide de Maslow adaptada al ámbito laboral](#) que nos viene a señalar que, si queremos que las personas asuman retos en su espacio de trabajo y lleguen a un nivel de autorrealización, deberemos primero cubrir las necesidades que están en las fases más bajas de la pirámide:

- ✓ Necesidades básicas: Tener un empleo que me permita vivir.
- ✓ Necesidades de protección: Que tenga seguridad/estabilidad en el trabajo.
- ✓ Necesidades de afiliación: Tener buenas relaciones laborales.
- ✓ Necesidades de reconocimiento: Que reconozcan mi experiencia y logros en el trabajo.
- ✓ Necesidades de autorrealización: Sentir compromiso con mi organización y su propósito.

¹ [Ética de las organizaciones de Servicios Sociales. Pelegrí Viaña, X. \(2013\)](#)

² Como trabajo denominamos al conjunto de actividades que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir bienes y servicios para atender las necesidades humanas. Es decir, consideramos trabajo el que realizan las personas en los espacios de voluntariado, asociativos o laborales puramente dichos.

Otra de las fuentes del plan de acción de cuidados, es la publicación de la Organización Mundial de la Salud de 2010: [Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS](#) que establece que hay 6 componentes a desarrollar para conseguir que el derecho a un entorno laboral saludable y seguro sea realmente efectivo:

- ✓ Espacio físico: Bienestar en el entorno/espacio laboral.
- ✓ Situación Laboral: Condiciones en que se produce el trabajo y análisis de brechas.
- ✓ Medio Psicosocial: Análisis de los factores de riesgo psicosociales en los diferentes ámbitos de MdM.
- ✓ Cultura Organizacional: Abordaje de las relaciones de poder, el modelo de participación, de liderazgo, la “provención³” de conflictos, la comunicación, el ambiente de trabajo y la implantación del plan de igualdad, entre otras temáticas.
- ✓ Recursos de Salud: Cumplimiento de la normativa de seguridad y salud laboral.
- ✓ Comunidad: revisión del impacto de lo que hacemos en términos medioambientales, de sostenibilidad, así como fomentar el compromiso con MdM a través de un acercamiento de todas las personas de MdM a los proyectos que llevamos a cabo.

La OMS entiende el bienestar en el trabajo como *un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad.*

Siguiendo la estela de la OMS, la Organización Internacional del Trabajo aprobó en el año 2019 la [Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo](#), en donde recuerda los compromisos que los estados y las contrapartes laborales – empresas y sindicatos – tienen con relación a la promoción y respeto de los derechos laborales y solicita a estos que promuevan *la inversión en la economía del cuidado.*

Además, queremos ir más allá y hacer posible el [buen \(con\)vivir](#). La teoría del buen vivir, muy ligada al [ecofeminismo](#), plantea que, para la realización del ser humano, es preciso contar con una forma de vida colectiva, equilibrada, sustentada en valores éticos y que busque alternativas al modelo de desarrollo economicista/consumista. Ambas ponen en el centro la vida humana y el medio natural y hacen una crítica al productivismo y al patriarcado. En definitiva, con el buen (con)vivir y el ecofeminismo pretendemos avanzar en el modelo de buen vivir y fijarnos no únicamente en la persona, sino en la interacción entre las personas, en la convivencia, en el respeto al tiempo personal y de cuidados que va más allá de la relación con MdM.

Asimismo, contamos con más fuentes que alimentan nuestra propuesta.

³ En cultura de paz, se habla de provención más que de prevención. Se diferencia de la prevención de conflictos en que su objetivo no es evitar el conflicto sino aprender cómo afrontarlo.

La [economía feminista](#) y la [economía de los cuidados](#) son otras de ellas. Desde esta mirada, se entiende el cuidado como el espacio de bienes, servicios, actividades, relaciones y valores relativos a las necesidades relevantes para la existencia y reproducción de la vida. Pretenden poner en valor y visibilizar el trabajo diario de cuidados que hace posible la vida. Nuestra organización, por ser una organización sanitaria, por estar inserta dentro del sector de las ONGD y por el tipo de proyectos y programas que lleva a cabo, podemos considerarla como una de las piezas para sostener la vida. Nuestra organización cuida y también debe cuidar a quienes cuidan. Por eso, es importante primero hacer una genealogía de los cuidados en MdM: saber dónde se cuida, quiénes cuidan y en qué condiciones cuidan.

Marco teórico y fuentes



Entendemos que MdM debe concretar su compromiso a través del cuidado de sus equipos, se encuentren en el espacio organizacional en que se encuentren.

...es difícil que una institución que no cuide a sus profesionales sea una institución que pueda llegar a alcanzar la ética institucional necesaria⁴.

Acercamiento a la situación de cuidados en MdM

A pesar de que precisamos todavía de recabar más información sobre la situación de cuidados en MdM, actualmente se está realizando una evaluación de riesgos psicosociales, contamos con algunos diagnósticos que se han elaborado en los últimos años y que nos aportan información muy valiosa sobre las necesidades de cuidados en MdM. Estos documentos son:

- Diagnósticos intraorganizacionales para los Planes de Igualdad (2011 y 2021)
- Encuesta de corresponsabilidad (2015)
- Encuestas de personas (2017, 2019)
- Encuesta DATUM (2021)
- Estudio de clima laboral (2022)
- Informes de salud psicoemocional de Sandra Iriarte (informes cuatrimestrales desde 2021 hasta la actualidad)
- Evaluación de riesgos psicosociales (2022)
- Informes de Quirón, la empresa encargada de dar seguimiento a la normativa sobre seguridad en el trabajo (Desde 2001 trabaja Quirón con MdM)

Es decir, la información la hemos recogido de diversas fuentes que han estructurado sus informes según la finalidad del diagnóstico que estaban desarrollando. También, hemos recogido las conclusiones de las reuniones de coordinación con el Grupo de MdM del Protocolo de protección contra la explotación sexual, el abuso y el acoso sexual (PSEAH, por sus siglas en inglés) y la Red de Cuidados.

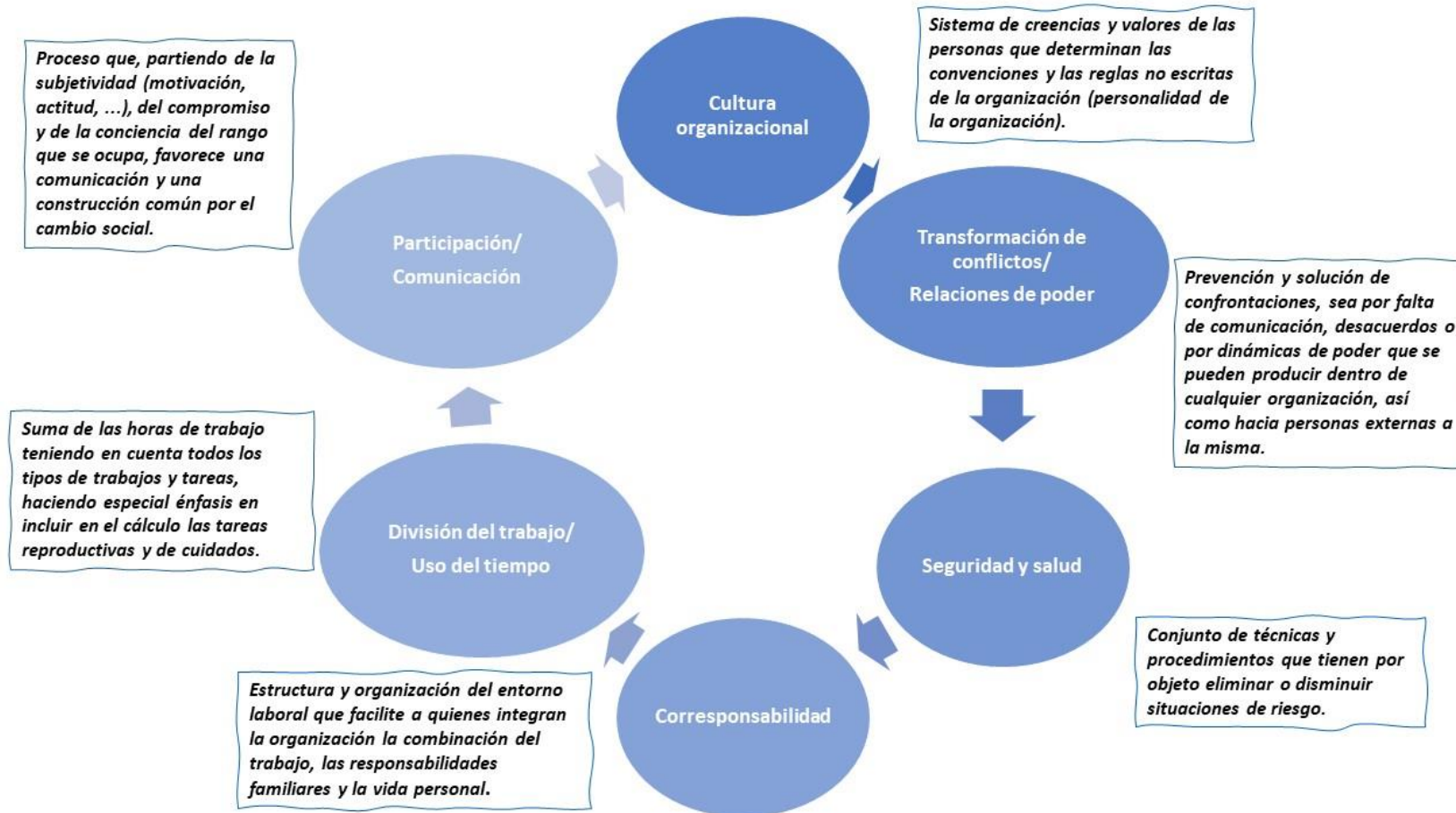
⁴ Roncal Vargas en “La ética en las organizaciones de servicios sociales y en los equipos de trabajo”.

Hemos optado por ordenar la información según una serie de ejes de que obedecen a la lógica de la guía de la FedecCat sobre perspectiva feminista y ética del cuidado⁵, así como a la de otras fuentes bibliográficas reseñadas al final del presente documento. Hemos realizado una adaptación según las necesidades y características de Médicos del Mundo.

En la siguiente imagen, se puede ver los ejes en los cuales se van a basar las conclusiones y una breve definición de cada uno de ellos.

⁵ Lafede.cat – Organitzacions per a la Justícia Global (2018). Perspectiva feminista y ética del cuidado. Guía de autodiagnos para organizaciones. Disponible en: [SembrantCures Guia cast.pdf \(lafede.cat\)](#)

Ejes del diagnóstico situacional de cuidados en MdM



Cultura intraorganizacional

Las personas de MdM sienten una gran vinculación con la misión y el propósito, sin embargo, consideran que la organización tiene, en muchas ocasiones, una relación vertical y con procesos participativos poco claros.

Esta percepción va en la línea con la valoración sobre los modelos de liderazgo presentes en MdM. No hay un modelo institucional de liderazgo, sino que depende de cada responsable el promover un modelo más vertical o más horizontal y con mayor o menor transparencia, por lo que, se echa en falta una apuesta institucional en este tema.

A pesar de que existe la percepción de que la asociación promueve la igualdad de género, de que es una organización muy feminizada – como ocurre en el tercer sector - y hay bastante producción documental interna que sustenta su posicionamiento pro-equidad, se observa que, a medida que se aumenta en responsabilidad, disminuye la feminización de la entidad. Es decir, la mejora debe producirse no tanto en su trabajo ‘hacia fuera’ sino especialmente en lo que respecta a su funcionamiento interno.

Igualmente, se indica la necesidad de una mirada interseccional que piense más allá de la incorporación de mujeres en términos cuantitativos, y busque una mayor diversidad de perfiles, teniendo en cuenta otros factores.

Asimismo, en materia de procesos de selección o de incorporación de voluntariado, se demandan más protocolos y recursos para garantizar que sean equitativos y sin sesgos de género en cuanto a la posibilidad de sesgos en la distribución de tareas y responsabilidades. Esta demanda está vinculada a la necesidad de elaborar planes de desarrollo y de carrera tanto para personal contratado como del asociativo o del voluntariado.

Transformación de conflictos y relaciones de poder

En cuanto a la resolución de conflictos, aunque se disponen de mecanismos y herramientas, estos no siempre permean a toda la organización ni hay claridad de los existentes y cómo se activan. En los diferentes diagnósticos, se señala la percepción de que no siempre se pueden expresar los malestares ni se disponen de espacios pensados para ello, o que no siempre se actúa a tiempo.

Aunque los diagnósticos indican la cercanía en la relación con su responsable, a medida que aumenta la diferencia de rango, también aumenta el distanciamiento en la relación. También se observa una inadecuada gestión de las situaciones de conflicto por parte de la organización.

La Guía de conducta y actuación ética de Médicos del Mundo recoge los principios y criterios de comportamiento y actuación que deben regir a todas las personas vinculadas a MdM. Una de las herramientas existentes es el Protocolo de protección contra la explotación sexual, el abuso y el acoso sexual (PSEAH, por sus siglas en inglés) de 2020. Este protocolo es una actualización del primer protocolo de MdM que data del año 2014. Asimismo, contamos con un Protocolo de protección a niños, niñas y adolescentes desde 2019.

En las encuestas realizadas, se observa un desconocimiento importante de todos estos recursos. La implantación de las formaciones a través del aula virtual de MdM va a venir a solventar algunas carencias, sin embargo, se considera esencial hacer cartelera visible con infografías sobre su contenido y el procedimiento a seguir y desarrollar píldoras de recordatorio al menos anualmente.

Seguridad y Salud

Desde la contratación de la técnica de seguridad y salud laboral, María Merino, MdM ha dado un salto importante en cumplimiento normativo en la materia. Todavía quedan algunos procedimientos que

implantar y, por supuesto, se debe dar continuidad a lo ya iniciado e ir actualizando el trabajo a medida que vaya cambiando el corpus legislativo.

Las condiciones ergonómicas y ambientales son valoradas, generalmente, como positivas, aunque las evaluaciones de Quirón indican algunas mejoras que hay que realizar para cumplir con la normativa vigente. Además, se señala que hay momentos que requieren niveles sostenidos y elevados de concentración y atención y no siempre se cuenta con espacios adecuados, priorizándose avanzar desde casa para poder evitar las constantes interrupciones que se producen en las oficinas.

Otra carencia que se observa es la incorporación del enfoque de género en la prevención de riesgos laborales de MdM. Además, los recursos de apoyo psicoemocional precisan de una adaptación cultural, de una visión grupal más allá de los servicios individualizados y de generar herramientas de percepción y autodiagnóstico para que se dote a cada persona de las capacidades necesarias para saber cuándo comienza la salud física, emocional y social a deteriorarse.

La mayoría de los proyectos y programas requieren una alta exigencia emocional, debido a la alta exposición a situaciones de violencia, igualmente, son trabajos que requieren gestionar bienes valiosos (como los datos personales o sanitarios), convivir con situaciones de aislamiento geográfico, etc.

Las entrevistas realizadas para elaborar los informes que se mencionan al inicio de este apartado, revelan la necesidad de poner mayor atención a los riesgos psicosociales, siendo la actividad de intervención realizada, junto al estrés y la sobrecarga de trabajo, una de las principales causas de incapacidad en la organización.

Todo esto deriva en que son las propias personas quienes, finalmente, buscan estrategias de afrontamiento de estos estresores y de los señalados en todo este apartado de diagnóstico, derivando en consumo de sustancias (abuso de bebidas estimulantes y/o con cafeína, alcohol, medicación, etc.) y de otro tipo de hábitos (sedentarismo, malas posturas, comida rápida, no realizar los tiempos de descanso y de socialización...) poco saludables.

Esta situación debería llevar a implantar propuestas que ayuden a las personas a potenciar sus competencias psicosociales, su autocuidado y su autoconocimiento.

Corresponsabilidad

Aunque hay un porcentaje reducido de hombres que solicitan el uso de medidas de conciliación (reducciones de jornada, excedencias por cuidados, licencias sin sueldo), la amplia mayoría es solicitada por mujeres. Los últimos datos son de 2020, con el análisis retributivo. La aprobación del trabajo híbrido probablemente haya facilitado un aumento de solicitudes de vuelta a la jornada completa en caso de reducciones de jornada por cuidados.

Por otro lado, se indica en las encuestas que las reducciones de jornada no implican una reducción de la carga de trabajo y se percibe que la carga de trabajo es constante y no puntual, lo que dificulta que se recuperen las horas extra o que se pueda disfrutar de medidas de conciliación. Además, se observa una brecha en cuanto a las posibilidades de conciliación según el territorio desde donde se realice el trabajo de MdM. Esto es debido tanto por la carga de trabajo, como por la legislación laboral y el reglamento de funcionamiento de cada lugar.

Una demanda constante es la necesidad de compatibilizar la vida laboral con la personal, familiar y social. Especialmente, para aquellas personas que realizan sus funciones en MdM lejos de donde se encuentran sus redes sociales y familiares.

Por otro lado, las medidas de conciliación siguen una lógica individual y no una mirada cooperativa de la carga de trabajo. Es decir, se tiene derecho a estas, pero no se reducen las tareas de aquellas personas que, por ejemplo, han solicitado trabajar menos horas. En resumen, se trabaja con más

presión y se recupera tiempo eliminando momentos de descanso y de socialización con el resto del equipo. Asimismo, hay una percepción de que la total disponibilidad se convierte en una barrera para la promoción de las mujeres que siguen llevando el mayor peso social del trabajo reproductivo familiar.

En el estudio de clima laboral, se pudieron observar que *las dificultades para conciliar en personas solas con cargas familiares son mayores que en el resto de los colectivos, aunque cabe destacar que las mujeres solas tienen la percepción de no compaginar su vida personal y dedicar tiempo a sus propias necesidades, frente a los hombres solos.*

Por eso, sería interesante articular un enfoque de cuidados que despliegue una mirada de corresponsabilidad con una perspectiva colectiva. Una mirada que piense en cómo facilitar el ejercicio de la conciliación teniendo en cuenta no sólo las consecuencias individuales sino en todo el equipo y que sea consciente de que estas medidas deben conllevar la puesta en práctica de recursos extra para poder disfrutarlas.

División del trabajo y uso del tiempo

El exceso de carga de trabajo resulta uno de los principales problemas de la organización que afecta de forma generalizada a toda la plantilla independientemente del sexo/género, puesto de trabajo o localización. Se identifica a las coordinaciones como elementos clave para crear y promover el trabajo en equipo, el análisis de cargas y su reparto y distribución.

Tal y como se señala en el estudio de clima laboral: *Se considera importante la labor de la coordinación para hacer un análisis de cargas de trabajo y poder distribuir tareas, así como la labor de escucha activa para rebajar el estrés. Se propone tener en cuenta herramientas de análisis de cargas disponibles para poder redistribuir funciones y trabajo.*

Las causas de esta sobrecarga de trabajo son una descripción de los puestos de trabajo desajustada a la realidad; la dificultad de delimitar el tiempo de trabajo debido al sector en el que se sitúa, mimetizándose con el compromiso, la pasión, la militancia...; el trabajo con voluntariado o las diferencias horarias debidas a las distintas localizaciones, las cuales producen la ampliación del trabajo fuera del horario habitual; la especialización de los puestos, no permitiendo la sustitución de la persona trabajadora o todo lo contrario, la falta de especialización produciendo un amplio espectro de funciones y tareas a realizar; una reducción presupuestaria y, por último, un exceso de burocracia.

Esta sobrecarga de trabajo produce consecuentemente la realización de horas extras y falta de desconexión laboral. Debido a las causas expuestas anteriormente, existe una dificultad notable para poder compensar esas horas por tiempo de descanso.

Por último, el diseño e implantación de un modelo de trabajo híbrido donde se combina el trabajo presencial con el teletrabajo supone un cambio en la concepción del tiempo de trabajo, en el que la persona trabajadora tiene un mayor poder de decisión sobre su tiempo de trabajo. Asimismo, la aprobación de la bolsa de dedicación de horas permite organizarse de manera semanal o mensual, lo que facilita la distribución del tiempo.

Sin embargo, se puede convertir en una herramienta en su contra dificultando la desconexión laboral, al unirse el espacio personal con el laboral, tener mayor facilidad de acceder a los equipos de trabajo – ordenador y móvil de MdM, entre otros – y cierta dificultad para coincidir con el horario laboral de otras compañeras y de otros compañeros que pueden haber optado por otras horas de conexión.

Si realmente se consigue poder implantar un sistema de desconexión laboral, los beneficios para las personas que puedan disfrutar de este sistema, serán notables.

Participación y comunicación

Por otro lado, se echa en falta mayor claridad respecto a los canales de participación: qué espacios existen, sobre qué temáticas se puede aportar, cómo se toman las decisiones o cómo se llevan a la práctica. En este sentido, hay voces que observan una contradicción entre un discurso institucional que promueve y apuesta por la participación y una estructura laboral con jerarquías muy vinculada a la necesidad de mayor transparencia y acceso a la información.

Como se ha comentado anteriormente, hay confianza y una comunicación fluida con la persona responsable directa. Sin embargo, la comunicación se reduce a medida que hay mayor distancia en los rangos profesionales. Esto provoca una sensación de verticalidad y de evaporación de la información y que no llegue a todos los niveles de MdM.

En las diferentes entrevistas para el estudio de clima laboral y para el diagnóstico del plan de igualdad, se percibió la necesidad de tener un mayor conocimiento sobre *los acuerdos tomados en los diferentes ámbitos y los debates o reflexiones para poder llegar a esos acuerdos. No hay información accesible sobre acuerdos en los espacios de toma de decisión. También se echa en falta comunicación objetiva, muchas veces llega a través de las coordinaciones, y en algunos casos no llegan aspectos imprescindibles para la ejecución del trabajo.*

En este sentido, una debilidad que se señala es la información inadecuada para el desempeño de la tarea, sea por defecto, por incompleta, ambigua o por la incoherencia entre lo que se recibe por canales escritos y lo que se solicita verbalmente.

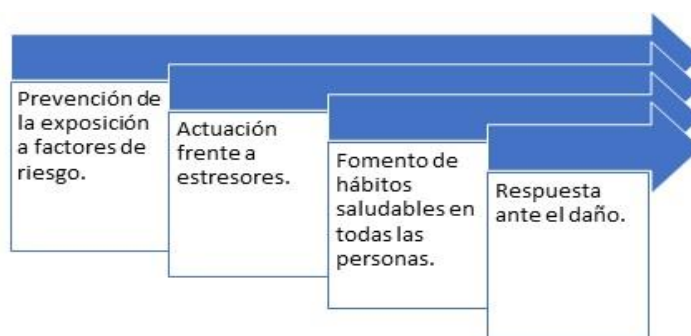
Cuando se habla de toma de decisiones, se percibe a la organización como poco horizontal. Se crean espacios de diálogo y de reflexión que no terminan de ver operativizadas sus propuestas, lo que termina provocando desmotivación por formar parte en estos. La falta de traspaso de información agudiza esta impresión sobre el funcionamiento de MdM.

Por último, una demanda por parte de todos los espacios de la organización es mejorar el conocimiento que hay sobre los proyectos y programas de la asociación, tanto para conocer qué se hace en los diferentes territorios, como para poder compartir información y buscar propuestas conjuntas y coordinaciones en proyectos y programas similares.

Objetivos, resultados y acciones del plan de acción de cuidados

Objetivo general:
Acompañar el proceso de fomento de una cultura organizacional que promueva el bienestar y los cuidados, desarrollando estrategias enfocadas a mantener un buen clima laboral, motivación y espacios seguros, saludables y libres de cualquier tipo de violencias.
Objetivos específicos:
O.E. 1.- Impulsar medidas para fomentar el bienestar global de la organización que contribuyan a incorporar la cultura de cuidados en Médicos del Mundo.
O.E. 2.- Implementar las medidas legales de Seguridad y Salud Laboral, tanto incorporación de las nuevas medidas como refuerzo de las existentes.
O.E. 3.- Apoyar ⁶ en la incorporación de una política institucional de tolerancia cero a cualquier tipo de violencia institucional: acoso laboral, abuso de poder, agresión y explotación sexual – SEAH, por sus siglas en inglés -.
Objetivos transversales a todo el plan de acción:
O.T.1.- Desarrollada e implantada una estrategia de comunicación
O.T.2.- Desarrollar una red de cuidados con personas de diferentes ámbitos de la asociación para apoyar en el cumplimiento del plan de acción de cuidados.
O.T.3.- Generar un proyecto de innovación sobre cuidados: cálculo de la huella de cuidados en MdM.
O.T.4.- Implantar un proceso de seguimiento y evaluación del plan de acción de cuidados.

Estos objetivos se enmarcan en un proceso que comienza con la prevención, la actuación para evitar mayores daños, la responsabilidad en el autocuidado y la respuesta cuando ya se ha producido una situación perjudicial. En definitiva, se enmarca en el siguiente proceso:



⁶ En salvaguarda, el área de cuidados tendrá una función de apoyo mientras se crea la figura específica dependiente de coordinación general que asuma la gestión ética en MdM. Cuando se cree la figura, la unidad será una unidad más que colabore en aquellas iniciativas que se estime necesario.

Objetivo general: acompañar el proceso de fomento de una cultura organizacional que promueva el bienestar y los cuidados, desarrollando estrategias enfocadas a mantener un buen clima laboral, motivación y espacios seguros, saludables y libres de cualquier tipo de violencias.

O.E.1.- Impulsar medidas para fomentar el bienestar global de la organización que contribuya a incorporar la cultura de cuidados en Médicos del Mundo							
RESULTADOS	ACCIONES	INDICADORES	2022	2023	2024	2025	U. IMPLICADAS
Generado e implantado un proceso de acompañamiento desde la acogida que desarrolle medidas en el ciclo de vida en MdM.	Elaborar un plan de acogida para todas las personas que entran en MdM.	Plan de acogida Proceso largas ausencias Material formativo Infografías Informes anuales sobre casos de largas ausencias por género, edad, localización, tipo de puesto, antigüedad. Mapa de competencias					U. Cuidados U. Sociolaboral U. Talento DACO Responsables de equipos
	Implantar un proceso de acompañamiento para ausencias de larga duración (sean bajas laborales, excedencias o necesidad de desconexión)						
	Realizar sesiones formativas sobre acogida a personas responsables de equipos						
	Acompañamiento de procesos de largas ausencias: ofrecer comunicación directa, oferta de servicios de apoyo, comunicaciones con la persona, en caso de que acceda a la toma de contacto						
	Colaboración en la puesta en marcha de un proceso de competencias para MdM que fomente el desarrollo profesional (del personal contratado y del voluntariado/asociativo)						
	Colaboración en la puesta en marcha de las descripciones de puesto de trabajo (DPT)						
Implantado un proceso de desvinculación de MdM que cuide a las personas y fomente	Desarrollar un protocolo de desvinculación cuidado y que facilite una salida profesionalizada	Protocolo de desvinculación Sistematización información DBRF/salida					U. Cuidados U. Sociolaboral U. Talento

el compromiso con la asociación		Lista de contactos de personas que han salido de MdM para envío de comunicaciones...					DACO Responsables de equipos
Implantadas medidas para fomentar la autonomía temporal , la gestión adecuada del tiempo de trabajo y la reducción de la sobrecarga en MdM	Sesión informativa/formativa sobre una mejor gestión del tiempo	Material formativo, infografías y subida al aula virtual					U. Cuidados Todo MdM
	Aprovechar la herramienta de Microsoft Office Viva Insights para seguimiento personal del tiempo dedicado a tareas y ver los ladrones de tiempo.	Infografías/vídeos cortos sobre gestión del tiempo: Implantación herramientas digitales					U. Sistemas U. de Talento U. de Sociolaboral
	Implantación y seguimiento del cumplimiento del protocolo de reuniones y otras medidas de fomento de la autonomía del tiempo: organización de los descansos, flexibilidad en el ritmo de trabajo	Análisis cumplimiento protocolo de reuniones Establecimiento de tiempo sin interrupciones Informe de análisis de la herramienta de fichaje para detectar flujos de tiempo y flexibilidad horaria, etc.					U. Planificación DACO CdD Coord. SSAA Coord. Países RLT
	Desarrollo de una hoja de ruta para el abordaje de la sobrecarga en MdM	Hoja de ruta de sobrecargas					Red de Cuidados
	Aterrizaje por puesto de la carga de trabajo y distribución: definición de tareas y responsabilidades	Actas reuniones sobre sistemas de alerta de sobrecarga					
	Reuniones con personal sin nadie a su cargo para alimentar el informe de sobrecargas/sobreexigencias	Informe sobrecargas/sobreexigencias					
	Realización de informe de sobrecargas y sobreexigencia en MdM	Herramientas sistema de alertas: CUIDA-T , pizarra online alertas,					
	Sesiones formativas sobre supervisión de tiempos y tareas, manejo y organización de las urgencias para facilitar el trabajo de equipo y evaluación de procesos para personas que gestionan personas.						
	Creación de sistemas de alerta de sobrecarga/sobreexigencia						
Generados mecanismos de mejora de la distribución del	Elaboración de un Protocolo de Desconexión Laboral	Protocolo de Desconexión Infografía					U. Cuidados U. Talento
	Seguimiento a la aplicación del Protocolo	Vídeos					U. Comunicación

tiempo laboral, personal y familiar – corresponsabilidad	Análisis anual de las medidas de conciliación solicitadas	Análisis anual de medidas de corresponsabilidad					U. Sociolaboral CdD Coord. SSAA Coord. Países RLT
	Análisis de las demandas de conciliación a través del estudio de clima laboral	Análisis de los resultados de la herramienta de fichaje					
	Elaboración de un plan de mejora de medidas de conciliación	Plan de mejora de medidas de conciliación					
Desarrollados sistemas de participación y comunicación efectiva entre equipos y hacia toda la organización	Identificar las necesidades comunicación interna: estudio de clima laboral, grupo de comunicación interna, plan de comunicación interna, etc.	Inventario espacios de participación Material formativo comunicación					U. Cuidados U. Com. Interna U. Sociolaboral U. Talento DACO CdD Coord. SSAA Coord. Países DACO Red de cuidados
	Identificar espacios de participación en MdM para su difusión (grupos de trabajo, CAP, grupos puntuales, espacios de colaboración con incidencia política, comunicación y/o captación...)	Creación de encuestas de satisfacción sobre procesos globales – encuestas sobre encuentros realizados, sobre consultas realizadas a otras áreas, etc.					
	Sesión informativa/formativa en comunicación verbal horizontal y vertical alojada en el aula virtual	Actas/resumen/conclusiones de las reuniones de lluvia de ideas					
	Análisis de cargas que supone estar en los espacios de participación y priorización y racionalización de espacios	Evaluaciones del desempeño					
	Implantación de procesos de evaluación del desempeño participativos que fomenten el encuentro entre responsables y personal a su cargo						
	Generación de reuniones de lluvia de ideas sobre una temática. Darse un tiempo para compartir y escuchar. Aunque sea media hora al mes.						
Reducidas las brechas en las condiciones laborales de los diferentes territorios en donde está MdM	Análisis de brechas/condiciones que se producen en los diferentes lugares de trabajo – Sede Central, Sedes Autonómicas y países -.	Informe de brechas de países, SSAA y SC Plan de reducción de brechas entre localizaciones					U. Cuidados U. Sociolaboral U. Talento U. Com. Interna DACO CdD Coord. SSAA
	Realizar un plan para eliminar las desigualdades que se puedan producir en los territorios	Seguimiento y evaluación del plan de reducción de brechas					

	Desarrollo de medidas del plan de igualdad de MdM que van más allá de las medidas de cuidados: lenguaje inclusivo y de DDHH, formación en género y DDHH, fomento de la diversidad en MdM, mirada interseccional...	Medidas del plan de igualdad en la materia					Coord. Países
	Mejora de los procesos de gestión de equipos en departamentos y sedes.						
Generadas relaciones interpersonales y un ambiente y clima saludable y positivo en MdM	Elaboración de propuestas de encuentros en espacios improbables y cañeros fuera del espacio de MdM	Propuestas espacios improbables/cañeros Sesiones					U. Cuidados U. Com. Interna U. Aprendizaje
	Ciclo de sesiones sobre cuidado holístico, autocuidado y relajación efectiva disponible en el aula de formación	Sesiones informativas/formativas Plan de acción del día mensual cuidado					DACO CdD Coord. SSAA
	Implantación de la acción del día mensual de cuidado con personas de MdM – mindfulness, nutrición, yoga, salud psicosocial, gestión de estrés y de tiempos, recomendaciones para la vuelta de las vacaciones...-	Propuesta espacios físicos amigables Plan de comunicación interna proyectos/programas MdM Material formativo Infografías					Coord. País RLT Red de Cuidados
	Estudio de las condiciones de los espacios físicos de MdM, generando una propuesta de espacios amigables a implantar en la organización.	Lista de participantes sesiones Actualizaciones sesiones					
	Fomentar compromiso con el propósito de MdM por medio del mejor conocimiento de las acciones de MdM y de acciones de conocimiento entre proyectos y programas: intercambios puntuales entre áreas, visitas a proyectos...						
	Desarrollar sesiones formativas sobre prevención y provención de conflictos: para todo MdM sobre cómo manejar situaciones fuera de mi control y desarrollo de sesiones para personas que						

	gestionan personas sobre resolución de conflictos: detección y estrategias para resolverlo e incorporarlas al aula virtual.						
Implantado un modelo de liderazgo en MdM basado en la confianza, la horizontalidad y la inclusión	Desarrollo de modelo de liderazgo en MdM	Competencia de liderazgo Modelo de liderazgo					U. Cuidados U. Talento U. Com U. Govern U. ECA CdD Coord. SSAA Coord. Países
	Implantación y seguimiento del modelo de liderazgo en MdM	Encuesta sobre liderazgo Material formativo					
	Fomento de relaciones horizontales por medio de propuestas como Salta un nivel.	Infografía Informes implantación modelo de liderazgo: resultados encuesta de clima laboral, entre otros					
	Desarrollo de competencias de MdM en materia de liderazgo						
	Sesiones informativas/formativas sobre liderazgo horizontal e inclusivo						
Desarrollado un sistema de supervisión de las acciones que se desarrollan con TdD (distancia óptima, prevención y provención de conflictos, mejora de la intervención)	Diagnóstico con las localizaciones de las necesidades de supervisión	Diagnóstico de necesidades Contratos de las empresas					U. Cuidados DPEyA SSAA
	Identificar profesionales en las diferentes localizaciones para realizar la supervisión	Listado asistentes a las sesiones mensuales supervisión					
	Desarrollar sesiones de supervisión con diferentes profesionales de intervención						

O.E.2- Implementar las medidas legales de Seguridad y Salud Laboral, tanto incorporación de las nuevas medidas como refuerzo de las existentes							
RESULTADOS	ACCIONES	INDICADORES	2022	2023	2024	2025	UD. IMPLICADAS
Elaborado un Plan de prevención de riesgos laborales para MdM.	Revisión y actualización del Plan	Plan de prevención de riesgos laborales Actualizaciones Informes de Seguimiento y Evaluación					U. Cuidados Todo MdM
	Planificación de la actividad preventiva						
	Seguimiento y evaluación del Plan						
MdM cuenta con los equipos de trabajo y medios de protección adecuados.	Detección de necesidades de equipos de trabajo y medios de protección	Informe de necesidades Facturas de compra Justificante de entrega					U. Cuidados Todo MdM
	Adquisición de material						
	Distribución de material						
El personal de MdM está informado, formado y cuenta con herramientas para poder consultar y participar en la SSL de MdM.	Generación de un canal de consultas y comunicación	Material de campañas Material formativo PRL Consultas realizadas Espacios de participación generados: encuestas, red de cuidados, comité de SSL...					U. Cuidados Todo MdM
	Creación de un Comité de SSL						
	Formación e información en PRL de cada puesto						
	Desarrollo de campañas informativas						
Desarrolladas e implantadas medidas de emergencia.	Formación de emergencias	Material formativo Lista de asistentes Registro de formación Informes de simulacros					U. Cuidados Todo MdM en el territorio nacional
	Formación en extinción de incendios						
	Formación de primeros auxilios						
	Realización de simulacros en las oficinas						
Garantizado un servicio de vigilancia de la salud que cuenta con personal sanitario con competencia técnica, formación y capacidad acreditada	Gestión de los reconocimientos médicos por localización en el territorio nacional.	Informes de aptitud médica Protocolos de vigilancia de la salud Informes de REL					U. Cuidados Todo MdM en el territorio nacional
	Inventario de los controles socio-sanitarios requeridos por tipo de puestos.						
	Gestión de quejas y de solicitudes de mejora.						
	Protección de la maternidad en colaboración con el servicio de						

	vigilancia de la salud y la mutua de accidentes (reconocimientos médicos y gestión de REL)						
Implantada una Política/Protocolo común de Salud para el personal con contrato de los países en los cuales trabajamos	Creación de un documento de referencia común	Policy/protocolo de salud común					DPI U. Cuidados U. Salud U. Gestión de personas
	Adaptación del documento de referencia a cada contexto	Adaptaciones por países Actas de reuniones de coordinación					
	Seguimiento y actualización en la implantación del documento	Consultas resueltas					
Implantado el procedimiento de CAE - Coordinación de Actividades Empresariales -	Implantación de la Coordinación de Actividades Empresariales en SC	Documentación al día de cumplimiento por parte de las empresas					U. Cuidados Coord. SSAA. Serv. Generales RLT
	Implantación de la Coordinación de Actividades Empresariales en las SSAA:	Actas de las reuniones informativas con responsables de sede y la RLT					
	Reuniones informativas con responsables de sede y RLT	Consultas realizadas y resueltas					
	Seguimiento y actualización del procedimiento de CAE						
Conocidos los factores de riesgos psicosociales y adaptadas medidas para su abordaje	Realización de un diagnóstico de riesgos psicosociales del personal de MdM en el territorio nacional: organización del trabajo, contenido de puesto, realización de tareas y entorno de estrés, necesidad de concentración, variedad y contenido del trabajo, etc.	Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales Cuestionarios psicosociales Actas de reuniones con el comité SSL Sesiones de apoyo psicoemocional individual y grupal					U. Cuidados Comité de Seguridad y Salud Laboral Coord. SSAA. Coord. Países Coord. Regionales CdD
	Identificar un canal de cuidado con apoyo y evaluación de situación psicosocial	Informes cuatrimestrales sobre situación psicosocial					
	Desarrollar sesiones informativas/formativas para el aula virtual sobre gestión de cargas emocionales y responsabilidad atribuida en el trabajo y estrategias de aceptación: cómo manejar situaciones fuera de mi control.	Material formativo Infografías, vídeos, y campañas de comunicación y sensibilización implantación de medidas.					

	Implantar medidas para contribuir al bienestar psicosocial de las personas de la organización.						
Cumplimiento del marco legal vigente	Mantenimiento de todos los registros a disposición de la Inspección laboral	Registros Actualizaciones					U. Cuidados Comité de Seguridad y Salud Laboral
	Vigilancia de nuevas normas aplicables						

O.E.3 Apoyar en la incorporación de una política institucional de tolerancia cero a cualquier tipo de violencia institucional: acoso laboral, abuso de poder, agresión o explotación sexual – PSEAH -							
RESULTADOS	ACCIONES	INDICADORES	2022	2023	2024	2025	UD. IMPLICADAS
Creado un grupo de trabajo para la implantación del PSEAH	Elaboración de los TdR del grupo	TdR del grupo					U. Salvaguarda U. Cuidados DPI DPEyA SSAA
	Identificación de representantes de diferentes espacios de MdM	Lista de integrantes Lista de participantes a las sesiones de formación					
	Sesión de formación piloto a integrantes del grupo y representantes de diferentes ámbitos de MdM (SSAA, países) sobre Acoso de 8 horas	Actas reuniones					
	Reuniones mensuales sobre dificultades de aplicación y propuestas de mejora del PSEAH						
Sistematizadas experiencias de MdM en la implantación del PSEAH en diferentes territorios de trabajo de MdM	Recopilación de la información sobre el proceso seguido para la implantación del PSEAH en los territorios	Información de los procesos y materiales elaborados en los territorios					U. Salvaguarda U. Cuidados U. Emergencias Coord. Regionales DPI SSAA MdM Internacional
	Análisis del proceso seguido y de su replicabilidad con adaptaciones a cada contexto	Actas de las reuniones Informe de la sistematización de los procesos seguidos					
	Coordinación con otros MdM para recopilación de información sobre sus procesos						
Acompañada la implantación del Protocolo SEAH a todos los niveles de MdM	Generación de espacio seguro en SharePoint como repositorio de casos	Espacio seguro en SharePoint como repositorio de casos					U. Salvaguarda U. Cuidados Grupo PSEAH CdD Coord. SSAA Coord. Países
	Apoyo en la actualización del PSEAH a la normativa actual: visibilización acoso laboral, incorporación acosos por razón de sexo y/o género y violencia digital	Material formativo propio de MdM sobre PSEAH Listado de personas que superan el curso de PSEAH					
	Difusión del contenido del Protocolo de PSEAH a todos los niveles	Protocolo de PSEAH actualizado 3er mecanismo de denuncia implantado en los proyectos					
	Colaboración en la elaboración y diseño de formación propia de MdM sobre						

	PSEAH obligatoria y accesible en el aula virtual	Material de información/difusión/sensibilización Informe anual de casos SEAH					
	Apoyo en la gestión de casos de SEAH						
	Colaboración en el informe anual sobre casos de SEAH						

Objetivos transversales a todo el Plan de acción							
RESULTADOS	ACCIONES	INDICADORES	2022	2023	2024	2025	UD. IMPLICADAS
Desarrollada y puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna sobre la implantación de las medidas del plan de acción de cuidados.	Presentado y difundido a todos los niveles de la organización el Plan de Acción de Cuidados de MdM. Elaboración de material de difusión sencillo y atractivo: infografías, quiz de preguntas y respuestas, texto en BIM, etc.	Difundidos los principales elementos del diagnóstico y las acciones el Plan a todos los niveles de la asociación Quiz preguntas Folleto Píldora Agenda reuniones					U. Cuidados U. Com. Interna U. Aprendizaje CdD Coord. SSAA Coord. País Responsables de equipos RLT Red de Cuidados
	Presentación del plan en diferentes espacios de la asociación						
	Elaboración de un plan de comunicación interna de cuidados	Plan de comunicación de cuidados Noticias en BIM Visionado vídeos cortos de sensibilización en reuniones de equipo Infografías, etc. Desarrollo y difusión de acciones de comunicación mensuales					U. Cuidados U. Com. Interna
Creada una Red de Cuidados dirigida a identificar iniciativas de mejora del bienestar global en MdM y trabajar en soluciones adecuadas.	Elaboración de los TdR Red	TdR de la Red Lista de Integrantes					
	Captación de integrantes de la red	Propuestas del Plan de acción Actas de las reuniones					U. Cuidados representantes de diferentes
	Reuniones mensuales de la Red						

	<p>Iniciativas de la red: en el acompañamiento del presente plan de acción</p> <p>Difusión de las medidas del Plan de acción en sus espacios de MdM</p>						espacios de MdM: SSAA, países y departamentos de SC
<p>Desarrollado un proyecto innovador de cuidados con el cálculo y seguimiento de la huella de cuidados de MdM</p>	<p>Desarrollar una herramienta de cálculo de la huella de cuidados de MdM vinculada a la herramienta de balance social</p>	<p>Herramienta de cálculo de la huella de cuidados de MdM</p> <p>Auditorías anuales de la huella de cuidados y balance social</p>					<p>U. de cuidados</p> <p>Red de cuidados</p> <p>Todo MdM</p>
	<p>Puesta en marcha de la herramienta y elaboración de auditorías anuales sobre la huella de cuidados y balance social de MdM</p>						
<p>Implantado un proceso de seguimiento y evaluación constante dirigido a reorientar y adaptar las propuestas de cuidados en MdM</p>	<p>Revisión de fuentes documentales y entrevistas externas que aporten información sustantiva para cuidados</p>	<p>Bibliografía</p> <p>Tabla entrevistas</p> <p>Listado de indicadores de seguimiento y evaluación</p> <p>Informes generales sobre situación de cuidados en MdM</p> <p>Actas de las reuniones</p>					<p>U. Cuidados</p> <p>U. Comunicación</p> <p>U. Talento</p> <p>U. Sociolaboral</p> <p>U. ECA</p> <p>DACO</p> <p>Red de Cuidados</p>
	<p>Elaboración de indicadores de seguimiento y evaluación de las propuestas de cuidados</p>						
	<p>Realización de informes anuales de cuidados previos a la planificación general</p>						

ESQUEMA DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS

Acompañar el proceso de fomento de una cultura organizacional que promueva el bienestar y los cuidados, desarrollando estrategias enfocadas a mantener un buen clima laboral, motivación y espacios seguros, saludables y libres de cualquier tipo de violencias.

O.E.1 Bienestar global

- R.1.- Vinculación
- R.2.- Desvinculación
- R.3.- Autonomía temporal, gestión del tiempo y reducción sobrecarga
- R.4.- Corresponsabilidad
- R.5.- Participación y comunicación efectiva
- R.6.- Brechas en las condiciones laborales
- R.7.- Relaciones interpersonales y ambiente y clima laboral saludable
- R.8.- Modelo de liderazgo de MDM
- R.9.- Sistema de supervisión

O.E.2 Seguridad y Salud Laboral - SSL -.

- R.1.- Plan de prevención de riesgos
- R.2.- Equipos y medios de protección
- R.3.- Herramientas consulta y participación SSL
- R.4.- Medidas de emergencia
- R.5.- Vigilancia de la salud
- R.6.- Protocolo común de salud para contratos de los países del DPI
- R.7.- Procedimiento CAE
- R.8.- Riesgos psicosociales
- R.9.- Cumplimiento marco legal vigente

O.E.3 PSEAH

- R.1.- Grupo PSEAH
- R.2.- Sistematización experiencias MDM
- R.3.- Implantación PSEAH
- R.4.- Formación prevención y provención de conflictos

O.T.1 Implantación de estrategia de comunicación

O.T.2 Creación de una red Cuidados

O.T.3 Proyecto innovador: Huella cuidados

O.T.4 Seguimiento y evaluación de las acciones

Bibliografía

Commons Network (2021) Living well on a finite planet. Building a caring world beyond growth. Amsterdam (Holanda). Disponible en: <https://www.commonsnetwork.org/2021/11/19/new-report-out-now-building-a-caring-world-beyond-growth/>

Pajares Sánchez, L. (2018). Análisis de las resistencias al Género en las ONG de desarrollo. Visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación. Gobierno Vasco. Vitoria Gasteiz. Disponible en: [analisis-resistencias-al-genero-en-las-ong-de-desarrollo-1.pdf \(garabide.eus\)](#)

Organización de Naciones Unidas para las Mujeres – ONU Mujeres - (2016). ¿Por qué nos preocupamos por los cuidados? Nueva York (Estados Unidos de América). Disponible en: <https://colectivaxk.net/wp-content/uploads/2020/01/por-quc3a9-nos-preocupamos-por-los-cuidados.pdf>

Alves Corrêa, D. et Al (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. INVENIO 16. Disponible en: [Redalyc.VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO](#)

Organización Internacional del Trabajo – OIT - (2008). Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. Cumbre de Seguridad y Salud. Seúl.

Organización Internacional del Trabajo – OIT - (2019). Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo. Ginebra (Suiza). Disponible en: [wcms 711699.pdf \(ilo.org\)](#)

Nailtedf (2022) THE STEP-BY-STEP GUIDE TO DEI Diversity, equity and inclusion for Start-ups and Scale-ups in 2022. Disponible en: [The step-by-step guide to DEI | Diversity, equity and inclusion \(nailted.com\)](#)

Organización Mundial de la Salud (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Ginebra (Suiza). Disponible en: [Microsoft Word - HWP Spanish for posting.DOC \(who.int\)](#)

Roncal Vargas en “La ética en las organizaciones de servicios sociales y en los equipos de trabajo”.

Lafede.cat – Organitzacions per a la Justícia Global (2018). Perspectiva feminista y ética del cuidado. Guía de autodiagnos para organizaciones. Disponible en: [SembrantCures Guia cast.pdf \(lafede.cat\)](#)