

Estrategia de cambio organizacional desde una perspectiva de género en ACSUR – Las Segovias



Concha Lorenzana
Diciembre 2007

ENTIDADES FINANCIADORAS

Instituto de la Mujer – Programa 2007

Institut Català de la Dona – Programa 2007

AECI- Programa Mediterráneas 2004

PRESENTACIÓN	3
PARTICIPANTES	5
SOBRE ACSUR-LAS SEGOVIAS	6
MARCO TEÓRICO	10
DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	17
PROBLEMÁTICAS COMUNES	25
PROBLEMÁTICAS ESPECÍFICAS	28
AUTODIAGNÓSTICO	31
EL TRABAJO CON LAS CONTRAPARTES	45
REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	56
ANEXOS	57

PRESENTACIÓN

El presente autodiagnóstico ha sido encargado por ACSUR–Las Segovias, a través de su Área de Género, la Coordinadora para Norte de ACSUR central y ACSURAS su organización de mujeres, y traduce la inquietud de una asociación que se define en sus principios como feminista y supone la continuación de procesos anteriores en la búsqueda de un modelo organizativo propio.

Los objetivos son: la realización de un autodiagnóstico participativo relativo al enfoque de género construido desde todos los niveles de la organización y la dinamización de las organizaciones territoriales para conseguir su protagonismo en la construcción del cambio organizacional con perspectiva de género.

En la realización del mismo han participado más de ciento veinte personas pertenecientes a todos los niveles de la organización: Socias y Socios, Juntas Directivas y Equipos Técnicos, Gente de Prácticas y Dirección, y de todos sus ámbitos de intervención, organizaciones territoriales y de terreno.

La financiación la han proporcionado el Instituto de la Mujer, el Institut Català de la Dona y el Programa Mediterráneas de la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional).

Lo novedoso del planteamiento es el hecho de tratar de construir colectivamente la política de género a través de un proceso participativo.

Mi profundo agradecimiento a quienes han intervenido aportando lo mejor que saben y sobre todo, lo mejor que hacen.

Concha Lorenzana

PARTICIPANTES (*)

Nº DE PERSONAS PARTICIPANTES: 122

MUJERES: 79 – 64,7 %

HOMBRES: 43 - 35,2 %

JUNTA/S - DIRECTIVA/S: 31

DIRECCIÓN/COORDINACIÓN: 13

EQUIPO TÉCNICO: 50

GRUPO DE GÉNERO: 6

SOCIAS/OS Y SIMPATIZANTES: 17

BECARIAS Y PRÁCTICAS: 4

FECHAS

Proceso participativo desarrollado entre los meses de mayo de 2007 y enero de 2008.

AC SUR MURCIA: 2 sesiones en mayo y una en septiembre 2007 (21 personas)

AC SUD VALENCIA: 2 sesiones en junio 2007 (14 personas)

AC SUR CATALUNYA: 2 sesiones en junio y una en octubre 2007 (15 personas)

AC SUR MADRID: 2 sesiones en junio y una en septiembre 2007 (14 personas)

AC SUR LATINOAMÉRICA (NICARAGUA- Managua): 1 sesión doble en agosto 2007 (16 personas)

AC SUR CENTRAL: 3 sesiones en octubre 2007 (21 personas)

AC SUR MEDITERRÁNEO (PALESTINA – Jerusalén): 6 sesiones en noviembre 2007 (6 personas)

CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN: 1 sesión en enero 2008, incluida en la Planificación anual (55 personas)

PARTICIPANTES

AGREDANO, Mayte
 ALEMANY, Maite
 ALMARCHA, Raúl
 AMURI, Soraya
 ANGELINI, Alessia i
 ARCE, Lyl
 ARREAGA, Carlo
 ATXAERANDIO, Gonzalo
 BADENES, Lola
 BARBEITO, Cristina
 BARDAJÍ, Gema
 BARQUERO, Mari Paz
 BAUTISTA, Juan Manuel
 BELINCHÓN, Ricardo
 BELMONTE, Mar
 BERNABÉU, Anna
 BLANCO, Txus
 BRIHUEGA, Muriel
 CABEZAS, Laura
 CABEZAS, Marta
 CALVO, M^a José
 CAMUÑAS, Mari Carmen
 CANCIO, Lola
 CÁNOVAS, Isabel
 CAPEL, Santiago
 CAPORILLI, Massimo
 CARRASQUILLA, Claudia
 CARRAVILLA, Carlos
 CASTELLANOS, Paulina
 CEBRIÁN, Concha
 CHOCARRO, Silvia
 CLAVERO, Esther
 COLL, Carme
 CONDE, Juan Ramón
 DE DIOS, Paula
 DE LOS SANTOS, Tomás
 DE PAZ, Aurelio
 EGEA, M^a Carmen
 ENCINAS, María
 FERNÁNDEZ, Eva
 FERNÁNDEZ, Javier

FERNÁNDEZ, Lidia
 FORCA, Encarna
 GALDÓN, Carmen
 GANDÍA, Víctor
 GARBARI, Paola i
 GARCÍA- ABRIL, Julia
 GARCÍA, Ana
 GARCÍA, Alfredo
 GARCÍA, Concepción
 GARCÍA, Eduardo
 GARCÍA, Isabel
 GARCÍA-CARO, Ana
 GARRES, Alicia
 GARRIDO, Anabel
 GARROCHA, Gonzalo
 GAUBEKA, Itxasne
 GIMÉNEZ, Diego
 GONZÁLEZ, Beatriz
 GOSENJE, Rafa
 GUINUDINIK, Norma
 GUIRADO, Juan
 IMEDIO, Naiara
 INGELMO, Ian
 IRAZOLA, Jorge
 JIMÉNEZ, Carmen
 JIMÉNEZ, Natacha
 JULVE, Montserrat
 LEÓN, Ichka
 LLAURÓ, Jesús
 LLAURÓ, Aída
 LLEÓ, Rocío
 LLERENA, Marco Antonio
 LÓPEZ, Antonia Belén
 LÓPEZ, Elías
 MANSO, Olga
 MANZANARES, Oscar
 MERLETTI, Marzia
 MARTÍN, José Moisés
 MARTÍN, M^a Teresa
 MARTÍN, Sergio
 MASFERRER, Marcel

MERINO, Petra
 MICHARD, Berenice
 MONTERO, María José
 MONTÓN, Ana
 MORENO, Cecilia
 NICOLAI, Cecilia
 NUÑO; Laura
 OÑATE, Sara
 ORIOLA, Emilio
 ORTIZ, David
 PEDRET, Jordi
 PELLICER, Carmen
 PERALTA Victoria
 PÉREZ, Rosa María
 POLO, Emilio
 PRESSACCO, M^a Grazia
 QUEIRO, Dolores
 RISPA, Anna
 RODRÍGUEZ, Asier
 ROMERO, Miguel
 RUBIO, José Antonio
 RUIZ, Adela
 SALAIS, José Manuel
 SAN MILLÁN, Sofía
 SAN MILLÁN, Tatiana
 SÁNCHEZ, Manu
 SÁNCHEZ, Rosa
 SANCHÍS, Carles
 SANTACRUZ, Úrsula
 SANZ, Marisa
 SANSONE, Simona
 SARTI, Paola
 SAZ, Carlos
 TALABERA, Elba Aurora
 TALLOS, Mario
 THILL, Magali
 TOMÁS, Sonia
 VÁSQUEZ, René
 VILLA, Rubén
 XIMENO, Mónica

SOBRE ACSUR-LAS SEGOVIAS¹

Asociación de cooperación al desarrollo en funcionamiento desde 1989 que se define como “Organización ciudadana, pluralista y laica, comprometida con una acción de transformación social, para construir un modelo de desarrollo equitativo, sostenible y democrático, a escala global, para hombres y mujeres”

Sus objetivos son

- La lucha contra la pobreza y por un desarrollo humano y sostenible
- La transformación política de los procesos de globalización hacia modelos más justos, equitativos y democráticos, basados en la cooperación pacífica entre los pueblos
- El empoderamiento de las comunidades y colectivos desfavorecidos, a través de la defensa y promoción de los derechos humanos, económicos, sociales y culturales de mujeres y hombres
- El fortalecimiento y apoyo a redes y movimientos sociales y populares, en el Norte y en el Sur, para promover una ciudadanía participativa y solidaria
- El impulso de estrategias orientadas a la eliminación del modelo de visión y división del mundo androcéntrico, etnocéntrico y patriarcal, y el reconocimiento de la pluralidad de identidades, en el marco de la promoción de la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres, la equidad de género
- La cultura de paz
- La preservación del medio ambiente

Participa en proyectos integrales de desarrollo en Latinoamérica, Norte de África y Palestina en colaboración con más de un centenar de organizaciones sociales. Desarrolla programas de sensibilización y educación para el desarrollo y participa en acciones de ayuda humanitaria.

Está integrada en redes a nivel internacional, regional, local y en terreno en los países en los que desarrolla proyectos.

Como principales herramientas de comunicación, publica, además de libros, la revista “Hacia el Sur” y realiza experiencias de comunicación social alternativa y participativa a través del NIB “Noticiero Internacional de Barrio”.

Incluye en su estructura un Área de Género y Desarrollo, responsable de la transversalización de las acciones en defensa y promoción de las capacidades y los derechos de las mujeres.

¹ Información proporcionada por www.acsur.org

Igualmente acoge en su seno a ACSURAS, organización de mujeres socias y simpatizantes de ACSUR, encargadas de que se incorpore la perspectiva de género en los proyectos y acciones que supongan empoderamiento para las mujeres y de fomentar el trabajo con redes feministas del norte y el sur.

Trabajando con el enfoque de la equidad y el empoderamiento de las mujeres para cambiar el marco de relaciones de desigualdad y el acceso a la toma de decisiones, implementa líneas de trabajo estratégicas, encaminadas, por un lado, a incorporar transversalmente el género a nivel intraorganizacional y, por otro, a intervenir con proyectos que contemplen el enfoque de género, tanto en el Norte, como en el sur.

En la actualidad tiene en marcha diferentes proyectos relacionados con el género, tanto a nivel regional, como local o sectorial:

AMÉRICA CENTRAL Y MÉXICO

- Convenio de cooperación en materia de género y desarrollo, orientado a la representación de las mujeres y la participación paritaria en los espacios sociales y políticos, a través del apoyo a las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos de las mujeres (Centroamérica).
- Convenio de apoyo a las redes orientadas a fomentar la participación e inclusión de hombres y mujeres indígenas en los procesos de decisiones locales y nacionales en sus instituciones (Guatemala y México).
- Elaboración de políticas de igualdad de género para cuatro municipios del Departamento de Sonsonate Santo Domingo de Guzmán, Sonzacate, Acajutla y Santa Isabel Ishuatán (El Salvador).
- Articulación de políticas municipales para la equidad de género en El Salvador
- Escuela de formación de lideresas jóvenes en Guatemala
- Segunda escuela de promotoras para la participación ciudadana (Guatemala)
- Fortalecimiento organizativo y seguridad alimentaria para mujeres campesinas de Retalhuleu (Guatemala)
- Transformando nuestras vidas sin violencia (Guatemala)

- Construcción de democracia participativa con equidad de género en el municipio de San Francisco Libre (Nicaragua)

AMÉRICA DELSUR

- Fortalecimiento del ejercicio de liderazgo, ciudadanía e igualdad política de las mujeres en el campo de lo público en la ciudad de El Alto, 2ª fase (Bolivia)
- Fortalecimiento político y de gestión a mujeres de organizaciones sociales para la democratización de sus organizaciones y el control y vigilancia a partir del enfoque de género, 3ª fase (Bolivia)
- Fortalecimiento de la participación política de las mujeres indígenas campesinas en el desarrollo local de tres municipios quechua (Bolivia)
- Fortalecimiento de las organizaciones de mujeres a través de la mejora en el saneamiento básico y desarrollo económico local en las comunidades quechua del municipio de El Choro, primera fase (Bolivia)
- Guardería solidaria en Porto Alegre (Brasil)
- Apoyo a una cooperativa de producción agroindustrial, gestionada por mujeres y jóvenes en Petrolina. Pernambuco (Brasil)
- Escuela de formación para mujeres campesinas del cantón de Santa Ana (Ecuador)

MEDITERRÁNEO

- Fortalecimiento de la participación de las mujeres árabes en el desarrollo, Israel, Palestina y Marruecos
- Promoción del papel y la voz de las mujeres palestinas en los medios de comunicación, 2ª fase.

COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y EDUCACIÓN

- RAAC: Red de aprendizaje y acción comunitaria en género (Le monde selon les femmes, cabeza de consorcio)
- Programa veu dona sud: Dones mediterrànies II
- Enredando a los y las jóvenes para una cooperación solidaria

- Género en el desarrollo: temas de debate Norte-Sur para la agenda política de las mujeres (Hegoa, cabeza de consorcio)

Desde el año 1999 y hasta la actualidad, se ha desarrollado diferentes iniciativas que están recogidas en un anexo al final de este documento y que abarcan, desde la sistematización de experiencias anteriores, pasando por encuentros de políticas de género o elaboración de estrategias de género y cambio organizacional. El trabajo de recogida de datos y sistematización del documento ha sido realizado por Paula de Dios y Lola León, en su calidad de becarias del magíster en Estudios de las Mujeres, del Instituto de Investigaciones Feministas de la Universidad Complutense de Madrid.

MARCO TEÓRICO

Conviene mirar unas décadas atrás para encontrar las primeras formulaciones teóricas en relación a la participación de las mujeres en el desarrollo y llegar a las actuales en relación al género y desarrollo.

LA PERSPECTIVA MED (MUJERES EN EL DESARROLLO)

Coincidiendo con el auge de los movimientos feministas en sus luchas por la igualdad y la aprobación por parte de la ONU del Decenio de Naciones Unidas para la Mujer (1976-1985), empiezan a salir a la luz numerosos estudios acerca de las mujeres en los países del Tercer Mundo y a elaborarse un conjunto de leyes por parte de organismos internacionales encaminadas a eliminar todas las formas de discriminación.

Se diseñan políticas que pretenden incorporar a las mujeres al mercado laboral, suponiendo que de esta forma serán partícipes de los beneficios del desarrollo que, como consecuencia, será más eficiente.

Para desarrollar las políticas se diseñan estrategias específicas:

Estrategia del bienestar

Resaltando básicamente el papel de las mujeres como madres, aparecen como un grupo social vulnerable, beneficiarias del desarrollo a través de programas de salud, también para menores, programas alimenticios y de control de natalidad en la pretensión de reducir los niveles de pobreza y mejorar el bienestar familiar.

Estrategia de lucha contra la pobreza

Dirigida a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y de sus familias a través de la educación y el empleo. Propicia el incremento de la productividad de las mujeres integrándolas en microempresas, cuyos pequeños beneficios sirven para apoyar las rentas familiares, siempre de forma subsidiaria a las aportadas por los hombres.

Estrategia de la eficiencia

Las políticas de ajuste estructural, llevadas a cabo en la década de los 80 por parte del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, tienen como consecuencia el deterioro de las condiciones de vida y la merma de prestaciones sociales; se recurre a las mujeres, reconociendo su triple contribución, en lo productivo, lo reproductivo y lo comunal, para suplir con su tiempo y su fuerza de trabajo gratuita la progresiva desaparición de los servicios.

Estrategia de la equidad o de la igualdad de oportunidades

Pone el énfasis en las intervenciones estatales dirigidas a superar las situaciones de desigualdad, considerando a las mujeres como protagonistas del desarrollo, y favoreciendo su autonomía e independencia económica, aunque sin cuestionar las estructuras sociales, ni los modelos de desarrollo. Se promueven numerosos cambios legislativos en todas las esferas centrales de la vida, propiedad, herencia, divorcio, etc. y se propician Planes de Igualdad y Departamentos para las Mujeres, en organismos a veces también específicos.

Las principales críticas a las políticas de desarrollo implementadas hasta entonces provienen básicamente del movimiento feminista y de sectores progresistas y se centran, por una parte, en el tratamiento indiferenciado a las mujeres, al considerarlas como un grupo homogéneo y compacto (La Mujer), que no acaba de encontrar su papel económico en la sociedad y a un enfoque de desarrollo que no permite visibilizar las condiciones de subordinación en las que viven las mujeres ni que éstas tengan mayor acceso al poder, ni mejorar su posición social.

Liderado por grupos de mujeres del Sur, comienza a gestarse un nuevo enfoque

LA PERSPECTIVA GED (GÉNERO EN EL DESARROLLO)

Se basa en la premisa de que la desigualdad de género es la principal causa de subordinación de las mujeres, mujeres en plural, que viven en diferentes contextos o situaciones específicas, y pertenecen a una determinada clase social, etnia, religión, etc. y cuestiona los modelos de desarrollo dominantes, proponiendo uno que sea equitativo y sostenible, en el que las decisiones sean tomadas por hombres y mujeres, a través de la participación efectiva.

Esta corriente centra su análisis en las diferentes funciones y responsabilidades de mujeres y hombres y las relaciones de poder y conflicto que se dan.

A partir de la celebración en 1995 en Beijing de la 4ª Conferencia de la ONU sobre los Derechos de las Mujeres, se incorporó la perspectiva de género en todas las políticas de desarrollo, creándose una plataforma de acción a la que se comprometieron los países asistentes y que abarca: feminización de la pobreza, acceso a una enseñanza de calidad, acceso a la sanidad, violencia contra las mujeres, independencia económica, derechos humanos, mujeres y conflictos, igualdad en el acceso al poder, igualdad en los medios de comunicación, mecanismos institucionales para la promoción de las mujeres, medio ambiente y derechos de las niñas.

Se utiliza el análisis con perspectiva de género para tener en cuenta las diferentes necesidades de hombres y mujeres y su participación en la toma de decisiones.

El conjunto de metodologías, herramientas y procedimientos que ayudan a incorporar la perspectiva de género en el desarrollo, constituyen la Planificación de Género, cuyo eje central son las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres, que al estar subordinadas a éstos logren, través del empoderamiento, la equidad para una mejor redistribución de recursos y de poder.

La división genérica o sexual del trabajo, se refiere a los diferentes tipos de trabajos realizados por hombres y mujeres y al valor social que se le atribuye a cada cual en función del género asignado socialmente.

Algunas de las herramientas diseñadas desde la estrategia del empoderamiento son:

- El triple rol: cada persona cumple tres tipos de roles en la sociedad
 1. Rol reproductivo: relacionado con la crianza y cuidado de criaturas, mantenimiento de la fuerza de trabajo y cuidados de las personas ancianas.
 2. Rol productivo: tiene que ver con tareas y actividades que se remuneran, o bien con dinero, o en especies.
 3. Rol comunitario: comprende los trabajos de administración de la comunidad y es desarrollado mayoritariamente por mujeres cuando se trata de organizar celebraciones y eventos sociales y por hombres cuando tienen un cariz más político e implican habitualmente un aumento del poder o del prestigio.
- El acceso al control sobre recursos y beneficios: diseñada para analizar como se utilizan los recursos disponibles a nivel económico, político y cultural para desempeñar cualquiera de los tres roles, tanto por hombres, como por mujeres y los beneficios personales y comunitarios que cada cual obtiene, poniendo de manifiesto las diferencias de género.
- Los factores de influencia: Complementa a los tres roles y el acceso al control sobre recursos y beneficios como herramienta de análisis de la información que se produce en una intervención social con relación a las obligaciones, coacciones y posibilidades que tienen que ver con las relaciones de género: políticos, económicos, culturales, de formación, demográficos, estructuras institucionales, medio ambiente, población-cooperación, jurídicos e internacionales.
- El análisis del ciclo del proyecto: para identificar diferencias entre responsabilidades atribuidas a hombres y mujeres que redunden en la eficacia de planes, programas y proyectos.
- El empoderamiento: Definido como generación, refuerzo o aumento del poder, entendiéndolo como “promoción de las capacidades de las

personas para acceder al control de los recursos y reforzar su protagonismo en todos los ámbitos”²

Las mujeres serían capaces, entonces, de hacerse conscientes de su situación de inferioridad y subordinación y trabajar esa toma de conciencia en los diferentes ámbitos en los que actúan, personal, familiar y comunitario, pudiendo generar de esta manera procesos de toma de poder, no solo individuales, sino también colectivos.

- Los cinco factores: permiten medir a través de una tabla la adquisición de igualdad y poder, en relación con el bienestar, el acceso a recursos y beneficios, la concienciación, la participación y el control.
- El análisis socioeconómico en función del género: Analiza cómo se relacionan en las acciones de desarrollo los factores económicos, políticos, ambientales, culturales, sociales, demográficos, etc., así como el impacto que producen sobre los programas, las instituciones, las personas y las comunidades.
- Indicadores sexo específicos: diseñados para cuantificar el avance de la lucha contra la pobreza, se agrupan en torno a participación, actividad económica de las mujeres, sanidad y familia y se utilizan asociados al Índice de Desarrollo Humano.
- Presupuesto con perspectiva de género: orientado a redistribuir más equitativamente los recursos, valorando, en lo relativo a las mujeres, su aportación económica a través del trabajo remunerado y su visibilización en los sectores informales y en las economías familiares.

LA INCORPORACIÓN INSTITUCIONAL DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Las ONGDs, como agentes de desarrollo que son, se han enfrentado al problema del género desde el contexto de la planificación y ejecución de los programas, por una parte, y en lo relativo a sus propias prácticas internas, por otra.

Al coexistir multitud de paradigmas teóricos susceptibles de ser aplicados, además de la variedad de contextos locales y la pluralidad de realidades organizativas concretas, no se puede hablar de un único modelo de incorporación de la perspectiva de género a nivel intraorganizacional.

² Rosabel Aguirregomezhorta Ibarlucea y Lola Soler Fernández (LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ONGDs ANDALUZAS, 2005)

Las prácticas de las organizaciones se producen tanto a nivel real como simbólico y en tres ámbitos fundamentales:

El político: relacionado con todo lo global, es decir, los principios, el lenguaje, los objetivos, en definitiva, el modelo de desarrollo que defiende; responder en este ámbito desde la perspectiva de género implica desarrollar estrategias globales y planes de trabajo que contemplen propuestas, tiempos y recursos económicos asignados específicamente a tales fines.

El estructural: referido a los procesos internos que hombres y mujeres desarrollan en función del lugar que ocupan en la estructura organizativa y que tienen que ver con acciones y rutinas cotidianas; aplicar la perspectiva de género supone revisar los criterios de las políticas de contratación de personal, incentivar la formación y cualificación en temas de género, mejorar los mecanismos de participación y para todo ello revisar y rehacer todo tipo de manuales internos y documentos para que favorezcan los procesos de equidad de género.

El cultural: que agrupa el conjunto de creencias, actitudes, hábitos y valores que dan personalidad propia a la forma de ser colectiva de la organización en sus comportamientos, tanto hacia el interior, como hacia el exterior; tratar de detectar los sesgos y fisuras en materia de inequidad de género es dotar de nuevos códigos en las formas de hacer y de decir y en el sistema de relaciones.

Mecanismos utilizados habitualmente para incorporar la perspectiva de género son: capacitaciones específicas en género para todos los niveles de la organización; políticas de acción positiva hacia las mujeres para corregir las desigualdades y discriminaciones detectadas; decisión sobre la responsabilidad central en cuestión de género, bien con algún área especializada, o con consultorías externas o personal experto voluntario; por último, asignación de recursos financieros y temporales que sustenten políticamente el cambio organizacional.

Los cambios formales no implican necesariamente un reposicionamiento de la organización en cuanto al género, sólo son una parte; sin embargo, un cambio estratégico a nivel intraorganizacional supone poner todas las cartas boca arriba y aceptar lo que se está haciendo bien y mal, desde los aspectos técnicos y, desde luego, desde los políticos, para no seguir arrastrando en el futuro la rémora de las cosas sin hacer o mal hechas. Los desequilibrios de género en el interior de las organizaciones no son más que el reflejo, a pequeña escala, de lo que ocurre en la sociedad. El problema añadido en este caso, por el tipo de trabajo que se realiza con contrapartes y comunidades de países del Sur, es que los desequilibrios presentes y latentes en la organización se traducen en políticas y prácticas alejadas, conscientemente o no, de la equidad y el empoderamiento que se defienden a veces en ámbitos institucionales.

EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

La gente experta en cambio intraorganizacional coincide en que para incorporar la perspectiva de género, es imprescindible la realización de un diagnóstico. Aunque se habla de diferentes tipos, atendiendo al caso que nos ocupa, nos centraremos más en el diagnóstico participativo no dirigido, llamado por Natalia Navarro “no diagnóstico” y que consiste, fundamentalmente, en el intercambio y aprendizaje de las personas de la organización y la facilitadora. Según ella, lo esencial es revisar los conceptos de género, poder, participación y cultura organizacional y al final se llegará donde lleve el propio proceso y donde quiera la organización.

“Va cobrando sentido conforme la organización se apropia de él, identificándose total o parcialmente con sus planteamientos, generando discusiones y abriendo las líneas de debate que juzgue oportuno, en pos de la búsqueda de prácticas y comportamientos que contribuyan a eliminar las desigualdades de género.”³

La incorporación intraorganizacional de la perspectiva de género, interpretándolo como “proceso generizante” (Navarro, N, 2003) supone atender a las actividades concretas, todo lo que se hace y se dice, cómo se hace y cómo se justifica.

Afrontar el análisis de la situación intraorganizacional respecto al género desde el paradigma de una investigación social participativa supone darle al diagnóstico, al autodiagnóstico en este caso, el papel que le corresponde dentro de un proceso en el que el colectivo implicado pueda reflexionar, tanto sobre los problemas, como sobre las alternativas que se formulen conjuntamente. El diagnóstico es, pues, una contextualización del problema.

El problema, en este caso la situación de la organización respecto al género, siempre abre preguntas respecto a los elementos que lo componen, a los vínculos existentes, a las prácticas que lo acompañan, a los conflictos o a las contradicciones. Al tratarse de una investigación participativa, hay que trasladar el problema a su contexto para que allí hablen sus protagonistas.

“Contextualizar el problema se convierte así para nosotros en un punto de partida, nunca en un punto de llegada. El objetivo es conocer las preguntas que abren el problema, es decir, las interrelaciones que lo nutren y dan consistencia dentro de un contexto convivencial y lleno de significados”⁴

Es fundamental empezar la investigación a partir de significados compartidos y no de los prejuicios existentes alrededor del tema. El papel de quien facilita este proceso es el de compartir también su conocimiento, que está tan sesgado como el del resto, ya que no puede sustituir las experiencias pasadas de quienes lo están protagonizando, ni las redes sociales en las que cada cual está inmerso. Los sesgos surgidos en una investigación no deben ser considerados

³ “Con las manos en la masa” (NATALIA NAVARRO 2004)

⁴ “Diagnóstico y contextualización en la ISP” no publicado (ANTÍGONA, PROCESOS PARTICIPATIVOS 2007)

como obstáculos al cambio; por eso los límites que se ponen a una investigación social participativa no los ponen los/las técnicos/as, sino las personas implicadas.

Sólo partiendo de lo que se dice y se hace respecto al problema se pueden crear espacios de reflexión en los que poder plantear alternativas comunes que puedan cambiar determinadas prácticas. Únicamente a través del conocimiento no se pueden cambiar las prácticas, que siempre implican un escenario complejo vinculado a interrelaciones que suponen cambios en las relaciones, estableciendo procesos de implicación y generando espacios de reflexión.

Es posible que a lo largo del proceso, no toda la gente que haya participado en el diagnóstico, estará presente en la realización de propuestas, ni necesariamente quienes hagan éstas, hayan participado en la fase anterior; tampoco son idénticos los puntos de partida en cuestiones técnicas o las informaciones secundarias respecto al problema. Con la contextualización del autodiagnóstico, se pretende asegurar el máximo de voces y opiniones plurales.

Acometer un proceso de incorporación de la perspectiva de género a nivel intraorganizacional es, en primer lugar, reconocer la existencia de desigualdades de género en el seno de la organización.

De los problemas relacionados con el género definido como “construcción social de desigualdades en función de diferencias sexuales” (Navarro, N. 2000), no se libra ni la organización que se define como “pluralista, laica, comprometida con una acción de transformación social para construir un modelo de desarrollo equitativo, sostenible y democrático a escala global para hombres y mujeres” (ACSUR-Las Segovias).

La planificación, ejecución y evaluación los proyectos, las relaciones con las contrapartes, los repartos de trabajos, las formas de hacer y de decir en lo cotidiano, cualquier acto personal o grupal, por estratégico o intrascendente que pueda parecer, refleja el conjunto de creencias y valores que sustentan la posición organizacional ante el género.

Todos los intentos anteriores, traducidos en el trabajo de muchas personas, la elaboración de montones de documentos, la implicación honesta en lo laboral y en lo personal, suponen un bagaje del que no se puede prescindir. Sin embargo, es tiempo de retomar el asunto y rediseñar una forma de hacer ajustada a las personas y los ritmos de la organización, incorporando las prácticas y la creatividad de quienes la sostienen.

“La incertidumbre, los miedos, las paradojas, el pasado o los deseos forman parte del pensamiento y la acción de cualquiera y es todo ello lo que la ISP pretende hacer concurrir”. (Antígona, Procesos Participativos, 2007)

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

ORGANIZACIÓN

Se ha llevado a cabo contando con las personas responsables en cada territorial u oficina en terreno comunicadas por el área de género.

A través de correo electrónico y contactos telefónicos se ha solicitado información previa relevante para cada caso y se ha trabajado conjuntamente para preparar la logística de las sesiones (convocatorias, lugares de realización, materiales necesarios...)

Los lugares elegidos han variado dependiendo de las disponibilidades locales y las necesidades planteadas: desde las propias sedes, pasando por lugares cedidos por instituciones diversas, como Consejo de la Juventud, Centro Sociocultural, Escuela de Convivencia, Casa de los Tres Mundos...)

Se ha trabajado con los diferentes grupos, y por este orden en:

Murcia, Valencia, Barcelona, Madrid, Granada (Nicaragua), Jerusalén (Palestina) y Miraflores de la Sierra (Madrid)

En términos generales, la parte práctica del proyecto, en la que se participaba directamente, se ha desarrollado de manera similar en las diferentes territoriales, con unas primeras sesiones de diagnóstico y una/as siguientes de devolución y autodiagnóstico. En cualquier caso, existen algunas situaciones notables o especiales que hay que tener en cuenta:

» La organización territorial de Asturias decidió no participar en el proceso

» ACSUD - País Valencià lo hizo en la primera parte y se descolgó en la segunda.

» Para trabajar el proyecto en Latinoamérica, se aprovechó la coincidencia con la reunión anual de planificación en esa zona para reunir a las personas que geográficamente están más dispersas y por razones de índole práctica sólo se pudo trabajar en una única sesión de un día completo.

» Respecto al área Mediterránea, aunque en la propuesta se recogía sólo la posibilidad de trabajar de forma telemática, se pudo materializar a través de otra financiación y finalmente se optó por Palestina, siendo el trabajo de una semana de duración y con el equipo completo.

DOCUMENTACIÓN

Se ha entregado a las personas participantes en el proceso el documento que recoge la trayectoria histórica de ACSUR respecto al tema de género y se ha

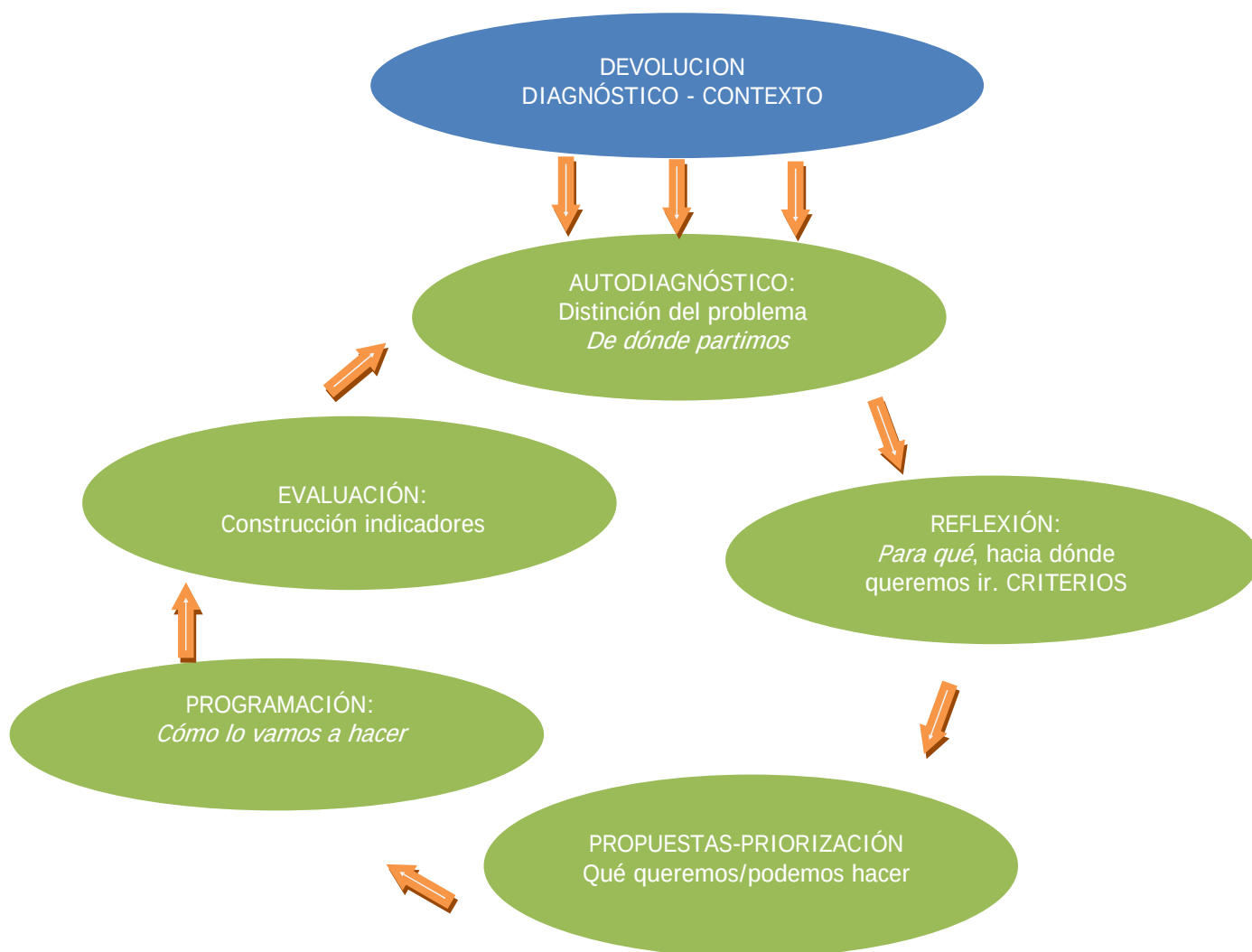
procurado que estuvieran a disposición los cuadernillos “Cuestiones Esenciales sobre Género”. (Se adjunta como anexo)

A pesar de la diligencia del Área de Género a la hora de tener listos los envíos de documentación, ha habido algunos lugares en los que no se habían entregado y las personas participantes los desconocían en todo o en parte.

En cualquier caso, salvo las personas especialmente interesadas en el tema, prácticamente nadie más había leído los documentos.

METODOLOGÍA

El tipo de proceso implementado responde básicamente a un esquema del tipo que sigue:⁵



⁵ PAI: Plan de Acción Integral. El esquema no recoge específicamente el elemento de la sistematización, del que se hablará más adelante en el capítulo de recomendaciones

El eje que ha definido todo el proceso ha sido la participación y la implicación directa de las personas asistentes.

Al haber partido de situaciones organizativas diversas, en algunos lugares se ha trabajado con juntas directivas y personal técnico por separado, en otras se han mezclado desde el primer momento, en el caso de terreno en Latinoamérica y Palestina sólo había personal técnico y de administración.

En todos los casos se ha partido de las vivencias y los conocimientos personales que se tenían sobre el tema. Se han utilizado técnicas apropiadas para generar la mayor cantidad de información de la que poder partir y compartir con el resto de participantes.

En la mayoría de los grupos se comenzó con presentaciones colectivas y aportación de definiciones previas que la gente tenía sobre el género y el enfoque de género.

GÉNERO

Entendido como un factor de carácter social y cultural que se construye para asignar diferentes papeles a hombres y mujeres en cada contexto concreto y produce desigualdades

“Construcción social sobre el sexo en una sociedad determinada”

“Género es una etiqueta cultural masculino/femenino”

“Género es una construcción social y cultural de lo que es ser hombre y ser mujer en una sociedad concreta”

“La visión que una sociedad tiene sobre los roles de hombres y mujeres”

“Asignación cultural de roles”

“Constructo sociocultural basado sobre la desigualdad”

“Construcción social del sexo; determina y condiciona roles, expectativas, identidades y relaciones entre mujeres y hombres”

“Construcción cultural de formas para establecer relaciones entre hombres y mujeres”

“La distinción entre hombres y mujeres desde el punto de vista cultural, (entendida ésta por religión, tradiciones, políticas, roles, etc....)”

Relacionado con la existencia de situaciones de igualdad-equidad y desigualdad respecto a derechos y obligaciones

“Justa equidad en el ejercicio de los derechos entre mujeres y hombres”

“Relaciones desiguales entre hombres y mujeres; culturales no fisiológicas”

“Una cualidad diferenciadora entre hombres y mujeres en la sociedad”

“Igualdad del hombre y la mujer frente a las obligaciones y los derechos”

Entendido como una herramienta de análisis para diagnosticar situaciones sociales de desigualdad entre mujeres y hombres

“Género es una categoría de análisis que nos da información sobre el grado de igualdad-desigualdad entre mujeres y hombres”

Visiones variadas de difícil clasificación

“Género, algo que tiene que ver con todo”

“Género es poner a cada quien en el sitio que se merece”

“Una forma de eludir la palabra feminismo, o femenino, o mujer, etc.”

“Identificación sentimientos / Identificación física / Identificación social”

ENFOQUE DE GÉNERO

Identificación de género con mujeres o problemas relacionados con las mujeres

“Incluir los intereses y derechos de las mujeres en todas las actuaciones, a todos los niveles”

“Enfoque de género es la integración del sexo femenino de manera justa a todas las actividades de la sociedad”

“Se centra en la igualdad de las mujeres”

“Es poner sobre la mesa, alto y claro, el rol que juegan las mujeres en la vida diaria”

“Situación a las mujeres como actores centrales en los proyectos de desarrollo”

Instrumento de búsqueda y detección de desigualdades para la consecución de la igualdad

“Trabajar para conseguir una igualdad real entre hombres y mujeres, tanto dentro como fuera de la organización”

“Pretende conseguir la igualdad real entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta las construcciones culturales en torno al sexo”

“Promoción y lucha continua para llegar a la igualdad entre hombres y mujeres, en todos los ámbitos sociales y de la vida personal”

“Trabajar para promover la igualdad entre hombres y mujeres a través del empoderamiento de las mujeres con metodología, herramientas, recursos económicos y humanos destinados a tal fin”

“Aplicación de una perspectiva que defiende la igualdad entre personas, entre hombres y mujeres”

“Potenciar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres con el fin de que sean sujetos de beneficios equiparables”

“Incorporación de la mujer en los sectores económico, político y social en igualdad de condiciones que el hombre”

“Relaciones de iguales oportunidades entre hombres y mujeres”

“Metodología utilizada para encaminar las acciones, actividades...hacia la igualdad de las personas con diferente sexo”

“Buscar la igualdad entre hombres y mujeres”

“Enfoque de género es igualdad entre hombres y mujeres”

“Ser conscientes de que partimos de situaciones de desigualdad estructural para incorporar esta premisa en todo el ciclo de nuestro trabajo”

“Promoción de la igualdad de derechos hombre-mujer”

“Actuar para eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres”

“Trabajar por conseguir, a diferentes niveles sociales, relaciones de igualdad entre mujeres y hombres”

“Integrar la dimensión de igualdad y justicia social entre mujeres y hombres en estrategias de desarrollo”

“Treballar per les desigualtats entre homes i dones”

“Visibilización de las desigualdades entre los géneros”

Planteamiento de investigación, análisis, diagnóstico e implementación de técnicas y metodologías capaces de detectar las distintas realidades de hombres y mujeres y actuar sobre ellas para cambiarlas de una forma justa

“Básicamente, análisis diferencial de las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de hombres y mujeres para propiciar la equidad entre ambos”

“Analizar de manera diferenciada la realidad de mujeres y hombres para producir cambios en las relaciones de poder y para incluirlo en el trabajo organizacional y proyectos”

“Identificar las desigualdades dadas por los diferentes roles que asigna la sociedad y dar trato diferenciado para disminuir las mismas”

“Enfoque de género es el estudio o análisis de las relaciones hombre-mujer según su función dentro de la sociedad”

“Forma de mirar la realidad desde la premisa de que las relaciones entre hombres y mujeres están marcadas por atributos que “culturalmente” se le asignan a los “sexos” y que son distintas”

“El enfoque de género es una categoría de análisis de la realidad que trata de identificar las desigualdades existentes en función de los roles adjudicados a hombres y mujeres para conseguir relaciones equitativas”

“Enfoque que facilita el análisis y la comprensión de la sociedad al desagregar por género la misma”

“Modo de análisis y entendimiento de la realidad que pretende la superación de las desigualdades derivadas de la diferencia de roles entre hombres y mujeres”

“Cómo vemos, analizamos, qué cualidades, características, caracteres atribuimos a hombres y mujeres por el hecho de serlo”

“Analizar la realidad desde el punto de vista de las relaciones sociales y personales entre hombres y mujeres”

“Papel que el sistema social atribuye a cada género”

“Acción consciente contra la división social por razón de sexo”

“Tomar en cuenta las diferentes relaciones y los diferentes papeles entre sexos”

“Un proceso de evaluación continuo de la estructura, objetivos y estrategia de ACSUR sobre género para que, de acuerdo con los resultados de la evaluación, sean tenidos en cuenta”

Reconocimiento de las relaciones de poder de los hombres hacia las mujeres existentes como elemento clave para el cambio

“Forma de definir las relaciones de poder y oportunidades entre mujeres y hombres”

“Analizar la realidad con objetivo de cambiarla desde el punto de vista de las relaciones de poder entre hombres y mujeres”

“Teoría propuesta desde el feminismo que propone el análisis de las relaciones de poder entre hombres y mujeres y la discriminación de estas últimas”

Plantear, a partir del desequilibrio entre hombres y mujeres, acciones positivas diferenciadas que permitan a éstas situarse a un nivel igual

“Accionar desde la perspectiva de garantizar la equidad entre hombres y mujeres, integrándolo en todas las acciones, estrategias y visión de la organización o del trabajo y personal”

“Herramienta “técnico-ideológica” que sirve para planificar intervenciones-acciones encaminadas a la equidad”

Otras

“Actitud ante la vida en la que hombres y mujeres conviven con respeto, igualdad de oportunidades y armonía”

“Ver o entender la realidad teniendo en cuenta categorías biológicas, psicológicas, sociales y culturales”

“Diferencia, enseñanza, lucha”

Todas estas primeras aportaciones personales fueron el punto de partida para trabajar en los grupos; sólo fueron personales hasta que se pusieron en común; a partir de ahí se colectivizaron y a lo largo de todo el proceso el material de trabajo aportado por las personas participantes se socializó sin importar quién dijo qué, sino lo que se dijo.

TÉCNICAS UTILIZADAS

Se ha trabajado con matrices DAFO para comenzar las tareas de diagnóstico, pues esta herramienta permite combinar el trabajo en pequeños grupos y el grupo grande y es apropiada para detectar y categorizar problemas, en este caso relacionados con el enfoque de género.

Como siempre que se trabaja con este tipo de matrices, las posiciones, poco decantadas todavía, hacen dudar a los grupos y situarse en permanente estado de renegociación, pues todas las decisiones se toman por consenso después de ser argumentadas.

Una vez perfiladas las matrices, se trabaja la devolución de los discursos producidos en el grupo a través de TETRALEMAS y, sobre todo, con la construcción de FLUJOGRAMAS que permitan, una vez relacionados los problemas detectados, establecer cadenas causales e identificar los NUDOS CRÍTICOS sobre los que luego reflexionar y debatir para armar PROPUESTAS.

En aquellos lugares donde las circunstancias y el tiempo lo han permitido se ha trabajado la técnica del sociograma para situar a la organización en relación al resto de actores sociales que conforman su contexto, como en el caso concreto de Palestina.

PROBLEMÁTICAS COMUNES

Se trabajó con matrices DAFO para identificar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Definimos un eje externo, Oportunidades y Amenazas y otro interno, Fortalezas y Debilidades

	NEGATIVAS “Factores de riesgo”	POSITIVAS “Factores de éxito”
CIRCUNSTANCIAS INTERNAS (En acto)	DEBILIDADES	FORTALEZAS
CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS (En potencia)	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Los factores considerados de éxito, fortalezas y oportunidades, simplemente se describen pues, salvo por el matiz de la reversibilidad,

- Si una FORTALEZA no se mantiene, tendremos una DEBILIDAD
- Una OPORTUNIDAD que no se aprovecha, se convierte en una AMENAZA

no son los elementos con los que se continúa trabajando en el proceso de análisis y autodiagnóstico. Es sin embargo curioso comprobar más adelante cuando se elaboran los flujogramas y aparecen los nudos críticos, cómo hay problemas idénticos textualmente en categorías teóricamente opuestas, lo que sin duda es un síntoma de falta de suficiente debate interno respecto al tema.

FORTALEZAS

Creación de un área de Género
Discurso teórico y materiales muy elaborados
Integración en documentos institucionales del trabajo en género
Junta Directiva compuesta por muchas mujeres estupendas y militantes
Intento de concienciación y práctica de la igualdad por parte de compañeros
Sistematización de experiencias en ACSUR
Espacio de planificación de género
Creación /existencia de ACSURAS
Estrategia transversal de género
No rechazo a la inclusión formal de la perspectiva de género
Referente en género
Extensión de ACSURAS al sur
Que ACSUR se defina como feminista
Estrategia formulada
Sensibilidad y trayectoria del equipo y la J.D.
Voluntad política institucional
Oportunidad de reflexionar sobre temas de género
Trabajo específico
Flexibilidad de la jornada
Estrategia transversal
Parte de una ideología y una voluntad feminista
Reflexión sobre su propio trabajo, tanto a nivel directivo, como de voluntariado, socios y público
Proceso de reflexión que lleva la institución
Recursos formativos y documentales
Evaluación de la situación de género internamente
Creación de un sector propio para la mujer en ACSUR, ACSURAS
Enfoque de género en sus proyectos
Predisposición de quienes formamos parte de esta asociación
Las mujeres de la organización nos sentimos cómodas
Organización participativa
Mayor disposición por parte del grupo de hombres para abordar el tema género
Gran número de mujeres alertas en cuestiones de género en todos los niveles
Ganas, interés, motivación
Participación en redes
Plurimilitancia
Acceso a recursos humanos especializados: efecto multiplicador

OPORTUNIDADES

Existencia de organizaciones de mujeres y feministas
Dinamización de base social en relación a ACSURAS
Numerosos materiales didácticos de formación, tanto internos, como externos
Existencia de líneas de financiación específicas para proyectos de género
Alianzas con otras organizaciones para trabajar el tema
Contexto estatal y legislación autonómica
Contexto político y social favorable al enfoque de género (financiadores incluidos)
Cambios en la cooperación española
Relaciones con el movimiento feminista
Incremento de las oportunidades de formación en temas de género

Desde instituciones, momento de reconocimiento de la importancia de los temas de género
Estructuración del movimiento feminista
Acceso a recursos/bibliografía
Contexto exterior favorable
Estrategia de género AECI
Sociedad más concienciada
Mayor información del tema de género
Aumento de posibilidad de acceso a recursos económicos: subvenciones
Flujos de información entre ACSUR y organizaciones feministas y medioambientales
Apoyo institucional a las políticas de género (Inst. de la Mujer, subvenciones)
Existencia de debate socio político sobre igualdad de oportunidades
Existencia de una política de género en las contrapartes
Tenemos organizaciones de mujeres como contrapartes
Existencia de organizaciones y redes afines
Reconocimiento exterior de nuestro trabajo en género

Tanto las fortalezas como las oportunidades, definidas en la matriz como positivas y factores de éxito se trabajaron de una manera algo más superficial, haciendo hincapié en el aspecto Reversibilidad igualmente aplicable a los factores “presuntamente negativos”:

- Cuando identificamos y afrontamos una AMENAZA, la estamos convirtiendo en OPORTUNIDAD
- Una DEBILIDAD, compensada y corregida, se vuelve una FORTALEZA.

PROBLEMÁTICAS ESPECÍFICAS

Si bien el tipo de problemas, con matices, se venían detectando de forma repetida, para comprender el resultado final hay que detenerse en algunos casos particulares:

≥ A la hora de realizar el autodiagnóstico, ha habido equipos que se han centrado en su realidad nacional (Catalunya y València); por tanto algunas de las soluciones a los problemas se proponen para ese ámbito concreto.

≥ El caso concreto de Valencia, que no realizó taller de devolución por decisión propia, y por tanto no aportó propuestas, y hasta donde se pudo llegar en las primeras sesiones concluye, en lo relativo al eje interno, en los términos que se muestran a continuación

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Modelo organizativo centralista Procesos poco participativos, como por ejemplo, la elaboración de la estrategia de género (ACSURAS) No se ha elaborado una herramienta propia para el enfoque de género en el P.V.	Experiencia de trabajo con y de organizaciones de mujeres del Sur Potencial humano para trabajar la temática de género en el P.V. Organización horizontal, participativa abierta y flexible (P.V.)

Se introdujo la técnica del tetralema: eligiendo frases textuales que planteaban posturas opuestas, se introdujeron variables que permitían matizar las opiniones y más adelante elegir una postura que superase los niveles tradicionales y dicotómicos de discusión en un esquema del tipo

TETRALEMA

Sí	Sí, pero no
Ni sí, ni no	No

La razón fue que los planteamientos que empezaban a surgir presumían algunos dilemas, planteados entre la organización central y la del P.V, que de haber podido seguir profundizando, hubieran supuesto un elemento clarificador,

tanto para el trabajo en temas de género, como para el resto de las actividades de la organización

≥ Otro caso peculiar en el proceso se dio en el taller de terreno en Granada (Nicaragua). El trabajo de este grupo, de 17 personas, resultaba a priori de los más complicados, pues reunía a gente de ocho países diferentes: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Cuba, Panamá, Bolivia y Ecuador.

Aunque las experiencias de las personas participantes eran muchas y variadas, lo exiguo del tiempo dedicado al taller no dio oportunidad de debatir lo suficiente, perdiéndose la especificidad de cada problemática y la cantidad de matices que se podían aportar.

El esfuerzo de quienes participaron fue enorme para elaborar un flujograma conjunto. Ante la imposibilidad de seguir presencialmente con el proceso y mediante unas pautas a seguir, cada equipo tuvo la posibilidad de retrabajar el tema y ofrecer alternativas en forma de propuestas; así lo hicieron en El Salvador, Guatemala, Bolivia y Ecuador. (Estas propuestas, junto con el resto, están recogidas más adelante)

Es interesante comentar que, como preocupación específica que supuso gran parte de los debates, se trató de temas relacionados con las contrapartes, que aparecen en los nudos críticos del flujograma y que se concretan en:

- Resistencia de socias locales a aplicar enfoque de género
- Falta de formación en género de las contrapartes
- Posible visión occidentalizada de las relaciones de género

Conviene resaltar, sin embargo, la aparente paradoja que se produce al entrevistar a algunas contrapartes y comprobar, en al menos dos de los casos, la coherencia del discurso en cuestiones de género. Bien es cierto que esas organizaciones no son, ni tienen por qué ser representativas del resto, sin olvidar el tremendo bagaje teórico que aportan las feministas latinoamericanas.

Se deduce, por tanto, que queda mucho por explorar, y más en lo relativo a las contrapartes, sin olvidar que existe un convenio regional específico de género que desempeñará un papel fundamental en el futuro de las relaciones con las socias locales.

- En el caso de Palestina, y al poder trabajar de continuo con el equipo al completo a lo largo de varios días, se comenzó como siempre, con las presentaciones y las definiciones pero, es tan determinante el peso de la situación sociopolítica en las vivencias cotidianas, que se optó por trabajar primero la técnica del sociograma, que permite relacionar actores sociales entre sí (instituciones, asociaciones y base social), permitiendo situar a ACSUR-Palestina en el territorio y ver el entramado de relaciones y las redes

en las que se articula, organizándose la discusión en torno a las contrapartes, un total de 13, a siete de las cuales se entrevistó.

En cualquier caso, para encaminar el proceso hacia la construcción de un autodiagnóstico, había que centrarse en los aspectos considerados hostiles y negativos, pues son éstos los que conviene analizar y discutir para modificar situaciones problemáticas y construir alternativas comunes a los problemas planteados.

Se utilizó la técnica del flujograma, que permite relacionar las cadenas de problemas detectados, valiéndose de una matriz en la que se sitúan, en el eje vertical los espacios de intervención y de influencia y en el horizontal los criterios que de forma consensuada se acuerdan en el grupo y permiten encontrar el sitio adecuado a cada problema.

AUTODIAGNÓSTICO

En la mayoría de los grupos existe una clara coincidencia a la hora de definir los criterios que agrupen problemas y que se han colocado en las columnas.

Una vez situados los problemas se establece una relación causa efecto entre unos y otros, a partir de la cual se va deduciendo cuales son los problemas, o cadenas de problemas centrales, a los que llamaremos NUDOS CRÍTICOS, que, situados en un contexto general y acompañados de otros menos relevantes, son causa de la mayoría de los demás.

Será sobre estos nudos críticos, especialmente los situados en el cuadrante denominado “nuestro espacio de intervención”, sobre los que se incidirá a la hora de realizar propuestas

FLUJOGRAMA

	CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO	OPERATIVO MOVIMIENTOS Y REDES SOCIALES MOVIMIENTOS SOCIALES	POLÍTICA ORGANIZATIVA RELACIONES INTERORGANIZACIONALES CULTURA ORGANIZACIONAL ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN/FORMACIÓN ORGANIZACIÓN INTERNA ACSURCAT POLÍTICA Y ESTRATEGIA ORGANIZATIVA
EN NUESTRO ESPACIO DE INTERVENCIÓN (DETERMINANTE)			Falta de priorización Existencia de ACSURAS Estrategia poco definida en cuestiones de género Autocomplacencia y relajo en temas de género	Falta de formación interna El hecho de que exista un Área de Género Incongruencia organizacional Desequilibrio entre discurso teórico y práctica organizacional Falta de recursos económicos y humanos Excesiva carga de trabajo
ALEJADO DEL ESPACIO DE INFLUENCIA (RELATIVAMENTE INFLUYENTE)	Dependencia de financiación para programas de género Patriarcado: culturalmente la sociedad no ha interiorizado la desigualdad de género	Poco poder de incidencia institucional y política Resistencia de socias locales a aplicar el enfoque de género	Falta de sistematización de políticas de género Inexperiencia en la ejecución de proyectos de género	Falta de formación de género en las contrapartes
FUERA DEL ESPACIO DE INFLUENCIA (IRRELEVANTE)	Contexto patriarcado Sociedad neoliberal heteronormativa y eurocéntrica			

La cantidad de propuestas es tan descomunal que resulta complicado hacerlas cuadrar. Dependiendo de la situación concreta de cada territorial o cada equipo de terreno, el nivel de desagregación y de concreción es diferente. Para no complejizarlo en exceso se tratará de seguir los criterios establecidos en el/los flujogramas (hay que tener en cuenta que el que aparece más arriba es un intento de resumen de todos y cada uno aunque lo lógico hubiera sido poderlos cruzar en la práctica entre todas las personas participantes, cosa que se ha hecho, en parte, la sesión colectiva y a aportado un elemento más de consenso y negociación de las propuestas)

Los textos de las propuestas se han trasladado de forma literal (entrecomillados, subrayados y negritas, referencia a nombres propios...) En la medida en que no ha habido oportunidad de trabajar colectivamente con ellas con el fin de aclararlas, agruparlas y sistematizarlas según los criterios consensuados, es lógico trasladarlas al esquema general para que sirvan de herramienta de trabajo en el futuro.

Existía la posibilidad de colocar los bloques de propuestas, unos tras otros, y así se hizo en principio, aunque el resultado desvirtuaba las partes anteriores del proceso: aparecían listados de propuestas, que si bien podían tener valor en sí mismas, inducían a fijarse en quién había dicho qué (en este caso qué equipo había hecho qué propuestas)

Del mismo modo que se utilizaron las definiciones de género y enfoque de género como punto de partida para trabajar en los talleres de diagnóstico, y a partir de leerlas en voz alta dejaron de ser de quien las dijo para pasar a ser de todo el mundo, se ha pretendido hacer con las propuestas, que a estas alturas del proceso implican en no pocos de los casos, un nivel de reflexión y elaboración importantes, aunque necesitan socializarse para cobrar relieve y servir como elemento de cohesión de toda la organización.

PROPUESTAS

Aunque el formato de cuadro para trabajar sobre las propuestas que se proporcionó a los equipos fue el que se muestra a continuación, el nivel de desagregación de algunas es tan grande y la generalización de otras tan evidente, que para facilitar la comprensión se han mantenido las tres primeras columnas, haciendo una reflexión sobre el resto de los aspectos en el apartado de conclusiones y recomendaciones

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSAB.	BENEFIC.	RECURSOS	CALENDARIO	ÁMBITO

Están armadas en torno a los nudos críticos definidos en el flujograma y han sido puestas en común, en un primer avance, en el transcurso de la reunión anual de planificación, participando: Dirección, Equipos Técnicos de territoriales y terreno y Junta Directiva.

INCONGRUENCIA ORGANIZACIONAL/DESEQUILIBRIO ENTRE DISCURSO TEÓRICO Y PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Para la elección de las propuestas se ha tomado como criterio el aprendizaje de las experiencias prácticas, basadas en el debate, la evaluación y la socialización; se ha desechado la realización de manuales o códigos de buenas prácticas

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO	- Reforzar la incorporación de la perspectiva de género al interior de ACSUR - Trabajar para conseguir una organización más congruente, externa e interna - Cumplir y corresponsabilizar a miembros de la organización con el ideario, la legalidad actual (representación paritaria 60-40) y las tendencias políticas - Crear un discurso y una visión común dentro de ACSUR - Incorporar indicadores específicos de género	Revisión de estatutos de ACSUR de forma motivada Evaluación de nuestras prácticas con enfoque de género, incorporando a los POA Incorporación de un prediseño de nuestras acciones/actividades con enfoque de género Seguimiento de debates abiertos en la actualidad social sensibles sobre la situación de la mujer Análisis del uso de imágenes, documentos y publicaciones Publicación de valoración de aciertos y errores de la evaluación

EL HECHO DE QUE EXISTA UN ÁREA DE GÉNERO / EXISTENCIA DE ACSURAS

Se redefinió el nudo crítico como “LA DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO NO PUEDE SER RESPONSABILIDAD ÚNICA Y EXCLUSIVA DEL ÁREA DE GÉNERO NI DE ACSURAS”

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1. Definir, clarificar y dar a conocer las funciones del Área de Género 2. Favorecer el conocimiento de ACSURAS y qué relación tiene con ACSUR 3. Creación de un comité mixto, responsable de la estrategia de Género y su puesta en práctica	Membresía nata de representantes de ACSURAS en Junta	Presentaciones didácticas de qué es ACSURAS en espacios asociativos Elaboración de plan de trabajo de ACSURAS Participación de los hombres en las actividades mixtas de ACSURAS

AUTOCOMPLACENCIA Y RELAJO EN TEMAS DE GÉNERO

Se redefinen las propuestas, se plantea el proceso como permanente y se proponen herramientas de revisión a dos niveles, el de los programas y el interno de ACSUR

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1. Promover actitudes autocríticas y debates internos	Generar conciencia crítica	Creación de espacios en las planificaciones para evaluación y revisión
2. Evaluación y revisión permanente	Tensión y alerta permanente	Elaboración y diseño de indicadores para evaluación permanente
3. Difusión de la estrategia de género a lo interno y externo de ACSUR	Mostrar lo que se está haciendo al exterior	Publicación
4. Difusión interna de los resultados del diagnóstico permanente	Reforzar la incorporación de la perspectiva de género en ACSUR	Elaboración de informes periódicos Difusión en Asamblea y Planificaciones

ESTRATEGIA POCO DEFINIDA EN CUESTIONES DE GÉNERO

PROPUESTAS	OBJETIVOS
1. Definir una estrategia única, participativa e intercultural, que incorpore claramente el enfoque de género, con planes de acción diferenciados, con propuestas metodológicas y que tenga en cuenta a los socios locales	Crear espacios de reflexión y debate en torno a la política de género
2. Continuar el análisis intraorganizacional, realizando un diagnóstico de las relaciones de género	Efectuar un diagnóstico de género de las oficinas de ACSUR
3. Diseñar un plan de igualdad a nivel interno con asignación presupuestaria	Potenciar la capacidad de los medios y herramientas de comunicación para la formación y sensibilización en temas de género Priorizar a nivel de planificación la formación en género y el debate en torno a la política organizacional En todos los materiales de comunicación y manuales de trabajo que se elaboren, o sean de uso común (manual operativo, documento seguridad, etc....) incorporar la perspectiva de género y feminismo e incidir en que “género” no es igual a “mujeres” Elaborar una clara política institucional respecto a la maternidad y paternidad
4. Elaborar un plan de acción hacia fuera	Asegurar que los socios locales con los que trabajamos comparten realmente el principio básico para ACSUR de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres Reforzar el criterio de experiencia/interés en trabajar en género como un criterio esencial e imprescindible para la selección de contrapartes. Hacer extensivos los acuerdos de ACSUR en materia de género a nuestras contrapartes, a las redes y plataformas en las que participa ACSUR
5. Construir herramientas de evaluación, seguimiento, control y aplicabilidad	Creación de indicadores específicos para medir el impacto

FALTA DE PRIORIZACIÓN EN TEMAS DE GÉNERO

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1. Incorporar el enfoque de género en todos los ámbitos de la organización 2. Fomentar la cooperación Sur-Sur y las redes Norte-Sur en torno al género	Construcción y circulación de conocimientos sobre género dentro de ACSUR	Intercambios de experiencias internas Creación de espacios informativos y formativos Formación y sensibilización sobre feminismos y enfoques dentro de ACSUR Creación de un componente de investigación e incidencia sobre género Comunicación sobre género en la página web Habilitación de un espacio para charla/debate en reunión de planificación e invitación de una ponente de otra organización feminista/de mujeres Realización de jornadas asociativas sobre género con socios/as, OOTT, Central... Difusión de actividades externas sobre género para fomentar sensibilización/formación Creación de un manual de manejo de lenguaje no sexista Establecimiento de indicadores de cumplimiento de la equidad de género intraorganizacional
	Transversalización del enfoque de género en todos los proyectos de ACSUR (Norte y Sur)	Establecer criterios claros y unificados para evaluación de género en proyectos Elaboración sistemática de sistematizaciones y evaluaciones de actividades y experiencias de género, además de los informes debidos a financiadores Formular más proyectos específicos de género Combinar enfoque transversal de género y acciones positivas con mujeres Socializar y circular información de género entre ACSUR y otras organizaciones, tanto del Norte, como del Sur Facilitar contactos entre organizaciones del Sur en torno al tema de género Fortalecer el enfoque de género en nuestras contrapartes

FALTA DE FORMACIÓN INTERNA

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Plan de formación de Género y Feminismo	Diseñar una formación periódica integrada específica para cada grupo atendiendo a sus necesidades concretas	Adecuación de la formación al nivel de conocimiento de cada persona en relación a las cuestiones de género
		Construcción de un currículo de contenidos de capacitación en género
		Sesiones de trabajo y formación intensivas, en un espacio concreto, facilitando recursos, con un programa variado que combine la exposición con un trabajo previo de los/las participantes
		Formación más práctica en proyectos revisando ejemplos concretos
	Destinar horas de formación en horario laboral	Recomendación de lecturas de artículos, manuales, etc.
		Debate y reflexión en temas de interés para su incorporación a nivel personal
		Incorporación de teorías de autoras feministas y teoría feminista (corrientes principales)
		Fijación de una reunión mensual de todos los equipos técnicos conjuntamente para conocer el trabajo que se está realizando, tanto desde la propia área como desde otros equipos, facilitando el debate y el análisis
	Incluir el componente de género en los estudios diagnósticos habituales	Inclusión de un punto del orden del día dedicado a temas de género dentro de las reuniones periódicas del Área de Proyectos
		15-20 horas de formación básica en género
		5 charlas al año (repetición a lo largo del año para poder elegir)
		Inicio de la sistematización de herramientas e instrumentos que se identifiquen con la metodología propia de ACSUR, así como con la identidad organizacional ya adquirida
		Estudios de factibilidad, de identificación, institucionales (socios locales), incluyendo metodología, propuestas de indicadores y fuentes de verificación
		Elaborar un diagnóstico situacional de ACSUR sobre cómo y dónde estamos a nivel de países, organizaciones y proyectos que también sirvan para visualizar la situación de las mujeres en cada país, organizaciones y temas
		Creación de herramientas de trabajo propias que permitan evaluar con perspectiva de género
		Realización de estudios de factibilidad, de identificación, institucionales (socios locales), incluyendo metodología, propuestas de indicadores y fuentes de verificación

	Mejorar la práctica de la aplicación del enfoque de género en los proyectos de cooperación / sensibilización	Incorporación de criterios e indicadores claros sobre el impacto de los programas, proyectos y actividades que se realizan en relación al logro de la equidad de género Realización de talleres de capacitación a nivel operativo: herramientas y metodologías para la aplicación del enfoque de género en proyectos Creación y aplicación de indicadores de género incluyéndolos en el manual de gestión de proyectos que se está elaborando
	Profundizar en otras formas de ver el género	Dotación de herramientas para incorporar el enfoque de género a los proyectos y a las relaciones con las contrapartes Realización de talleres, cursos, diplomados, maestrías sobre el tema, que vayan, desde formación básica , hasta la complementaria a otros niveles
	Apoyar la formación en género de nuestras contrapartes, y si posible la elaboración de políticas de género intra-organizacionales en las mismas.	Investigación sobre la visión de los pueblos indígenas acerca del género Creación de instrumentos y metodologías comunes para evaluar de manera sistemática el avance de todos los equipos Realización de asesorías y talleres de capacitación interna para los socios locales en la formulación de los proyectos. Compartir espacios con contrapartes en mesas de trabajo, redes, foros y seminarios sobre tema género

FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS

PROPUESTAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1. Plan de formación básica para todos/as los/las trabajadores/as y dirección en temas de género (Dentro de un Plan General de Formación)	Priorizar propuestas de formación en género en el Plan de Formación para 2008 Redefinir y/o buscar nuevas líneas de financiación y ayudas para la formación	Diseño del plan con las propuestas recibidas Establecer necesidades de formación sin miedo al tema económico Proporción de formación adicional si se considera necesario Proporción de formación a la persona referente y a la Delegación de Personal Definición de indicadores para asegurar la equidad en la gestión de los recursos humanos
2. Creación de referentes de género que lideren y velen por las cuestiones de género en las diferentes regiones		
3. Tener en cuenta la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos	Hacer un diagnóstico para diseñar medidas de gestión del tiempo	Redacción de un plan de corresponsabilidad

EXCESIVA CARGA DE TRABAJO

Al trabajar sobre el nudo crítico, se desagrega en las siguientes problemáticas: falta de tiempo para profundizar en formación y reflexión sobre temas de género; existencia de problemas de conciliación de la vida laboral con la familiar y problemas de liderazgo en relación a estos temas.

Se descarta la creación de un Departamento de RRHH, incidiendo más en el diseño e implementación de políticas específicas. De igual modo se abandona la idea de crear un Área de Voluntariado porque se suele utilizar para sustituir la excesiva carga de trabajo

PROPUESTA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Diseñar una política de RRHH con enfoque de género	Integrar el enfoque de equidad de género en la toma de decisiones relacionadas con el Área de RRHH	Formación de las personas que implementan la política de RRHH
		Recogida y comentario de noticias semanales relacionadas con género
	Establecer momentos de reflexión fijos en todos los espacios de reunión para trabajar temas de género	Reflexión sobre puntos concretos de género en nuestro trabajo
		Tratamiento de temas específicos de género con alguien externo en espacios colectivos, como asambleas y planificación
	Velar porque se respete que los/as trabajadores/as tengan su espacio personal	Realización de un estudio de los tiempos de trabajo y el autocontrol
	Disponer de recursos técnicos necesarios para optimizar el trabajo	
	Mejorar la planificación, herramientas, comunicación y gestión del tiempo	
	Buscar equilibrio entre proyectos y personal	

Puede parecer a primera vista que muchas cuestiones se repiten, y puede que así sea, aunque más bien son aspectos de un mismo problema que se matizan desde diferentes ángulos.

Aunque sólo ha habido un contacto general para debatir conjuntamente las propuestas iniciales, el mínimo consenso alcanzado permite esbozar las líneas de trabajo a seguir.

Sería necesario, no obstante, profundizar en una discusión amplia sobre los nudos críticos para establecer nuevas causalidades y consecuencias para ajustar el diagnóstico de manera precisa, poniéndolo en relación con los proyectos concretos y las tareas cotidianas.

Todas las autoras consultadas al respecto definen tres niveles de incorporación del género a las políticas organizativas:

1. El nivel político o sustancial, que abarca los fines primigenios y los objetivos de la organización, el lenguaje empleado y el concepto de desarrollo que defiende e implica el diseño de estrategias globales con planes de trabajo que tengan presupuesto específico y personal y recursos materiales propios.
2. El nivel estructural, en el que se encuentran recogidos los procedimientos y mecanismos internos de funcionamiento en cuanto a rutinas cotidianas y se relaciona con la utilización de manuales, guías y documentos de trabajo; también se relaciona con la contratación, formación y promoción del personal, teniendo en cuenta las cuestiones de género.
3. El nivel cultural, que hace referencia al conjunto de códigos personales de comportamiento y comunicación no escritos y que son característicos de cada organización.

Hacer referencia a los tres niveles de incorporación de la perspectiva de género viene a cuento de tratar de cuadrarlos con el primer avance de propuestas descritas más arriba y que quedaría planteado como sigue y susceptible de seguir debatiéndose:

En el nivel político:

Definir y diseñar un **PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO**, a través de una estrategia única, con planes de acción diferenciados, con propuestas metodológicas, que tenga en cuenta a los socios locales y adaptados a cada territorial o equipo de trabajo y que tendría, como grandes objetivos:

- Incorporar el enfoque de género en todos los ámbitos de la organización
- Fomentar la cooperación Sur-Sur y las redes Norte-Sur en torno al género

Y como líneas básicas de trabajo

1. La formación
2. Los Recursos Humanos
3. El trabajo con las contrapartes

Habría que armar un Plan de formación básica en temas de Género y Feminismo, dentro del Plan General de Formación, dotándolo de un presupuesto propio, que incorporara herramientas de seguimiento, control, aplicabilidad y evaluación

En el nivel estructural:

- Diseñar una política de Recursos Humanos que tenga en cuenta el enfoque de Género a la hora del diseño, la selección, la formación y la gestión.
- Clarificar y difundir el papel de ACSURAS y el Área de Género, incorporándolas al comité mixto responsable de la puesta en marcha de la estrategia de género.
- Diagnosticar en cada oficina y terreno la situación de las relaciones de género y compartir y difundir los resultados

En el nivel cultural:

Promover actitudes autocríticas y debates internos que tengan que ver con el cambio de creencias y valores, como el empleo del lenguaje no sexista, de forma permanente y en relación con la capacitación formal.

Atendiendo a los tres niveles, político, estructural y cultural, y entendiendo la Política de Género como eje estratégico, como igualdad de oportunidades a nivel laboral y como conjunto de criterios de selección de contrapartes y proyectos, junto con las propuestas, debe definir las tareas específicas encomendadas a las organizaciones territoriales, a estatal y a los equipos de terreno, que sintéticamente serían:

Territoriales: Profundizar el autodiagnóstico de las relaciones de género a todos los niveles y en todos los aspectos y revisar, a la luz de los criterios generales, los proyectos que se están haciendo para evaluar, al menos uno de ellos y plantear necesidades específicas.

Terreno: Realizar un trabajo similar al de territoriales, pero haciendo hincapié en el trabajo con las contrapartes, los criterios de elección, el tipo de relaciones y los planteamientos conjuntos respecto al género.

Estatal: Promover la globalización de la experiencia, procurando la coordinación efectiva entre Áreas, Territoriales y Terreno y apostando políticamente ante los órganos de decisión por la integración de la estrategia.

INDICADORES

PROPUESTA DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y DE METAS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO.

INDICADORES DE SITUACIÓN ACTUAL EN CADA OFICINA / REPRESENTACIÓN TERRITORIAL DE ACSUR:

PROYECTOS:

- 1- Número de proyectos exclusivamente de género
- 2- Número de proyectos que comprenden acciones positivas para la reducción de la brecha de género
- 3- Número de proyectos que contemplan actividades específicas para la transversalización del enfoque de género.
- 4- Herramientas, actividades, metodologías utilizadas para la transversalización del enfoque de género en proyectos

CONTRAPARTES

- 1- Número de organizaciones de mujeres con las que trabajamos directamente
- 2- Número de organizaciones que trabajan género específicamente con las que trabajamos directamente.
- 3- Espacios, redes, foros etc. específicos sobre género y/o derechos de las mujeres que compartimos con nuestras contrapartes.

METAS A PLANTEARSE A CORTO / MEDIO PLAZO E INDICADORES

META 1: FORMACIÓN INTERNA EN GÉNERO

- 1- Nº de talleres de sensibilización / capacitación interna realizados
- 2- Mejora en la aplicación del enfoque de género en formulación /seguimiento/ evaluación de proyectos y acompañamiento a las contrapartes

META 2: FORMACIÓN EN GÉNERO DE NUESTRAS CONTRAPARTES

- 1- Nº de talleres y asesorías en género que ACSUR facilita a sus contrapartes
- 2- Aplicación del enfoque de género en los proyectos realizados con estas contrapartes
- 3- Elaboración de políticas institucionales de género en estas contrapartes

META 3: CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA DE GÉNERO CON NUESTRAS CONTRAPARTES

- 1- Incremento de los espacios (físicos y virtuales) de intercambio, reflexión y debate sobre género que compartimos con nuestras contrapartes.
- 2- Incremento del N° de proyectos específicos de género o acciones específicas de género dentro de proyectos generales que realizamos con nuestras contrapartes.

META 4: ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GÉNERO EN ACSUR

- 1- plazos para el análisis e informe final del autodiagnóstico organizativo de género
- 2- realización de talleres para la elaboración participativa de la política institucional
- 3- plazo para la presentación de un borrador de política ante la Junta Directiva
- 4- Plazo para su aprobación definitiva
- 5- Indicadores de la paulatina aplicación de esta política a todos los niveles de la organización (políticas laborales específicas; políticas de formación; sistematización y socialización de herramientas; exigibilidad a todas las oficinas de ACSUR de la aplicación de esta política etc.)
- 6- Empleo del lenguaje no sexista
- 7- Conocimiento y aplicación de los instrumentos de género que la organización exija
- 8- Denuncia abierta hacia actitudes sexistas a nivel interno, político y de denuncia social

Todos los indicadores anteriores, recogidos de las propuestas son susceptibles de aplicación en los diferentes niveles de implementación de la estrategia de género; en cualquier caso, y como criterio general, habría que diseñar indicadores concretos, además de los generales, y adaptados a las distintas realidades. Los más sencillos de definir son los de tipo cuantitativo pero, a medida que se trabaja de manera más participada entre las comunidades y los equipos técnicos, resulta posible crear indicadores cualitativos, que al tener que ver más con las percepciones subjetivas, implican un mayor grado de confianza. En todo caso, conviene ser versátil a la hora de crear, combinar y utilizar indicadores, procurando que midan la realidad de los proyectos y no sólo sean producto de manuales.

EL TRABAJO CON LAS CONTRAPARTES

Aún no siendo sujetos del trabajo de autodiagnóstico, al menos en una primera parte del proceso, el papel de las contrapartes es fundamental a la hora de abordar las realidades prácticas en terreno. Es por ello que se decidió, aprovechando las estancias en Nicaragua y Palestina, entrevistar a aquellas contrapartes que actualmente estuvieran compartiendo programas con ACSUR y se encontraran accesibles para recabar sus opiniones.

El criterio de elección de las contrapartes se dejó al personal de terreno, procurando que fueran representativas del tipo de proyectos que se están llevando a cabo, procurando incluir experiencias recientes y otras más duraderas.

Se diseñó como herramienta un tipo de entrevista semiestructurada que tenía como objetivo fundamental conocer qué grado de conocimiento se tenía de las políticas de género de ACSUR, permitiendo recoger las opiniones en un clima de confianza ya que las preguntas eran abiertas. Todas las entrevistas fueron grabadas, con el consentimiento expreso de las personas, que fueron informadas previamente por quienes organizaban del tipo de trabajo que se pretendía hacer. La duración media fue en torno a 45´ y se utilizó la traducción en aquellos casos en que la diferencia de idioma lo hacía necesario.

Las entrevistas se dividieron en tres bloques:

- La primera parte indagaba sobre la propia organización, sus orígenes, el tipo de proyectos en los que trabajaban y las redes en las que se insertaban.
- La segunda parte abordaba las políticas de género de la organización y cómo se llevaban a cabo.
- La última parte pretendía averiguar las confluencias con ACSUR, respecto a tiempos, proyectos y enfoque de género.

Además del anonimato y la confidencialidad de las respuestas, no es pertinente la transcripción completa de todo el contenido de las entrevistas, sino de aquellos fragmentos que interesan para completar los objetivos de la investigación.

En cualquier caso, se listan los bloques de respuestas, ya que no ha existido una posterior devolución de los resultados, ni, por tanto, posibilidad de contrastar con las organizaciones una a una y, mucho menos, de una forma conjunta, lo que hubiera implicado un tipo de proceso participativo planteado en términos similares a los desarrollados en el interior de ACSUR.

El total de entrevistas realizadas ha sido de 10: 2 en Managua a organizaciones nicaragüenses, una en Madrid a una organización cubana y 7 a organizaciones Palestinas en Jerusalén, Belén y Ramallah.

Todas las entrevistas, salvo una de las de Nicaragua, en la que participaron una mujer y un hombre, fueron realizadas a mujeres.

RELACIÓN DE CONTRAPARTES ENTREVISTADAS

✓ **MOVIMIENTO DE MUJERES TRABAJADORAS “MARIA ELENA CUADRA”**

Procedente del movimiento sindical y el movimiento feminista, trabaja con pequeñas productoras, agricultoras, mineras y maquiladoras en capacitación y derechos laborales

✓ **CIPRÉS (CENTRO PARA LA PROMOCIÓN LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO RURAL Y SOCIAL)**

Proyectos productivos alimentarios, programa de mejoramiento participativo; comercialización

✓ **ACPA (ASOCIACIÓN CUBANA DE PRODUCCIÓN ANIMAL)**

Con implantación en todas las provincias del país, tienen más de 33.000 asociadas/os.

✓ **WLAC: WOMEN´S CENTER FOR LEGAL AID AND COUNSELLING**

Trabajan con mujeres en programas de asesoramiento y orientación jurídica y social. Cuentan con Departamento de investigaciones, Departamento de Servicios y Departamento de Acogidas

✓ **SAWA (OJAILA SOMAR)**

Asesoramiento telefónico a mujeres para problemas de violencia y maltrato. Sus programas siempre incluyen voluntariado. Forman a otra gente en temas de sensibilización respecto a la violencia (formación de formadoras/es)

✓ **TAM (Tanmiyet wa iAâlam al Mar´ah)/ (Women, Media&Development)**

Mujeres activistas que trabajan en los medios para desterrar la imagen deformada y crear cambios en la mentalidad; dan formación a las mujeres y a los hombres en género y comunicación. Tienen una red amplia de emisoras con una Unidad de género en las televisiones locales. Hacen experiencias con vídeo participativo.

✓ **HWC (HEALT WORK COMMITTEES) (CENTRO JADAL)**

Actividades culturales con jóvenes, desarrollo de la cultura palestina.

✓ **HWC (HEALT WORK COMMITTEES) CLÍNICA HUSAM**

Trabajo de salud con enfoque comunitario

✓ **HWC (HEALT WORK COMMITTEES)**
CENTRO NIDAL

A partir de 2002 incorpora trabajo específico con mujeres, hasta entonces sólo con jóvenes y sus familias.

✓ **PCC (PALESTINIAN COUNSELING CENTER)**

Programas de salud mental con campañas de sensibilización en Gaza y Cisjordania

Trabajan en la creación de modelos (dolencias psicosomáticas, p.ej.)

Terapia individual grupal y grupos de apoyo; terapia ocupacional

Programas de prevención mental para niñas y niños (a raíz de la construcción del muro)

Hacen labores de capacitación en salud mental para otras organizaciones

Trabajan en redes de incidencia política

LAS CONTRAPARTES HABLAN DE SUS POLÍTICAS DE GÉNERO

“Nosotras mismas elaboramos nuestros proyectos, nuestras mujeres están capacitadas para esto....este esfuerzo de construcción de indicadores”

“También tuvimos experiencias con hombres trabajando el tema de la nueva masculinidad”.

“Y entonces luego, en la formulación del proyecto, se ponía y todavía se pone con enfoque de género, pero cuando usted va a ver el diagnóstico inicial..., cuando usted va a ver qué indicador ha puesto...”

“Introducimos el tema de género a través del tema de los derechos y la igualdad para no crear conflictos”.

“Si nosotros tratamos de introducir o de incorporar la perspectiva de género en los proyectos, una parte de lo que hacemos, y no la incorporamos a la institución....”

“Tenemos cursos específicos con mujeres para sensibilizarlas y empoderarlas”.

“No, esto no es un problema de una moda, si nosotros no estamos convencidos del por qué, no vale...”

“Sí, teóricamente sí está definido (el enfoque de género) en los documentos formales, en la práctica, nosotras trabajamos para la mujer con la mujer, pero no el género como yo creo que tenemos que estar haciendo....”

“Nosotros hicimos esa matriz para saber lo que pasaba, pero esa matriz no se puede ejecutar con deseos solamente, esa matriz lleva dinero, lleva participación, lleva incluso expertos, que se tienen que contratar”.

“Que hay un empoderamiento de las mujeres y de los hombres”

“Y creo que sí, que la organización nuestra estamos en un proceso con una buena voluntad política por parte de la dirección, con un buen deseo de la gente de trabajarla, pero que nos faltan herramientas y conocimientos para abordar el tema”.

“Hemos empezado a hacer nuestras propias investigaciones”.

“Para serte totalmente sincera, para nosotros no hubo problema (de género), hasta, hasta que empezamos a trabajar con la cooperación”.

“Hacemos programas específicos para mujeres y siempre intentamos el equilibrio entre mujeres y hombres a la hora de hacer actividades”.

“La teoría de nosotras es la práctica”.

“Los problemas de género no son problemas de mujeres”.

“Hay trabajadores sensibles a temas de género”.

“Hicimos reuniones, grupos focales, con las mujeres para devolverles la información”.

“Trabajamos con medios de comunicación produciendo materiales para sensibilizar a toda la sociedad”.

“Pretendemos involucrar a las mujeres en la sociedad”.

Las organizaciones entrevistadas abarcan prácticamente todos los campos posibles de actuación: salud, empleo, formación, violencia contra las mujeres; las prácticas organizativas son muy distintas en función de factores que van desde, que sean organizaciones de mujeres o mixtas, que lleven mucho o poco tiempo trabajando, que estén o no insertadas en redes de género.

Algunas de ellas tienen muy claras sus políticas de género aunque, la mayoría, está construyéndolas. En algún caso acaban de incorporar a las mujeres específicamente a proyectos dirigidos a ellas y, en otros están comenzando a incorporar hombres a proyectos que antes eran sólo para mujeres.

Existen también experiencias participativas con mujeres y grupos de jóvenes.

Es, sin embargo, fundamental, profundizar en el conocimiento, no sólo de los proyectos y los aspectos técnicos del problema, sino compartir experiencias y acompañar en los procesos que, en la mayoría de los casos, están determinados por el contexto en el que se insertan, especialmente en el caso palestino, en el que la situación de ocupación determina todos los aspectos de la vida cotidiana.

RELACIÓN CON ACSUR

“Sí la conocemos, sí mire, quiero que sepa como conocemos ACSUR, ACSUR estuvo ubicada en un consorcio donde estábamos tratando de armar un proyecto para apoyar el trabajo de las mujeres.....en la salud de esas mujeres...”

“Claridad, transparencia” (en la relación con ACSUR)

“Muy cercana (La relación) Queremos continuarla, no por dinero, sino por humanidad”.

“Mira, yo creo que no tenemos tanta dificultad porque con ACSUR trabajamos en un consorcio”.

“Partenariado, no apoyo financiero, sin más; hay apoyo moral”.

“Un trabajo muy dinamizador, un trabajo de burocracia, que no discut... ; al menos no tuvimos ningún encontronazo....han sido muy accesibles ...nosotras respondemos lo que tenemos que responder y nos ponemos de acuerdo pero no así no hemos tenido suficiente grado de ... pero te digo que no ha sido tan complicado: hemos pasado de la elaboración de propuestas e ideas, a conocernos en el terreno; el debate de las ideas, el de posiciones, el de ver como ellos realmente asumen los planteamientos de sus contrapartes, de sus socias...”

“A ACSUR lo conocíamos como ellos nos conocían a nosotras”.

“Siento que hay una mente abierta, por el momento, ¿verdad? una mente abierta a escuchar, a debatir y a consensuar; hay mente abierta y yo creo que cuando hay mente abierta, lo demás es fácil”

“...Me parece que ACSUR está en un proceso de construcción, también”

“Y nosotros miramos que había como plena coincidencia en la forma de trabajo de ACSUR y nosotros”

“No veo como un muro, se puede hablar con facilidad”

“...Y tampoco está basada la relación en un proyecto específico, porque entonces si no ahí si nos jodimos”

“En la medida en que vas conociendo a tu contraparte, pues va cambiando el sistema de trabajo”.

“Es una organización con la que habemos mucha confianza mutua” (AC SUR)

“Porque mira, yo desde que me junté con M. sentí algo diferente a otros que traen dinero”.

“Si ACSUR estuviera imponiendo, tenga la plena seguridad de que no estuviéramos aquí, eso está claro”

“Yo pregunté: ¿Quiénes son esos de ACSUR? Me dicen, son solidarios, son izquierdistas, son gente..., ellos nos entienden, S., nos entienden”

“Gente que se entiende compartiendo una ideología”

“AC SUR no es como los otros socios, son participativos, vienen a ver las actividades, a verme a mí...”

“Cuando necesitamos alguna cosa siempre están dispuestos (AC SUR) a dar una respuesta”

“Muy clara y sincera”

“Para nosotras eso es construir una cadena de solidaridad...”

“No es una cuestión sólo de financiación, sino que es una relación humana”.

“Y la relación es una relación institucional desde el punto de, de vista de construir sueños, de construir esperanzas y yo creo que ahí es donde, es la clave”.

Si hay algo que predomina en todos los discursos relativos a la relación con ACSUR es la sensación de que el aspecto económico, aún siendo importante, no determina en absoluto el modelo, es más, es lo que diferencia a ésta de otras organizaciones.

La colección de adjetivos y sustantivos que se vuelcan en las entrevistas suponen una oportunidad en la medida en que provienen de organizaciones externas, aunque cercanas, y una fortaleza hacia el interior de la organización por lo que pueda implicar de aumento de la autoestima y la sensación de las cosas bien hechas.

CLARIDAD, HUMANIDAD, SOLIDARIDAD, ENTENDIMIENTO, PARTICIPACIÓN, CONFIANZA, CONOCIMIENTO, FACILIDAD, CONSTRUCCIÓN, COINCIDENCIA, CERCANÍA, TRANSPARENCIA, APOYO, HUMANIDAD, SINCERIDAD, PARTENARIADO.

Conviene no olvidar qué puede suceder cuando no se mantiene una fortaleza o no se aprovecha una oportunidad....

CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO DE ACSUR

“No sé en profundidad ni apuntar cuáles son las políticas de género de ACSUR”

“Nosotras somos las nuevas, nosotras somos las nuevas; en ese caso estamos aprendiendo a conocernos; no te puedo decir que conozco de más, eso sería mentirte, estamos aprendiendo a conocer ACSUR y lo hemos aprendido a conocer en la práctica, en los encuentros de intercambio con las otras organizaciones de mujeres de Centroamérica, que tienen años de trabajar con ellos, yo sé que hay otras organizaciones de mujeres que están trabajando con ACSUR y en ese intercambio es donde estamos aprendiendo realmente a ver y a conocer su estrategia profunda de trabajo y con este proyecto de género del convenio centroamericano, creemos que conocemos un poco más”.

“NO” (No conoce la política de género de ACSUR)

“Cuando se comenzó a trabajar conjuntamente se nos dijo que este proyecto estaba focalizado en mujeres y en trabajo en género y que ACSUR estaba especialmente interesado en trabajar más intensamente esta línea”

“Nosotras no estamos en proyectos de género pero conocemos a ACSUR en conversaciones y en negociaciones para apoyar a las mujeres, para apoyar a las mujeres obreras”.

“Conocerla directamente no (la política de género), parto más bien de un supuesto”

“Bueno, yo creo que ACSUR tiene una política clara en sus ideas, pero que todavía en los proyectos, no, eso que se llama transversalizar, no...”

“No la he visto, no (la línea de género de ACSUR) no la he visto clara y que está, no, no, no”

“(El género) Un tema muy importante para ACSUR”

“Siento no conocer las políticas de género de ACSUR”

“Conozco los proyectos que se hacen conjuntamente, pero....”

“He entrado en la página Web de ACSUR para informarme, pero toda la información estaba sólo en español”

“No”

“No lo sé qué tienen”

El hecho de que tan sólo una persona haya respondido sobre la importancia del género para ACSUR, frente al resto de entrevistadas que, o bien responden taxativamente que no conocen las políticas de género o, dando un montón de rodeos, admiten que sólo las conocen en parte, o indirectamente, o superficialmente, lleva a varias posibles conclusiones:

- ✓ **ACSUR NO TIENE POLÍTICAS DE GÉNERO**
- ✓ **ACSUR NO TIENE BIEN DEFINIDAS SUS POLÍTICAS DE GÉNERO**
Teniendo en cuenta la existencia de un convenio específico para Centroamérica, la incorporación del tema en el convenio de Palestina y el resto de proyectos en marcha y valorando en su justa medida el papel que las contrapartes juegan en el proyecto global de ACSUR y su forma de entender el desarrollo, conviene revisar el aspecto concreto de las relaciones con las contrapartes y los elementos de comunicación.
- ✓ **ACSUR NO ES CAPAZ DE TRANSMITIR CON CLARIDAD SUS POLÍTICAS DE GÉNERO**

VISIÓN FUTURA DE LA RELACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

“Porque yo soy muy quisquillosa con algunas cosas, igual que todas las compañeras porque estamos asumiendo el compromiso que no queremos quedar mal, queremos que los compromisos queden realmente aterrizados en la realidad”.

“Se puede mejorar la relación en el seguimiento de los proyectos y acumulando trabajo conjunto”.

“Lo veo como un partenariado a largo plazo”.

“Y yo pienso que el propósito de lograr la justicia y la igualdad y la equidad en este mundo para hombres y mujeres tiene que estar basada...en la colaboración, en la cooperación, la solidaridad, que esa palabra muchas veces se ha, se ha trastocado un poco en este mundo moderno ¿verdad? y la

solidaridad creo es el principal principio que debe regirnos a todos, aunque sea a través de un convenio, no sé, pero yo creo que, por ejemplo con gente, con gente comprometida como algunas compañeras de ACSUR.....”

“Una parte que podría ser positiva, podría ser el género, profundizar los temas de género y cómo extenderlo o enfocarlo”.

“Nosotras esperamos que ACSUR en este, en este nuevo desafío, esperamos que mantenga su óptica, su óptica por la cual concibieron este programa de género que permitiera colocar en la agenda de la opinión pública, nacional y regional.....”

“Hemos hablado como de ir incentivando la participación de las mujeres por lo menos en el proyecto en el que estamos”.

“Bueno, este proyecto, este programa, está supuestamente para tres, cuatro años; yo creo que mientras nosotras cumplamos con nuestras responsabilidades y ACSUR con las suyas, puede haber posibilidades de un mejor futuro.”

“Incluso me da la impresión que, bueno, que siento que ACSUR también gana, tanto como nosotras con este tema”.

“Es irrevocable el proceso, yo pienso que sí, que es irreversible”.

“Las políticas de género se pueden mejorar aplicando sistemas conjuntos de evaluación”.

“Me gustaría que en adelante, el personal de ACSUR tuviera más tiempo para participar e involucrarse en las actividades del centro y no sólo en las cosas del proyecto, técnicas”.

“Si hay material que ACSUR pueda aportar aquí al centro para que podemos utilizarlo como un instrumento, una herramienta para trabajar en este sentido”.

Insistiendo en la línea de que el aspecto financiero es el menos determinante a la hora de establecer las relaciones ACSUR-contrapartes (específicamente en este caso para temas de género), sí aparecen, sin embargo, aspectos a mejorar en el futuro, que si son recogidos adecuadamente, permitirán afianzar relaciones ya existentes y comenzar otras más incipientes que tengan continuidad y estabilidad.

Piden: Material, tiempo, evaluar conjuntamente, participación, cumplimiento de responsabilidades, seguimiento, trabajo conjunto, profundizar el trabajo en género...

REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Incorporar la perspectiva de género en una organización requiere mantenerse en un proceso que se inició hace tiempo y que tal vez ahora se ha intensificado, estableciendo estrategias acordes con las necesidades percibidas; de esa manera se asegurarán el empoderamiento y la sostenibilidad que se reclaman en los principios.

Es fundamental no plantear estas estrategias como una negociación de intereses, sino como un horizonte compartido que no debe requerir respuestas inmediatas, sino procesos reflexivos.

El proceso desarrollado hasta ahora ha sido intenso y las personas participantes se han involucrado mucho, en la mayoría de los casos. La sensación general es que ha habido falta de tiempo para seguir profundizando en las cuestiones planteadas.

No existen recetas válidas, en realidad no existen recetas, que permitan dibujar un panorama único; cada organización, teniendo en cuenta sus peculiaridades debe diseñar su propio modelo de incorporación de la perspectiva de género. En este caso, y escuchando atentamente el autodiagnóstico, hay percepciones generales que atraviesan todo el proceso y que se resumen en:

- ✓ Que todo lo que se acuerde tenga un carácter global que atravesase toda la vida organizativa y quede por escrito.
- ✓ Que la estrategia sea doble: hacia el interior y hacia el exterior.
- ✓ Que se continúe el proceso de evaluación y se difundan los resultados del autodiagnóstico a nivel interno.
- ✓ Que la estrategia diseñada se dote con presupuesto propio.

En todo caso, conviene no pasar por alto algunos aspectos:

- » Hay que tener en cuenta actores emergentes que pueden jugar un papel importante a nivel interno, como es la Delegación de Personal
- » No hay que olvidar la importancia de disponer de espacios y tiempos propios, unos de los bienes más preciados en organizaciones que se autoperciben como activistas.
- » Reflexionar con calma respecto a la estrategia de implementación de forma “especializada” o a través de transversalización, supone, además de definir un modelo propio de gestión corresponsable de la estrategia, aclarar definitivamente el papel y las funciones del Área de Género y de ACSURAS.
- » Hacer una guía o banco de recursos internos en cuestiones de género, no sólo de las llamadas “buenas prácticas”, sino de prácticas “significativas”, aunque hayan fracasado, facilitaría la implementación de la estrategia.

» Para que los avances del proceso no se desinflen, hay que marcar hitos temporales para la evaluación de proyectos, por ejemplo, o para buscar refrendos colectivos a la estrategia: reunión de Juntas Directivas, Panificaciones Regionales o Anuales, Asamblea General...

SISTEMATIZACIÓN

Convendría hacer una interpretación crítica de lo vivido el último año, recogiendo la integralidad del proceso, como la producción de unos conocimientos de forma participativa (la sistematización formal se hizo al principio con la recogida y ordenación de materiales).

Y habría que hacerlo mezclando dos dimensiones que se superponen: la personal y la institucional. Se trata de entender por qué pasó lo que pasó, y no sólo desde el conocimiento racional, sino integrándolo con lo emocional y vital, que de forma conjunta puedan generar capacidad transformadora.

“El paradigma positivista y patriarcal con el que nos hemos formado, pretende que no valoremos las dimensiones subjetivas, lo cual lleva a que se pretenda tener una neutralidad ante lo que sucede o ante lo que vivimos, lo cual es imposible. Lo que sí debemos buscar es objetivar lo vivido y objetivizar nuestra práctica, explicitando y mirando críticamente lo que hacemos” (Jara, Oscar, 2001)

Parafraseando a una entrevistada de una contraparte local:

“Incluso me da la impresión que, bueno, que siento que ACSUR también gana, tanto como nosotras, con este tema”

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aguirregomezkorta, R, Soler, L. “La perspectiva de género en las ONGDs andaluzas” Mujeres en zonas de conflicto 2005

Antígona, Procesos Participativos, “Metodologías participativas, 2007, no publicado

Bastardes Tort, C., Franco Ortiz, L. “Estudio-diagnóstico: La perspectiva de género en el trabajo de las ONGD catalanas” Federació Catalana d’ONG per al Desenvolupament, 2006

“Cuestiones esenciales sobre género” Edición y adaptación ACSUR-Las Segovias 2006

González, S. “Estudio sobre el género en las ONG´s” Le Monde selon les femmes 2005

Jara, Óscar. “Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias”. Seminario ASOCAM. Bolivia, 2001

MARTÍ, Joel: La Investigación -Acción participativa en La investigación social participativa. Coords RODRÍGUEZ-VILLASANTE, Tomás; MARTÍ, Joel; MONTAÑES, Manuel. Colección: Construyendo ciudadanía nº 1. Editorial El Viejo Topo.

Murguialday, C, Del Río, A, Anitua, E, Maoño, C. “Perspectiva de género en las ONGD vascas” Seminario Mujer y Desarrollo Mugarik Gabe 2000

Navarro, N. (2000) ‘Género: una perspectiva intraorganizacional’ en Política de Género y Gestión de ONGD. ACSUR -Las Segovias

SITIOS WEB VISITADOS

www.acsur.org

www.aeci.es

www.redcimas.org

www.mediterraneas.org

www.mondefemmes.org

www.mujeresenred.net

www.alforja.or.cr

ANEXOS