

sistematización



Institucionalización,
enfoque de género

sistematización

El reto de la institucionalización del enfoque de género en una organización.

Sistematización del proceso de acompañamiento a contrapartes de Pan para el Mundo en Ecuador.

sistematización

Equipo de Sistematización.

CEPAM Guayaquil

- Sonia Rodríguez

FUNHABIT

- Luis Gallegos

Vertiente de Vida

- Daniel Vásquez

- Wilmer Bone

UROCAL

- Geoconda Mendieta

- Rosalba Quingacha

- Jose María Ortega

FENOCIN

- Martha Romero

Sedal

- Patricia Yaselga

Jubileo 2000

- Victoria Desontonio

Comité Ecuménico de Proyectos

- Iván Hidalgo

FUPOCPS

- Sinda Castro

- Benjamín Macas

Apoyo

- Ingrid Müller

- Inés Rummel

- Pan para el Mundo

Coordinación

- Iván Hidalgo

- Comité Ecuménico de Proyectos



Sendas, Servicios para un Desarrollo Alternativo del Sur

Acompañamiento

Jacinta Zea

Helder Solis

Asesoría

Pablo Martines

Documento final

Mary Cabrera

Edición

Ximena Carrasco

Propuesta gráfica:

Carlos Collaguazo

Cuenca

Junio, 2009

índice

Presentación	5
Introducción	6
El Contexto	9
Construyendo organizaciones sensibles al género	10
Juntos en el mismo tema	11
Resultados y aprendizajes del primer momento	16
La construcción colectiva del cambio	17
Diagnósticos y planes de acción	18
Acompañamiento e intercambios	21
Organizaciones y plataformas	23
Resultados y aprendizajes del segundo momento	25
Diagnósticos y planes de acción	25
Acompañamiento e intercambios	26
Conclusiones	28
Lecciones	29
Cambios en los niveles personal e institucional	31

Presentación

Pan para el Mundo, agencia de desarrollo de la Obra Diacónica de la Iglesia Evangélica en Alemania, colabora desde hace 50 años con una gran cantidad de organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base en todo el mundo, guiada por el lema „Justicia para los Pobres“. Las cooperaciones en América Latina, y en especial en el Ecuador, han contribuido a procesos que han impulsado las/los mismos campesinas/os y pueblos indígenas, familias de la pequeña agricultura y diversos grupos vulnerabilizados. La meta ha sido y es el fomento de una agricultura sostenible para lograr la seguridad alimentaria, el acceso a servicios básicos y el cumplimiento de los derechos humanos.

Desde la década de los años 80, Pan para el Mundo (PpM) ha incorporado en su análisis de desarrollo reflexiones sobre la justicia de género, empezando casa adentro, para en los años 90 abrir la discusión para las contrapartes. Ya en aquel entonces, se entendía la justicia de género como responsabilidad social y política de hombres y mujeres, de organizaciones y de personas. Luego, la experiencia a lo largo de los años ha mostrado que el análisis atraviesa lo personal para poder llegar a lo institucional.

El trabajo con las contrapartes del Ecuador con el objetivo de contribuir a la sensibilización del enfoque de género en las contrapartes y construir una propuesta que sea compartida entre Pan para el Mundo y éstas inició en el año 2000, concluyendo con el Programa de Institucionalización de Equidad de Género, PIEG, en el 2008.

Del 2004 al 2007, PpM ejecutó un proyecto internacional en el marco de la década contra la violencia para contribuir a la erradicación de la violencia intrafamiliar. La lección clave para la política de género de PpM ha sido que ningún proceso de desarrollo puede avanzar si persiste la violencia de género. Es esta violencia que obstaculiza la participación de mujeres en su rol de actoras de cambio.

Experiencias de talleres de masculinidad, más conocidas en Centroamérica, complementaron las lecciones aprendidas. Los análisis de género y la meta de erradicar la violencia de género sólo se pueden alcanzar si también los hombres empiezan a analizar su condición social de “macho-varón”, apuntando a cambios de este imaginario social.

Otro elemento que ha llevado a la convicción que el trabajo sobre la “Institucionalización de una Equidad de Género” es importante, es la feminización de la pandemia del VIH/Sida. Estos tres elementos, la erradicación de la violencia intrafamiliar, la prevención del VIH/Sida y el trabajo de masculinidad forman hoy parte inherente de la política de género de PpM en América Latina.

Los documentos de la Sistematización y la Guía, entre otros, son resultados del proyecto piloto PIEG. Invitamos a otras organizaciones, grupos de base, cooperativas u otros grupos de la sociedad civil que repliquen el proceso, que validen o mejoren su forma de aplicación.

Aprovechamos este espacio para agradecer de sobremanera los esfuerzos y el aporte de sus habilidades profesionales, metodológicas y didácticas de SENDAS, así como el apoyo incondicional del Comité Ecuménico de Proyectos. También valoramos el entusiasmo de las organizaciones y gremios participantes del PIEG. Con las herramientas elaboradas durante este Programa de Institucionalización de una Equidad de Género, PIEG, las/los queremos animar a que sigan este camino hacia la construcción permanente de una justicia de género.

Introducción

Esta sistematización tiene como objetivo fundamental ahondar en el análisis de la gestión de las organizaciones involucradas en la experiencia, busca identificar el cambio organizacional generado al interior de las mismas a partir de su vinculación en el proceso de acompañamiento para la institucionalización del enfoque de género.

Indaga sobre los elementos, estrategias y herramientas que han facilitado y dado paso a este proceso de institucionalización, identificando cuáles fueron los cambios en los actores en las distintas etapas vividas y a qué se atribuyen éstos.

A partir de los elementos teóricos y metodológicos desarrollados identifica los resultados alcanzados, dando espacio a la reflexión sobre las estrategias utilizadas considerando de manera específica la diversidad de organizaciones involucradas.

Se hace explícito el proceso seguido para evidenciar la cultura organizacional y los cambios experimentados en la misma y se recogen las lecciones y aprendizajes logrados.

Centra el análisis en el proceso desarrollado en las organizaciones que han sido y son contrapartes de Pan para el Mundo en Ecuador, las cuales han recibido acompañamiento técnico de Sendas en el marco de una coordinación dinamizada por el Comité Ecuménico de Proyectos.

Divide la experiencia en dos grandes momentos caracterizados no solo por el tipo de acciones desarrolladas, sino por las organizaciones vinculadas y los cambios experimentados. El detalle de todo el proceso metodológico se presenta en la guía anexa de esta sistematización en la cual se detallan las herramientas y los mecanismos utilizados.



El Contexto

En el año 1999, Pan para el Mundo (PpM), busca fortalecer en las organizaciones contrapartes de Ecuador las capacidades para incorporar el enfoque de género en su gestión, delega al Comité Ecuménico de Proyectos identificar a la organización o persona que pueda apoyar este proceso.

El CEP contacta a Sendas, una organización que a la fecha se había destacado por dinamizar y desarrollar acciones e iniciativas pioneras en el tema y que además aseguraba sostener un proceso avalizado por una estructura que reducía el riesgo de centrar un proceso en una persona.

Con esta intención se da paso a un evento de capacitación que evidencia la diversidad de entendidos, interés y demandas de las contrapartes no solo por conocer temas vinculados con el enfoque de género sino aspectos relacionados con la gestión de sus organizaciones, de manera particular lo relacionado con planificación, cultura, identidades; situación que motiva el desarrollo de tres eventos de capacitación articulados que configuran la demanda de ir hacia un

proceso orientado a desarrollar e instalar capacidades en cada organización a fin de que la incorporación del enfoque de género se sostenga y no se de solamente como una iniciativa aislada que beneficie a la o las personas que participan de ésta.

En un segundo momento que comienza en el 2006, las organizaciones contraparte se involucran en una serie de acciones técnicas, políticas, metodológicas orientadas a incorporar en forma explícita en su gestión el enfoque de género.

Durante el proceso el grupo de contrapartes ha sido diverso incluye organizaciones no gubernamentales, ecuménicas y sociales cuyo radio de acción es sobretodo la costa y sierra del Ecuador.



A lo largo de este período el énfasis con el que se ha abordado el enfoque de género en el país ha variado y presentado diferentes aristas que van desde el impulso a procesos académicos, avances en políticas, menores recursos para su apoyo, la emergencia de nuevos temas hasta ataques, tergiversaciones y satanización del enfoque; del análisis de estas coyunturas se alimentaron las reflexiones colectivas.

Construyendo organizaciones sensibles al género

10

El proceso vivido en Ecuador por las contrapartes de Pan para el Mundo, que en forma conjunta caminan desde el 2000 por la institucionalización del enfoque de género puede leerse desde dos grandes momentos claramente identificables, el primero caracterizado por una serie de eventos, encuentros, demandas y compromisos y un segundo en el que en forma conjunta se construyen las bases de un cambio sostenido en cada organización, se pasa de eventos de capacitación a un conjunto articulado de actividades que involucran a toda la organización.



Juntos en un mismo tema

El primer momento de esta experiencia se vive entre el año 2000 y 2003, se relaciona con la confluencia de un grupo de 17 contrapartes diversas desarrollando múltiples acciones, todas convocadas por un tema en común. Si bien las acciones comienzan en el año 2000, la iniciativa surge en 1999 cuando, Pan para el Mundo (PpM), busca fortalecer en sus contrapartes la sensibilidad al enfoque de género.

El punto central que motivó el inicio de acciones, fue el insuficiente conocimiento, distintos manejos y entendidos del enfoque; de este enfoque por parte de varias contrapartes de Pan para el Mundo en Ecuador, frente a lo cual se plantea la necesidad de “Contribuir a la sensibilización del enfoque de género en las contrapartes y construir una propuesta que sea compartida entre Pan para el Mundo y éstas”.

Para alcanzar las diversas expectativas y objetivo se piensa en la organización y realización de talleres de capacitación asegurando el compromiso de los y las directores-as de vincularse al proceso y a la vez generar al interior de cada organización un espacio de comunicación para transmitir lo aprendido.

Pan para el Mundo se vincula en forma activa asistiendo a todos los eventos de capacitación, compartiendo sus lineamientos sobre género “documento de políticas” y por parte de las contrapartes, SENDAS y CEP se mantiene apertura, interés y participación en todos los eventos.

Entre el 2000 y 2003 se desarrollan tres eventos de capacitación de dos días y medio cada uno. El proceso comienza abordando el enfoque de género desde una visión integral de desarrollo y como eje fundamental de la construcción del mismo, los temas abordados respondieron a las expectativas y necesidades concertadas del grupo usando siempre la metodología acción-reflexión-acción y la facilitación de Sendas.

El segundo evento de capacitación se refiere a Planificación, Seguimiento y Evaluación con enfoque de género, un análisis crítico de los proyectos de desarrollo que incluye la revisión de la ejecución por parte de cada una de las contrapartes que contaban con el financiamiento de Pan para el Mundo, en este taller se debate y capacita sobre indicadores en los proyectos de desarrollo y se ubica la necesidad de también analizar los mismos aspectos en las organizaciones, es decir casa adentro. Se puede decir es uno de los puntos de partida de lo que fue el proceso posterior, dado que uno de los puntos de debate y acuerdo fue el que este enfoque no puede reducirse solamente a un tema de proyectos, el mismo está presente en todos los ámbitos de gestión de una organización y permea a nivel personal a quienes la integran.

El tercer evento de capacitación sobre Género y Cultura analiza y debate en torno a identidades, género y ecumenismo. Se reflexiona desde lo vivencial y desde las expresiones concretas de ésta construcción social y cultural a nivel individual, el espacio permite que el grupo interiorice las diversidades, efectos de la exclusión y subordinación; así como que los cambios que implican la incorporación de un enfoque de equidad de género comienzan en los cambios de las personas; reforzando lo evidenciado en el evento anterior en el sentido de que el enfoque no puede quedarse solo en lo laboral.

Un aspecto importante de todos los eventos de capacitación fue la vinculación de la teoría y enfoque de género con una visión holística de desarrollo, ello permitió evidenciar y confrontar una ideología, una construcción socio-cultural, el carácter androcéntrico de la ciencia, de las ciencias sociales visibilizando la connotación política y de transformación, del enfoque que permite asimismo reflexionar sobre lo simbólico, los estereotipos, imaginarios, lenguaje. Este abordaje, se nutre de la experiencia de Sendas y las contrapartes, del proceso que vive Sendas en ese momento, marcado por el impulso de la incorporación del enfoque de género a la academia en el Programa de Estudios de Género que se desarrolla con la Universidad de Cuenca y el Servicio Alemán de Cooperación Social - Técnica; DED.

El proceso tiene una mirada amplia, integral y política que tiene aportes valiosos de una visión ecuménica a partir de la participación activa de Vertiente de Vida, CLAI y CEP y que se expresa en testimonios como “Aprendí sobre equidad de género con mi pareja, en mi familia, en mi trabajo y voy a poder conversar y compartir este tema nuevo en la Iglesia, con adultos y jóvenes de ambos sexos”.

En este primer momento elementos importantes que fortalecen la convocatoria son la presencia e involucramiento de la responsable de género de PpM, quien desde este espacio proyecta el seguimiento a cada contraparte, la participación de responsables de la dirección de las organizaciones contrapartes junto con técnicos o técnicas que dinamizan el tratamiento del enfoque en sus organizaciones.

Luego de tres años e igual número de eventos, surgen múltiples reflexiones, demandas y propuestas de trabajo para consolidar lo ya comenzado, sobre todo porque las tareas entre talleres relacionadas con la revisión de las planificaciones estratégicas y operativas, la observación y escucha sobre lenguaje, estereotipos hace que sobre todo las personas del nivel técnico generen un ambiente relacionado con la necesidad de articular una iniciativa tal que permita canalizar las necesidades evidenciadas en cada organización y que eran diversas; desde la revisión de la Planificación Estratégica, hasta discusión sobre políticas internas en relación con el personal, las visiones.

Este conjunto de demandas; que se veían no se podían resolver con un taller más; dan paso a una evaluación externa para que se analice lo avanzado así como las condiciones de un trabajo a futuro, los resultados de esta evaluación que en forma general valora las discusiones y dinámica generada en el grupo se capitalizan en las principales recomendaciones que se refieren a:

Fortalecer la política de género en PpM/IAI desde apoyo técnico, recursos y sistematización de las experiencias de su trabajo.

Garantizar el proceso de aprendizaje de las contrapartes, haciendo hincapié en la capacidad de manejar, comunicar y aplicar las herramientas conceptuales (políticas) y metodológicas.

Identificar y posicionar un marco político común de desarrollo, equidad social y de género, que permita guiar el diseño y aplicación de políticas institucionales en las contrapartes a fin de evitar una práctica instrumentalista.

Diseñar herramientas que permitan reconocer con más precisión el trabajo de las contrapartes con relación al enfoque de género en la elaboración de propuestas que contribuyan a un proceso más crítico, reflexivo y participativo.

A partir de los resultados de la evaluación y las demandas de las contrapartes al final del proceso de tres años, se define como camino a seguir el elaborar y coejecutar un proyecto que permita desarrollar acciones en cada organización contraparte. En este primer momento las contrapartes involucradas fueron:

ONG:

Centro de Promoción Rural; CPR, Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas IEDECA, CEPAM Quito, CEPAM Guayaquil, Comisión Ecuánica de Derechos Humanos (CEDHU), Taller Comunicación Mujer, Fondo Ágil, Centro de Capacitación Campesina del Azuay - CECCA, Fondo Iglesias Ayudan a Iglesias IAI, Maquita Cushunchic – Comercializando como Hermanos y Hermanas – MCCH, Fundación Ecuatoriana del Hábitat. FUNHABIT, Fundación, Vertiente de Vida.

ORGANIZACIONES:

Iglesia Luterana, Asociación de Indígenas Evangélicos de Imbabura AIEI; Fundación Indígena para el Desarrollo FUIDE, Movimiento Estudiantes Campesinos Indígenas del Tungurahua, MECIT, Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral, UROCAL, Federación Unitaria Provincial de Organizaciones Campesinas y Populares del Sur FUIPOCPS.

En todas estas organizaciones las motivaciones para vincularse en el primer momento de esta experiencia fueron el resultado de varias situaciones como: Ser contraparte de Pan para el Mundo e IAI, el interés en torno al enfoque de género, ya que era útil a cada organización, por que el tema estaba en vigencia en los ámbitos de la cooperación; y, el espíritu colectivo generado en el grupo.

Siendo un espacio de organizaciones con objetivos orientados a fortalecer la inclusión social, el desarrollo de capacidades, durante el proceso conjunto fue posible socializar y debatir puntos de vista diferentes, las experiencias de trabajo de cada organización, las inquietudes sobre los diferentes entendidos y manejo del enfoque de género.

A pesar de esta diversidad en el grupo no se evidenciaron tensiones, más bien se construyó un espacio muy asertivo, las dificultades estuvieron relacionadas con la discontinuidad en la participación de los y las representantes de las organizaciones por los cambios de personal en cada una de éstas; esta situación se la superó a partir de que las organizaciones independientemente de los cambios siguieron participando y desarrollando las veces que fue necesario y posible una estrategia de información y socialización de todo lo avanzado.

En este primer momento algunas organizaciones a partir de cerrar los proyectos que contaron con el aporte de PpM descontinuaron su participación y esto hizo que no todo el grupo se vincule en los tres eventos.

Sin duda que la principal dificultad de este primer momento fue el que no se ubicaron los mecanismos de socialización de estos eventos al interior de cada organización, situación que se dio en forma diferenciada y más motivada desde el compromiso e iniciativa de las personas que participaron en cada uno de los talleres. Este primer momento estuvo marcado por un relacionamiento más bilateral con las organizaciones y PpM y desde ahí la relación con el CEP y Sendas para diseñar y desarrollar cada una de las actividades previstas y acordadas.

En este primer momento y en forma diferenciada según el nivel previo de tratamiento del enfoque y las condiciones generadas desde el proceso colectivo algunas organizaciones contrapartes incorporan en forma explícita indicadores de género en sus proyectos, asimismo el desagregar información por sexo, incluir como criterio de aprobación de proyectos la inclusión de este enfoque sobre todo en Fondo Ágil, la reflexión sobre la necesidad de hacer más evidente el análisis de género y los derechos de las mujeres en la defensa de los derechos humanos son avances importantes de este primer momento de la experiencia. En relación con el grupo el que éste logre continuidad, motivación y participación activa es importante resaltar.

Resultados y aprendizajes del primer momento.



De este primer momento se pueden resaltar varios resultados y aprendizajes que se expresan en:

16

La voluntad política de quienes apoyan y participan en procesos de institucionalización expresada en la asistencia regular a espacios colectivos, el cumplimiento de compromisos, la prioridad del tema en la agenda de la organización y la motivación de ir a un proceso de cambio en toda la organización son un primer insumo clave de esta institucionalización, que podría verse como presión pero que sin duda es el punto de partida que se necesita asegurar.

Otro aprendizaje es la importancia de articular el tratamiento del enfoque de género a una visión sistémica que lo involucre en la esencia y sentido del cambio social, del modelo de desarrollo que por sobre todo asegure igualdad de oportunidades, dignidad para todas las personas, superando un tratamiento periférico, adicional y solo instrumental del enfoque lo cual implica combinar el tratamiento de aspectos metodológicos, reflexión y debate teórico, de percepciones y hacer de los espacios colectivos una oportunidad para la autocrítica, la interacción, para aprender y reflexionar desde la experiencia.

Otro aprendizaje es la pertinencia de sostener un hilo conductor claro en todos los eventos, que por sobre la presencia de diferentes personas permita que en cada evento se avance a partir de lo ya tratado y no comenzar en cada oportunidad o confrontar lo ya visto, en el caso de esta experiencia se reconoce la importancia de haber mantenido la relación PpM, CEP y Sendas durante todo el proceso. Esto ha sido relacionado con tener un modelo de acompañamiento institucional alimentado desde la práctica.



La construcción colectiva del cambio

Un segundo momento de la experiencia se da posterior a la evaluación externa que concluye en el 2005, se desarrolla entre el 2006 y 2008 con acciones orientadas a consolidar el proceso de cambio iniciado en las organizaciones contrapartes de Pan para el Mundo.

Este segundo momento se orienta por objetivos como: Construir un espacio que promueva la generación de conocimientos y destrezas en las contrapartes; avanzar en la construcción de una Política de Género Institucional combinando espacios de formación y debate con jornadas de acompañamiento; y, conducir el proceso desde una dinámica de cogestión entre las contrapartes y las organizaciones de apoyo técnico y organizativo.

Se integran en este nuevo momento 12 organizaciones contrapartes¹, las que según su naturaleza se clasifican en tres tipos:

1. ONG: CEPAM Quito y CEPAM Guayaquil, Sedal, Vertiente de Vida, FUNHABIT, IEDECA.
2. Organizaciones de base de primero, segundo, tercer y cuarto grado. UROCAL, AIEI, FUPOCPS, MECIT, FENOCIN.
3. Plataformas o colectivos ciudadanos. Jubileo 2000

1. CEPAM- Quito, IEDECA, AIEI; MECIT durante este segundo momento se retiran o participan muy poco en el proceso.

En este momento el proceso se denomina Programa de Institucionalización del Enfoque de Género el cual se orienta desde el Comité de Coordinación; un espacio colectivo integrado por el CEP, Sendas y dos personas representantes del grupo con sus respectivos suplentes.

La metodología de este momento se orienta desde un marco teórico sobre institucionalización y del modelo sistémico para gestión de organizaciones; este modelo sistémico al haberse utilizado en la gestión de Sendas facilita la construcción de un conjunto de herramientas tanto para el diagnóstico como para la construcción de los planes de acción. Contribuyen al desarrollo de este momento el uso de técnicas de educación de adultos y de investigación cualitativa.

Para cumplir los objetivos planteados en un proyecto colectivo, se desarrollan actividades secuenciales como talleres, el autodiagnóstico y la elaboración-ejecución de planes de acción en cada organización; de manera simultánea se realizan acompañamientos e intercambios entre organizaciones. Todo lo que se hace en este segundo momento tiene la intencionalidad explícita de dejar capacidades instaladas en cada contraparte, lo que demandó generar instructivos y herramientas que orienten el trabajo en cada organización.

A los talleres, asisten personas del nivel técnico que representan a las organizaciones, en este segundo momento de la experiencia la participación de directivos en los talleres es menor. La duración de cada evento de capacitación es de dos o tres días y en los mismos se capacita, revisa instrumentos, metodologías y se generan acuerdos para cumplir con los objetivos comunes. Para el acompañamiento que se da en forma permanente se utiliza comunicación electrónica y telefónica, visitas a las organizaciones e intercambios.

Para la construcción de una política de género, de un proceso de institucionalización de este enfoque en la gestión de todas las organizaciones contraparte se realizan tres grandes acciones:

- Diagnósticos y planes de acción

Para la realización del diagnóstico la metodología se construye adaptando el modelo sistémico que se socializa en el grupo de contrapartes, además se capacita en el uso de las herramientas que se validan y se revisan un conjunto de precauciones metodológicas cuyo detalle constan en la guía que complementa esta sistematización.

El diagnóstico y planes de acción lo realizan y elaboran integrantes de cada organización vinculadas al PIEG con el apoyo de otras personas integrantes de cada contraparte, en el desarrollo de esta actividad se generan espacios de debate no exentos de tensiones dentro de las organizaciones, básicamente por el hecho de reflexionar y abordar temas relacionados con la gestión interna desde un enfoque de equidad de género que era nuevo casa adentro cuando la dinámica era analizar las inequidades por fuera de las organizaciones y niveles directivos.

En el caso de las organizaciones de base el diagnóstico se hace desde dos modalidades la primera desde quien tiene un rol de apoyo técnico a estas organizaciones y la segunda en una combinación de esta persona con apoyo de integrantes de la organización; en algunas organizaciones parte activa del proceso colectivo, teniendo igual nivel de información, capacitación y posibilidad de apoyo que todo el grupo, no logran arrancar con el diagnóstico y esto determina un ritmo diferente de vinculación a todo este segundo momento.

La información que aportaron los diagnósticos en las organizaciones permitió evidenciar y analizar con claridad hasta qué punto el enfoque de género se encontraba incorporado en cada nivel de la organización; se hacen visibles nudos en la estructura organizacional, debilidades en el tratamiento del enfoque, se cuestionaron y confrontaron casa adentro muchos aspectos fundamentales de su funcionamiento; conflictos todos éstos temas de complejo tratamiento. Los espacios de discusión conjunta y las guías elaboradas facilitaron que en cada caso junto con la reflexión de lo avanzado y los nudos se propongan líneas concretas de trabajo que priorizadas en tiempo y según los recursos disponibles se constituyan en planes de acción para la institucionalización del enfoque de género en cada organización.

En el diagnóstico, al menos dos organizaciones se confunden y desisten del proceso, en un caso argumentando la invalidez de este enfoque en nuestro contexto latino y en otro caso se realiza todo el procedimiento pero se analiza la realidad y actores locales, no la gestión de la organización contraparte, lo cual amerita ajustes sobre la marcha.

En este momento, se asumió como garantía de la realización de las acciones, el que las personas representantes de las organizaciones contraparte participen en los eventos de capacitación, más no se reparó en la no presencia del nivel directivo que si fue un respaldo clave en el primer momento, ello restó la posibilidad de que las personas capacitadas que debían hacer el diagnóstico y planes de acción tengan o no las posibilidades de hacerlo; sin embargo; esto se vió solamente al final del proceso, ya que durante el mismo el énfasis se centró en el procedimiento, en la capacitación y seguimiento de las organizaciones que sí se involucraron.

El Programa de Institucionalización del Enfoque de Género, que surge desde la demanda de las contrapartes para dar un apoyo específico a cada organización a fin de concretar los cambios que implica incorporar este enfoque en su gestión, se nutre de varios elementos entre los que destacan el apoyo de PpM, la capitalización que hace Sendas de su modelo de gestión y su experiencia, la teoría sobre el tema y la retroalimentación y demanda permanente del grupo de contrapartes.



Del análisis conjunto sobre por qué y cómo se sostuvo este proceso, el espíritu colectivo que se generó en el grupo y la utilidad de los temas para la gestión de las organizaciones son motivaciones para la mayoría de participantes, de ahí que a pesar de la diversidad de organizaciones se logra superar desniveles de conocimiento y abordar la complejidad de muchos temas que salieron a relucir en el diagnóstico.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron las mismas en todas las organizaciones, el no haberse terminado los autodiagnósticos en todas impidió hacer un balance completo sobre las causas de ello, aunque se evidencian debilidades en el manejo metodológico, básicamente; por la no participación regular en el grupo y político; en tanto no se logra generar al interior de las organizaciones; sobre todo las sociales; las condiciones para desarrollar las acciones previstas. La dinámica de las organizaciones de base; unas más gremiales y otras más técnicas, facilitaron o no el diagnóstico y la elaboración de los planes de acción.

En la realización del autodiagnóstico se generaron capacidades para analizar las organizaciones desde una mirada de género, manejo de varios instrumentos de investigación cualitativa, elaboración de documentos, revisión y sistematización de datos de fuentes secundarias; sin embargo; no en todas las organizaciones se logró asegurar la permanencia de las personas que dinamizaron este proceso y al no haberse realizado las acciones en forma colectiva, la salida de estas personas significó volver a empezar, ésta ha sido una debilidad que se superó sobre la marcha y que siempre está presente en las organizaciones.

Al interior de algunas contrapartes había el entendido previo de que género es igual a mujer, de ahí que varias representantes de organizaciones al espacio colectivo fueron mujeres, sin embargo; el perfil del grupo desde el inicio fue mixto con la participación de varios representantes hombres que se mantuvieron durante todo el proceso y que hicieron posible un debate sobre identidades; un acercamiento a masculinidades.

- Acompañamiento e intercambios

El acompañamiento buscó apoyar el desarrollo de las acciones previstas y acordadas por todas las organizaciones tanto en forma colectiva como lo relacionado con la implementación de los planes de acción; ya que en un primer momento se centró en la realización de los autodiagnósticos, en el manejo conceptual y político del enfoque en cada organización, en el desarrollo de destrezas de análisis de género y los temas específicos que aborda cada organización.

Los intercambios tuvieron como objetivo articular el enfoque de equidad de género en la razón de ser de cada una de las organizaciones con estrategias diferenciadas según la complejidad de cada una a fin de fortalecer las apuestas políticas por la equidad, precisando indicadores que permitan medir el avance del proceso de institucionalización en cada organización; así como elaborando propuestas que permitan dar continuidad al proceso.

Se desarrollan varias jornadas de trabajo conjunto, capacitación, sensibilización al conjunto de personas de cada organización con mayor demanda de las organizaciones gubernamentales y menos de aquellas de base. Asimismo se acompañó la elaboración de planes de acción y proyectos institucionales para el fortalecimiento de su proceso de institucionalización.



En estas jornadas las personas que se involucraron en cada organización fueron aquellas que cada organización definió, las acciones estuvieron relacionadas con el tipo de actividad de cada organización así: análisis de los impactos de la deuda, género y agroecología, género y ecumenismo, género y gestión organizacional. Los avances en cada una de las organizaciones se relacionan con los niveles de participación de sus integrantes en el proceso, el conocimiento, sensibilidad y valoración del enfoque; así como las acciones desencadenadas a raíz del diagnóstico que cualifican distintos ejes de la organización. En el grupo de contrapartes es evidente un discurso por la equidad, otras que se han planteado cambios y los están haciendo y otras muy comprometidas que han generado cambios desde el inicio inclusive cuestionando políticas internas de personal, salariales, modalidad de gestión de sus proyectos.

Un aspecto debatido en el grupo ha sido el no contar con recursos que aseguren estos cambios dada la emergencia de nuevos temas; sin embargo; a partir del proceso desarrollado en cada organización éstas han visto como es posible incluir en el sentido de las acciones regulares que realizan el enfoque de equidad, independientemente de que actividades formativas y otras que demandan recursos no puedan hacerse como se lo han planteado.

En este período se analizó con fuerza que el principal desafío para todos/as quienes están comprometidos/as con la equidad de género es el devolverle a este enfoque el sentido político que se le ha restado desde su inclusión solo como componente técnico de la gestión institucional en planes y proyectos. La elaboración del diagnóstico, planes de acción y acompañamiento hacen posible que las organizaciones logren varios cambios:

ONG y Organizaciones.

- Conocimiento de herramientas de planificación con enfoque de género.
- Reformulación del Plan Estratégico, visión, misión, organigrama, POA , Planificación Operativa Anual.
- Formación de sus integrantes.
- Valoración de la capitalización de aprendizajes para socializarlos.

ONG.

- Replanteamiento y mejoramiento del marco teórico institucional.
- Incorporación del debate sobre el enfoque en los diferentes espacios existentes y niveles de la organización.
- Acercamiento de integrantes de la Asamblea de socios con el equipo técnico, y reconocimiento de la articulación posible del enfoque de género con su visión de desarrollo.
- Se mejoraron manuales de personal y política salarial incorporando el enfoque de género.

- Se analizaron y se modificaron aspectos relacionados con la estructura organizativa. Se cuestionaron los espacios de decisión lo que aportó a democratizarlos, se mantienen límites en alguna información sobre todo de elaboración presupuestaria.

- Organizaciones y plataformas.

- Definición de equipos de trabajo para el proceso entre directivos y equipo operativo.
- Se evidencia que las organizaciones indígenas y campesinas que participaron en el proceso ampliaron y fortalecieron su debate de género e incorporaron nuevos elementos en sus acciones.

El acompañamiento permitió asimismo abordar el enfoque de género en relación con temas clave de las organizaciones, el PIEG le dio contenido y un mejor entendimiento a lo que significa la transversalización del enfoque de equidad de género.

En las organizaciones no gubernamentales se incorpora con mucha claridad el enfoque como una apuesta política y se cualifica el discurso institucional pero sobre todo cómo llevar este discurso a la práctica en forma colectiva e institucional. En el caso de las organizaciones, en la FUPOCPS en el proceso de la elaboración de la propuesta política; se analizan los temas familia y género. La cualificación del quehacer de las organizaciones contraparte no se limita al ámbito interno. Su trabajo evidencia:

En el caso de las ONG el PIEG aporta a que los técnicos desarrollen sensibilidad por la equidad, en plantear la igualdad de oportunidades en todos los aspectos de la gestión, indicadores de género en la planificación, cambios en la concepción y gestión de la promotoría con estrategias diferenciadas, en las relaciones interpersonales, en la generación de debates sobre el enfoque.

En las organizaciones se implementan análisis, reflexiones y herramientas de trabajo tanto en la parte productiva como en la inserción del enfoque en las bases. Las organizaciones indígenas que participaron en el PIEG, pusieron el tema de género en el tapete de la discusión abriéndose un espacio para debatir y cuestionar varios elementos del contexto cultural y religioso.

Las dificultades para la ejecución de los planes de institucionalización se ubican en la persistencia de ver al enfoque de género solo como un tema de trabajo y no como parte sustancial de la práctica institucional, sobre todo desde las personas que permanecieron alejadas del proceso.

En las organizaciones no gubernamentales desde el inicio hubo voluntad política, la cual con el apoyo de PpM permitió el desarrollo de las acciones, las dificultades se relacionaron con los niveles diferenciados de manejo del tema y momentos institucionales que permitieron incorporar con mayor o menor énfasis los planes de acción que incluían revisión de instrumentos y metodologías, conceptos, espacios de debate y formación.

En el caso de las organizaciones sociales el no haberse planteado realizar una sensibilización y tratamiento directo y amplio del tema con las bases dificultó el proceso. En el caso de las plataformas como Jubileo el carácter voluntario de sus integrantes y la particularidad del tema que tratan retrasó el tratamiento del tema; el cual se abordó con el equipo de apoyo técnico, sin embargo; en el análisis de la deuda externa se incorpora el enfoque logrando evidenciarse de mejor manera el impacto en los grupos más vulnerables.



Resultados y aprendizajes del segundo momento.

Los resultados y aprendizajes de este segundo momento pueden leerse conforme las grandes acciones desarrolladas:

Diagnóstico y planes de acción.

- Utilizar el modelo sistémico para el diagnóstico facilitó articular todos los niveles de la gestión de una organización ubicando con claridad los aspectos relacionados con lo interno y externo.

- Se hace evidente que la voluntad política de los directivos y el compromiso de las personas que dinamizan y asumen la responsabilidad de las actividades es fundamental ya que permite comenzar o no un proceso para la institucionalización del enfoque de género en la gestión de una organización.

- Para lograr un proceso de organizaciones y no solo de personas que las representan es necesario asegurar que los aprendizajes se socialicen a todas las personas que forman parte de las organizaciones.

- Los debates en torno a género y gestión motivaron reflexiones sobre género y temas particulares que cada organización aborda como: Gestión ambiental, agroecología, identidades, ecumenismo, etc.

- La riqueza de aprendizajes del proceso demanda una sistematización particular de cada organización.

- La demanda sobre herramientas, para aplicar el enfoque es persistente a pesar del énfasis en el sentido político del mismo para de ahí generarlas, por lo que fortalecer destrezas sobre aspectos metodológicos es una necesidad que debe considerarse con tiempos diferenciados conforme las capacidades instaladas que tenga cada organización, esta información la dan los diagnósticos.

- Se evidencia que es necesario fortalecer el marco teórico – conceptual, la criticidad y trabajo en equipo en algunas organizaciones a fin de ampliar su visión y entendidos sobre el enfoque de género, de manera particular en las organizaciones con permanentes cambios de personal.

26

- Los informes de los diagnósticos evidenciaron una importante utilización del “deber ser” lo que limitó analizar muchos temas claves que surgieron en el diagnóstico.

- Los tiempos del diagnóstico no son los mismos en todo tipo de organización, el ritmo del proceso si los consideró así y ésta fue una limitación que pudo pesar mucho en un avance de todas las contrapartes.

- Si bien la capacitación hizo posible que las personas desarrollen las acciones de levantamiento y procesamiento de la información ya en el análisis y debate de los resultados en cada organización se hizo evidente el contar con mayores argumentos y solidez en el conocimiento del enfoque.

Acompañamiento e intercambios.

El desarrollo de las acciones previstas en el plan de acción permitió a las organizaciones darse cuenta de que la transversalización es mucho más que la mención del término en discursos y documentos, que tiene que ver entre otras cosas con la participación en espacios específicos de debate o formación, la implementación de iniciativas formativas, el tener una persona que dinamice el tema al inicio del proceso, capitalizar información sobre el enfoque y difundirla al interior de la organización, el contar con orientaciones políticas y acciones concretas de construcción de la equidad en todas las esferas de actuación institucional; así como un permanente cuestionamiento personal e institucional sobre la coherencia con los postulados del enfoque, de ahí que los principales aprendizajes y resultados del acompañamiento fueron:

- Visibilizar relaciones de poder inequitativas genera tensiones que demandan estrategias para un cambio progresivo.

- Un aspecto clave en la institucionalización del enfoque de género es comprenderla como una oportunidad para mejorar la situación no solamente de las mujeres sino de la organización en su conjunto y esto tampoco se logra en forma inmediata.

- La institucionalización del enfoque de género es un proceso permanente, que demanda generar acciones diversas que sostengan los cambios, variables e indicadores que lo hagan evidente y personas con destrezas y voluntad de hacerlo esto implica hacer una permanente inversión en formación de capacidades con aquellas que se genera en el proceso colectivo.

- Una constatación de este momento es que una institución que trabaja por el enfoque de género hacia afuera no necesariamente lo hace desde una gestión sensible al género.

- Personas integrantes del PIEG, aportan con su enfoque al tratamiento del mismo en el programa sobre agroecología de las contrapartes de Pan para el Mundo; así como se motivan a ser parte de un proceso colectivo de reflexión sobre masculinidades.

- Dado que el proceso de institucionalización no se agota, las organizaciones requieren de un proceso constante de formación y reflexión sobre el enfoque de género que puede demandar en su momento otros apoyos puntuales, así como una evaluación en el tiempo que permita evidenciar hasta dónde este proceso ha generado cambios que se sostienen.

- El corto tiempo de este proceso de cambio orientado a construir sensibilidad al género hace difícil evidenciar el cambio en las culturas organizacionales; sin embargo; este proceso si ha sentado las bases para ello, ha generado la oportunidad de hacer evidente las rupturas que viven quienes participan en un proceso.

- La participación de asesores-as de las organizaciones sociales de base en el proceso generó una mediación con sus integrantes que fue una modalidad diferente que pudo necesitar un tratamiento diferente el cual no se dio.

- Es necesario incluir en el proceso de acompañamiento incidencia con niveles directivos y la organización en su conjunto, en especial en momentos claves de las organizaciones, como la elaboración de POAs o actualización de las PE, Planificaciones Estratégicas.

- A fin de que se pueda hacer seguimiento al proceso de cambio es necesario formular metas institucionales que puedan hacer posible evaluaciones periódicas.

Conclusiones

Este proceso colectivo de varios años ha permitido a todas las organizaciones involucradas visibilizar la complejidad de institucionalizar un enfoque como el de género que implica deconstruir estructuras y esquemas de las organizaciones para de manera renovada incluir una visión de equidad, lo cual demanda la presencia de elementos como el conocimiento, la voluntad, espacios de reflexión y formación, actitudes favorables.

Siendo un proceso permanente la institucionalización es un paso inacabado, que requiere condiciones para fluir sistemáticamente, tiene como punto de partida un impulsor que ha sido el rol que ha tenido el proceso impulsado por PpM en este caso, pero que a partir de ello sobre la base de una capacidad instalada necesita seguir solo a partir de la dinámica que cada organización quiera darle, en este caso particular cada contraparte tiene la palabra.

La institucionalización del enfoque



de equidad no puede verse como el hecho de integrar un tema a las estructuras y estrategias existentes ni como un fin en sí mismo, es un proceso que implica cambios importantes que requieren ser coordinados, planificados en forma estratégica para que se constituyan en insumos de las políticas institucionales o públicas, de la cultura y la práctica social o institucional.

Es importante destacar la flexibilidad que demanda un proceso de este tipo en el sentido de tener que adaptarse a diferentes estructuras de pensamiento y gestión presentes en las organizaciones.

Lecciones

Ir hacia un proceso de institucionalización del enfoque de género en las contrapartes ha significado plantearse la inclusión de una visión más analítica, de múltiples precauciones metodológicas, un nuevo estilo de liderazgo y gestión lo cual no se logra de la noche a la mañana, sino que es un reto que tiene que construirse; pero sobre todo sostenerse.

En esta experiencia concreta los elementos que han sido fundamentales son varios pero merecen destacarse: la voluntad de apoyo político y financiero sostenido de Pan para el Mundo, la presencia continua de las contrapartes y del equipo de coordinación, la combinación de un proceso colectivo con apoyos específicos pero sobre todo una visión del enfoque más allá de lo instrumental.

Las lecciones de este proceso se relacionan con las constataciones y aprendizajes más importantes del mismo y que tienen que ver con la organización; en este sentido un factor clave que facilita ir hacia la institucionalización de un enfoque como el de género es el contar con espacios amplios participativos de construcción colectiva.

Es importante contar con una responsabilidad sobre el tema, en especial al inicio del proceso en el sentido de que alguien con tareas claras dinamice el proceso, asegure insumos de información, eventos de socialización, análisis de información a fin de que las responsabilidades no se diluyan, a partir de allí dar paso a que este rol lo asuman todas las personas que hacen la organización.

Siendo importante pensar en una persona, esta figura no puede ser la única para todas las organizaciones, el proceso también puede arrancar con otras formas como el tener un equipo responsable, que con las destrezas y potencialidades de unas y otras personas de diferente nivel de responsabilidad se dinamice la formación de todo el equipo institucional a fin de asumir tareas y generar acciones desde múltiples iniciativas que faciliten el manejo del enfoque casa adentro.

Las alianzas y redes con otras instituciones y organizaciones son claves para apuntalar, el proceso de cambio toda vez que se facilita el intercambio de información, experiencias, construcción colectiva.

El desconocimiento y desvalorización del enfoque en los niveles directivos de una organización limita o cierra las puertas a la posibilidad de construir una organización sensible al género.

Una limitación que termina siendo una gran lección es la necesidad de que por sobre todo se desconcentre el conocimiento y destrezas a fin de eliminar el riesgo de que ante la salida de las personas responsables de dinamizar el enfoque, el proceso se caiga o necesita invertir nuevamente en formación.

De ahí que es necesario que en un proceso de cambio no se de un involucramiento de una persona sino de equipos de trabajo en los cuales se involucren los niveles técnicos, directivos junto con quien lo dinamiza, solo un trabajo conjunto hace posible incidir en las diferentes estructuras y espacios de la organización.

En el caso de las organizaciones de base el trabajo no puede agotarse en asegurar el manejo y sensibilidad del enfoque en los apoyos técnicos solamente.

La institucionalización del enfoque de género en las organizaciones si bien demanda una visión clara y una metodología, la misma necesita adaptarse a cada realidad, ritmo, condiciones presentes, en este caso el uso de una misma metodología en una diversidad de organizaciones junto con situaciones relacionadas con la voluntad, capacidades y cambios de personal no permitieron un avance regular del proceso en todas las organizaciones.

El proceso de apoyo a la institucionalización de un enfoque como el de género en la gestión de una organización no puede agotarse en este tema, si es necesario abrir espacio para reflexionar sobre temas claves como familia, poder, interculturalidad, sexualidad, masculinidad, violencia, derechos.

El apoyo a varias organizaciones para la institucionalización del enfoque de género en su gestión ha sido un proceso de definiciones colectivas en donde las organizaciones en su conjunto, el grupo coordinador en el que participan dos organizaciones representantes y las organizaciones de apoyo de Pan para el Mundo, Sendas y el Comité Ecuaménico del Proyectos generan un espacio de construcción colectivo con alianzas que se proyectan más allá del mismo.

La formulación de propuestas, el seguimiento al proceso, la planificación y evaluación fueron acciones desarrolladas en forma conjunta entre todas las organizaciones involucradas.

Sin duda un elemento importante que han fortalecido este proceso de un tratamiento "casa adentro" del tema de género ha sido: el autodiagnóstico que permitió hacer visible la situación que se vivía en cada organización como el punto de partida del cambio.

Otros elementos han sido la disponibilidad y apertura de las organizaciones contrapartes para mantenerse en el grupo inclusive en momentos que no tuvieron apoyo financiero y la apuesta a procesos sostenidos de cambio por parte de PpM.



Cambios en los niveles personal e institucional

El proceso ha aportado a generar y fortalecer capacidades y destrezas en personas que se han comprometido con el tema.

Se han dado cambios en el equipo sobre la visión del enfoque no como un tema sinónimo de mujeres sino como un enfoque que cuestiona las relaciones inequitativas de poder y es un eje fundamental del desarrollo.

Permite conocer, argumentar, entender la transversalización del enfoque, sustentarla trascendiendo hacia una aplicación por sobre un discurso.

En algunas personas pudieron profundizarse resistencias al enfoque, puesto que no se dieron la oportunidad de acercarse a su significado, no se comprometieron con el cambio que implica incorporarlo en la vida personal y organizativa, pudieron igual evidenciarse personas que facilitaron el proceso sin involucrarse.

Muchos al final reconocen que este enfoque permea todo lo que se hace, es una forma nueva de mirar la realidad y generar apertura para mejorar relaciones con compañeras-os e incorporarse a otros espacios, a nivel personal se testimonia el haber ganado en tanto se han generado más espacios para compartir con la familia, el tener una comunicación más directa.

El autodiagnóstico contribuyó a integrar mejor equipos mixtos de trabajo y de toma de decisiones, a profundizar reflexiones con grupos de jóvenes; además permitió cuestionar y reflexionar sobre la representación de hombres y mujeres en los espacios de dirección, en los equipos ejecutores, etc.

Informes y proyectos con Pan para el Mundo y otras entidades de cooperación, ahora incorporan aspectos trabajados en el Programa, se han mejorado los proyectos de varias organizaciones, con acciones para impulsar la equidad integradas a la lógica organizacional; asimismo hay un mejor manejo de indicadores de género en toda la gestión de la organización y no solo en proyectos.

Algunas organizaciones con el nivel de análisis, los conocimientos y herramientas que manejan han logrado un reconocimiento local. El PIEG ha permitido formar personas y evidenciar destrezas para el abordaje del tratamiento de género y su institucionalización; y así, tener ahora un grupo de trabajo para influenciar en otros espacios o a terceros.

Las contrapartes de Pan para el Mundo luego de un proceso de institucionalización del enfoque de género cuentan con los elementos que les permitirá articular y enriquecer sus otros temas de trabajo como son: agroecología, ecumenismo, derechos sexuales y reproductivos, vivienda, violencia, VIH-SIDA, derechos humanos, entre otros.

Este proceso nos enseña la necesidad de diferenciar los ritmos de trabajo y de seguimiento y plazos, reconocer el tipo y lógica organizativa para a partir de ello diferenciar las estrategias de incidencia para el cumplimiento de las acciones previstas en un proceso como éste.

Asimismo nos deja como evidencia la necesidad de combinar la capacitación y dotación metodológica con un espacio de cabildeo e incidencia con los niveles directivos para que se aseguren todas las posibilidades para el desarrollo de las acciones que implica ir hacia un proceso de institucionalización del enfoque de género, ya que si la cabeza no se involucra el tema si pierde relevancia.

De las reflexiones de las propias organizaciones se ubica el hecho de que solo capacitar en herramientas y procedimientos para proyectos, no logra mayor solidez en la argumentación y análisis de género, por tanto es sostenible ir hacia la inclusión sistémica de este enfoque en la gestión de toda la organización; confirmando el hecho de que este enfoque debe ser temático y transversal.

50Brot
JAHRE für die Welt

