

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS, PODER COLECTIVO, ALMA
FEMINISTA: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO
DEL FONDO PARA JÓVENES FEMINISTAS FRIDA**

Proyecto Final de Graduación presentado ante la Escuela de Administración
Educativa para optar por el grado de Licenciatura con énfasis en Administración de
la Educación No Formal

Ana María González Alvarado

Carné A72820

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes

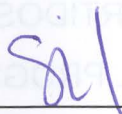
Febrero 2019

Tribunal Examinador



Dra. Adriana Venegas Oviedo

Presidente.



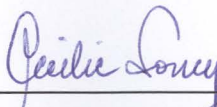
M.Ed. Silvia Camacho Calvo

Directora de Trabajo Final de Graduación



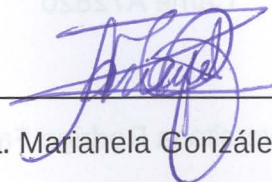
Dra. Adilia Solís Reyes

Lectora



Dra. Cecilia Díaz Soucy

Lectora



Licda. Marianela González Zúñiga

Profesora Invitada

Dedicatoria

Dedico mi TFG a la comunidad de FRIDA, principalmente a las organizaciones que alrededor del mundo trabajan para que el futuro de las niñas, mujeres y personas trans jóvenes sea más justo y agradable, sin violencias, sin discriminación y sin miedos.

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a FRIDA y su comunidad por abrirme las puertas y dedicarme un ratito de su tiempo para conversar, así como la confianza de compartirme sus opiniones y sentipensares en torno al Programa de Acompañamiento. Espero haber hecho justicia a sus aportes en la elaboración de esta investigación evaluativa.

En particular agradezco a María Díaz Ezquerro, Oficial de Desarrollo de Capacidades de FRIDA por confiar en mis conocimientos y capacidades al brindarme la oportunidad de realizar mi TFG en el Programa que ella dirige, así como a Ruby Johnson, co-directora de FRIDA, que dio el visto bueno desde un inicio.

Agradezco a la Directora del TFG, Silvia Camacho Calvo por su atenta escucha, sus consejos y su tiempo para ayudarme y enseñarme. También por mantener su buena actitud en todo el proceso. Asimismo agradezco a las lectoras Adilia Solís Reyes y Cecilia Díaz Soucy por su tiempo y sus observaciones a mi proyecto.

Finalmente agradezco a mis amigas cercanas y personas especiales a quienes amo, les agradezco por estar atentas a mi proceso, hacerme recomendaciones, prestarme sus tesis y libros, por preguntarme cómo me iba, a otras por leerme y darme cariño cuando sentía que lo que estaba haciendo no iba bien.

Índice de contenidos

Introducción.....	14
CAPÍTULO 1. ¿Qué se valora y por qué?.....	23
Justificación.....	23
Núcleo generador de indagación: el problema de investigación.....	34
Delimitación.....	34
Viabilidad.....	36
Objetivos.....	37
CAPÍTULO 2. Visibilizando las organizaciones de jóvenes feministas en América Latina y el Caribe	38
América Latina y el Caribe.....	38
El Fondo para Jóvenes Feministas FRIDA.....	45
Programa de Acompañamiento.....	49
CAPÍTULO 3. Estado de la cuestión.....	56
CAPÍTULO 4. El cristal con que se analiza: marco teórico.....	65
CAPÍTULO 5. Metodología.....	86
Operacionalización objetivos.....	96
CAPÍTULO 6. Análisis de resultados.....	103
1. Revisión y análisis documental.....	103
1.1. Documento 1: <i>Conocimientos compartidos, acciones colectivas: PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DE FRIDA. Fortaleciendo las capacidades por medio de acompañamiento con alma feminista (2017)</i>	103
1.2. Documento 2: <i>Pack de compañera: conocimiento compartido, poder colectivo. Programa de Acompañamiento de FRIDA (2017)</i>	108
1.3. Documento 3: <i>Webinario introductorio</i>	111
1.4. Documento 4. <i>Base de datos: proceso de emparejamiento con colectivas</i>	112
2. Sistematización y análisis de encuestas y entrevistas.....	113

2.1 Diseño del Programa de Acompañamiento.....	114
2.2 Proceso de emparejamiento.....	123
2.3 Ejecución.....	127
2.4 Evaluación y monitoreo interno.....	139
2.5 Resultados: mirando hacia adelante.....	141
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
7.1 Conclusiones.....	155
7.1.1 Logros.....	155
7.1.2 Limitaciones y dificultades.....	159
7.1.3 Aprendizajes.....	163
7.2 Recomendaciones.....	166
CAPÍTULO 8. PLAN DE MEJORA.....	175
Lista de referencias.....	196
Anexos.....	203
Anexo 1: Cuestionario de encuesta en línea.....	203
Anexo 2: Guía de entrevista estructurada con Oficial DC.....	206
Anexo 3: Guía de entrevista estructurada a compañeras.....	209
Anexo 4: Guía de entrevista estructurada a organizaciones.....	212
Anexo 5: Guía de revisión y análisis documental.....	215
Anexo 6: Sugerencia de información a solicitar en la ficha de inscripción o emparejamiento en el PA.....	216

Índice de Figuras

Figura 1: Acción de solidaridad, Embajada de Guatemala en Costa Rica.....	15
Figura 2: Universa de FRIDA. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT.....	23
Figura 3: Inversión den dólares por tipo de subvención para el 2017. Fuente: adaptación de FRIDA (2018) The Wild Within FRIDA The Young Feminist Fund 2017 Annual Report. Traducción propia.	30
Figura 4: Necesidades de apoyo a OJF. Fuente: FRIDA y AWID (2016) Brave, creative, resilient: the global state of young feminist organizing.....	32
Figura 5: Visión y Misión de FRIDA. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT.....	45
Figura 6: Línes de tiempo histórica de FRIDA. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT.....	47
Figura 7: Organigrama de FRIDA a Noviembre del 2018. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT.....	48
Figura 8: Porcentaje de datos recolectados por región. Fuente: FRIDA y AWID (2016) Brave, creative, resilient: the global state of young feminist organizing.....	63

Índice de tablas

Tabla 1. Estado de las organizaciones en el Programa de Acompañamiento (PA).....	34
Tabla 2. Formas de poder.....	68
Tabla 3. Modelo evaluativo.....	86
Tabla 4. Cantidad de entrevistas y encuestas realizadas.....	90
Tabla 5. Preguntas de orientadoras de acuerdo con fases de desarrollo del PA.....	91
Tabla 6. Operacionalización de los objetivos.....	95
Tabla 7. Operacionalización de las preguntas orientadoras.....	97
Tabla 8. Prioridades, motivaciones y expectativas de las organizaciones para participar del PA...119	
Tabla 9. Respuestas con respecto al cumplimiento del Plan de Trabajo.....	128
Tabla 10. Respuestas con respecto a la importancia de las visitas de aprendizaje.....	131
Tabla 11. Ubicación de parejas de acompañamiento.....	133
Tabla 12. Resultados comparados, Pareja 1.....	142
Tabla 13. Resultados comparados, Pareja 2.....	144
Tabla 14. Resultados comparados, Pareja 3.....	146
Tabla 15. Resultados comparados, Pareja 4.....	148
Tabla 16. Resultados comparados, Pareja 5.....	150
Tabla 17. Cantidad ideal de visitas de aprendizaje.....	152
Tabla 18. Información general para el Plan de Mejora del PA.....	176
Tabla 19. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: Diseño del PA.....	177
Tabla 20. Áreas de mejora: Diseño del PA.....	178
Tabla 21. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: Proceso de emparejamiento.....	182
Tabla 22. Áreas de mejora para el proceso de emparejamiento.....	183
Tabla 23. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: ejecución.....	185

Tabla 24. Áreas de mejora para la ejecución del PA.....	186
Tabla 25. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: evaluación y monitoreo.....	192
Tabla 26. Áreas de mejora para la evaluación y monitoreo del PA.....	192

Lista de siglas y acrónimos

AP.....	Región Asia Pacífico
AWID.....	Association for Women's Rights in Development
CEECNA.....	Región Europa del Este, Central, Cáucaso, Centro y Norte de Asia (por sus siglas en inglés)
DC.....	Desarrollo de Capacidades
DDHH.....	Derechos Humanos
EF.....	Educación Formal
ENF.....	Educación No Formal
FAO.....	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés)
FCAM.....	Fondo Centroamericano de Mujeres
INAMU.....	Instituto Nacional de la Mujer
LAC.....	América Latina y el Caribe (por sus siglas en inglés)
LGBTIQ+.....	Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, intersexuales, queer y cualquier otra orientación sexual e identificación de género existente
MENA.....	Región del Norte de África y Oriente Medio (por sus siglas en inglés)
OJF.....	Organizaciones de Jóvenes Feministas
OMS.....	Organización Mundial de la Salud
ONG.....	Organización no Gubernamental
OPS.....	Organización Panamericana de la Salud
PA.....	Programa de Acompañamiento
PANI.....	Patronato Nacional de la Infancia
SSA.....	Región de África Subsahariana (por sus siglas en inglés)

TIC.....Tecnologías de la Información

TFG.....Trabajo Final de Graduación

Resumen

González, A.M. (2019) *Conocimientos compartidos, poder colectivo, alma feminista: evaluación del Programa de Acompañamiento del Fondo para Jóvenes Feministas FRIDA*. (Proyecto de graduación de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.

Directora: M.Ed. Silvia Camacho Calvo.

Palabras clave: *educación no formal, procesos socioeducativos, gestión de la educación no formal, evaluación, pedagogía feminista, acompañamiento.*

El Fondo para Jóvenes Feministas FRIDA es una organización que brinda subvenciones económicas a organizaciones de jóvenes feministas del sur global con propuestas de proyectos que necesitan principalmente un apoyo financiero para apoyar su camino. Específicamente, trabaja en cinco regiones: Asia Pacífico (AP); Europa del Este Central, Cáucaso, Centro y Norte de Asia (CEECNA, por sus siglas en inglés); África Subsahariana (SSA, por sus siglas en inglés); Norte de África y Oriente Medio (MENA, por sus siglas en inglés) y América Latina y el Caribe (LAC, por sus siglas en inglés).

Además del apoyo económico, FRIDA brinda la posibilidad a las organizaciones de participar en espacios de acompañamiento y formación. Uno de esos espacios es el Programa de Acompañamiento (PA), el cual se valoró en esta investigación evaluativa, específicamente en la región LAC. El PA consiste en un acompañamiento feminista cercano entre compañeras con afinidades similares para generar un vínculo realizando acciones concretas que fortalezcan las habilidades y conocimientos que las organizaciones necesitan para su activismo.

Este programa fue valorado muy positivamente por las participantes. Aunque tuvieron dificultades a lo largo del proceso, en general se reconoce como

satisfactorio, si bien hay temas de comunicación y falta de tiempo que repitieron constantemente en el análisis. Se trabajó con un total de cinco parejas de LAC. A partir del análisis de las encuestas y entrevistas a las participantes, así como de la revisión documental, se sistematizó y analizó la información por medio de la triangulación y fue posible constatar los logros, limitaciones y dificultades del primer año del programa. Por lo tanto, en el presente documento se plantean recomendaciones y se presenta un Plan de Mejora por área para que el programa pueda desarrollarse de la mejor manera posible.

Introducción

Aunque existen versiones distintas de qué originó la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, hay un hito histórico que siempre sobresale. Se trata de un incendio en la ciudad de Nueva York el 25 de marzo de 1911, el cual provocó la muerte de ciento cuarenta y seis trabajadoras, la mayoría de ellas mujeres jóvenes inmigrantes. Sucedió en la fábrica de blusas Shirtwaist Triangle, donde estas mujeres trabajaban bajo condiciones esclavizantes.

Atrapadas detrás de puertas cerradas con llave y fuera del alcance de las escaleras de los bomberos, las jóvenes mujeres murieron quemadas o, en su desesperado intento por escapar del calor y las llamas, al saltar de las ventanas del noveno piso de la fábrica. [...] Apenas un año antes se había organizado una huelga sin éxito en todo el sector textil –incluyendo la fábrica Triangle– en un intento por obtener el reconocimiento de los sindicatos y mejores salarios y condiciones de trabajo. Los propietarios de Triangle se rehusaron a concederlos. (Organización Internacional del Trabajo, 2011, párr. 5)

Actualmente, esta fecha se conmemora en todo el mundo con diversas actividades informativas y marchas en capitales y provincias de diferentes países. Más de cien años después, el 7 de marzo del año 2017 en Ciudad de Guatemala, mientras las conmemoraciones se preparaban, cincuenta y seis niñas protestaron, y algunas intentaron huir, por las condiciones inhumanas y la violencia sexual, física y psicológica que vivían en el Hogar Seguro Virgen de la Asunción, un centro institucional a cargo de la Secretaría de Bienestar Social del Estado¹. El 8 de marzo, las cincuenta y seis niñas y adolescentes fueron encerradas en un

¹“El Hogar Seguro Virgen de la Asunción (HSVA) albergaba a niños, niñas y adolescentes que sufrieron vulneración de alguno de sus derechos fundamentales, principalmente a causa de violencia, abandono, discapacidad y negligencia [por parte de sus padres, madres o personas encargadas]. Durante el 2016, el HSVA llegó a albergar a más de mil niñas, niños y adolescentes, superando en un 300% su capacidad real. El HSVA se consideró una macro institución y llegó a ser una de las mayores de América latina y El Caribe. Se considera una macro institución aquella que alberga a más de veinte niños y niñas [...], según las Directrices de Cuidado Alternativo de Naciones Unidas aprobadas por la Asamblea de la ONU el 18 de diciembre de 2009, deben erradicarse [las macro instituciones] por su carácter altamente nocivo para los derechos de la niñez. En América Latina solamente Perú y Guatemala cuentan con ese modelo” (UNICEF, 2017, p.3).

espacio muy pequeño y bajo llave como castigo por rebelarse. En protesta para que las dejaran salir, prendieron fuego a unas colchonetas, lo que inició un incendio que se salió de control. La policía que custodiaba el salón desde afuera no abrió las puertas hasta que fue demasiado tarde.

Fallecieron calcinadas cuarenta y una, y quince sufrieron lesiones moderadas. Al día de hoy, el juicio sigue un lento camino lleno de corrupción y respuestas insatisfactorias de parte de las autoridades quienes, en las primeras declaraciones, dijeron: “Agotamos el diálogo con las niñas [...] Considero que la causa del amotinamiento, porque no les gusta la comida, no era válida. No hubo negligencia [...] El presidente no vino porque está atendiendo asuntos urgentes de la nación” (Woltke y Rodríguez, 2017, párr. 1). En entrevistas previas, niñas del hogar declararon que lo que no les gustaba de la comida era que estaba podrida y tenía gusanos, aunque esta no fue la única causa para la rebelión:

¿Por qué delito están allí esos niños y niñas y adolescentes? Algunos fueron reclutados por las pandillas para el robo, la extorsión o el asesinato. Otros cometieron la insolencia de pertenecer a una familia que los abandonó a la calle, a un padre que les pegaba hasta que un vecino llamó a la policía. A una red que las prostituía siendo niñas. A unos padres que no supieron qué hacer cuando vieron que su hijo tenía capacidades especiales. Otros nacieron allí, hijos de adolescentes violadas por sus compañeros o sus maestros o los trabajadores de la Secretaría de Bienestar Social. [...] Una señora sube con los ojos llorosos. Le preguntamos si busca a un hijo y nos dice que no, que es una vecina. Que ayer subió cuando escuchó que habían problemas, que vio como las niñas, tiraban piedras a sus maestros y a los policías mientras gritaban: – Viólenos aquí, delante de todos. Vengan a violarnos pues, si eso quieren otra vez. – La señora sigue con los ojos llorosos. – Ésta fue una rebelión de niñas. Cualquiera que viva aquí cerca sabe que esto es un infierno. – El infierno no es una metáfora. (Wolke y Rodríguez, 2017, párr. 4)



Figura 1: Acción de solidaridad, Embajada de Guatemala en Costa Rica. Fuente: fotografía tomada por Ana María González

Un siglo después del incendio de Nueva York, el fuego atizado por la prepotencia terminó una vez más con mujeres que protestaron para exigir sus derechos. Un siglo después, y en muchos contextos, la vida de las mujeres sigue siendo desechable y su voz, intentando ser apagada. La muerte de las niñas de Guatemala es una llamada de atención y un ejemplo extremo de la violencia que sufre la población de niñez y adolescencia en la región de América Latina dentro de un contexto general violento, en el que gran parte de las veces los estados son

cómplices o victimarios. Tal y como explica Rita Laura Segato, “según los últimos números de Naciones Unidas, América Latina es el continente más violento del mundo. La letalidad por violencia criminal, no por guerra, es mayor inclusive que la de África” (2016, p.157).

En estas realidades, las niñas, adolescentes, mujeres y personas trans jóvenes (quienes en la región tienen una expectativa de vida de treinta y cinco años) sufren de manera particular. Un informe de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) del año 2015 resalta que

las adolescentes mujeres sufren más violencia por razón de género y, en especial, la violencia sexual, aunque los homicidios contra las mujeres por razón de género se han convertido en un problema creciente y preocupante en varios países de la región. (CIDH, 2015, p. 37)

Más adelante, agrega el mismo informe que

[...] la Comisión recomienda que los Estados desarrollen protocolos estandarizados de investigación de los homicidios descritos, con una perspectiva de género. También es importante que los Estados adopten medidas con una diligencia estricta, para prevenir la violencia contra las niñas, las adolescentes y las mujeres, en todas sus manifestaciones. (CIDH, 2015, p.112)

Lo anterior pareciera obvio; sin embargo, hay países de la región donde aún no está tipificado el femicidio o feminicidio como un crimen específico, decisión completamente política y en manos del estado. La violencia contra las mujeres no es una suma de hechos violentos aislados, es una cuestión estructural, con raíces profundas en nuestras culturas en las que se manifiesta la opresión de las mujeres.

La violencia se manifiesta de diferentes maneras. También es violencia la falta de oportunidades y el acceso diferenciado a la educación, el sistema neoliberal que privatiza el acceso al agua y a la tierra, la negación de derechos laborales, algunas religiones institucionalizadas que sostienen una cultura

machista en todas las clases sociales y en todos los lugares, entre otros. Todo esto, finalmente, suma aspectos para que la mujer continúe en un lugar precario en la sociedad con respecto a los hombres, aunque estos también sufran por la desigualdad social.

Pese a las mejoras en algunos países de la región con respecto a leyes que buscan igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, el avance de los derechos humanos no ha sido suficiente, porque una ley no modifica una cultura que lleva siglos desarrollándose. Esto es posible comprobarlo en las cifras de femicidios en la región latinoamericana, es posible percibirlo al leer noticias de violaciones sexuales, ya sea en la India, Estados Unidos o España: hay una cultura machista y patriarcal que cambia muy lentamente.

Como lo afirman Rebecca y Russell Dobash (1979), si bien el derecho legal de los hombres a ejercer violencia contra las mujeres ya no es explícitamente reconocido en la mayoría de las sociedades occidentales, el legado de leyes antiguas y de prácticas sociales abiertamente aprobadas continúan generando las condiciones que permiten la existencia generalizada de este tipo de violencia [...] la inacción, la indiferencia, las políticas y procedimientos contradictorios de las instituciones sociales continúan reflejando el ideal de la posición subordinada de las mujeres y el derecho de los hombres a dominar y controlar, hasta haciendo uso de la violencia. Asimismo, la histórica inacción estatal en este terreno refleja la concepción de que ciertos aspectos de la vida social, en particular los que se configuran dentro del hogar o en el ámbito denominado “privado”, deben estar fuera del control del Estado. (Sagot, 2008, p. 216)

En relación con lo acontecido en el Hogar Seguro, Lemus (2017) señala que para que esto no se repita en Guatemala ni en otro lugar, tendrían que cambiar “no solo la política y las instituciones sino también nuestra mirada del mundo, nuestros valores y creencias, aquello que nos habita la mente y el corazón” (párr. 9). Es importante reflexionar individualmente sobre lo que habita en nuestra mente y corazones. Para resolver problemas y/o mejorar nuestras

sociedades y nuestros lugares comunes, también son necesarias la reflexión y la acción de manera colectiva en espacios que potencien nuestros aportes individuales y nos enseñen a crear redes interdependientes que permitan abordar las situaciones sociales, políticas, económicas, entre otras, desde una visión compleja y multisectorial.

Las modificaciones en la legislación, ya sea actualizar una antigua ley o crear una nueva, son necesarias para ir generando marcos legales de acción en torno a la violencia de género. Ahora bien, en contraposición a la parte institucional, son más que necesarias las iniciativas sociales y populares que surjan de las poblaciones afectadas por el machismo estructural, el cual desemboca en tragedias como la de las niñas de Guatemala, los femicidios en Ciudad Juárez — en su mayoría de jóvenes estudiantes o trabajadoras de las maquilas (Segato, 2016)—, o las terapias reparativas en Ecuador, que asumen que la homosexualidad es una enfermedad y pretenden curarla (Animal Político, 2012).

Es necesario abordar los problemas complejos de manera creativa y cambiar la narrativa. Continuar asumiendo el trabajo de las organizaciones como una lucha o una guerra interminable es perjudicial, debido a que estas guerras han sido predefinidas por élites poderosas, y seguir jugando bajo sus reglas es mantener de alguna forma el *statu quo*.

El problema no es ganar o no ganar el juego (de guerra) de una u otra manera, el problema es el juego en sí. De muchas maneras todos estamos atrapados en este juego, ricos y pobres por igual, esclavos de un sistema que, a largo plazo, no atiende a los intereses de nadie. Este juego necesita una transformación hacia un pensamiento o una lógica alternativa, con principios y valores diferentes que transformen a las personas y organizaciones inmersas en él mediante nuevas formas de organización, relación y compromiso. (Paulsen, Reeler, Soal, Taylor, Van Blerk, 2012, p. 10)

Esta investigación evaluativa se relaciona con el trabajo de organizaciones de mujeres y personas trans jóvenes feministas que tienen proyectos concretos para mejorar condiciones en sus entornos locales. Específicamente, se estudia el caso de organizaciones en la región de América Latina y el Caribe (LAC, por sus siglas en inglés) que forman parte de la comunidad del Fondo para Jóvenes Feministas FRIDA. El fondo busca apoyar propuestas creativas, inclusivas y que generen esfuerzos en redes de personas que sean parte de o trabajen directamente con la población cuyas condiciones se quieren mejorar.

Además de este apoyo financiero a organizaciones, FRIDA brinda acompañamiento en diversas áreas. Para la presente esta investigación interesa el Programa de Acompañamiento (PA) que se encuentra dentro del Área de Desarrollo de Capacidades. Este es un programa de Educación No Formal (ENF), el cual busca fortalecer, enseñar y/o mejorar capacidades y herramientas de trabajo diversas dentro de la organización que se inscriba por medio del acompañamiento de una asesora.

La evaluación de programas y proyectos sociales con énfasis en educación es todo un universo de conocimiento dentro de la Educación como disciplina y, por tanto, tiene su propio lenguaje. Por esto, se habla de que las evaluaciones valoran procesos o programas.

En el capítulo 1 se plantea el proyecto evaluativo en específico y se fundamenta el porqué de la decisión de ejecutarlo; se justifica su relevancia dentro del ámbito de la ENF y su vínculo con el feminismo. Asimismo, se comparte la magnitud del apoyo financiero de FRIDA en las regiones y la utilidad que tendrá para el fondo esta investigación evaluativa. Este capítulo también contiene el planteamiento de la pregunta de investigación y las interrogantes evaluativas que llevaron a su formulación y desarrollo. Igualmente, se delimita el área de investigación evaluativa y se formulan los objetivos que fungieron como motor para el trabajo.

En el capítulo 2 se realiza una contextualización socio-política de la región seleccionada para el estudio, América Latina y el Caribe (LAC, por sus siglas en inglés). Se habla de cómo este contexto influye y afecta a las mujeres, específicamente, a las mujeres jóvenes y, más aun, a las mujeres y personas trans jóvenes que trabajan en organizaciones de jóvenes feministas (OJF), grupo dentro del cual se encuentra la población concreta con la que trabaja esta evaluación. Finalmente, se explica la organización interna de FRIDA, sus labores y valores, que se reflejan en la forma de trabajar y en la elección de las organizaciones que apoya en estos contextos.

Una evaluación puede considerarse un tipo de investigación —lo cual se verá en el capítulo sobre metodología—, y, como toda investigación, requiere la búsqueda de antecedentes. Esto, más que un requisito académico o un reconocimiento profesional a la labor de otras colegas, es necesario porque brinda pistas e ideas sobre cómo encarar el problema de investigación propio a partir de temáticas similares. El capítulo 3 es una revisión del estado de la cuestión, donde se incorporaron Trabajos Finales de Graduación (TFG) de evaluaciones a programas que involucran o involucraban mujeres (niñas, jóvenes y adultas) desde la ENF. Asimismo, se incluyen dos estudios internacionales: uno sobre pedagogía feminista desde organizaciones civiles que trabajaron por medio de la ENF con mujeres en México, y otro sobre el estado actual de las OJF a nivel global.

El capítulo 4 establece los lugares teóricos desde los que se realiza la evaluación y se lee la realidad estudiada. A grandes rasgos, se desarrollan y entrelazan conceptos de dos grandes temas, los cuales son la sombrilla de esta evaluación: la ENF y el feminismo. También se incorporan algunos conceptos sobre calidad y mejora en la evaluación; sin embargo, esto se desarrolla de manera más amplia en siguiente capítulo.

El capítulo 5 es sobre la metodología. En este, se explica cuál es el modelo evaluativo que se ha seguido para realizar la presente evaluación, el enfoque, las técnicas e instrumentos desarrollados, así como las preguntas orientadoras que ayudaron a construirlos. Se presenta la operacionalización de los objetivos y se

explica cómo se analizó la información recuperada por medio de la triangulación y la sistematización de esta. Finalmente, se señalan los alcances y limitaciones del estudio.

El capítulo 6 consiste en la sistematización y el análisis de la información resultante tanto de las encuestas y entrevistas como de la revisión documental. Por medio de la triangulación, se entreteteje el análisis con base en las categorías operacionalizadas a partir de los objetivos de la evaluación, siguiendo la guía trazada por las preguntas orientadoras. El capítulo 7 presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de dicho análisis. Las conclusiones se plantean en tres áreas: logros, limitaciones y aprendizajes.

Finalmente, al ser este un proyecto final de graduación, sus resultados deben ser prácticos y aplicables, por lo que el capítulo 8 presenta un plan de mejora del Programa de Acompañamiento (PA) por área.

CAPÍTULO 1. ¿Qué se valora y por qué?

La elección de un programa para evaluar no es casual. En esta inciden diversos factores desde el interés, el conocimiento del tema, la viabilidad o la cercanía afectiva e intelectual con lo que se evaluará hasta la oportunidad y la causalidad. En el presente caso, la elección del PA como programa a valorar trasciende los planos afectivo y de interés político y académico, aunque los incluye. En este primer capítulo, se justifica de manera amplia la elección del PA, se plantea el problema de investigación, el cual es un núcleo generador de indagación, las preguntas de investigación, la delimitación temporal y geográfica, y, finalmente, los objetivos que guiaron la elaboración de la evaluación.

Justificación

El Fondo para Jóvenes Feministas FRIDA existe desde el 2010 y se dedica a brindar subvenciones a organizaciones lideradas por niñas, mujeres y personas trans jóvenes y feministas en lo que se ha denominado el sur global² (geográfica y conceptualmente). Si bien para efectos legales y contables FRIDA se encuentra inscrito en Canadá, no tiene una oficina en ningún lugar específico del mundo. Todas las personas que pertenecen al equipo de funcionarias viven en diferentes países; la organización de sus labores se da, principalmente, de manera virtual por medio del uso de plataformas web y *software* que permiten el trabajo conjunto a la distancia, y cada cierto tiempo se llevan a cabo encuentros y reuniones en las que participan las diferentes partes involucradas.

Este es un fondo innovador en varios aspectos, entre ellos, es el único fondo creado para mujeres jóvenes y ahora también liderado por mujeres jóvenes, en su mayoría de 30 años o menores. Por otro lado, su estructura organizativa es particular; si bien tiene dos co-directoras que en un inicio fueron elegidas por una

² “El Sur global no es entonces un concepto geográfico, aun cuando la gran mayoría de estas poblaciones viven en países del hemisferio Sur. Es más bien una metáfora del sufrimiento humano causado por el capitalismo y el colonialismo a nivel global y de la resistencia para superarlo o minimizarlo. Es por eso un Sur anticapitalista, anticolonial y anti-imperialista. Es un Sur que existe también en el Norte global, en la forma de poblaciones excluidas, silenciadas y marginadas como son los inmigrantes sin papeles, los desempleados, las minorías étnicas o religiosas, las víctimas de sexismo, la homofobia y el racismo.” (De Sousa Santos, 2011, p.35)

Junta Directiva, hace unos meses se lanzó la convocatoria para nuevas co-directoras, la cual abrió postulaciones a la comunidad entera de FRIDA. Por último, pero no menos importante, está la forma de votación para elegir a las organizaciones que serán beneficiadas con las subvenciones: es participativa y toma en cuenta la opinión de todas las organizaciones que están participando en la convocatoria sobre los proyectos de las otras organizaciones. Lo anterior ha convertido al fondo FRIDA en un referente internacional de otros fondos para mujeres y personas trans.

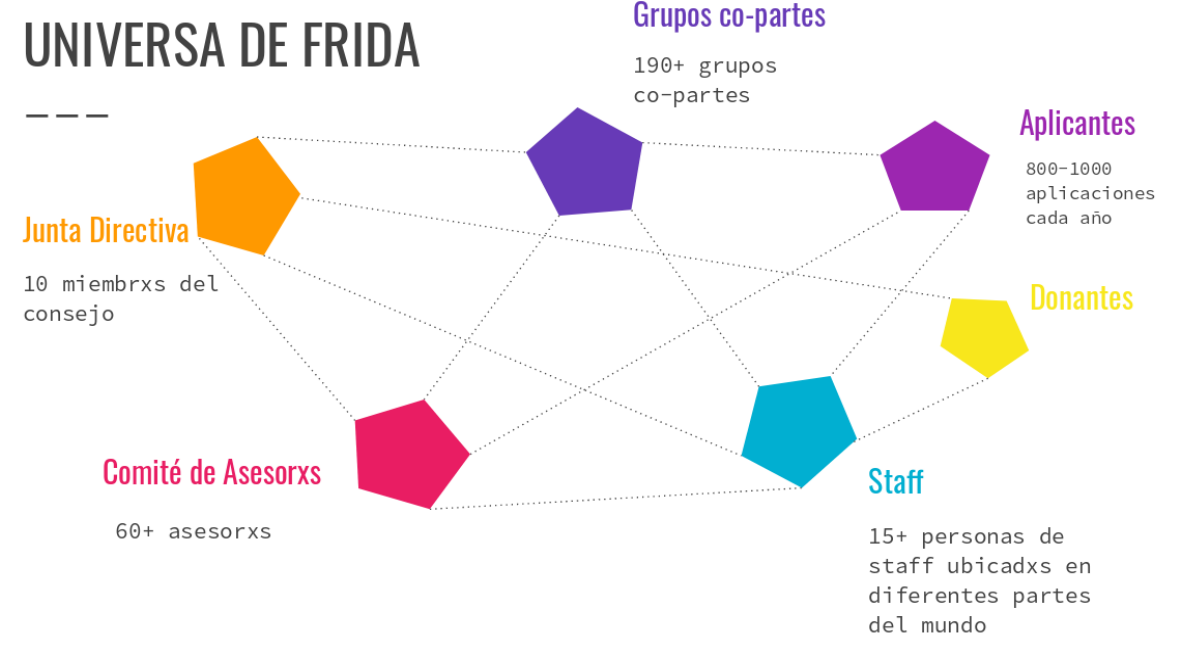


Figura 2: Universa de FRIDA. Fuente: FRIDA (2018). Formato PPT.

Las partes que componen el universo de trabajo de FRIDA o la universa, como le llama el fondo, son varias: por un lado, está el equipo central o *staff* (personas con un puesto de trabajo remunerado dentro de FRIDA), otras personas y organizaciones consultoras externas en temáticas específicas como diseño o evaluación de procesos (para el 2017 fueron 10), la junta directiva, el comité de asesoras, las organizaciones de jóvenes feministas que aplican a los fondos, y, por último, la razón de ser de FRIDA, las organizaciones o grupos co-partes.

Al ser un fondo global, FRIDA organiza su trabajo por regiones: Asia Pacífico (AP); Europa del Este Central, Cáucaso, Centro y Norte de Asia (CEECA, por sus siglas en inglés); África Subsahariana (SSA, por sus siglas en inglés); Norte de África y Oriente Medio (MENA, por sus siglas en inglés) y América Latina y el Caribe (LAC, por sus siglas en inglés).

El segundo conjunto con más participantes dentro de esta universa es el de las asesoras que trabajan voluntariamente. FRIDA ha intentado que el territorio donde trabaje esté cubierto con asesoras de varios países por región. Las asesoras son el enlace entre las integrantes del equipo central y las organizaciones socias, y ellas mismas son jóvenes feministas con alguna trayectoria y experiencia en sus respectivos países. Una de sus principales labores es la revisión de los proyectos que se postulan para la subvención³.

Además del apoyo económico, FRIDA brinda la posibilidad de diversos tipos de acompañamiento y formación por medio de plataformas virtuales, fondos adicionales para invertir en el desarrollo de capacitaciones de sus propias organizaciones y asistir a espacios internacionales de encuentro, y acompañamiento para la construcción de liderazgo y vínculos entre organizaciones socias de FRIDA. En esta investigación, se valora en específico el PA en la región LAC.

El PA surgió por interés tanto de las organizaciones socias de FRIDA como de varias asesoras, al reconocer que había necesidades particulares de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, y de un acompañamiento más cercano con las organizaciones. Así inició un Plan Piloto de Mentoreo durante el año 2016 y, a partir de los resultados construidos, se creó el PA, el cual es ahora un componente clave de la estrategia de fortalecimiento de capacidades más amplia de FRIDA para las organizaciones socias. Se buscaba que el espacio generado en el PA permitiera la colaboración y la creación de redes entre las

³ Quien realiza esta investigación fue asesora de FRIDA para la región LAC desde el año 2015 hasta el 2018.

jóvenes feministas, con el objetivo de construir conexiones significativas y sistemas de apoyo para las organizaciones inscritas (FRIDA, 2017).

Más adelante se explicará con mayor detalle el funcionamiento del PA, pero por el momento es necesario conocer a grandes rasgos la forma en que se organiza para ir comprendiendo la pertinencia de lo que se investigó y valoró. El PA consiste en que parejas de asesoras y organizaciones socias trabajen juntas a lo largo de un año para mejorar, aprender y/o fortalecer habilidades y conocimientos que las organizaciones necesitan para su trabajo activista, con base en afinidades y experiencias en común.

La presente investigación evaluativa tiene resultados prácticos útiles para todas las partes involucradas. Por una parte, FRIDA tendrá mayor claridad de la efectividad, los alcances y las limitaciones de su programa, pues las organizaciones y asesoras lograron expresar con libertad sus opiniones sobre el proceso de aprendizaje y lo que este conlleva, así como generar recomendaciones a partir de su experiencia. También es importante la práctica de sistematización de información resultante de sus experiencias y, en este caso, de la evaluación misma. Muchas veces el trabajo en las organizaciones tiende a ser más técnico y, debido a los ritmos de las organizaciones políticas o sociales, es difícil sacar el tiempo para escribir y reflexionar sobre los aprendizajes y cómo estos incidirán en el futuro.

Existen infinidad de personas como cada una(o) de nosotros [sic] que en la vida vamos desarrollando cantidad de actividades y en ocasiones no tenemos el tiempo para sentarnos a pensar, para organizar lo que hemos hecho o para preguntarnos desde dónde y cómo lo estamos haciendo [...] A este tipo de personas, desde distintas reflexiones se les ha denominado “profesionales prácticos en la acción” y con ello se intenta decir que son personas cuyo quehacer práctico, así tenga una fundamentación detrás de lo que hace, la preocupación principal no es la reflexión ni el conocimiento [...] La experiencia vivida en estos últimos 30 años en América Latina ha ido mostrando que toda suerte de prácticas que se realizan mediante procesos

de intervención, están acompañadas de un saber y que es necesario reconocerlo para poder dar cuenta de él. (Mejía, 2012, p.18)

La cita anterior se refiere a procesos de sistematización de experiencias que, si bien no son lo mismo que las evaluaciones, dependiendo del enfoque de estos, comparten algunos aspectos en común como pueden ser su inspiración teórica, la conceptualización del saber y la importancia de reflexionar sobre la práctica. En el análisis de la presente investigación evaluativa, la figura del profesional práctico en acción engloba una de las limitaciones que a menudo surgen en experiencias de ENF o en general del trabajo relacionado con lo social, debido a que con frecuencia el tiempo se va en resolver situaciones del día a día y se suele dejar de lado la evaluación por no considerarla fundamental, aunque, como se verá, sí lo es para la mejora de estos procesos.

Badilla (2002) asegura que “una característica común en los países de la subregión centroamericana la constituye la proliferación de experiencias de educación no formal [...] sin embargo, he encontrado poca información que evidencie la sistematización, evaluación y socialización de los procesos” (p.99). El panorama no ha cambiado significativamente, pues muchas de las condiciones que sustentan procesos socioeducativos tampoco lo han hecho; sin embargo, la evaluación sigue siendo útil, en especial si se le adjudica una visión más allá de lo técnico/administrativo e instrumental (lo cual también es útil, pero necesario de trascender) y se resaltan otros aspectos de ella.

Uno de ellos es su dimensión humana y social, al asumirla como un proceso reflexivo, de análisis y síntesis conceptual valorativa (de Alba, 1991). Esta misma autora destaca que tres de los elementos que se derivan e interactúan en ese proceso son una situación social, su estructura y su devenir; lo que, a su vez, genera interrelación entre la teoría y la axiología, permitiendo la consolidación y transformación general o particular de la teoría. (Badilla, 2002, p.105)

Ahora bien, ¿por qué es esta evaluación en particular importante y necesaria? Debido a varios aspectos que se irán caracterizando para comprender la pertinencia y necesidad de la investigación. Los procesos socioeducativos de ENF necesitan adaptarse a los tiempos actuales, los cuales están llenos de espacios multiculturales y enlaces entre lo global y lo local. La adaptación requiere la comprensión de las realidades organizativas emergentes, donde la ENF tiene mucho que aportar y ya lo está haciendo. En ese sentido, esta investigación es una apuesta para vincular el conocimiento generado desde la universidad, en específico, desde la Licenciatura de Administración en Educación No Formal, al proceso de ENF que se está generando a nivel global, regional y local en FRIDA. Esta aproximación de una futura profesional en ENF contribuye a visibilizar en otros espacios extra-académicos la pertinencia de la labor del profesional en Administración de la Educación No Formal para programas de esta índole en el ámbito de la evaluación y, en particular, la utilidad de estos conocimientos para el trabajo organizativo con propuestas creativas y auténticas desde perspectivas feministas.

Uno de los aprendizajes más significativos durante el tiempo de estudio en la Licenciatura de Administración de la Educación No Formal fue reconocer la importancia de la transdisciplinariedad, que los procesos socioeducativos pueden llevar a transformaciones sociales y la necesidad de escuchar lo que las poblaciones con las que se trabaja tienen que decir y necesitan. Esto, por supuesto, desde una óptica crítica y comprometida socialmente.

La presente evaluación permitió incorporar y aprehender en la práctica estos principios a partir de experiencias de mujeres jóvenes feministas, quienes en la cotidianidad aplican mucho de lo que se enseña en la universidad, a veces sin saberlo. Una lectura externa y con conocimiento de las potencialidades de la ENF y de la importancia de fundamentar en perspectivas teóricas y metodológicas el trabajo cotidiano enriquece y brinda herramientas para el mejoramiento del PA y, en general, de cualquier programa organizacional de ENF.

Aparte de explorar y analizar estos nichos regionales y globales donde se ejerce y se puede aportar desde la ENF, el vínculo con el feminismo tanto en lo pedagógico como en lo político posibilita reflexiones teóricas y el establecimiento de puentes poco explorados entre ambos universos. Estos universos, además, son necesarios en el contexto actual, debido a la situación tan álgida del debate en torno a los derechos de las mujeres, las personas trans y no binarias, la población LGBTIQ+ y los derechos reproductivos y sexuales frente a una oleada de reacción conservadora en toda LAC. Además, se considera un aporte importante y necesario para la Licenciatura en particular, pues, como se explica más adelante, permite teorizar a partir de la práctica para construir propuestas fuertes y congruentes dentro de la ENF, específicas de las poblaciones con las que se trabaja.

En una investigación sobre prácticas pedagógicas feministas llevada a cabo por Luz Maceira en el año 2008, la autora afirma que el campo que identificó como fuente y sede de experiencias educativas feministas fue en la ENF por las siguientes razones:

Las prácticas de educación no formal tienen características particulares muy valiosas, pues son espacios idóneos para la identificación de necesidades sociales y la experimentación pedagógica. Son prácticas educativas alternativas que han podido desarrollar cuerpos de conocimiento y métodos de trabajo fundamentales dentro de los movimientos educativos contemporáneos, como la educación popular y la educación para la paz y los derechos humanos. Asimismo son experiencias mucho más abiertas a la incorporación de nuevas inquietudes, a la transformación de los sentidos y métodos pedagógicos, por lo que el feminismo ha podido impactarlas en mayor medida que en el caso de las experiencias escolarizadas. (Manceira, 2008, p. 30)

Para muchas de las organizaciones socias de FRIDA, el momento actual representa muchas dificultades, pero también presenta potencialidades y posibilidades de generar transformación, y es esto último por lo que se apuesta.

En este sentido, los programas educativos no formales fuera de la institucionalidad del estado y de la lógica paternalista de otros fondos económicos u organizaciones no gubernamentales (ONGs) que brindan acompañamiento y fortalecimiento de capacidades a organizaciones socias pueden contribuir a generar transformaciones importantes e identificables en las condiciones de vida específicas de la población de niñas, mujeres y jóvenes trans.

Un programa con una buena planificación contempla distintas formas de evaluación para saber si realmente se lograron los objetivos planteados en un inicio. Es muy posible que en el transcurso del programa existan dificultades y limitaciones que superar, de las cuales se pueden desarrollar aprendizajes que posibilitan su avance y continuidad. A partir de valoraciones como la que se plantea en el presente texto, es también posible crear nuevos proyectos.

En un recuento realizado por FRIDA en abril de 2017, se determinó que desde sus inicios el fondo había apoyado a 150 organizaciones de jóvenes feministas en 80 países alrededor del mundo, con una inversión total de 1.3 millones de dólares en subvenciones directas. A esto se le suma la renovación de 50 subvenciones, lo cual da un total de 105 organizaciones en 83 países diferentes (FRIDA, 2017). Específicamente en LAC, durante el año 2017, FRIDA invirtió en total \$143.313 (FRIDA, 2018).



Figura 3: Inversión den dólares por tipo de subvención para el 2017. Fuente: adaptación de FRIDA (2018) The Wild Within FRIDA The Young Feminist Fund 2017 Annual Report. Traducción propia.

El futuro del fondo FRIDA se ve cada vez más próspero económicamente, debido a que el presupuesto ha subido año tras año sistemáticamente. Es un momento adecuado para el proceso de evaluación del PA, el cual inició en mayo de 2017 y finalizó en mayo de 2018, puesto que a partir de los resultados se justifica o no el presupuesto y la ampliación de la inscripción para el nuevo ciclo del PA, con un impacto importante en cada una de las regiones en las que trabaja FRIDA.

En un mundo en el que el acceso a la información y educación para las mujeres y personas trans jóvenes es difícil de obtener o es inexistente en algunos contextos, la oportunidad de acceder no solo a fondos económicos, sino a saberes y prácticas que contribuyen a mejorar la gestión de las organizaciones de forma integral, así como de compartir e incrementar los saberes de las organizaciones con la red que involucra a FRIDA, se vuelve un apoyo crítico.

Según la entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer, conocida como ONU Mujeres,

La discriminación de género debilita de muchas formas las perspectivas de las mujeres de recibir una educación. Los matrimonios a edad temprana y el trabajo doméstico llevan a muchas niñas y jóvenes a abandonar la escuela. El acoso sexual en los espacios públicos puede confinarlas a sus hogares [...] El sesgo de género en los materiales educativos y pedagógicos limita los campos de estudio y margina a las mujeres en las ciencias, por ejemplo. Solo el 30 por ciento de las y los investigadores en ciencias del mundo son mujeres. Incluso cuando más mujeres se están matriculando en las universidades, muchas se detienen antes de llegar a los títulos avanzados. (s.f., párr. 6 y 7)

En el año 2016, FRIDA, en conjunto con el Programa de Activismo Joven Feminista de la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID, por sus siglas en inglés), realizó un estudio sobre el estado global de las organizaciones de jóvenes feministas que forman parte de su comunidad o universo. Entre las principales necesidades de apoyo que señalaron las 694 organizaciones consultadas a nivel global, varias se centran en la capacitación y las tutorías en distintas áreas, como se puede ver en la figura 4. Entre las principales, se encuentran la capacitación en gestión de proyectos, gestión financiera y en movilización de recursos.

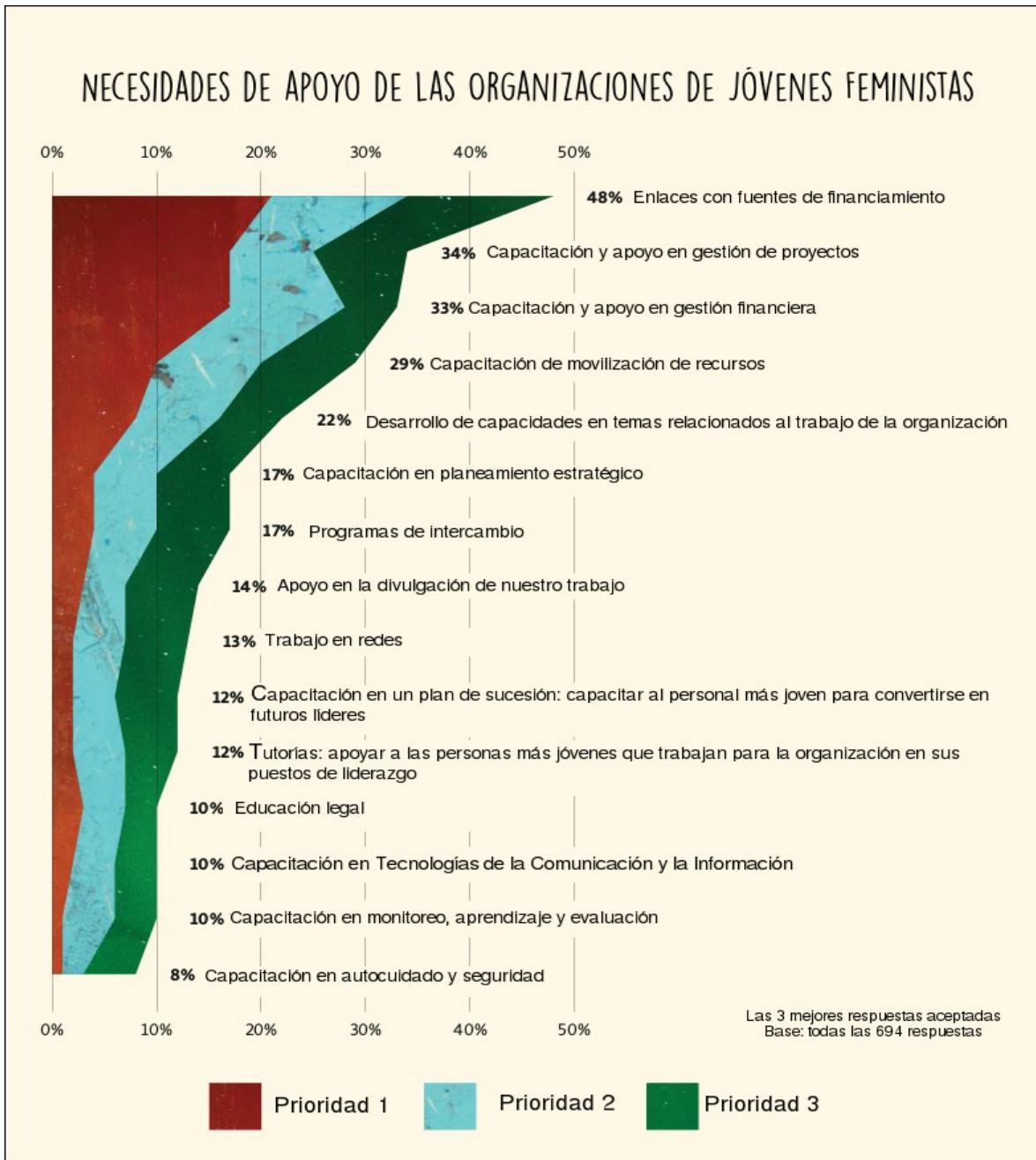


Figura 4: Necesidades de apoyo a OJF. Fuente: FRIDA y AWID (2016) Brave, creative, resilient: the global state of young feminist organizing.

Por lo tanto, un programa que se centre en dar acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades a organizaciones conformadas y lideradas por niñas y jóvenes feministas está respondiendo a necesidades reales del contexto y

contribuye, a largo a plazo, a mejorar la realidad de las poblaciones con las que trabajan las organizaciones.

Núcleo generador de indagación: el problema de investigación

Dado que este es un programa que tiene alcance a nivel regional y global, es posible que tenga más recursos en los próximos años y, como ha cumplido su primer ciclo, es necesaria una evaluación que permita comprender si realmente se han cumplido los objetivos. No obstante, más allá de hacer una lista de verificación de cumplimiento de tareas, interesa el proceso que incluye desde el planteamiento del PA hasta los cambios perceptibles en la práctica de las organizaciones participantes del programa y de las asesoras compañeras, porque el programa las involucra y porque surgió del deseo de ambas partes también.

Uno de los documentos iniciales de FRIDA (2017) que explicaban el PA tenía por nombre *Conocimientos Compartidos, Acciones Colectivas: Programa de Acompañamiento de FRIDA. Fortaleciendo las capacidades por medio de acompañamiento con alma feminista*. Al leer la frase “acompañamiento con alma feminista” surgieron preguntas como: ¿qué significa un acompañamiento con esas características y cómo esto se puede ver reflejado en el diseño del programa, en las metodologías utilizadas, en la propuesta organizativa del PA, entre otros?; ¿habrá sido posible poner toda esta visión en práctica? De estos cuestionamientos iniciales, surge la pregunta principal de investigación:

¿Existió coherencia teórico-metodológica entre el planteamiento del Programa de Acompañamiento, el proceso de ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones con base en la percepción y experiencias de las partes involucradas durante el año 2017 en la región de América Latina y el Caribe?

Delimitación

Como ya se mencionó, el fondo FRIDA trabaja en cinco regiones del Sur Global: Asia Pacífico (AP); Europa del Este, Central, Cáucaso, Centro y Norte de Asia (CEECA); África Subsahariana (SSA); Norte de África y Oriente Medio

(MENA); y América Latina y el Caribe (LAC) —todas por sus siglas en inglés—. En el Programa de Acompañamiento (PA) se inscribieron un total de 24 organizaciones subvencionadas por FRIDA, lo cual representa un 26% del total de organizaciones activas en el 2017. Para efectos de este proyecto, se trabajó con la región LAC, que representa un 25% del total de organizaciones inscritas en el PA.

Ahora bien, la delimitación temporal de la evaluación fue el año que dura el ciclo del PA, el cual fue de mayo de 2017 a mayo de 2018. Se debe tomar en cuenta que el ciclo del programa es de un año, pero algunas parejas iniciaron la ejecución después de mayo de 2017 y, al menos en LAC, finalizaron antes de mayo de 2018. Las entrevistas y la recopilación de material documental se realizó entre abril y junio de 2018.

Tabla 1. Estado de las organizaciones en el Programa de Acompañamiento (PA)

Región	Org. activas en FRIDA 2017	Inscritas al PA	Han salido	Activas	Situación incierta
AP	21	6	1	5	0
CEECNA	20	4	1	2	1
SSA	19	6	1	3	2
MENA	12	2	1	1	0
LAC	25	5	1	5	0
TOTALES	92	24	6	15	3

Fuente: elaboración propia con base en información brindada por la Oficial de Desarrollo de Capacidades de FRIDA. Información actualizada al 26 de julio, 2018.

Las seis organizaciones de LAC que se inscribieron para formar parte del PA fueron: Reflexión y Acción Feminista (México), Las Impertinentes (Guatemala), Minas Programam (Brasil), Grupo de Mujeres Xitlali (Nicaragua), Pelas Mulheres Indígenas (Brasil) y Semillas de Libertad (El Salvador).

Pelas Mulheres Indígenas se inscribió, pero no inició el proceso y se desconoce el motivo, pues no hubo más comunicación. Con respecto a Semillas de Libertad, la organización inició el Programa, pero por cuestiones propias del proceso con la asesora, este se detuvo y no finalizó.

Cada una de estas organizaciones fue emparejada con una asesora compañera (que de ahora en adelante se llamará compañera). Si bien más adelante se detallan las etapas del PA, se irá explicando lo necesario para facilitar la comprensión del documento y el proceso. Dicho proceso consistió en que cada organización y asesora respondieron una encuesta diseñada por la Oficial de Desarrollo de Capacidades donde se preguntaba sobre la experiencia, habilidades, intereses, ubicación y procedencia, y, a partir de las coincidencias, se realizó una base de datos. Esta fue compartida tanto con asesoras como con organizaciones, y cada parte eligió a tres posibles candidatas como su pareja de trabajo (en orden de prioridad 1, 2 y 3). Finalmente, con base en esto, la Oficial de Desarrollo de Capacidades eligió las parejas y comunicó la decisión a las partes por medio de una llamada de bienvenida para iniciar el trabajo del PA (Oficial DC, comunicación personal, 2 de junio, 2018).

Viabilidad

Es importante señalar que este estudio evaluativo es viable debido a una serie de factores. En primer lugar, la investigadora forma parte del comité de asesoras de FRIDA para LAC, subregión Centroamérica. Esto permite tener el conocimiento suficiente sobre los proyectos que FRIDA está financiando en cada organización y sobre su dinámica interna de trabajo; sin embargo, esto no implica un papel activo y directo en el PA porque las asesoras que querían formar parte y ser compañeras se inscribieron al programa voluntariamente, y la investigadora no fue parte de este.

Por otro lado, ninguna de las organizaciones inscritas en el programa es de Costa Rica, lo cual favoreció en el sentido de que no había una relación tan cercana que pudiera generar un conflicto de intereses a la hora de brindar información.

Otra de las razones por las que se eligió LAC es por el idioma en común. En el caso de la organización Minas Programam de Brasil, el idioma no es una barrera, pues se maneja el portugués y ellas, el español. Ahora bien, las distancias geográficas no son tan significativas como para complicar la comunicación por cambios de horario, lo cual facilitó coincidir para realizar las entrevistas por teléfono o video llamada. Además, el hecho de ser de la misma región, aunque heterogénea, permite una comprensión del contexto en el cual se desarrollaron las parejas y las dificultades o retos que enfrentaron.

Finalmente, y como se explica en la metodología, esta evaluación se realizó durante el ciclo del PA, lo cual permite plantear cambios y mejoras al programa cuando vuelva a empezar un nuevo ciclo.

Objetivos

Objetivo general:

Valorar la coherencia teórico-metodológica entre el planteamiento del Programa de Acompañamiento, el proceso gestión y ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones con base en la percepción y las experiencias de las partes involucradas durante el primer ciclo del programa (mayo 2017- mayo 2018) en la región de América Latina y el Caribe para la construcción de una propuesta de mejoramiento.

Objetivos específicos:

1. Contextualizar el surgimiento y desarrollo del Programa de Acompañamiento dentro de FRIDA.
2. Analizar la fundamentación teórico-metodológica y la mediación pedagógica planteada y ejecutada en el Programa de Acompañamiento.
3. Contrastar las percepciones y experiencias de las partes involucradas en el Programa de Acompañamiento durante el primer ciclo de ejecución.
4. Construir una propuesta de asesoría para el mejoramiento continuo del Programa de Acompañamiento.

CAPÍTULO 2. Visibilizando las organizaciones de jóvenes feministas en América Latina y el Caribe

América Latina y el Caribe (LAC, por sus siglas en inglés) es la región seleccionada para esta investigación. En ella se ubican cinco parejas inscritas y participantes del Programa de Acompañamiento de FRIDA. Al ser una región tan extensa (cuarenta y seis países, territorios dependientes y departamentos de ultramar), se realiza una caracterización general de la región y una breve y específica descripción del contexto por país al que pertenecen las organizaciones inscritas. Se explica, además, cómo se estructura FRIDA y a qué responde el PA dentro de esa estructura, y, finalmente, se describe cada una de las organizaciones.

América Latina y el Caribe

En la literatura académica y en la regionalización que hacen grandes ONGs para organizar su trabajo y analizar las realidades, siempre se habla de LAC. Sin embargo, es posible poner en duda qué tanto se integra realmente al Caribe al resto de América Latina en la práctica. Inclusive dentro del feminismo, el cual tiene como parte de sus prerrogativas construir la historia que ha faltado en el mundo sobre las mujeres, existe una cierta hegemonía narrativa que deja por fuera la realidad caribeña, lo cual reproduce en cierta medida la violencia patriarcal y epistémica producida desde el sistema patriarcal hacia las diversas mujeres de esta geografía, tal y como lo señala Barriteau (2017).

Irónicamente, mientras que la mayor parte de las teóricas feministas se muestran bastante proclives a discernir sobre los parámetros de exclusión en los que se mueve la producción de conocimiento hegemónico, tienden a reproducir estas prácticas de exclusión mediante el establecimiento de nuevas generalizaciones y a través de las realidades que eligen investigar para mostrar esas reivindicaciones en el ámbito del conocimiento. (p. 58)

En el equipo de FRIDA, para el año 2016, no existían asesoras en esta subregión Caribe, y también era poca la participación de organizaciones caribeñas en los ciclos de concurso. Esta situación ha ido cambiando poco a poco acorde con los principios de fondo y las necesidades reales de esta zona. Se hace evidente la necesidad de seguir problematizando la producción hegemónica de conocimiento y visibilizando las realidades históricas de la región para comprender su contexto actual y enriquecer nuestra mirada y saber sobre el Caribe no continental, que va más allá de las imágenes paradisíacas que aparecen en google al teclear “Caribe”.

Esta región está compuesta por veintiún países heterogéneos, pero que también tienen muchas cosas en común culturalmente hablando; algunas características las comparten con el caribe continental, como por ejemplo, su herencia y realidad afro e indígena, relacionadas la mayor parte de las veces con la esclavización de esta población por parte de los colonizadores.

Barriteau (2017) señala que, si bien los países del Caribe han adquirido una independencia de bandera, y parte del pueblo y los líderes políticos desean superar el colonialismo en las dimensiones políticas, en las culturales y económicas ni siquiera se cuestionan sus símbolos. Introduce la autora así el tema del colonialismo interno (trabajado también por autoras como Silvia Rivera Cusicanqui o autores como Pablo González Casanova), un colonialismo en el contexto de una realidad global localizada en el Caribe.

Probablemente, el Caribe poscolombino constituya la configuración geopolítica original de la globalización. Durante más de cinco siglos, las economías, las políticas y las culturas internacionales han perforado, salpicado y redefinido con virulencia y sistemáticamente las realidades caribeñas. Los pueblos indígenas, aun diezmados y saqueados desde la intrusión colombina, han logrado sobrevivir junto a migrantes europeos, africanos, asiáticos y de oriente próximo y lejano [...] En el siglo XXI, aun cabe interpretar el Caribe como metáfora mal entendida de lo global. Mal entendida porque, a medida que los procesos de la globalización

convulsionan, conquistan y reconfiguran el comercio, las culturas y las ciudadanías aumentan la progresiva marginación de la región en los discursos intelectuales internacionalizados y en el ámbito empresarial. Por eso mismo, seguir reflexionando sobre el Caribe poscolombino nos aportará importantes lecciones sobre la comunidad global. (Barriteau, 2017, p. 59)

Dentro del universo de FRIDA, lo global es muy importante y, de acuerdo con la cita anterior, el Caribe tiene mucho que enseñarnos al respecto. Muchas veces el idioma puede parecernos un obstáculo para sentirnos parte de una misma región; suele suceder en los países caribeños angloparlantes, francófonos y de otros idiomas como el holandés o con el portugués en Brasil. Sin embargo, actualmente, el inglés es un idioma extendido y como región compartimos mucho más. El tema del colonialismo comentado por Barriteau, ha sido trabajado y vivido en varios países de la región de LAC. Su producción se ha centrado en algunos escenarios caribeños y andinos, pero se ha expandido por toda la región. El proceso de descolonización desde una mirada feminista va de la mano con otros procesos igual de necesarios, como lo es la despatriarcalización.

Descolonización y despatriarcalización son pensados de manera separada, y su vinculación recién comienza a configurarse [...] Los procesos de descolonización para las mujeres son, al igual que han sido los procesos de despatriarcalización, de deconstrucción de las relaciones de poder en las que participamos, que obligan a preguntarse por nuestra ubicación individual y social en relación con las jerarquías coloniales. En este proceso entran en cuestión las subjetividades y las relaciones entre mujeres de diversas identidades étnicas, con toda la complejidad que estas situaciones presentan. Revertir el modelo de dominación pasa no sólo por el acceso en equidad e igualdad de género a los derechos políticos y civiles; sino por la real y efectiva concreción de los derechos sociales, por ello, son importantes los aportes que desde los feminismos se han hecho para cambiar los objetivos de la actividad productiva, que ha estado regida “naturalmente” por

concepciones desarrollistas e introducir otras nociones como es el “buen vivir”. (Valdivieso, 2012, p. 39)

El colonialismo suele ir de la mano con violencias simbólicas y otras más tangibles expresadas en cuerpos específicos. Estas reflexiones y alternativas construidas desde diversos feminismos se dan en un contexto violento para las mujeres y personas trans jóvenes. La desigualdad es parte de esta violencia en la que viven las mujeres en el continente y también es apremiante. El territorio es heterogéneo y extenso; ya lo es a lo interno de la cultura latina, y más si lo contrastamos con las islas caribeñas. Sin embargo, hay rasgos comunes:

La existencia de una cultura machista, la persistente división del trabajo según el sistema sexo-género o la influencia de la Iglesia Católica ha conllevado que a pesar de los avances desde 1995 (Conferencia de Naciones Unidas de la Mujer de Beijing) la situación no se la deseable [...] En el ámbito de la igualdad de género además se observa como en la situación de las mujeres, aunque ha avanzado mucho en las últimas dos décadas, persisten desigualdades y discriminaciones. (Ruiz y Bonometti, 2010, p. 76)

Aunque la cita anterior es del 2010, el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones de jóvenes feministas no ha cambiado demasiado, y más bien se le puede sumar la amenaza de un fundamentalismo y neointegrismo religioso en la zona, los cuales se oponen a lo que consideran ideología de género, que básicamente engloba la educación sexual y afectiva para niños, niñas y adolescentes, y los DDHH de las mujeres y la población sexualmente diversa. Esta ola religiosa en la política estatal se ha expandido por el continente, y en cada uno de los países donde se encuentran o de donde son las organizaciones y las compañeras se vive este fenómeno.

Si América Latina es el continente más violento del mundo, parece ser que Centroamérica es uno de sus núcleos más violentos. Para Sagot (2012), esta violencia es resultado de lo que llama democracias de baja intensidad del

neoliberalismo, las cuales para funcionar son reforzadas ideológicamente por dos fenómenos: fascismo social y neointegrismo religioso. El fascismo social se caracteriza, en palabras de Boaventura de Sousa (2009, citado por Sagot, 2012, p.89.), como “un régimen social y civilizacional. Se caracteriza por experiencias de vida bajo relaciones de poder e intercambios extremadamente desiguales, que se dirigen a formas de exclusión particularmente severas y potencialmente irreversibles” (Sagot, 2012, p. 89).

Dicho fenómeno se manifiesta de cuatro formas:

- 1) Apartheid social
- 2) El control del territorio por parte de actores poderosos que coaccionan a instituciones del estado o suplantán sus funciones (compañías transnacionales, crimen organizado)
- 3) Violencia e inseguridad en todas sus manifestaciones
- 4) Control de los mercados financieros y flujos de capital de inversores esparcidos por todo el mundo

El segundo fenómeno que sustenta las democracias neoliberales de baja intensidad en Centroamérica, pero que se está extendiendo cada vez más por todo el continente, es el neointegrismo religioso, fenómeno que instrumentaliza la religión con fines políticos.

En todos los países de la región –independientemente que los gobiernos sean de derecha o de izquierda– se ha establecido una clara alianza entre los gobiernos y las jerarquías religiosas para prevenir el avance de la agenda feminista, principalmente en lo concerniente a los derechos sexuales y reproductivos. Ejemplos de la anterior son la eliminación, durante la última década, del aborto terapéutico en Nicaragua, El Salvador y Honduras, la eliminación de la fertilización in vitro en Costa Rica [posteriormente revertida por un fallo en la Corte Interamericana de Derechos Humano] y la derogación de las políticas de salud que permitían el uso de la anticoncepción de emergencia en Honduras. (Sagot, 2012, p.92)

Estas situaciones políticas que describía Sagot en el 2012 continúan sucediendo y profundizándose debido a que, actualmente, después de una época de algunos gobiernos progresistas en la región, han vuelto a la cabeza de varios gobiernos latinoamericanos personajes abiertamente antiderechos humanos, con una agenda neoliberal y un fuerte discurso religioso.

Es posible ver la influencia de la religión en la política partidaria al escuchar a altos mandos de los gobiernos de cada país donde hay organizaciones de FRIDA inscritas al PA. Rosario Murillo en Nicaragua habla de las fuerzas del mal en sus discursos, de la invasión de espíritus malignos, y ha pedido a Dios que “que cese esa mano diabólica que se mueve en nuestro país, y que niega la vida” (s.f., citada por Chinchilla, 2018, párr. 3). Luis Eduardo Aguilar (2014) recogió en su investigación el lenguaje religioso usado por los presidentes de El Salvador desde 1989 hasta el año 2013. Jimmy Morales, presidente de Guatemala, apoya un proyecto de ley que promueve subir penas para mujeres que aborten o impulsen directa o indirectamente el aborto. Esta ley, además, establece que la familia nuclear es aquella compuesta por hombre, mujer e hijos, y define la diversidad sexual como conductas contrarias a la heterosexualidad e incompatibles con la biología y genética humana (BBC, 2018). El presidente electo de México hizo un pacto con el partido evangélico Encuentro Social para llegar al poder, el cual tiene como uno de sus conceptos ideológicos fortalecer la institución familiar entre hombre y mujer, así como la prohibición del aborto legal, y cuyo líder es pastor y ha defendido públicamente a hombres acusados de cometer una masacre indígena en Acteal, Chiapas, dentro de una iglesia donde se encontraban ayunando mayoritariamente niños, niñas y mujeres desplazadas por el conflicto interno armado (Martínez, 2017).

El caso de Brasil no dista de esta realidad. El 28 de octubre de 2018 llegó a la presidencia Jair Bolsonaro del Partido Social Liberal. Murta de Almeida (2018) define la postura de Bolsonaro como cristofascista a la brasileña, haciendo referencia al cristofascismo en Europa

un término acuñado por la teóloga Dorothee Sölle en 1970. Para ella, el cristofascismo sería una «traición de los pobres, un arma milagrosa al servicio de los poderosos (...) al servicio de las familias tradicionales de la Europa central preocupados por la paz pero sin la paz molesta de Cristo». (párr. 2)

A pesar de ser católico, Bolsonaro ha construido una relación estrecha con parte de las autoridades evangélicas de Brasil. Este ex-capitán del ejército se dio a conocer mundialmente por sus comentarios a favor de la dictadura brasileña y sus tácticas, solo lamentando que en lugar de matar, torturaran; cuando como senador dio su voto a favor de la destitución de Dilma Rouseff, dijo una frase en la que felicitaba al militar que en la dictadura la había torturado; apoya el uso indiscriminado de armas en la sociedad; se refiere de manera despectiva y violenta hacia las personas homosexuales, mujeres, y contra personas seguidoras del PT, con lo cual fomenta el odio y la violencia. Esto provocó una oleada feminista que se unió bajo la campaña mediática *Ele Não*, traducida como Él No. Esta ha alcanzado un nivel internacional de rechazo a Bolsonaro como figura y a la necropolítica⁴ que promueve.

Este contexto es preocupante y constituye claramente un reto para la organización social y, en particular, la organización feminista, pues el hecho de que los personajes citados estén en el poder, se debe también a una sociedad que votó por ellos. Si bien hay posibilidades de que haya habido fraude electoral, es evidente también que la sociedad, en términos generales, se ha volcado hacia una agenda conservadora.

Según el estudio citado previamente y llevado a cabo por FRIDA y AWID (2016), uno de los principales retos de las OJF en la región es el acceso a financiamiento en contextos en los que hay amenazas a su seguridad. Se identifican dos tendencias de estas amenazas: 1) violaciones de los derechos humanos (la mayoría de estos informes fueron de organizaciones trans o que

⁴ La necropolítica es un término acuñado por el filósofo camerunés Achille Mbembe; está basada en la idea de que para el poder unas vidas tienen más valor que otras, y su desecho es incluso rentable. Este no implica explícitamente matarles, sino generar políticas para que vayan muriendo.

trabajan con comunidades trans, trabajadoras sexuales, organizaciones estudiantiles y personas que viven en asentamientos informales); 2) regresión legal por medio de la introducción de leyes conservadoras (como resultado, aumentaron los crímenes de odio experimentados por comunidades marginalizadas y vulnerabilizadas⁵). Entre los principales temas trabajados por las organizaciones, el estudio concluye que en la región, y desde las OJF, se priorizan los temas LGBTQI+ y de violencia basada en género.

La investigación arrojó que en la región de LAC, 338 OJF aplicaron al fondo FRIDA entre 2012 y 2014,

[Las organizaciones que aplicaron representan] algunos de los más diversos movimientos y organizaciones trabajando sobre violencia basada en género en una multitud de niveles. Sabemos que las OJF en LAC representan algunas de las más valientes defensoras de los derechos humanos de las mujeres trabajando en la intersección de luchas sobre el territorio, ambiente y el cuerpo de las mujeres. Las OJF en LAC están resistiendo y trabajando en un contexto complejo y patriarcal, marcadas por el resurgimiento del fundamentalismo religioso. Estas fuerzas tienden a estigmatizar, silenciar comunidades y restringir el acceso de mujeres jóvenes a servicios y acceso a derechos. Desafortunadamente la violencia y el miedo son una parte continua de la vida en muchos lugares de LAC, con un agresiva violencia del estado y social, acoso y los índices más altos de femicidios a nivel global. (FRIDA y AWID, 2016, p. 58)

El Fondo para Jóvenes Feministas FRIDA

Ante este contexto, ¿cómo es el modelo con el que trabaja FRIDA y qué financia? La política de FRIDA trabaja con organizaciones nuevas de jóvenes feministas en el sur global otorgando fondos que no sobrepasan los \$5000. Para una organización esto puede ser poco dinero, pero de lo que se trata es de apoyar

⁵ Cabe mencionar que, según la misma investigación (FRIDA y AWID, 2016), las regiones LAC y SSA (África Subsahariana) son las que sufren más violencia por parte de sus autoridades políticas y policíacas, estatales y locales.

algún proyecto de las OJF y promover la autogestión. Las decisiones sobre qué financiar se toman de modo participativo tomando en cuenta la opinión de las mismas organizaciones que aplicaron.

Se utiliza un modelo participativo para brindar las subvenciones, por lo tanto, las principales se otorgan como fondos flexibles y apoyo a organizaciones de base. Así se permite que las organizaciones definan sus propios presupuestos y que dediquen sus fondos donde estén siendo más necesitados. Se trabaja tanto con organizaciones registradas legalmente como no registradas, que demuestren potencial de impactar y presionar a pesar de que existan en general entornos restrictivos y represivos en los países donde se encuentran estas organizaciones. Como parte de los valores se quiere alcanzar y apoyar a gran diversidad de organizaciones sociales y se priorizan las que están compuestas y/o trabajan con poblaciones marginalizadas con poco o nulo acceso a financiamiento de grandes donantes. (FRIDA, 2017)

VISION Y MISION DE FRIDA

Nuestra visión es la de un mundo en donde las mujeres jóvenes, las niñas y la juventud trans* sean reconocidxs como conocedorxs de su propia realidad, al tiempo que gozan de sus derechos y construyen un mundo más justo y sostenible a través del poder colectivo y el liderazgo transformador.

Nuestra misión es:

- Proporcionar financiamiento accesible y estratégico para iniciativas incipientes lideradas por jóvenes feministas a través de un proceso de subvención participativo, el cual le da a los aplicantes el poder de decidir sobre el financiamiento.
- Fortalecer las capacidades de organizaciones de jóvenes feministas para que aprovechen estos recursos adicionales para su trabajo y, de este modo, aumenten su impacto y mejoren sus habilidades, información y redes; y
- Incrementar el nivel de compromiso de donantes y aliadxs para dotar a lxs jóvenes feministas con los recursos necesarios para su activismo y la resolución de problemas a través de la movilización de recursos, la construcción de conocimiento y la defensa a la filantropía

Figura 5: Visión y Misión de FRIDA. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT.

El fondo apoya, además, propuestas con metodologías innovadoras permeadas por el artivismo (activismo social por medio del arte), el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), y abordajes sensibles de temas complejos. Quienes pasan a ser socias de FRIDA, trabajan con los siguientes ejes: 1) promover conciencia individual, 2) aumentar el acceso igualitario a recursos y servicios, 3) transformar el entorno legal y político y 4) transformar valores, prácticas y normas sociales.

FRIDA es un fondo joven, no solo por las organizaciones a quienes apoya, sino también en sí mismo. Fue creado formalmente en noviembre del año 2010 en el Líbano por un grupo intergeneracional de activistas con los principios básicos y fundantes de la flexibilidad, inclusividad, diversidad y acción. Este hecho venía gestándose desde el 2008 cuando, en una reunión en Marruecos, surgió la idea, la cual se hizo pública en Ciudad del Cabo, Sur África, un tiempo después en una sesión de activismo feminista joven del foro de AWID, y donde se resaltó la importancia del liderazgo intergeneracional y las contribuciones de las jóvenes feministas.

En julio del 2009, se construyó una alianza entre AWID y el Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM), fondo con amplia experiencia en formas participativas de brindar subvenciones. Por los siguientes siete años, AWID y FCAM continuaron brindando apoyo al fondo FRIDA de diversas maneras, hasta que FRIDA logró la autonomía financiera y organizativa que mantiene hasta hoy.

Historia de FRIDA

<https://youngfeministfund.org/time/>



Figura 6: Líneas de tiempo histórica de FRIDA. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT.

Tal y como afirma Chigudu (2016), una organización, al igual que una comunidad, no existe en un escenario vacío, sino que tiene un sentido colectivo de identidad, rituales, valores y tradiciones que moldean la manera en que las ideas se generan. Paulsen, Soal, Reeler, Taylor y Van Blerk (2012) afirman que en el núcleo interno de una organización existen tres niveles: el primero es la cabeza, la cual incluye los principios e ideas rectoras; el segundo es el corazón, donde están los valores, la cultura y las relaciones; y el tercero son los pies, donde se encuentra el trabajo que se quiere hacer.

Los valores determinan las relaciones y la cultura de una organización.

Frecuentemente, la gente habla de “la forma distinta en que hacemos las cosas”, pero uno debe preguntarse: ¿qué es lo realmente importante para esta organización? ¿Qué creencias, sean positivas o negativas, guían su actual comportamiento y sus acciones?. (Paulsen, Soal, Reeler, Taylor, Van Blerk, 2012, p.87)

Los valores medulares de FRIDA (2018) son: **Flexibilidad** en todos los sistemas y procesos, **Recursos variados** y que contribuyen a crear movimientos

feministas más fuertes a nivel global, **Inclusividad** en una amplia gama de identidades, **Diversidad** en niveles de acción y formas de organización y **Acción**, y responsabilidad ante las visiones y agendas políticas que estamos tratando de promover.

Estos valores se ven reflejados en la forma general de trabajo de FRIDA, por ejemplo, en su forma de otorgar las subvenciones, el tipo de organizaciones que financian, su visión y misión, e inclusive en la manera en que se organizan a lo interno, como se puede ver en el siguiente organigrama.

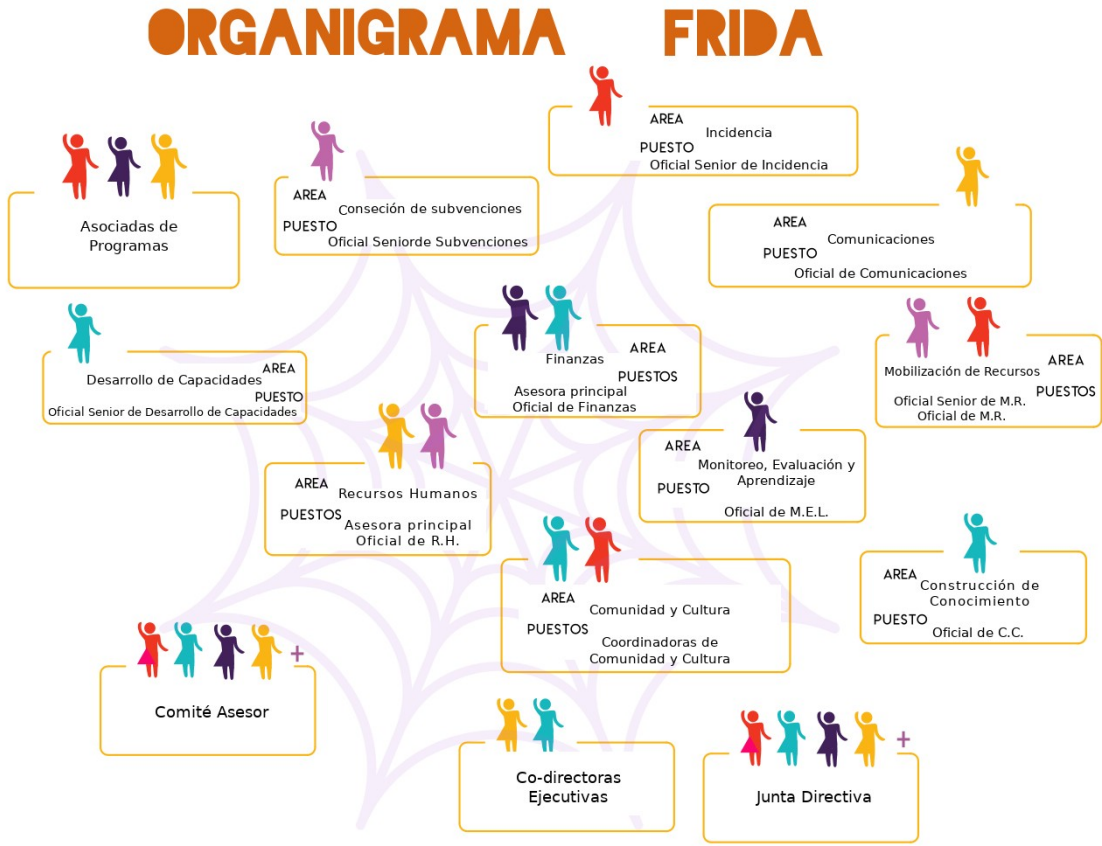


Figura 7: Organigrama de FRIDA a Noviembre del 2018. Fuente: FRIDA (2018) Formato PPT

Programa de Acompañamiento

El PA forma parte del Área de Desarrollo de Capacidades. La Oficial tiene a cargo diversas tareas: análisis de fortalezas, vulnerabilidades, prioridades y necesidades del desarrollo de capacidades de las organizaciones que FRIDA

apoya. Además, está a cargo del programa de aprendizaje en línea (realización de webinarios y plataforma virtual HUB en la que se interconecta la comunidad de FRIDA), co-lidera junto con la Oficial de Incidencia el proyecto de seguridad digital, lidera el proceso de subvenciones especiales para organizaciones y asesoras (incluye subvenciones a fortalecimiento de capacidades, viajes para intercambios, encuentros o foros internacionales) y, finalmente, se encarga del PA (Oficial DC, comunicación personal, 2 de junio, 2018).

En el año 2016, se llevó a cabo lo que sería el antecedente directo del PA llamado Programa de Mentoreo. Este surgió por la demanda directa de algunas organizaciones y asesoras que querían estar más conectadas entre sí y apoyarse mutuamente, así como por conversaciones a lo interno de FRIDA, y fue coordinado por una de la co-directoras del fondo. Tuvo una duración de seis meses y participaron cuatro parejas de asesoras y organizaciones.

Este proceso fue evaluado por la actual Oficial de Desarrollo de Capacidades y, a partir de los resultados, se decidió crear el PA:

[Se buscó] que fuese más político, horizontal, que rompiera de alguna forma el rol tradicional en los programas de mentoreo, de forma que se convirtiera en un proceso que no solamente fuese de la mentora al grupo aprendiz, sino que fuese el intercambio entre ambas y que se diera un aprendizaje mutuo. (Oficial DC, comunicación personal, 2 de junio, 2018)

Ante la consulta sobre la inspiración para la transformación del programa, la Oficial comenta que, si bien ella realizó un análisis superficial para localizar modelos más horizontales y feministas, encontró poco; aparte de los ejemplos hallados, comentó también que ya se hacían reflexiones a lo interno de FRIDA alrededor del fortalecimiento de capacidades “sobre todo cuando es un fondo de feministas o un fondo de mujeres, desde siempre hay una relación de poder, el fondo es el que tiene el conocimiento, los grupos no tienen nada. Queremos romper totalmente esa dinámica” (Oficial DC, comunicación personal, 2 de junio, 2018), y, de esta forma, extender los valores de FRIDA a todas las áreas. Todo

esto se dio como resultado de la experiencia, más que de una reflexión teórica, pues muchas no tienen tiempo en el día a día para ello⁶.

El PA resultante de esta apuesta de FRIDA tiene varias fases de desarrollo. Para el análisis de esta evaluación se han definido las siguientes:

Diseño del PA

1. Proceso de emparejamiento organización-asesora
2. Proceso de ejecución
3. Evaluación y monitoreo interno
4. Resultados

Organizaciones en el Programa de Acompañamiento

La inscripción al PA es voluntaria. El único requisito es ser organizaciones cuyos fondos han sido renovados, es decir, que forman parte de FRIDA desde hace un año y se les han extendido los fondos para un año más. Se considera que en ese punto existe una relación más fuerte entre el fondo y la organización, y se conoce más sobre su trabajo y la manera de realizarlo. A continuación, se presenta cada una de las organizaciones de América Latina que se inscribieron y trabajaron dentro del PA.

Reflexión y Acción Feminista, RAF

Mérida, México

Es una organización que existe desde el año 2014. Se ubica en Mérida, Península de Yucatán. Su objetivo principal es

Generar diferentes espacios de intercambio de experiencias y saberes entre mujeres; visibilizar la desigualdad y la violencia que vivimos las mujeres en los diversos ámbitos en los que nos desarrollamos; fortalecernos como colectiva feminista para ampliar nuestro impacto social y vincularnos con otras agrupaciones feministas en el país. (RAF, s.f., párr. 2)

Algunas de las actividades que llevan a cabo son conversatorios y talleres de defensa personal; organizaciones de bailes exclusivos para mujeres, a los cuales llaman “Bailongos separatistas”, como espacios de reflexión y diversión;

talleres de ciclismo urbano para mujeres; encuentros para andar en bicicleta en la ciudad, llamados “Rodadas lunares”; marchas e intervenciones en espacios públicos de la ciudad; y acompañamiento de “abortos seguros autogestivos” por medio de una red de mujeres en la Península de Yucatán.

Entre sus logros, destacan la visibilización de y el posicionamiento en temas feministas que consideran que antes no se trataban. Su visión del feminismo se plasma de la siguiente manera:

Consideramos al feminismo como un movimiento social histórico, una ideología crítica y una práctica cotidiana necesarias para la igualdad de género y la liberación y emancipación de las mujeres del heteropatriarcado. Entendemos que la categoría de género nos oprime no sólo por sí sola sino que se le suma a nuestra edad, clase, raza, etnia, preferencia sexual y más y por eso utilizamos un enfoque interseccional en nuestro análisis y acción. Para nosotras es una metodología para el cambio social, que utilizamos también en la manera en la que nos organizamos hacia adentro como colectiva horizontal. (FRIDA, s.f., párr.1)

Las Impertinentes

Ciudad de Guatemala, Guatemala

Esta organización existe desde el año 2012 y surgió a partir de la organización previa de las integrantes del movimiento estudiantil. Se describen a sí mismas de la siguiente forma:

Somos un grupo de mujeres jóvenes que trabajan para crear espacios para la crítica y la denuncia en el discurso hegemónico dentro del movimiento de mujeres y los movimientos sociales. Nuestra visión es cambiar el paradigma establecido, la creación de espacios para las ideas nuevas y transgresoras. Nuestro objetivo es crear espacios para el debate y la reflexión entre las mujeres jóvenes, y para identificar y deconstruir las estructuras de poder que existen dentro de espacios de resistencia, tales como el movimiento de mujeres y otros movimientos sociales. Utilizamos las artes, como el teatro, la música, la poesía, performance, pintura y pintura corporal, para denunciar la

violencia institucional y simbólica contra las mujeres individuales dentro y fuera de los movimientos sociales. (Las Impertinentes, s.f., párr 1)

Por un tiempo, contaban con una casa donde procuraron construir un espacio seguro para las mujeres, libre de cualquier tipo de violencia, y apto para el aprendizaje colectivo. Tenían actividades mensuales que fomentaban las artes y la reflexión en torno al “territorio cuerpo-tierra”. Entre sus actividades específicas, estaba promover un espacio de venta de productos artesanales llamado “La Mercadita de Mujeres Artesanas”, planteado como “una alternativa al mercado industrial y consumista con el objetivo de defender y promover nuestra autonomía económica” (Las Impertinentes, 2017, muro de facebook).

Grupo de jóvenes Semillas de Libertad

San Salvador, El Salvador

Este es un grupo que tiene aproximadamente tres años de haber sido formado. Algunas de las mujeres jóvenes que lo integran son hijas de trabajadoras y ex-trabajadoras sexuales. Ellas se describen como:

Una organización de mujeres jóvenes diversas que buscan el pleno ejercicio de sus derechos y de la autonomía de sus cuerpos a través de la construcción de sujetas políticas que luchen por romper con estereotipos establecidos por el sistema hetero-patriarcal que condicionan y violentan a la mujer a través de los sistemas de opresión capitalista, neoliberal y patriarcal.

(Grupo de Jóvenes Semillas de Libertad, s.f., párr 1)

Entre sus logros más grandes, consideran el haber formado parte de la movilización feminista y popular para que se aprobaran las cuatro causales para la interrupción voluntaria del embarazo en su país junto con otras jóvenes y sus madres, más estando en un país con un contexto represivo en términos culturales y religiosos. Se puede destacar como otro logro trabajar en conjunto con otras organizaciones del movimiento en el país.

Estas jóvenes recuperan también su ancestralidad por medio de rituales indígenas de agradecimiento a la tierra y participan, además, de movimientos más amplios en su país como aquellos por la defensa del territorio y el agua.

Grupo de mujeres Xitlali

Masaya, Nicaragua

La colectiva se desarrolla en el departamento de Monimbó, Masaya. Nació en el año 2011 y trabaja con niñas, adolescentes y mujeres jóvenes de zona rural. “El grupo busca contribuir al desarrollo integral de niñas, adolescentes y mujeres jóvenes a través de la capacitación, activismo político, movilización social y advocacia o defensa, a través de trabajo articulado con las familias, comunidades, organizaciones aliadas e instituciones” (Grupo de mujeres Xitlati, s.f., párr 1)

El patriarcado y el machismo se expresan en cualquier territorio; sin embargo, lo hacen de una forma particular en las zonas rurales, donde, además, hay mucha influencia de iglesias pentecostales, principalmente, pero también de diferentes denominaciones. Grupo de Mujeres Xitlatli trabaja en estos espacios por medio de proyectos deportivos, escuelas de reflexión feministas y un programa de radio en el cual se habla de salud sexual y reproductiva, así como de otros derechos humanos de las mujeres. La idea es que las niñas, adolescentes y mujeres jóvenes puedan crecer en espacios de “equidad, donde respeten y promuevan sus derechos que les permitan crecer, liderar y decidir sobre sus comunidades y ser responsables de su propio desarrollo”, (Grupo de Mujeres Xitlali, páar. 2) cultivando el amor propio y, a su vez, inspirando a otras jóvenes a sumarse y trabajar desde sus lugares.

Minas Programam

São Paulo, Brasil

Esta organización se fundó en el año 2015. Su nombre en español es Las chicas programan. Tienen como visión “promover la igualdad de género y luchar en contra de la misoginia y la violencia racista” (Minas Programam, s.f., párr 3). El acceso a los estudios relacionados con tecnología pocas veces es sencillo para mujeres y mucho menos mujeres negras y jóvenes de la periferia. La visión de feminismo que sustenta el trabajo de esta organización es clara y se basa en desmontar estereotipos que apartan a las mujeres de cierto tipo de trabajos y aprendizajes.

No hay campos de actuación donde las mujeres estén libres de machismo, pero en el mercado de la TI [Tecnología de la Información] el predominio masculino es latente. Ese predominio tiene a naturalizarse culturalmente, de manera que pensamos que los hombres son biológicamente más aptos para programar y las mujeres más adecuadas para las relaciones interpersonales. Pero como es sabido, las mujeres no son naturalmente inferiores a los hombres en ninguna función. Tales inferioridades (o supuestas aptitudes), son construidas socialmente y limitan el foco de actuación de la mujer desde su desarrollo en la infancia. Las mamás y papás no sueñan con que sus hijas se vuelvan programadoras, tampoco las niñas encuentran muchas referencias femeninas en el área de las [ciencias] exactas. Así, la falta de estímulo y las referencias no generan movilización y acaban por componer un cuadro en el que las mujeres están ausentes de la tecnología (Minas Programam, s.f., Minas Programam?)

El área en la que se desenvuelven es la de la programación y alfabetización digital. La forma de alcanzar su visión es por medio talleres y clases exclusivas para niñas y mujeres jóvenes, sesiones de debate público sobre cómo la misoginia y el racismo afectan a las mujeres en el ámbito de la tecnología, así como servicios de consultoría a escuelas y compañías interesadas en mejorar su comunicación en temas de género. Como su logro principal, Minas Programam considera el empoderamiento y la emancipación de muchas mujeres jóvenes, los cuales han podido constatar debido a la retroalimentación recibida en los cursos.

CAPÍTULO 3. Estado de la cuestión

Toda construcción se realiza sobre cimientos. Reconocer el conocimiento construido previamente es necesario y útil. Como antecedentes de esta investigación, se decidió concentrarse en algunos TFG que fueran también evaluaciones de programas relacionados con otros que trabajaran con mujeres y ENF, investigaciones que relacionan el feminismo, la pedagogía y la ENF, y otras que aclararan el panorama del contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones y asesoras inscritas al PA para situar la evaluación.

Un referente importante fue el TFG para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos del 2013, titulado *Evaluación de la pertinencia de la fase de articulación de necesidades del Programa Avanzamos Mujeres del INAMU, 2010* (Sibaja, 2013).

El programa Avanzamos (que aun hoy día funciona y responde a la *Ley 7769: atención a mujeres en condición de pobreza*) tiene dos fases. La primera es la Fase de Formación Humana en la que las mujeres fortalecen sus capacidades y definen proyectos en diversos campos (educativo, productivo, laboral, etc.), y, como resultado, elaboran un plan de vida y priorizan sus proyectos a corto, mediano y largo plazo. La segunda es la Fase de Articulación y es la que se evaluó. En esta, se les brinda a las mujeres seguimiento, asesoría y acompañamiento para el avance de los proyectos planteados, así como vinculación interinstitucional. Este seguimiento se proporciona por medio de facilitadoras convocadas al momento de la evaluación por temática, región, cantón y comunidad, y consiste en charlas y talleres. La finalización de esta fase depende del ritmo y el plan de vida que cada mujer haya elaborado.

El objetivo principal fue “valorar los efectos generados en los planes de vida de las mujeres, a partir de la inclusión de la fase de articulación de necesidades en el Programa Avanzamos mujeres” (Sibaja, 2013, p. 64). Los modelos de evaluación se construyen a partir de respuestas fundamentales sobre la evaluación como: ¿qué se evalúa?, ¿quién evalúa?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿dirigido a quién? Sibaja realizó una evaluación durante la ejecución del

programa y fungió como evaluadora interna (formaba parte de la institución en la que se desarrollaba el programa, pero no del programa en sí). Además, se trató de una evaluación con intención formativa, la cual permite detectar logros, avances y dificultades para retroalimentar el proceso y generar insumos para aplicar mejoras. Este tipo de evaluación tiene un enfoque metodológico mixto, pero es predominantemente cualitativa y está dirigida a personas tomadoras de decisiones que pueden cambiar lo que se necesite del programa de acuerdo con los resultados de esta. Como se explicará más adelante, la presente evaluación tiene un modelo similar: es una evaluación durante, con evaluadora interna y de carácter formativo. Si bien Sibaja (2013) no menciona explícitamente su modelo, la evaluación de los procesos y los impactos del programa, su objetivo general los evidencia, al igual que en la presente investigación.

Se espera que las mujeres inscritas en el programa Avanzamos Mujeres alcancen los objetivos de aprendizaje para fortalecer sus capacidades en diferentes ámbitos de la vida y que estas les permitan mejorar su calidad de vida, ya sea por medio de proyectos individuales o colectivos. En este sentido, se valora si el trabajo realizado por las facilitadoras en la segunda fase y el diseño general del programa logra en efecto transformar a las mujeres participantes. La autora señala como una de sus principales conclusiones que el programa no solo consiguió brindar asesoría que ayudara en lo individual, sino también que se generaron alianzas colectivas; además, evidencia un avance significativo en proyectos novedosos y no tradicionales.

La investigación de Sibaja brinda luces sobre lo que es la evaluación con enfoque de género. Contribuye a la presente investigación desde la construcción teórica, pero también en la forma de aproximarse al problema de investigación metodológicamente, desde la forma en que construye el problema hasta la manera de plantear las interrogantes generadoras de discusión. La autora divide la fase del programa que evaluó en componentes y, a partir de ahí, realizó las preguntas. De esta forma, inspiró la presente investigación para crear preguntas orientadoras por etapas del PA, las cuales más adelante facilitaron la construcción de la encuesta en línea y las guías de entrevista realizadas a las parejas del PA.

Los aportes metodológicos son muy importantes para la presente investigación, puesto que dentro del programa de estudios de la Licenciatura por la que se está optando existe un curso de evaluación donde, si bien se enseña de forma teórica cómo se desarrolla una evaluación y se llevan a cabo algunos ejercicios prácticos al respecto, no es posible profundizar o realizar una evaluación de principio a fin. Los aportes de TFGs de maestrías especializadas en el tema permiten profundizar en este tipo de investigaciones. Tal es el caso del estudio de Sibaja (2013) y también del de Leandro (2015), titulado *TIC, Educación No Formal y proyecto de vida: evaluación de los efectos del proyecto Súper Hadas*.

El proyecto Súper Hadas promovía habilidades para la vida y estaba dirigido a niñas y mujeres jóvenes en riesgo social e institucionalizadas en hogares transitorios de protección del Patronato Nacional de la Infancia (PANI). El programa pretendía, por medio de clases sobre el uso de tecnologías de la información (TICs), aportar en el fortalecimiento del proyecto de vida de las beneficiarias. Era gestionado por una ONG y financiado en conjunto por otra ONG donante mayor y una empresa, debido a su programa de responsabilidad social.

La investigadora valoró los efectos producidos por la participación en el proyecto en el fortalecimiento del proyecto de vida de las niñas y mujeres jóvenes participantes. El modelo evaluativo fue de naturaleza cualitativa, ex-post (al finalizar el proyecto), externa y formativa, pues ella estaba centrada e interesada en identificar las lecciones aprendidas y de qué procesos surgieron para tomar decisiones y mejorar el proyecto. En cuanto a lo metodológico, menciona que tiene orientación constructivista, la cual obedece a un modelo mixto.

Esta investigación fue un antecedente importante no solamente en cuanto a lo metodológico, sino también en cuanto a lo teórico, debido a que incorpora los conceptos de ENF en relación con el trabajo con mujeres, jóvenes y niñas.

Otra evaluación de un programa de ENF con mujeres es la de Badilla (2002) y se titula *La evaluación del discurso educativo en el programa mujer, salud y desarrollo, CA, OMS, OPS*. Esta consistió en un TFG para optar por el

grado de Doctora en el programa Estudios de Doctorado en Educación de la Universidad de Costa Rica.

La investigación se desarrolló en cinco países centroamericanos, a saber, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Costa Rica, todos miembros de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Según la autora, el estudio contribuyó a fortalecer el campo de la evaluación educativa en ENF, pues ofrece saberes producidos y deconstruidos desde las diferentes actoras que participaron en el programa evaluado. Badilla (2002), además, realizó un análisis del discurso, el cual se configura de manera diferente dependiendo de la procedencia de las actoras que formaron parte del programa, dando vida a discursos político-normativos, de la capacitación y los de quienes llevaron el programa.

Asimismo, contribuyó a la presente investigación al aportar una visión teórica ecléctica, menos técnica, y más epistemológica y filosófica referente a la evaluación y a su particularidad desde la ENF. Sirvió como provocación y fue problematizadora.

La naturaleza propia de la evaluación me hace observarla como un campo del conocimiento controversial. Cuando este campo se relaciona con lo educativo, la polémica parece incrementarse. Lo cierto es que, por más de sesenta años, se le ha querido dar un carácter técnico-administrativo e instrumental, desplazando su sustento teórico y axiológico, así como sus implicaciones políticas y sociales (Badilla, 2002, 104).

En cuanto al porqué evaluar un programa de ENF, Badilla menciona que esta “está más cerca de aquellos grupos que comparten necesidades y problemas semejantes y que, por consiguiente, demandan atención educativa particular. La educación no formal permite a la mujer desarrollar competencias para desempeñar la concientización de equidad entre los géneros en sus roles sociales” (2002, 139). Además agrega más adelante que estos programas

tienen una “flexibilidad le permite ajustarse a las necesidades propias de las mujeres.” (2002, 140)

Badilla tiene un enfoque abiertamente feminista, lo cual también va acorde con la presente investigación, que no solo comparte el enfoque (aunque desde una mirada feminista distinta), sino también trabaja directamente con un programa de un fondo que financia a organizaciones feministas a lo largo y ancho del sur global. Esto es importante de señalar, pues no es lo mismo evaluar un programa que trabaja con mujeres desde una perspectiva de género que desde una que se llame abiertamente feminista. Las diferencias conceptuales y políticas son importantes.

En la misma línea de los aportes epistemológicos y teóricos desde el feminismo y la ENF, se encuentra el TFG para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de Programas de Educación No Formal, *Claves epistemológicas de la metodología feminista para investigación social en ENF* (Díaz, 2010).

Desde varias perspectivas teóricas, la ENF es entendida como un espacio en el que se completan algunos de los vacíos dejados por la educación formal. Uno de estos corresponde a tener espacios de enseñanza-aprendizaje no androcéntricos. En palabras de la autora, su investigación “representa el deseo de aportar a los procesos de educación no formal que se desarrollan con mujeres y busca una metodología de investigación basada en marcos epistemológicos y teóricos inclusivos, que partan de una visión compleja de la realidad” (Díaz, 2010, p.7).

La presente evaluación tiene como centro las experiencias de jóvenes feministas en su contexto organizacional y de aprendizaje. En este sentido, son importantes las reflexiones desarrolladas por Díaz (2010) sobre la experiencia como una categoría epistemológica que es siempre personal y social a la vez. La autora se pregunta,

¿Qué supone, entonces, trabajar la investigación social considerando la experiencia de los sujetos en el enfoque teórico feminista? Y, más concretamente, ¿A partir de la experiencia y de la vida de las mujeres? De acuerdo con las académicas del grupo Ciénaga de la Universidad de Zaragoza, significa abordar críticamente asuntos que refuerzan las estructuras de jerarquía y dominación, y recuperar figuras de autoridad femenina de la ciencia, así como teorías y modos de hacer. (Díaz, 2010, p. 50)

En un contexto violento e injusto con las mujeres y personas trans, y, en particular, ensañado con las más jóvenes, su posicionamiento en todos los ámbitos como seres visibles, creativos, generadores de acción y conocimiento, y portadores de derechos se hace urgente. Las mujeres y personas trans tienen una forma de habitar y transformar el mundo característica de sus condiciones como personas históricamente relegadas a roles secundarios y que están desde hace décadas exigiendo y tomando espacios para transformar sus realidades. En este sentido, existen experiencias de ENF transformadoras que lo están haciendo, pero que no siempre son conocidas.

El libro *El sueño y la práctica de sí: pedagogía feminista: una propuesta* (Maceira, 2008) recopila experiencias de ENF realizadas por organizaciones civiles de mujeres en México, pero va más allá y propone elementos para nombrar algunas claves que permitan construir una —o varias— pedagogías feministas.

Esta investigación quiere ser una provocación para iniciar un trabajo más amplio y también más colectivo de discusión y reflexión que proponga y responda preguntas de investigación como la que aquí he trabajado o como muchas otras que se requieren para perfilar la pedagogía feminista. Algunas de estas son sobre procesos de enseñanza-aprendizaje; sobre el impacto de los proyectos; sobre qué supone “formar” a alguien; sobre las condiciones de producción de las prácticas educativas; sobre las implicaciones de las relaciones de poder en el contexto del trabajo educativo, así como de las relaciones del poder con el conocimiento en los procesos educativos feministas; sobre el significado particular de la lucha contra la

opresión en cada contexto específico; sobre la articulación entre distintas categorías (edad, etnia, clase, género, etc.); sobre las continuidades y rupturas entre los discursos educativos, y el tránsito entre distintos argumentos o estrategias pedagógicas; sobre la influencia de las agendas sociales, políticas y financieras en la incorporación de nuevos temas o enfoques en los proyectos; sobre qué condiciones establecer, qué recursos implementar o qué principios reformular para que la pedagogía feminista pueda también ser llevada a otros grupos, entre ellos, los de los hombres; sobre las bases, tradiciones o fuentes para continuar la construcción del discurso pedagógico feminista, entre otras preguntas (Maceira, 2008, pp. 220-221).

Es difícil encontrar propuestas teóricas que sistematicen experiencias prácticas de proyectos educativos no formales feministas. La sistematización de experiencias como práctica de la educación popular busca generar conocimientos y teoría. Por lo tanto, esta investigación es un referente muy importante que contribuirá a analizar el proceso del Programa de Acompañamiento (PA) de FRIDA desde una óptica feminista fundamentada también en otras experiencias de ENF en un contexto similar.

La propuesta pedagógica inspirada por el planteamiento de Maceira (2008) se desarrolló en dos etapas. La primera parte de una intensa investigación en la que se buscaron fuentes diversas por medio de entrevistas a educadoras feministas y discusiones sobre los hallazgos; la segunda etapa se trató de una investigación documental a partir de la revisión de lo anterior, la cual incluyó, además, un diálogo con mujeres interesadas en la propuesta, entrevistas a educadoras de ocho experiencias pedagógicas feministas, así como sesiones de análisis que finalmente dieron resultado al libro.

Todas las investigaciones descritas hasta el momento han sido realizadas en la región de LAC en diferentes momentos que abarcan desde el año 2002 hasta el 2015. Si bien todas aportan a la presente evaluación desde diferentes perspectivas, solamente la de Leandro (2015) se llevó a cabo sobre un programa que trabaja con población de niñas y mujeres jóvenes y, aun así, falta una

caracterización más cercana a la realidad actual de las mujeres y personas jóvenes feministas organizadas de la región, población con la que trabaja FRIDA.

Esta fotografía de la situación actual de las organizaciones de jóvenes feministas (OJF) se puede encontrar en la investigación de FRIDA y AWID llamada *Valiente, creativa, resiliente: estado global de la organización feminista joven* (2016). La investigación tomó dos años (2014-2016) y consistió en un mapeo global de OJF que se llevó a cabo por un equipo interdisciplinario, feminista, multigeneracional y geográficamente diverso, espejo de la composición de las organizaciones que investiga. Los momentos metodológicos de la investigación fueron: 1) el análisis de aplicaciones de organizaciones a FRIDA; 2) una encuesta global completada por 694 personas/organizaciones de 118 países diferentes; 3) y la investigación documental y consultas específicas a fondos que financian OJF (consulta a expertas) sobre los retos y oportunidades que existen en sus contextos.

Los datos recolectados son de primera mano; las organizaciones consultadas forman parte de bases de datos de FRIDA y AWID. Los resultados de la investigación también confirman lo expuesto en el capítulo: el contexto general afecta de manera especialmente compleja a las mujeres y personas trans jóvenes



Figura 8: Porcentaje de datos recolectados por región. Fuente: FRIDA y AWID (2016) Brave, creative, resilient: the global state of young feminist organizing.

CAPÍTULO 4. El cristal con que se analiza: marco teórico

Para cumplir con el principal objetivo de esta evaluación y valorar la coherencia teórico-metodológica entre el planteamiento del PA, el proceso de ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones, se inició por comprender aquella teoría que sustenta al PA. Para ello, se entretejió una serie de conceptos que llevaron a reconstruir ese sustento plasmado en los documentos e intenciones de FRIDA sobre el PA. Como grandes sombrillas conceptuales, están la ENF y el feminismo; sin embargo, de estos grandes temas se desprende teoría más específica que se fue desarrollando en el escrito de forma fluida.

Se pueden identificar tres vertientes de la Educación No Formal, una en la cual esta se considera que la ENF complementa a la Educación Formal (EF), otra que considera a la ENF como una que puede brindar lo que le falta a la EF y otra que considera la gestión de los procesos de ENF como procesos participativos y partícipes de transformaciones específicas en proyectos, programas o procesos comunitarios. A continuación de amplía.

Para comenzar, es preciso comprender qué es y de dónde viene la construcción del concepto de la ENF. Este surgió a inicios de los años 70. Pastor (2001) realiza un repaso por la evolución del concepto y lo ubica en la obra de Philip H. Coombs, Prosser y Ahmed de 1973, quienes la definen como un programa educativo que no forma parte del sistema formal. En escritos posteriores, se le agrega a esta reflexión cuestiones relacionadas con los objetivos, métodos, las poblaciones con que se trabaja y las instituciones que la brindan. El debate se enriqueció en la época con aportes de otros autores sobre las similitudes y diferencias con la educación formal y la informal. El concepto se oficializa años después internacionalmente mediante una publicación de la UNESCO, que la define tal y como lo habían hecho Coombs y compañía en 1973.

Aunque el concepto fue evolucionando con el tiempo, algunas antiguas discusiones siguieron vivas. Domínguez y Lamata (2003) comparan la EF con la ENF y resaltan las siguientes características que las diferencian: la ENF retoma

habilidades y valores dejados por fuera del diseño de la EF; la ENF puede asumir cambios y contenidos en procesos educativos específicos y novedosos con mayor velocidad que la EF; finalmente, la EF va dejando por fuera de su rango de influencia a partes de la población que luego puede retomar la ENF.

Para Trilla (1992), la EF y la ENF comparten rasgos como la intencionalidad por medio de objetivos preestablecidos de aprendizaje. Ambas tienen relatividad histórica y se diferencian en criterios metodológicos y estructurales definidos por la inclusión o exclusión del sistema educativo formal. A partir de esto, el autor concluye que la ENF

está constituida por el conjunto de procesos, medios e instituciones específica y diferenciadamente diseñados en función de explícitos objetivos de formación o de instrucción que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado. (Trilla, 1992, citado en Pastor, 2001, p. 540)

Trilla (1992) también advierte que debemos ser precavidas con el uso del término y evitar caer en generalizaciones que hagan pensar que la ENF *per se* es mejor, más igualitaria, participativa, democrática, liberadora, entre otros, que la EF. En esto influye el enfoque teórico y la postura política de quienes diseñan y facilitan los procesos. Por ejemplo, Díaz (2010) señala que en América Latina en las últimas décadas “las prácticas de investigación académica y social relacionadas con la Educación no Formal desarrollaron metodologías orientadas a la creación de alternativas de transformación para la consecución de una sociedad más justa y equitativa” (p. 46).

La propuesta de la Licenciatura de Administración de la Educación con énfasis en Educación No Formal, más allá de una comparación con la EF o negación de la formalidad, se construye alrededor de propuestas de articulación comunitaria, sea cual sea la comunidad en la que se trabaje (académica, local, urbana, rural, etc.), tomando en cuenta a las personas como sujetos activos en la transformación hacia esa sociedad más justa y equitativa. Su estatus de no

formalidad brinda cierta libertad y flexibilidad para innovar a la hora de las propuestas socioeducativas que propone.

Al respecto, reflexionan Cendales y Mariño (2004) que quienes trabajan con ENF se vinculan a proyectos que pueden tener las más diversas temáticas y poblaciones para trabajar. Los espacios en los que se pueden desarrollar estos proyectos también son diversos, desde organizaciones de la sociedad civil, hasta instituciones u organismos internacionales, como es el caso del programa a valorar.

El proyecto institucional de una determinada organización, gubernamental o no gubernamental, es de carácter global; tiene que ver con intencionalidad político-pedagógica, con aspectos administrativos, económicos, organizativos, etc., supone algunos acuerdos y es factor de coherencia. Es el marco dentro del cual las personas y los equipos de la organización pueden desarrollar sus propuestas. Al interior del proyecto institucional se realizan proyectos parciales, o proyectos por áreas de trabajo [...] donde se consolida el sentido de grupo, la participación y la responsabilidad de la organización; es el espacio de las discusiones de las propuestas, de las innovaciones... Algunos se llegan a constituir en experiencias de vida. (Cendales, L. y Mariño, G., 2004, pág. 19)

En esta evaluación se puede identificar al proyecto institucional como la propuesta educativa no formal de FRIDA (a cargo del área de Desarrollo de Capacidades), y como proyecto por área de trabajo, al PA, pues este es un programa con lineamientos y un ciclo de vida claros; lo que ha sucedido una vez puesto en marcha para saber si se cumplió a cabalidad es parte de lo que se valora en esta evaluación.

Ahora bien, el proyecto institucional de ENF en FRIDA convive con otros proyectos institucionales; uno de los principales es el financiamiento a OJF. De hecho, las organizaciones inscritas en el PA pueden tener acceso al programa porque han recibido fondos económicos de FRIDA. Esto implica una relación de

poder particular entre ambas partes, pues, por lo general, quien tiene el dinero ejerce un poder sobre la otra parte que no lo posee.

Como líderes, facilitadores, profesionales del desarrollo y donantes, se nos concede un enorme poder sobre las personas que tratamos de ayudar, a menudo mucho más de lo que pensamos o incluso queremos. Por lo general, es una combinación de poder experto y de recompensa. Si nosotros y las personas con quienes nos relacionamos no somos conscientes de nuestro poder y el de ellas, de sus posibilidades y límites, y de su potencial uso indebido, puede ser fácil ejercer influencia y control en formas que no deseamos, y tener un *poder sobre* destructivo. Casi todo el personal técnico de campo de los donantes tiene una historia de cómo una sugerencia casual a una comunidad u organización asociada se toma como una orden. De hecho, debemos ser conscientes de que, aun sin pensarlo, podemos cambiar las cosas e incluso opacar a los demás sólo con nuestra presencia (Paulsen, Soal, Reeler, Taylor, Van Blerk, 2012, p. 56).

El poder no es una cosa que se tiene ni un lugar que se ocupa; sin embargo, muchas veces se concibe así y esto contribuye a la naturalización que se hace de él, aceptando sus manifestaciones públicas e institucionalizadas: "es difícil percibir el poder en los grupos pequeños, en las relaciones entre pares, en la familia, en la pareja, ámbitos en los cuales suele desplegarse, con efectos que marcan a las personas de por vida" (Montero, 2012, p. 39).

En los ámbitos personales e íntimos, se complejiza el análisis de las relaciones de poder de una manera particular, debido a que estas atraviesan la cotidianidad (incluso quien investiga), no solo a nivel estructural, sino que posibilita cuestionarse la propia forma de relacionarse. Foucault (1977, p.113, citado en Buttler, 1997, p.63) dice que "Hay que ser nominalista, sin duda: el poder no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados; es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada."

Un autor que estudió el poder y sus relaciones en las organizaciones y grupos de personas fue Martín Baró. Montero (2012), analizando a Baró, considera que existe una “posesión diferencial de recursos que permite a unos realizar sus intereses, personales o de clase, e imponerlos a otros” (p. 39). Todas las personas poseemos algún recurso, lo cual quiere decir que también tenemos la capacidad de ejercer poder; cómo lo ejercemos es algo que hace una diferencia. Ahora bien, si el poder sirviera solo para oprimir y/o dominar, se pregunta Montero (2002) “¿cómo es posible que haya revoluciones, cambios sociales, transformaciones violentas y no violentas? La posición polarizada se nos presenta como una simplificación burda de la complejidad de la dinámica social” (p. 41).

Existen diferentes formas de ejercer el poder. En 1959, French y Raven produjeron una categorización de acuerdo con lo que las sustenta, y Paulsen, Soal, Reeler, Taylor y Van Blerk (2012) agregan otras formas; a continuación, se sintetizan.

Tabla 2. Formas de poder

Formas de poder	Descripción
French y Raven (1959)	
De recompensa	Premia, por medio de recompensas materiales, acciones y comportamientos.
Coercitivo	Capacidad de obligar a alguien a ejecutar ciertas acciones, fundamentada en el miedo.
Legítimo	Es la autoridad formal, legítimamente constituida, amparada por leyes o políticas. Más que un tipo de poder, puede ser una fuente de poder que proviene de esa reglamentación.
De referente	Reside en la identificación con alguien que se concibe como poderoso o que posee alguna condición deseable. Se basa en el carisma.
De experto	Se refiere al conocimiento, habilidades, experiencia que alguien tiene sobre algo y el respeto que eso genera.

Paulsen et al. (2012)

Poder sobre-poder dependiente	Es aquel que se ejerce sobre algo o alguien. Es negativo cuando las personas abusan de él y lo usan para dominar e imponer.
Poder interior-poder independiente	Poder propio que se gana cuando se aprende y se desarrollan capacidades, y aumenta nuestra confianza en nosotras mismas.
Poder con-interdependiente	Surge al trabajar colectiva y cooperativamente con otras personas; se relaciona con la solidaridad, los intereses en común.

Fuente: elaboración propia con base en Montero, M. (2012). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Argentina: Paidós y Paulsen, D.; Reeler, D.; Soal, S.; Taylor, J. y Van Blerk, R. (2012). *La guía descalza para el trabajo con organizaciones y cambio social*. Barefoot Collective. Recuperado de www.barefootguide.org

Dentro de proyectos y programas de ENF, interactúan diversas de estas formas de ejercicio del poder. Sí se dan relaciones donde resalta el poder experto o de recompensa, pero programas como el Programa de Acompañamiento (PA) buscan fomentar las relaciones de poder interdependiente y que cada organización encuentre o fortalezca su poder interior.

Además de esas relaciones de poder entre las partes del PA, se debe tener claro que cada OJF existe en una realidad local y global a la vez, atravesadas igualmente por relaciones de poder a niveles macro; por ello, se apoya a organizaciones del sur global.

Los proyectos de educación no formal, aunque se desarrollen en espacios locales, no pueden perder el horizonte de la sociedad en su conjunto; su papel en lo político es apoyar procesos y propuestas que contribuyan a la formación de sujetos sociales capaces de plantear sus propias demandas al sistema político y de participar efectivamente en las actividades a nivel local y de la sociedad, las cuales construyan un nuevo tipo de democracia y denuncien las limitaciones de la democracia que vivimos (Cendales y Mariño, 2004, p. 12).

Para lograr que la gestión de las propuestas de la ENF avance hacia la transformación social en contextos específicos, —además de promover relaciones de poder menos dañinas— habría que propiciar pedagogías que contemplen a las personas como sujetos activos capaces de pensar, crear y actuar, y con recursos para hacer brillar su poder interior y su poder con otras y otros. Se precisa, pues, de una visión pedagógica integral que promueva el aprendizaje comprometido, colectivo y situado en su contexto.

Desde una mirada posmoderna, el concepto de pedagogía, como tantos otros conceptos complejos, produce discursos no homogéneos ni definitivos, por lo que, a veces, puede haber ambigüedad en su definición. Sin embargo, algunos autores y autoras han ido perfilando conceptualizaciones con base en sus propios trabajos de investigación. Maceira (2008) la define como:

[...] un saber conformado por nociones y prácticas sobre el conocimiento, sobre la formación, sobre las personas, sobre las relaciones y procesos educativos, que permite leer y analizar estructuras, conceptos, argumentos vinculados a la práctica educativa [...] acercarse a sus problemáticas para hacer dialogar y entretelar distintos aspectos y dimensiones de la realidad educativa, sociocultural y política, y diferentes conceptos y opciones de diversas disciplinas. (p. 50)

Además, la autora afirma que la pedagogía tiene una dimensión filosófico-social y otra discursiva: “la referida a las utopías e ideales educativos y otra normativa-prescriptiva, relacionada a la orientación de la acción educativa” (Maceira, 2008, p. 47). Hace énfasis en la importancia de que lo ideal y deseable no ceda a la parte normativa. Es decir, es importante reflexionar las prácticas y proyectos educativos y a partir de ellas, sobre lo formal y sus lineamientos, así como sobre la pedagogía que las sustenta, pero hay que trascender lo posible para construir una teoría que nos brinde un horizonte nuevo y transformador para mejorar nuestras prácticas. Cita a Miguel Ángel Pasillas cuando dice que “lo pedagógico pierde sentido cuando no hace propuestas de mejoramiento” (Pasillas,

1995, citado en Maceira, 2008, p. 49) y se queda solo analizando lo que ya se ha hecho para seguirlo como si se tratara de instrucciones.

Para trascender lo que ya está hecho, se coincide con la autora en la importancia y la necesidad de que quienes realizan proyectos y prácticas educativas reflexionen de manera creativa sobre su actuar, y distingan las limitaciones y dificultades enfrentadas en la cotidianidad y las maneras en que hubiera sido mejor hacerles frente. Los procesos evaluativos sirven para eso.

Otro autor que reflexiona sobre cómo trascender lo existente es Giroux (2003). El autor plantea la posibilidad de construir una propuesta de pedagogía crítica con base en acciones de movimientos sociales y discursos de otras áreas que compartan una visión de transformación social para la reconstrucción de la vida democrática. Para esto, hace un análisis del feminismo en la posmodernidad y en sus conclusiones coloca a la práctica pedagógica dentro de un discurso más amplio de participación política, no limitada a espacios educativos tradicionales. Se refiere a la pedagogía de la siguiente forma:

Se postula su papel central para cualquier práctica política que pretenda saber cómo aprenden los individuos, cómo se produce el conocimiento y cómo se construyen las posiciones subjetivas. En este contexto, la práctica pedagógica se refiere a formas de producción cultural que son inextricablemente históricas y políticas. La pedagogía es, en parte, una tecnología del poder, el lenguaje y la práctica que produce y legitima formas de regulación moral y política que construyen y proponen a los seres humanos concepciones específicas de sí mismos y del mundo. (Giroux, 2003, p. 315)

Deben existir maneras de mediar entre lo que se produce en la dimensión filosófica-social y política de la pedagogía (Maceira, 2008; Giroux, 2003), y la dimensión discursiva y normativa (Maceira, 2008) de las acciones educativas concretas; aquí entra lo metodológico, lo cual está orientado por una didáctica. Maceira (2008, pp.50-51) menciona que la didáctica responde a la pregunta: ¿cómo enseñar? La pedagogía, por su parte, responde a las preguntas: ¿cómo

educar?; ¿por qué y para qué la educación? No obstante, se regresa a la pregunta sobre cómo se transforman, entonces, esas reflexiones pedagógicas en didáctica dentro de espacios de ENF. De acuerdo con Prieto (2010), cualquier creación humana puede ser utilizada como recurso en la mediación educativa, aunque solamente es pedagógica aquella mediación que posibilita a quien aprende la apropiación del mundo y de sí misma/o.

La mediación pedagógica no funciona con la educación bancaria (Freire). No pretende llenar cabezas vacías, sino trabajar con personas llenas de experiencias y conocimientos, y atravesadas por opresiones, en fin, situadas⁷ en una realidad concreta que las atraviesa. Concibe a quien aprende como un sujeto actuante. Es “el tratamiento de contenidos y de las formas de expresión de los diferentes temas a fin de hacer posible el acto educativo, dentro del horizonte de una educación concebida como participación, creatividad, expresividad y relacionalidad” (Gutiérrez y Prieto, 1991, p. 50).

El PA, además de ser un espacio educativo no formal, es feminista. Las habilidades y conocimientos que se buscan fortalecer o enseñar precisan de una mediación pedagógica que tome en cuenta esto. Ya se explicó lo que se entiende por pedagogía, ahora toca un concepto igual de complejo como lo es el feminismo, situado en países del sur global desde una perspectiva interseccional.

Se entiende el feminismo como un movimiento político y contracultural que busca el reconocimiento de los derechos de las mujeres y su emancipación social como sujeto oprimido por el heteropatriarcado⁸, lo cual lograría construir una sociedad más equitativa y menos violenta para todas las personas que la componen. El feminismo surgió con la modernidad. Retomando la introducción de

7 “Donna J. Haraway (1995) [...] consolidó la concepción del conocimiento feminista como un conocimiento situado. La autora arraiga la reflexión alrededor del conocimiento feminista en la materia de la crítica a la objetividad positivista. Para ella, la objetividad debería referir a “...proyectos de ciencia feminista paradójicos y críticos...” (1995: 324) que se encarnen en conocimientos derivados de la localización y la particularidad del sujeto cognoscente. Se trata de conocimientos parciales porque derivan del sujeto y su cuerpo; del proceso histórico, cultural y semiótico que lo ha generado; de la manera específica en que sintetiza al menos tres elementos de su materialidad e historicidad: el género, la raza y la clase, agregando la etnia en el caso de América Latina.” (Castañeda, 2008. p,109)

8 Heteropatriarcado es el sistema en el que no solo la opresión de la mujer es lo aceptado, sino también la normalización de la heterosexualidad como única preferencia sexual válida. Esta no es la única forma de concebirlo, pero sí es la que se comprende en esta evaluación.

esta evaluación, otro hito fundante para la conmemoración del Día Internacional de la Mujer sucedió cuando las mujeres de la Internacional Socialista que se reunieron para definir un día internacional de la mujer trabajadora como forma de visibilizar las problemáticas y exigir condiciones laborales dignas. Más adelante, surgieron movimientos sufragistas que promovían el derecho al voto, y luego la lucha por las maternidades elegidas no obligatorias, y así en cada época se fueron sumando demandas.

A lo interno de los movimientos feministas siempre han existido debates sobre si la opresión es igual para todas las mujeres, y hay evidencia de que no lo era ni lo es. Ya dentro del movimiento sufragista existía racismo porque muchas luchaban por el voto de la mujer blanca, relegando a las negras, o se luchaba por una maternidad deseada, pero ¿qué pasaba con aquellas mujeres que eran y son segundas madres al ser nanas de los hijos de la burguesía o de la clase alta? ¿Qué pasaba con las mujeres lesbianas? ¿Eran reconocidas socialmente como sujetos de derechos?

No es este el lugar para hacer una cronología histórica completa del feminismo; sin embargo, es preciso plantear algunos momentos clave para comprender dónde se sitúa esta evaluación. En ese sentido, y avanzando en el tiempo hasta el momento en que surgen los estudios referentes al tema en las universidades del siglo XX, históricamente no se puede separar el concepto de género del de feminismo. Este es un paso muy importante porque anteriormente solamente la biología del sexo definía la posición social subordinada de las mujeres a los hombres, como una cuestión natural inamovible. El género vino a definir el ser hombre o mujer como una construcción social y, más adelante, incluso se habla de que el sexo también; esto develó las relaciones de poder que generan desigualdad estructural entre los géneros de hombres y mujeres. Si algo es construido socialmente, quiere decir que puede ser destruido y transformado socialmente. De igual forma, se develaron y desnaturalizaron en su momento desde teorías críticas las relaciones de poder en la clase y de la raza en general.

Lo particular del género es que, inclusive en espacios revolucionarios, antirracistas, en fin, emancipatorios, la opresión de género es naturalizada (Valdivieso, 2012), lo cual no quiere decir que el género sea el único lugar de opresión. Sin embargo, debido a este cuestionamiento, en diversos movimientos sociales amplios generalmente liderados por hombres, se afirma que la lucha por la equidad de género y el feminismo va en contra de los intereses generales de la emancipación de un sistema económico y cultural mundial, por lo que esta lucha es secundaria y debería perseguirse una vez se haya logrado la emancipación principal. Esto es así porque el sistema patriarcal estructural se manifiesta también en las relaciones más íntimas y cotidianas (de pareja, en la familia, laborales, etc.), tal y como lo plantea Montero (2012)⁹. También van surgiendo corrientes que cuestionan que los únicos géneros existentes sean hombre y mujer, y otras que debaten el género y más bien lo colocan como una imposición social, por lo que debería abolirse.

El feminismo es, entonces, un movimiento donde se unen reflexión y praxis para buscar el fin de la opresión de las mujeres solo por ser mujeres. No obstante, como ya se mencionó, las mujeres no son un conjunto homogéneo. Tal y como lo señala Valdivieso (2010), los rostros de la dominación son múltiples y atraviesan de manera diferente cada cuerpo. Marcos (2011) lo explica de la siguiente manera,

La delimitación de este útil analítico [género] permitió estudiar las diferencias socioculturales atribuibles a la diferencia entre hombres y mujeres y volver extensiva a la comprensión de otras categorías sociales que marcan diferencias y jerarquizan las relaciones de los seres sociales, tales como la raza, la clase, la etnia, la preferencia sexual. Así se empezó a elaborar una nueva perspectiva teórica en el feminismo: la teoría de las *intersecciones* (Hill, 1998; Lugones, 2010). Se habla así de una “matriz de dominación” en la cual se encuentran interconectadas todas esas otras formas de exclusión y despojo. [...] Este “quiebre epistémico” (Lamus, 2007: 114) [*sic*] que abre una

9 Ver página 50.

nueva comprensión del feminismo, se inicia con los planteamientos del feminismo cultural norteamericano con sus llamados a la diversidad, en rechazo al feminismo de los setentas, al que se le considera monolítico, elitista y poco abierto a la pluralidad racial y económica. (p. 16)

El feminismo hace un quiebre, una ruptura en todos los aspectos de la vida para transformarla. Para Díaz (2010), el feminismo y su teoría cuestionan que exista una realidad incapaz de cambiar, además, “rechaza la búsqueda de un sujeto homogéneo, “la mujer”, unitario, coherente y estable, tanto en su dimensión política como epistémica. Ni la realidad está dada al margen del sujeto que la nombra, ni está compuesta de objetivos pasivos” (p.48).

Es importante explorar otras fuentes, conocer otras experiencias, ubicarse en el territorio. Si nos situamos en América Latina y el Caribe, se distingue una forma peculiar de accionar no solamente desde espacios académicos, sino también callejeros, acompañado por una reflexión permanente tanto de los avances como de las contradicciones en las prácticas (Valdivieso, 2012). La diversidad de posiciones y la autocrítica son algunas de las características principales del feminismo, el cual termina teniendo muchos tipos. Existe feminismo blanco y liberal, anarquista, socialista, negro, decolonial, lesbofeminismo, transfeminismo, feminismo indígena, feminismo comunitario, feminismo radical, entre otros. Tan heterogéneo es como diversos los cuerpos, las experiencias y la historia. Dentro de esta heterogeneidad y diversidad tan amplia, es importante tomar posición y tener clara su propia historia como movimiento disidente a la norma.

Se ha dado una tendencia a sustituir indiscriminadamente el concepto de feminismo por el de género o perspectiva de género, aunque, como ya vimos, es una categoría más dentro de las posibilidades de análisis. Se sabe que hablar de feminismo resulta más radical y en muchos espacios es casi prohibido o mal visto, por lo que algunas posturas tratan de apaciguarlo. Si bien se considera al género como un concepto útil, intercambiado arbitrariamente “se convierte en un eufemismo para invisibilizar un marco de interpretación de la realidad que nos

muestra la sociedad en clave de sistema de dominación patriarcal” (Valdivieso, 2011, p.13).

Otras críticas al concepto de género vienen desde el movimiento queer, el cual critica el binarismo como aquella concepción en la que solamente existen hombre y mujer como categorías válidas para clasificar la diversidad humana. Por su parte, una corriente crítica dentro los movimientos feministas cuestiona también a la teoría queer, ya que, muy brevemente, se puede decir que invisibiliza las muy reales opresiones que sufrimos las mujeres por las desigualdades estructurales.

El fondo FRIDA apoya a OJF conformadas por mujeres, personas transexuales y transgénero jóvenes. Por ello, es importante analizar el PA con esto en mente, debido a que las personas trans se ubican en una geografía propia. Es importante, entonces, comprender en qué consiste el transfeminismo. Solá y Urko (2013), argumentan que

De ahí la parte de un vocablo que, a diferencia del concepto queer, conserva el término «feminismo». De esta forma, se hace cargo de una experiencia y de unos vínculos con las luchas feministas que le preceden y permite no olvidar las diferentes posiciones de poder de hombres y mujeres en la sociedad. Como afirma Teresa de Lauretis, el instinto de supervivencia nos advierte de que no podemos contentarnos con una simple definición o con una visión restringida de nuestra individualidad. Ni el color, ni la clase, ni el género, ni la diferencia lesbiana pueden constituir por separado la identidad ni ser la base de una política de transformación radical. Sin negar ninguna de las determinaciones sociales que nos componen, la crítica activista debe nombrarlas, buscarlas, afirmarlas, reivindicarlas, para poder trascenderlas y volver nuevamente a ellas. (p. 20)

En medio de esta enorme diversidad, se realiza esta evaluación. Todos los conceptos aquí presentados se han tomado tanto de elaboraciones teóricas que han surgido de la academia como de elaboraciones teóricas surgidas de organizaciones sociales. El pensamiento feminista se ha construido en los dos

ámbitos, colectivamente y por diferentes canales. Esto lleva a preguntarse: ¿cómo se transmite el pensamiento feminista? ¿Por medio de una pedagogía? ¿Se puede hablar de la existencia de una pedagogía feminista?

Algunos estudios han investigado formas de vincular el feminismo y la pedagogía. Maceira (2008) constató con su investigación que, si bien hay diferencias y particularidades en las experiencias educativas feministas que estudió, las similitudes hicieron posible definir ciertos principios y elementos metodológicos compartidos, así como aventurar una definición de pedagogía feminista, la cual define como:

[...] una práctica política y es también una manera específica de educar. Concibe la educación como una herramienta que potencia y autonomiza al ser humano pues sirve para elaborar procesos personales y subjetivos, para aprender y apropiarse de ideas nuevas, para desarrollar nuevos valores y actitudes, para adquirir herramientas técnicas, habilidades o poderes concretos de acuerdo con una visión de la educación como formación y desarrollo personal y también colectivo. (p. 113)

La autora organiza los fundamentos de la pedagogía feminista en dos categorías (Maceira 2008):

Claves filosófico-políticas:

1.1 Identidad y sentido de la pedagogía feminista. Es una pedagogía para las mujeres¹⁰ que plantea alcanzar una mejor posición y condición¹¹ para estas como sujetos individuales con conciencia y capacidades necesarias para la libertad, la transformación individual y la organización en busca de un proyecto de sociedad

10 De acuerdo con las discusiones anteriores, se incluiría aquí a la población joven trans, siguiendo la visión de FRIDA.

11 “El término condición de género se refiere al conjunto de elementos que definen la forma de ser y de estar en el mundo de los sujetos con base en su cuerpo sexuado. En las sociedades patriarcales, para las mujeres esta condición está definida por la opresión, mientras que para los hombres se define por la dominación y el supremacismo [...] La situación de género es la categoría que permite explicar la concreción de la condición de género de mujeres y hombres en contextos y circunstancias particulares.” (Castañeda, 2008, p.15).

sin opresión. Es, por lo tanto, también una práctica política y una postura ética que construye nuevos referentes simbólicos y nuevas formas de soñar.

1.2 Visión sobre las humanas y los humanos. Procura evitar las miradas esencialistas, reconociendo siempre las diferencias y formas diversas de ser personas. Reconoce que las subjetividades son afectadas por las múltiples condiciones que forman parte de ellas, como la “geografía más cercana como la llama Adrienne Rich [sic], es decir, el cuerpo, punto de partida particular, el cual es leído y significado en términos sociales, culturales y políticos” (Maceira, 2008, p.122), por lo que el cuerpo es un lugar central en la pedagogía feminista.

Claves teórico-conceptuales

2.1 El feminismo. Maceira (2008) señala que el feminismo es un referente que aporta contenido y define el horizonte de los proyectos educativos. En su investigación, la autora detectó en varios proyectos educativos la equiparación antes discutida de feminismo y perspectiva de género como conceptos, a lo cual responde: “la traducción pedagógica del feminismo tal vez es una tarea inconclusa o tal vez apenas empezada [...] desde esta revisión y complementación de otras visiones y propuestas educativas [es] desde donde se hacen los planteamientos feministas en los proyectos educativos” (p. 134).

2.2 Democracia genérica. Este concepto está asociado al ejercicio de derechos de las mujeres, su participación política y legitimación como sujetos políticos.

2.3 Educación popular. Es la propuesta de aprendizaje con la cual mantiene un diálogo directo lo que la autora está construyendo conceptualmente como pedagogía feminista.

2.4 Otros acercamientos teórico-conceptuales. La autora menciona otros conceptos de los cuales a veces se nutren también los proyectos pedagógicos feministas como la interculturalidad, el desarrollo sustentable y varios de la disciplina de la psicología.

Como parte de la construcción de teoría no solo desde la academia, sino desde los movimientos, vale la pena mencionar la experiencia de la organización autónoma Pañuelos en Rebeldía en Argentina, con más de diez años de experiencia en formación política de movimientos sociales a partir del feminismo y

la educación popular. Desde su mirada, conciben y proponen una pedagogía que “parte de los cuerpos para pronunciar palabras, recuperando el valor de la subjetividad en la creación histórica, y criticando, una y otra vez, las certezas del punto de partida” (Korol, 2007, p.18). Dentro de su práctica política, el cuerpo, tal y como lo dice Manceira (2008), también tiene un lugar central.

La pedagogía planteada en nuestras búsquedas reúne en su metodología el diálogo, el estudio, las prácticas, la reflexión sobre las mismas, el juego, el deseo, el encuentro, el abrazo, la caricia. [...] ¿Se puede hablar de la caricia como parte de una metodología de investigación o de análisis? No tengo dudas de que el abrazo y la caricia, el reconocernos en una mirada, el sentirnos en una piel, producen posibilidades de “conocimiento” [...] No me refiero a la caricia programada, ni el abrazo paternalista realizado desde un lugar de saber o poder, de contención o sostén. Me refiero a la caricia y al abrazo que nacen en el momento exacto del encuentro de las historias de las opresiones que nos identifican. La caricia y el abrazo que forman parte de una ética feminista del acompañamiento, del caminar coco a codo, transitar los dolores y hacernos cómplices de nuestros deseos. (Korol, 2007, p.20)

Las palabras de Korol (2007) resuenan, pues confirman, por un lado, que esas claves conceptuales y teóricas que Manceira (2008) sistematizó, tienen eco en una cotidianidad lejana a los proyectos y programas que ella estudió en México, y esto demuestra que las bases de su propuesta pedagógica feminista tienen trascendencia y asidero en la realidad de otras organizaciones feministas. Por otro lado, resuenan para esta evaluación, debido a que el PA de FRIDA es un programa de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades. Centrémonos por el momento en el acompañamiento. Korol (2007) dice “la caricia y el abrazo forman parte de una ética feminista del acompañamiento”: ¿qué es la ética feminista? ¿En qué consiste el acompañamiento y qué implica?

De acuerdo con Magone y Viera (2014), Diana Maffia (2005) se refiere a la ética como una disciplina filosófica que problematiza y justifica los principios creadores de las normas y actitudes predominantes en una sociedad. Al cruzarla

con los feminismos, se produce la revisión de los principios que rigen las prácticas feministas y la forma en que la subjetividad femenina se invisibiliza en la sociedad y se irrespetan los derechos humanos universales de esta población.

Por otro lado, tenemos el término acompañamiento. Según Planella (2008), “es, en realidad, un concepto *paraguas* que abarca múltiples formas de entender y trabajar con personas desde el nexo de la proximidad a las mismas” (p.3), y continúa más adelante aportando a esta visión cuando dice que quienes acompañan “tienen frente a ellos otros sujetos humanos, portadores de deseos y de un proyecto de vida” (Hayez, 1997, citado en Planella, 2008, p. 4).

Dentro de las perspectivas posibles que abarca ese *paraguas*, existe la de los feminismos. En los espacios feministas que trabajan por el reconocimiento pleno de los derechos sexuales y reproductivos y, específicamente, en torno a la interrupción voluntaria del embarazo, se utiliza frecuentemente el término acompañamiento. En muchos países latinoamericanos y caribeños, la interrupción o aborto es ilegal, lo cual no significa que no sea una práctica común. El acompañamiento se centra, principalmente, en lo referente a brindar información paso a paso sobre el proceso de interrupción y luego durante el proceso mismo; se convierte, entonces, en un proceso de caminar solidariamente junto a la otra persona en ese momento.

En términos pedagógicos, se ha escrito sobre el acompañamiento principalmente en espacios educativos formales. En la literatura encontrada, se habla sobre acompañamiento en la formación de formadores de estudiantes con necesidades o capacidades espaciales y situaciones socioeconómicas adversas. Sin embargo, hay características que se pueden compartir porque, al fin y al cabo, los proyectos educativos, ya sea en espacios de EF o de ENF, llevan y son producto de reflexiones pedagógicas.

Riveros (2011, p.11) afirma que es necesario saber diferenciar el acompañamiento pedagógico de conceptos como supervisión, seguimiento, monitoreo o asesoría. Aquí se puede agregar también el término mentoreo, que fue como en un inicio se le llamó al Programa de Acompañamiento de FRIDA. Todos los términos anteriores sugieren la existencia muy marcada de una

jerarquía de posición de quien conoce sobre algo por encima de quien no lo conoce y, además, en términos como supervisión o monitoreo se sobrentiende de alguna forma una vigilancia o auditoría de algún tipo, al menos en la forma más tradicional.

El acompañamiento se refiere más bien a ir a la par, aunque existan roles distintos en esa relación. De acuerdo con Riveros (2011, p.24), se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Es una estrategia formativa en la que se trabaja personalmente [...] en la práctica cotidiana y a partir de necesidades específicas.
- Es continuo, sostenido (durante un periodo determinado).
- Es intencional, organizado y sistemático.
- Se da a través del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso.
- En el contexto de un sistema de formación continua, el acompañamiento se combina y complementa con otras estrategias formativas.

El acompañamiento pretende ser un proceso integral que consta de varias dimensiones (Planella, 2008), entre ellas, la dimensión corporal (ya resaltada dentro de la pedagogía feminista por Manceira, 2008, y Korol, 2007), la dimensión intelectual, la emotiva, la social y la espiritual. Con estas dimensiones en mente, y la idea de que se acompaña a personas concretas y situadas, es preciso que quien acompaña se reconozca a sí misma como persona concreta y situada también para generar una relación significativa y personal, y alejarse de lógicas paternalistas, siempre con objetivos pedagógicos claros.

En cuanto a los objetivos pedagógicos, cada compañía o pareja (compañeras y acompañadas/os) tendrá sus razones por las cuales existir; sin embargo, sí existen objetivos o propósitos básicos para el acompañamiento en general y uno de ellos es el de la calidad educativa. La calidad educativa se puede entender desde dos perspectivas. Una demirada instrumentalista que la asocia con pruebas estandarizadas para evaluar personas docentes. La otra, considera más enriquecedor reflexionar de forma contextualizada cada relación. Riveros (2011) afirma que está comprobado que centros educativos donde se desarrollan

procesos de acompañamiento, tienen una mejora de la calidad porque la mirada planteada exige “la articulación y priorización de las necesidades de los sujetos acompañados, del conocimiento del contexto y de su realidad [lo cual] [...] exige procesos permanentes de formación y de actualización a los equipos directivos y externos” (p.27).

Ahora bien, el acompañamiento cambia dependiendo del contexto institucional u organizativo en el cual se desarrolle. El PA es un programa de ENF para OJF. Se ha hablado de estas organizaciones desde el inicio, pero ¿cómo se definen? La forma más sencilla de definir una organización es como un grupo de personas que se juntan, ya sea bajo una estructura formal o también informal (en el sentido legal), a trabajar unidas para cumplir objetivos comunes. Para lograr esos objetivos, es preciso tener estructura (en términos de dinámica organizativa) y lineamientos básicos de cómo funcionará.

En particular las OJF representan a movimientos y feminismos diversos (juventud, justicia climática, derechos sexuales y reproductivos, trabajo sexual, derechos e identidad indígena, DDHH, salud, organizaciones de base y derechos de personas con discapacidad) y se caracterizan principalmente por no tener como meta un crecimiento en cantidad de personas, sino más bien potenciar encuentros de afinidades; por lo general, no se registran legalmente; tienden a tomar decisiones de manera participativa y por medio de consenso; no suelen tener una única dinámica organizacional; y el acceso a financiamiento es difícil para ellas (FRIDA y AWID, 2016). De acuerdo con FRIDA, las OJF se entienden como aquellas organizaciones conformadas o protagonizadas por mujeres y personas trans menores de 30 años y dirigidas al trabajo con esta misma población.

Ahora bien, toda organización está compuesta por personas, y lo que ellas construyen juntas desde su individualidad es lo que aporta a la organización. Su existencia es necesaria porque permite, precisamente por medio de la colectividad, responder a grandes retos y superar obstáculos en la sociedad, dependiendo del área de trabajo y de la población, como ya se vio con las OJF.

Las organizaciones son como seres vivos. A menudo pensamos en las organizaciones como creadas para entregar resultados. Sin embargo, las organizaciones no son solo funcionales, son físicas, emocionales y espirituales. Tienen almas, y es la canción del alma de cada organización que mantiene su ritmo en marcha, energizando e inspirando un crecimiento. [...] Sin canción del alma en una organización para motivar y dinamizar a las personas, para reunir a todos los interesados en un mismo ritmo, se produce la fragmentación y desintegración sobrevienen. (Chigudu y Chigudu, 2015, p.23)

En uno de los documentos de presentación del PA de FRIDA, se dice que este es un programa con alma feminista. Cuando las hermanas Chigudu mencionan el alma, hablan de esa “parte más profunda y verdadera de su ser auténtico. Es ese núcleo, la semilla principal, que permanece cuando todo lo demás es despojado. El alma no está estancada, crece y aprende” (Chigudu y Chigudu, 2015, p.23). Para lograr formar una organización que tenga alma, las autoras señalan la importancia de observar y estar presente en el trabajo y en la relación con las otras personas, ser consciente de lo que pasa alrededor y adentro de una misma, así como reconocer a las demás personas.

Esa alma feminista que FRIDA le atribuye al PA tiene relación con algunos temas que se han potenciado dentro de las OJF y que, si bien en algún momento se trabajaron en organizaciones conformadas por otros grupos étnicos, se habían dejado un poco de lado. En particular se hace referencia al autocuidado y el amor propio, que empiezan por el reconocimiento de nuestros límites y nuestras vulnerabilidades dentro de las organizaciones y el activismo social.

El amor propio es donde el autocuidado inicia. Complementario a observar y estar presente involucrando a otras personas, está la capacidad de autocuidado, de ser observada y estar presente para una misma. [...] El autocuidado es una estrategia política del activismo y es importante concebirla así y no como una metodología aparte que está sustentada por comprender que el bienestar es el objetivo final que muchas de nosotras hacemos. El autoabandono despolitiza el trabajo activista. (Chigudu y Chigudu, 2015, p.27)

Se inició y se cierra este recorrido teórico con el PA como lugar concreto de reflexión y análisis. Con los fundamentos teóricos claros, es posible pasar a la parte metodológica donde se explica concretamente cómo se realizó la presente evaluación.

CAPÍTULO 5. Metodología

En este capítulo, se desarrolla la metodología con la cual se llevó a cabo la investigación evaluativa, y se distribuye de la siguiente manera: primero, se explica qué es una evaluación para definir el abordaje metodológico que incluye el modelo evaluativo; seguidamente, se describe a las personas participantes y las técnicas e instrumentos utilizados. A continuación, se explica el método con el que se realizó el análisis de la información. Se incluye en este apartado la operacionalización de los objetivos, así como de las preguntas orientadoras y, finalmente, se presentan los alcances y limitaciones del estudio.

Abordaje metodológico

La evaluación y la investigación son procesos que presentan bastantes similitudes. Lo que las distingue, principalmente, es que la evaluación tiene como objetivo primordial mejorar alguna área del proyecto o programa evaluado y esto orienta toda la investigación. Pueden diferenciarse también con respecto a los métodos para analizar la información.

Para Nirenberg, Brawerman y Ruíz (2000), la evaluación es:

[...] una actitud programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura. (p.32)

Según las autoras, modelos anteriores de evaluación medían de forma vertical los procesos tomando en cuenta solamente los impactos de los proyectos o programas o realizando la comparación entre objetivos y metas. Si bien ese modelo sigue utilizándose, la apuesta de las autoras apunta a una evaluación para la transformación, lo cual no es fácil, pues, por lo general, existe resistencia al cambio, aunue esto sea lo que está en el corazón de los programas y proyectos (se busca cambiar una realidad para mejorarla).

En esta evaluación, se intentó ir en consonancia con la propuesta misma del Programa de Acompañamiento (PA) desde un enfoque basado en la ética y el acompañamiento feminista, explicados en el capítulo anterior. Por ello, se apunta a analizar la información de forma integral, tomando en cuenta las percepciones y experiencias de las personas participantes y no solamente los resultados cuantificables en papel. A partir de esto, se decidió por el modelo evaluativo con el que se realizaron las valoraciones, resumido en la tabla 3.

Tabla 3. Modelo evaluativo

<i>¿Cuándo?</i>	-Durante: evalúa en qué medida se va cumpliendo con la propuesta inicial y orienta la dirección deseable; aporta elementos para tomar decisiones.
<i>¿Quién evalúa?</i>	-Interna: la llevan a cabo personas que pertenecen a la institución u organización gestora, pero que no están ejecutando el proyecto o programa a evaluar. ¿En qué nivel se evalúa? A nivel operativo; está ligada al propio trabajo de los equipos técnicos actuantes (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2000).
<i>¿Quiénes participan?</i>	Participan las personas que han sido parte del programa.
<i>¿Para qué?</i>	-Formativa: Este tipo de evaluación pretende mejorar una intervención específica de la realidad por medio del aprendizaje y como forma de aprender.
<i>¿Qué se evalúa?</i>	Evaluación de procesos e impactos sociales: Pone énfasis en los resultados logrados, se compara con los resultados esperados (incluye los no previstos) y se encuentran las causas de las diferencias. Evalúa la pertinencia, idoneidad y eficacia, y efectividad.
<i>¿Para quién es la evaluación?</i>	Partes involucradas en el proceso: son las funcionarias de FRIDA, asesoras de LAC e integrantes de las organizaciones

Fuente: Elaboración propia con base en Nirenberg, O.; Brawerman, J. y Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Argentina: Paidós. y Volio, R. (2008). *Género y Cultura en la Planificación del Desarrollo*. España: Fundación Canaria para el Desarrollo Social.

La discusión entre abordaje cualitativo y cuantitativo está superada en el sentido de que no hay una evaluación o investigación social que sea de una sola forma, sino que ambos abordajes pueden enriquecerla. Según Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000) no existe una receta a seguir sobre qué abordaje o método usar, sino que “ante cada evaluación se deberán tener en cuenta las demandas de quienes contratan la evaluación [...] y las de los beneficiarios, así como la propia visión del evaluador” (p. 88) para dar una respuesta adecuada. En este caso, sería un abordaje mixto, pero se dio predilección a las técnicas cualitativas.

Actoras y audiencias

De acuerdo con Nirenberg, Brawerman y Ruíz (2000), se pueden distinguir, en términos generales, al menos cuatro tipos de actores que deben ser tomados en cuenta para identificar y caracterizar un programa. Su opinión, punto de vista y experiencia debe ser considerada como clave en la toma de decisiones desde el inicio del proceso evaluativo. Los autores distinguen al menos cuatro tipos fundamentales: “funcionarios de las agencias financiadoras, responsables de la conducción político-técnica, personal profesional y administrativo que lleva adelante la ejecución [del programa], miembros de organizaciones intervinientes y la población objetivo, beneficiaria o usuaria” (p. 100). En esta investigación evaluativa, se identificaron como actrices las siguientes:

- *Staff* de FRIDA: Oficial de Desarrollo de Capacidades.
- Asesoras de la región LAC que forman parte del PA.
- Mujeres jóvenes integrantes de las cinco organizaciones inscritas en el PA.

Las audiencias hacen referencia a las partes interesadas en los resultados de la evaluación. A veces, coinciden con los actores o actoras, pero no necesariamente. En esta evaluación se identifican las siguientes:

- Consejo Directivo de FRIDA.
- *Staff* de FRIDA en general.
- Asesoras de la región LAC que no forman parte del PA.
- Asesoras globales de FRIDA de las restantes regiones que forman parte del PA y las que no.
- Fundaciones, organizaciones, compañías y personas donantes del fondo FRIDA.
- Comunidad académica: tanto de la Licenciatura de Administración Educativa con Énfasis en Educación No Formal, como de otros proyectos de evaluación formativa de programas con enfoque feminista.

Participantes de la evaluación

Las participantes de la evaluación fueron las cinco parejas de acompañamiento: cinco asesoras y cinco organizaciones; solamente en un caso varias integrantes de la organización participaron en las entrevistas y el cuestionario. En los cuatro casos restantes, respondía una persona elegida por la organización. También participó la Oficial de Desarrollo de Capacidades de FRIDA.

Nomenclatura referencia para entrevistas y encuestas

Para citar ambos instrumentos, así como para referirse a las personas consultadas en general, se han sustituido los nombres de las personas por la siguiente nomenclatura:

Compañera 1, Compañera 2, Compañera 3, Compañera 4, Compañera 5.

Organización 1, Organización 2, Organización 3, Organización 4, Organización 5.

Oficial DC.

La Compañera 1 hace pareja con la Organización 1, la Compañera 2 con la Organización 2, y así sucesivamente. Por este motivo, en algunas ocasiones se hará referencia a Pareja 1, Pareja 2, Pareja 3, etc.

Técnicas e instrumentos de investigación

Encuesta, cuestionario (en línea):

Existen diversos enfoques metodológicos para realizar una encuesta. En esta investigación evaluativa, se optó por realizar encuestas descriptivas con algunas preguntas explicativas para ahondar en ciertos temas. La encuesta descriptiva tiene como propósito “describir con precisión las características del fenómeno observado [...]. La mayor parte de las encuestas al describir el fenómeno con porcentajes o promedios cumplen con este propósito de conocimiento” (López, 1998, p. 38).

Con respecto al diseño de esta, se seleccionó como muestra a la totalidad de las participantes en el PA, ya fueran como organizaciones o compañeras. Se envió a cada una de las parejas del PA (organización y compañera) una encuesta en línea por medio de la plataforma *Survey Gizmo*, la cual fue contestada por representantes de las cinco organizaciones y las cinco asesoras compañeras¹².

Entrevistas estructuradas:

Por entrevista se entiende una conversación entre dos personas con un objetivo concreto. Dentro de esta amplia definición, se han delimitado algunos tipos conceptuales de entrevista. En este caso, se realizaron entrevistas estructuradas o enfocadas, caracterizadas por ser abiertas y definidas conceptualmente de forma previa.

El sujeto nos interesa porque de alguna manera, se conoce de antemano su participación en una experiencia que ha motivado el diseño de la investigación [...] Se trata de profundizar una y otra vez sobre el mismo asunto desde diferentes perspectivas. Prima la lógica del *zoom* [sic], pues una entrevista es más bien una fotografía. (Sierra, 1998, p.299)

Antes de realizar las entrevistas de las compañeras y organizaciones para esta investigación, se leyeron las respuestas de la encuesta de cada una de las personas y grupos que se iba a entrevistar; de esta manera, se eligieron las áreas

12 Ver anexo 1.

en las que había que profundizar y también se identificaron algunas respuestas cuya interpretación para la evaluadora era confusa y las cuales precisaba aclarar. De esta forma, no todas las guías de entrevista¹³ se aplicaron de la misma manera, sino más bien de forma personalizada.

Las entrevistas se realizaron por medio de aplicaciones como llamadas de Google y de WhatsApp y por medio de la plataforma Zoom. Se realizó una entrevista estructurada a la Oficial DC.¹⁴

Tabla 4. Cantidad de entrevistas y encuestas realizadas

Cantidad de parejas inscritas al PA en LAC	Organizaciones que realizaron:		Compañeras que realizaron:	
	Encuesta	Entrevista	Encuesta	Entrevista
5	5	5	5	4

El diseño de ambos instrumentos se hizo con base en la construcción de una batería de preguntas orientadoras a partir de las cinco fases del PA: diseño del PA, proceso de emparejamiento compañera-organización, proceso de ejecución del PA, evaluación y monitoreo interno, y resultados del PA.

13 Ver anexos 3 y 4.

14 Ver anexo 2.

Tabla 5. Preguntas de orientadoras de acuerdo con fases de desarrollo del PA

Preguntas de orientadoras de acuerdo con fases de desarrollo del PA	
Fase de desarrollo	Interrogantes
<i>Diseño del PA</i>	¿Incorpora adecuadamente el diseño del PA los resultados del Plan Piloto de Mentoreo 2016? ¿Responde la propuesta teórico-metodológica del PA a la visión y misión de FRIDA? ¿Responde la propuesta de mediación pedagógica a las necesidades y recursos disponibles en las organizaciones contraparte y de FRIDA?
<i>Proceso de emparejamiento organización-compañera</i>	¿Cómo valoran las organizaciones y las asesoras los criterios utilizados para el proceso de emparejamiento? ¿Se identifican limitaciones o dificultades durante el proceso de emparejamiento? ¿Coinciden los resultados del proceso de emparejamiento con las necesidades y expectativas de las organizaciones y asesoras involucradas?
<i>Proceso de ejecución del PA</i>	¿Se puede decir que el proceso de emparejamiento fue satisfactorio? ¿El plan de trabajo entre asesora-organización resultante refleja las necesidades y expectativas de las partes? ¿La mediación pedagógica realizada por las asesoras ha ayudado o limitado para satisfacer las necesidades de cada organización inscrita en el programa? Si hubo visitas, ¿fueron satisfactorios los resultados de acuerdo con los objetivos planteados? ¿Se logró cumplir con el plan de trabajo? ¿Fueron suficientes los recursos destinados para las visitas de campo y demás trabajo de acompañamiento?
<i>Evaluación y monitoreo interno</i>	¿Son los mecanismos de seguimiento planteados en el diseño del PA apropiados para entender la evolución del proceso? ¿Es posible realizar el seguimiento apropiado de acuerdo con los tiempos y responsabilidades de la Oficial de Desarrollo de Capacidades? ¿Son suficientes los recursos destinados al proceso de evaluación y monitoreo de parte de FRIDA?
<i>Resultados del PA</i>	¿Es posible visibilizar o percibir cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones desde el inicio hasta este momento del proceso? ¿Qué volverían a hacer las partes involucradas de la misma forma? ¿Qué no volverían a realizar, qué cambiarían? ¿Cuáles son los principales resultados, retos y limitaciones del programa? ¿Qué es lo que motiva a seguir ejecutando y participando en este programa? ¿Cuáles son los factores que podrían debilitar la sostenibilidad de los efectos positivos del programa tanto a nivel local, nacional e internacional, así como a

Revisión documental: existe material que sirve como columna vertebral y sustenta la propuesta de este programa tanto en lo teórico como en lo metodológico. Se analizaron dos documentos y un video por medio de una guía de revisión y análisis documental¹⁵:

- Conocimientos compartidos, acciones colectivas: PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DE FRIDA. Fortaleciendo las capacidades por medio de acompañamiento con alma feminista (2017).

- Pack de compañera: conocimiento compartido, poder colectivo. Programa de Acompañamiento de FRIDA (2017).

- Webinar introductorio

- Base de datos: Proceso de Emparejamiento con Colectivas.

Análisis de la información

Análisis de contenido como método de análisis e interpretación de la información:

Se han realizado muchos escritos en torno al uso de las diversas formas de análisis de la información, y el análisis de contenido no es la excepción. Abarca, Alpízar, Rojas y Sibaja (2013, pp. 196-197) señalan que las características que distinguen este método son: no es intromisiva ni reactiva; se espera a leer el material para generar categorías de análisis; es sensible al contexto y capaz de procesar significados simbólicos; y puede encarar un gran volumen de información. Los autores y las autoras señalan que se deben realizar cuatro preguntas básicas para todo análisis de contenido: “¿qué se quiere decir? ¿quién o quiénes son los destinatarios de lo que se dice? ¿Para qué se dice? (intenciones) ¿Cuál es la intensidad de lo que se dice?” (Abarca et al., 2013, p.200).

Se analizó tanto los documentos como los resultados de las entrevistas y encuestas. Como primer paso para el análisis, fue preciso sistematizar la información y, por ello, para cada material se organizó una matriz de

15 Ver el anexo 5.

sistematización. Los documentos revisados tienen su propia guía, mencionada anteriormente, la cual se realizó luego de leer los documentos por primera vez con las preguntas del párrafo previo en mente. Los resultados de las encuestas se sistematizaron en una base de datos en Excell, y de ahí se logró, posteriormente, analizar por categorías, pues la encuesta fue diseñada siguiendo las categorías conceptuales y de las etapas del PA. Las entrevistas fueron transcritas y la información analizada categorizando las respuestas con la construcción de la operacionalización de los objetivos.

Una vez ordenada la información y leídos todos los resultados a la luz de las categorías de análisis, fue posible dar paso a la triangulación.

Triangulación:

De acuerdo con Nirenberg et al. (2000), esta estrategia es funcional porque asegura el rigor metodológico, debido a que “supone la utilización de diferentes técnicas y fuentes para evaluar los mismos [...] aspectos de la realidad a través de operaciones convergentes en el sentido de la síntesis y complementación metodológica” (p.95). Lo anterior asegura una mayor confiabilidad y entendimiento, reduce los sesgos de cada técnica utilizada y valida apreciaciones de quien dirige la evaluación.

Las autoras también señalan que la triangulación corrige la subjetividad. En este punto, se difiere con ellas, pues no se considera desde el enfoque propuesto que la subjetividad sea contraria a la objetividad; no hay nada que corregir, sino más bien hay que asumirla explícitamente.

La epistemología feminista cuestiona la posibilidad y el deseo de la objetividad como una meta de la investigación [...] critica la utilización de la objetividad como medio patriarcal de control, el desapego emocional y la suposición de que hay un mundo social que puede ser observado de manera externa a la conciencia de las personas [...] En este contexto, se propone alcanzar lo que Harding ha llamado la “objetividad fuerte”, en la que todas las fuentes de error o de prejuicio tanto cultural como técnico sean tomadas en cuenta. (Blázquez, 2014, p. 25)

En la presente evaluación se trianguló en el análisis la revisión documental, los cuestionarios en línea y las entrevistas estructuradas. De acuerdo con la cita anterior, también la experiencia de la evaluadora sobre el conocimiento previo del fondo FRIDA.

Categorías de análisis

A continuación, se presentan dos matrices de operacionalización. La primera se basa en los objetivos. En esta, se presentan las dimensiones de análisis de cada objetivo y su consecuente categoría de análisis y eje de indagación. En la segunda matriz, se presentan las técnicas de investigación y a qué indicadores responden, técnicas presentadas a partir de las preguntas orientadoras de cada fase del PA.

Tabla 6. Operacionalización de los objetivos

Operacionalización objetivos			
Objetivo específico 1		Contextualizar el surgimiento y desarrollo del Programa de Acompañamiento dentro de FRIDA.	
<i>Dimensión</i>	<i>Categoría de análisis</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Ejes de indagación</i>
Histórica	Contexto organizativo del PA	Organización interna de FRIDA	-Antecedentes organizativos de FRIDA que llevan al surgimiento del PA -Justificación del PA
	Contexto regional	Contexto político y social de la región LAC	-Situación contextual de la región LAC -Situación específica de las seis organizaciones inscritas en el PA
Objetivo específico 2		Analizar la fundamentación teórico-metodológica y la mediación pedagógica planteada y ejecutada en el Programa de Acompañamiento	
<i>Dimensión</i>	<i>Categoría de análisis</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Ejes de indagación</i>
Teórica	Feminismo	Movimiento político que busca el reconocimiento de los derechos de las mujeres y su emancipación social como sujeto oprimido por el sistema patriarcal para la construcción de una sociedad más equitativa y justa.	Conceptualización implícita o explícita del feminismo en el planteamiento del PA
	Transfeminismo	Feminismo desde una vivencia trans que se hace cargo de una experiencia y de unos vínculos con las luchas feministas que le preceden y permite no olvidar las diferentes posiciones de poder de hombres y mujeres en la sociedad.	Conceptualización implícita o explícita del transfeminismo en el planteamiento del PA
	Educación No Formal	Propuesta educativa que engloba las experiencias y prácticas educativas más allá de cualquier institución escolar con el sentido de satisfacer demandas educativas de la población que no está dentro de la institución o que no fue en algún momento considerada material escolar.	-Conceptualización implícita o explícita de la Educación No Formal en el planteamiento del PA -Desarrollo y Fortalecimiento de capacidades
Metodológica	Mediación pedagógica	Aquella mediación que permite a las personas que aprenden construirse a sí mismas y apropiarse de su propio mundo y de sí mismas.	-Propuesta de mediación pedagógica del PA

			<ul style="list-style-type: none"> -Prioridades de acompañamiento -Experiencias de aprendizaje -Acompañamiento feminista
Pedagógica	Pedagogía feminista	Práctica política y manera específica de educar. Concibe la educación como una herramienta que potencia y autonomiza al ser humano, pues sirve para elaborar procesos personales y subjetivos para aprender y apropiarse de ideas nuevas, y desarrollar nuevos valores y actitudes con una visión de la educación como formación y desarrollo personal y también colectivo.	-Conceptualización implícita o explícita de pedagogía feminista en el planteamiento del PA
Objetivo Específico 3		Contrastar las percepciones y experiencias de las partes involucradas en el Programa de Acompañamiento durante su proceso en el año que abarca de mayo 2017 a marzo 2018	
<i>Dimensión</i>	<i>Categoría de análisis</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Ejes de indagación</i>
Evaluativa	Monitoreo y evaluación	El monitoreo es el seguimiento y comprobación del cumplimiento de objetivos de un proyecto o programa durante el proceso de su ejecución. Evaluación es una forma de investigación que busca mejorar la ejecución de un proyecto o programa por medio de la recolección sistemática de información y el análisis de esta para ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de monitoreo y evaluación interno del PA -Alcances, limitaciones y retos con base en resultados provisionales
Interpretativa	Percepciones	Procesos en los que intervienen, de manera articulada, tanto aspectos de orden fisiológico como culturales y sociales sobre la forma en que se percibe alguna situación en particular.	<ul style="list-style-type: none"> -Niveles subjetivos, colectivos y organizacionales -Nivel de satisfacción del proceso de acompañamiento -Limitantes y motivaciones
	Experiencias	Vivencias de las personas sobre situaciones específicas de sus vidas; en este caso, vivencias del Programa de Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencias de aprendizaje de las partes involucradas -Relación entre asesoras y organizaciones -Relación entre asesoras y Oficial de Desarrollo de Capacidades
Objetivo Específico 4		Construir una propuesta de asesoría para el mejoramiento continuo del Programa de Acompañamiento.	
Objetivo práctico de la evaluación. Se presenta un plan de mejora por área en el capítulo 8.			

Tabla 7. Operacionalización de las preguntas orientadoras

Operacionalización Preguntas Orientadoras					
Fase de desarrollo del PA	Criterios de evaluación	Interrogantes orientadoras	Técnica	Indicadores	Actoras involucradas
Diseño del PA	Pertinencia	<p>¿Incorpora adecuadamente el diseño del PA los resultados del Plan Piloto de Mentoreo 2016?</p> <p>¿Responde la propuesta teórico-metodológica del PA a la visión y misión de FRIDA?</p> <p>¿Responde la propuesta de mediación pedagógica a las necesidades y recursos disponibles en las organizaciones contraparte y de FRIDA?</p>	<p>-Revisión y análisis documental</p> <p>-Entrevistas estructuradas</p>	<p><i>De productos:</i></p> <p>-Cantidad de resultados incorporados del Plan de Mentoreo 2016</p> <p>-Coherencia comprobada entre diseño del PA y visión y misión de FRIDA</p> <p>-Coherencia comprobada entre mediación pedagógica propuesta en el PA y resultados del Plan de Mentoreo 2016</p>	Oficial de Desarrollo de Capacidades Asesoras Organizaciones
Proceso de emparejamiento o organización-asesora	Pertinencia	<p>¿Cómo valoran las organizaciones y las asesoras los criterios utilizados para el proceso de emparejamiento?</p> <p>¿Reflejaba el diseño de las encuestas realizadas durante el proceso de emparejamiento las expectativas y necesidades de las partes involucradas?</p>	<p>-Revisión y análisis documental</p> <p>-Entrevistas estructuradas</p>	<p><i>De resultados:</i></p> <p>-Criterios de emparejamiento cumplen con necesidades expresadas en los resultados de las encuestas.</p> <p>-Dificultades y aciertos identificados del proceso de emparejamiento</p> <p>- Dificultades y aciertos identificados sobre el uso de tecnologías de la información para la comunicación</p>	Oficial de Desarrollo de Capacidades Asesoras Organizaciones
	Eficiencia	¿Se identifican limitaciones o dificultades durante el proceso de emparejamiento?			
	Eficacia	¿Coinciden los resultados del proceso de emparejamiento con las necesidades y expectativas de las organizaciones y asesoras involucradas?			
Fase de desarrollo del PA	Criterios de evaluación	Interrogantes	Técnica	Indicadores	Actoras involucradas
Proceso de ejecución del	Pertinencia	¿Se puede decir que el proceso de emparejamiento fue satisfactorio?	-Entrevistas estructuradas	<p><i>De proceso:</i></p> <p>-Grado de satisfacción en cuanto al</p>	Organizaciones Asesoras

PA		¿El plan de trabajo entre asesora-organización resultante refleja las necesidades y expectativas de las partes?	-Revisión y análisis documental (en caso de que se haya generado algún material durante el proceso)	proceso de emparejamiento -Cantidad de reuniones entre organizaciones y asesoras -Cantidad de visitas entre organizaciones y asesoras De resultados: -Plan de trabajo entre asesora y organización - Dificultades y aciertos del uso de tecnologías de la información para la comunicación entre asesoras y organizaciones identificadas -Grado de satisfacción sobre el cumplimiento del plan de trabajo	
	Eficacia	¿La mediación pedagógica realizada por las asesoras ha ayudado o limitado para satisfacer las necesidades de cada organización inscrita en el programa? En el caso de que se hayan realizado visitas, ¿fueron satisfactorios los resultados de acuerdo con los objetivos planteados? ¿Se logró cumplir con el plan de trabajo?			
	Eficiencia	¿Ayudan o limitan los medios de comunicación utilizados para las actividades que se ejecutan? En el caso de que se hayan realizado visitas, ¿se organizó el tiempo de trabajo para cumplir con los objetivos planteados considerando los recursos disponibles? ¿Fueron suficientes los recursos destinados para las visitas de campo (en caso de que las hubiera) y demás trabajo de acompañamiento?			
Fase de desarrollo del PA	Criterios de evaluación	Interrogantes	Técnica	Indicadores	Actoras involucradas
Evaluación y Monitoreo interno	Pertinencia	¿Está acorde el diseño del monitoreo y evaluación interno a los tiempos y necesidades de las organizaciones, asesoras y demás procesos de FRIDA?	-Entrevistas estructuradas -Revisión y análisis de documentación	<i>De proceso:</i> -Reporte de medio ciclo del PA de cada pareja -Cantidad de llamadas de seguimiento y sus minutas -Resultados de las encuestas en línea (en caso de que se haya asistido a alguna capacitación o conferencia) -Recursos económicos ejecutados	Oficial de Desarrollo de Capacidades Asesoras Organizaciones
	Eficiencia	¿Es posible dar un seguimiento apropiado de acuerdo con los tiempos y responsabilidades de la Oficial de Desarrollo de Capacidades? ¿Son suficientes los recursos destinados al proceso de evaluación y monitoreo de parte de FRIDA?			

		Eficacia	¿Son los mecanismos de seguimiento planteados en el diseño del PA apropiados para entender la evolución del proceso?		
Fase de desarrollo del PA	Criterios de evaluación	Interrogantes	Técnica	Indicadores	Actoras involucradas
Resultados del PA	Eficacia	<p>¿Es posible visibilizar o percibir cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones desde el inicio hasta este momento del proceso?</p> <p>¿Qué volverían a hacer las partes involucradas de la misma forma?</p> <p>¿Qué no volverían a realizar, qué cambiarían?</p> <p>¿Cuáles son los principales resultados, retos y limitaciones del programa?</p>	-Entrevistas estructuradas	<p><i>De resultados:</i></p> <p>-Cambios percibidos en cuanto a la satisfacción de necesidades por parte de las parejas y Oficial de Desarrollo de Capacidades</p> <p>-Cambios percibidos en cuanto a habilidades adquiridas o mejoradas por parte de las organizaciones</p> <p>-Grado de satisfacción con respecto al cumplimiento del plan de trabajo</p> <p>-Productos resultantes del proceso del PA</p>	Oficial de Desarrollo de Capacidades Asesoras Organizaciones
	Sostenibilidad	<p>¿Qué es lo que motiva a seguir ejecutando y participando en este programa?</p> <p>¿Cuáles son los factores que podrían debilitar la sostenibilidad de los efectos positivos del programa tanto a nivel local, nacional e internacional como a nivel interno de FRIDA?</p>			

Alcances y limitaciones

Esta evaluación finaliza planteando un plan de mejora por área para el PA del fondo FRIDA para implementarlo en el próximo ciclo. También se realiza una serie de recomendaciones con base en el análisis profundo e integral de las fases del programa.

Se eligió la región de LAC, lo cual permitió tomar decisiones específicas en la región durante el análisis; sin embargo, no fue posible generalizar al resto de regiones con las que trabaja FRIDA. Igualmente, se pueden aprovechar las técnicas e instrumentos resultantes, y, en general, el marco teórico, pues este cubre a todo el programa, así como el análisis de los documentos y materiales de FRIDA, debido a que son los mismos para cualquier región.

El hecho de realizar cuestionarios en línea y luego entrevistas para profundizar en los resultados de estos fue acertado, en el sentido de que se pudo comprender mejor y, además, establecer una relación de cercanía con las personas que contestaron. Las pocas limitaciones con respecto a las entrevistas surgieron en dos casos únicamente. A una asesora fue imposible contactarla debido a la situación política de Nicaragua; sin embargo, ella sí contestó el cuestionario en línea. Con las participantes de una organización fue complicado hacer contacto por llamada, debido a que en la zona donde viven tienen mala señal telefónica, no tienen acceso a internet y no contaban con los recursos para movilizarse, por lo tanto, se les enviaron las preguntas de la entrevista por correo y cuando tuvieron oportunidad la respondieron.

Otra limitación de esta investigación evaluativa fue que no se validó el instrumento con las organizaciones y compañeras del programa antes de su aplicación; en este caso, la validación se entiende como aplicar el cuestionario previamente a una o dos personas elegidas de la población participante, con el propósito de contar con evidencias de validez y confiabilidad, además de saber si se comprende la encuesta para proceder a realizar ajustes. Durante el análisis de la información, se pudo constatar que algunas respuestas de la encuesta no coincidían con la intención de la pregunta. Es importante resaltar que la encuesta sí fue realizada en conjunto con la Oficial DC, y revisada y avalada por la

evaluadora y otras personas que trabajan en programas de FRIDA; sin embargo, ninguna es parte de la población beneficiaria del programa.

CAPÍTULO 6. Análisis de resultados

En este capítulo se recoge toda la información resultante de la aplicación de las técnicas de investigación previamente descritas. A partir de este momento, la teoría y el contexto desarrollados con anterioridad posibilitan entretrejer estos diversos lenguajes que ayudan a la comprensión y la valoración del proceso del PA.

1. Revisión y análisis documental

Se analizaron los tres principales documentos disponibles para las organizaciones y compañeras en la fase introductoria del Programa con base en una guía diseñada por la investigadora; dicho documento se puede consultar en el anexo 5.

A continuación, se realizará el análisis de los tres documentos:

1.1. Documento 1: *Conocimientos compartidos, acciones colectivas: PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DE FRIDA. Fortaleciendo las capacidades por medio de acompañamiento con alma feminista (2017).*

1.1.1. Propósito del documento:

El documento presenta una visión general del ciclo de trabajo con todas las fases del PA. Asimismo, expone el modelo de acompañamiento que se seguirá y plantea la definición de valores, prioridades de acompañamiento, roles y responsabilidades. Es un documento, que también refleja la apuesta pedagógica y política de FRIDA. Deja claro que este es un proceso de intercambio de aprendizajes y de acercamiento a la realidad de las organizaciones involucradas.

1.1.2. Contenido del documento

El documento se compone de quince páginas, donde se desarrolla lo siguiente:

- i. Antecedentes: explica el trabajo de FRIDA y realiza un encuadre de las organizaciones que financia y sus características generales.
- ii. Descripción detallada del programa: afirma que el PA busca “llevar experiencias de aprendizaje y desarrollo de capacidades para jóvenes feministas en su comunidad [...] tiene como objetivo construir conexiones significativas y

sistemas de apoyo” (p. 3) entre compañeras y organizaciones. Menciona que, además de los valores de FRIDA, se pretende no reforzar la dinámica de poder en la relación compañera-organización del Programa, aprovechar la red existente en la comunidad de FRIDA de personas apasionadas y con experiencia, y lograr un emparejamiento efectivo. Finaliza esta parte diciendo que este Programa de Acompañamiento brinda un modelo feminista y politizado, el cual busca una relación de poder equilibrada entre las partes para intercambiar conocimientos.

iii. Prioridades del acompañamiento en desarrollo de capacidades: señala y explica brevemente los ejes de trabajo prioritarios para FRIDA durante el Programa. Estos son: 1) comunicación y movilización de recursos; 2) seguridad y bienestar; 3) organización y fortalecimiento interno; 4) y organización de tácticas y temas.

iv. Modelo de acompañamiento: define las fases necesarias para poner en marcha el programa:

- Descripción muy breve de qué hacer si una compañera u organización no puede continuar.
- Proceso de emparejamiento y los criterios a tomar en cuenta: habilidades y experiencias con respecto a las necesidades que hayan señalado, idioma (y establece que, de no encontrarse una asesora que hable el idioma y, además, tenga experiencia en lo que la organización necesita, se asignará una asesora que hable el idioma y medie con personas expertas que puedan aportar al crecimiento de la organización), ubicación geográfica y opciones elegidas por las partes.
- Explicación breve del rol de la compañera.
- Descripción de la fase de orientación: llamada de bienvenida y orientación, webinar; dice que si los fondos son suficientes “se realizará una capacitación en persona para todxs lxs compañerxs que sean parte del Programa” (p. 9).

En esta sección, se presenta el ciclo del programa: fase introductoria (el punto anterior), llamada de bienvenida, realización del plan de trabajo y establecimiento de la mejor vía de comunicación. El documento presenta

opciones de experiencias compartidas de aprendizaje que se pueden llevar a cabo. Se escriben en el mismo orden que en el documento: talleres, conferencias mundiales o regionales y/o capacitaciones. Menciona que “otra estructura de aprendizaje” pueden ser, textualmente, las “visitas al grupo” (p.10).

v. Roles y responsabilidades: descripción del papel de la compañera, el rol de las organizaciones y el rol de FRIDA. Presenta las tareas principales que corresponden a cada parte de forma clara y, también, consejos para un mejor acompañamiento. Una cuestión interesante es que menciona a una cuarta actora, quien hasta ahora no había sido mencionada y cuyo rol no se ha explicado previamente: una compañera de habilidades/recursos. Se entiende que sería una compañera disponible para ayudar en caso de haber brechas entre las necesidades de la organización y las habilidades y conocimientos de la compañera principal. No se explica mucho más sobre este rol. Menciona brevemente en un párrafo qué hacer si surgen conflictos en las parejas.

vi. Calendario.

vii. Para la evaluación y el monitoreo, se proponen los siguientes mecanismos: llamadas trimestrales (donde estén todas las partes); llamadas “extra” si alguna parte siente la necesidad de comunicarse con la Oficial de Desarrollo de Capacidades; un formulario a mitad del ciclo cuyos resultados se compartirían en junio; un formulario para completar después de la/s visita/s; y una llamada final de cierre. Se menciona también la posibilidad de una entrevista o encuesta final.

viii. Anexo a: guía de formulación del plan de trabajo

1.1.3. Breve análisis:

i. Es fundamental que todas las personas involucradas en el Programa conozcan bien este documento. Es un documento completo donde, por primera vez, se le brinda una mirada general del programa a las compañeras y organizaciones que formarán parte del programa, pues contiene lineamientos importantes en cuanto a las responsabilidades de todas las partes y en él también se comparten herramientas para intentar realmente generar relaciones

enriquecedoras en relación con el conocimiento que se puede compartir y lo personal que unirá a las parejas.

ii. Dentro de sus limitaciones se encuentra que es algo impreciso en ciertos roles como el de la compañera de habilidades/recursos, la cual menciona en repetidas ocasiones; además, tiende a repetir algunas cuestiones como lo referido a la fase de orientación que en otro apartado se menciona como fase introductoria.

iii. Se presume que es un documento traducido. La traducción tiene varias imprecisiones que sería importante revisar.

iv. El documento se realizó para el primer ciclo del Programa en 2017 y tiene fechas muy concretas a lo largo de él, lo cual hace necesaria su modificación para aprovecharlo en los siguientes ciclos.

v. Deja clara la posición política de FRIDA: esto es importante, debido a que ese es el contexto organizativo y afectivo de las relaciones en las que se desarrollarán las parejas, pero también porque asegura que se cumpla el propósito del Programa acorde al trabajo general que realiza FRIDA en todas las áreas donde se desarrolla.

vi. Se le llama de muchas formas a las organizaciones: grupos, becarios, socias beneficiarias, grupos contrapartes, alumnas, colectiva. Esto puede responder a una falta de marco teórico más claro desde el cual nombrar lo que se quiere generar y fortalecer.

vii. El documento menciona opciones de experiencias compartidas de aprendizaje como talleres, conferencias mundiales o regionales, capacitaciones y, como última opción, las visitas al grupo. En relación con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, como se verá más adelante, se ha cambiado su nombre a visitas de aprendizaje y son una de las partes más importantes del programa para muchas de las parejas.

viii. Este documento está desactualizado en relación con el avance en la ejecución del Programa. Deberá ser modificado y adaptado a los resultados.

ix. Se debe tomar en consideración que este material debe explicarse por sí mismo, en caso de que la persona no pueda asistir al webinar donde se explica o deba recurrir a él cada cierto tiempo. En este sentido, sería importante que

tuviera ciertas características. Por ello, es oportuna la reflexión de Gutiérrez y Prieto (1991), quienes discurren sobre mediación pedagógica y educación alternativa a distancia, y de la cual se pueden tomar insumos útiles para recomendaciones futuras. Si bien el programa no está planteado explícitamente como un programa a distancia, lo cierto es que no todas las parejas viven en el mismo país y, si lo hacen, no necesariamente viven en la misma región, por lo cual una parte importante de su relación es a distancia. Por tanto, en el proceso de acompañamiento fue necesario para las compañeras mediar su experiencia y conocimientos para que fueran útiles a las organizaciones. Por otra parte, el Programa de Acompañamiento en sí y sus documentos también deben tener una mediación pedagógica apropiada que consiga transmitir el espíritu feminista del fondo FRIDA, su posicionamiento político específico y las metas que se desean conseguir.

Las tres fases que proponen los autores Gutiérrez y Prieto (1991), como necesarias para cualquier material alternativo (no tradicional) de educación a distancia son las siguientes:

-Tratamiento desde el tema: lo que se busca con un texto a distancia es principalmente el autoaprendizaje y, para lograrlo, el contenido debe tener información accesible, clara y bien organizada.

-Tratamiento desde el aprendizaje: como en el libro los autores se refieren a textos meramente educativos, hablan de que se debe fortalecer el texto con ejercicios y referencias a la experiencia de quien lo lee. Esto se puede aplicar para los textos de presentación del PA. Esta fase se trata de los procedimientos adecuados para lograr el mencionado autoaprendizaje.

-Tratamiento desde la forma: tiene que ver con la diagramación, el uso de imágenes e ilustraciones, la tipografía, en fin, con el diseño gráfico del documento. Los documentos que FRIDA pone a disposición del público por lo general tienen una imagen muy llamativa y estéticamente agradable. Tomando en cuenta las particularidades de estos documentos como documentos de trabajo, sería importante que fueran un poco más amigables en su diagramación dentro de los recursos económicos disponibles.

x. Aunque tiene una sección de Modelo de Acompañamiento, nunca explica claramente qué se entiende por acompañamiento. Es importante definir los conceptos de manera clara para sentar las bases de las acciones futuras del programa.

1.2. Documento 2: *Pack de compañera: conocimiento compartido, poder colectivo. Programa de Acompañamiento de FRIDA (2017)*

1.2.1. Propósito del documento:

Ofrecer herramientas, información y recursos a las asesoras que serán compañeras de las organizaciones durante el desarrollo del programa. Este documento fue la base para el webinar dirigido a las compañeras.

1.2.2. Contenido

Es un documento de once páginas que contiene:

- i. La visión general del programa: acompañamiento de un año a grupos que estén pasando por un período de transición, enfrentándose a obstáculos o que quieran alcanzar una meta. Se diferencia de programas tradicionales de mentoreo por tener una propuesta de relaciones horizontales tanto entre FRIDA y la compañera como entre FRIDA y la organización. Esta relación pretende aprovechar el conocimiento que ya tienen las personas que forman parte de la comunidad de FRIDA, y plantea una visión de aprendizaje y construcción del saber. Propone maneras para evitar dinámicas de poder dominantes, pues, al ser el donante, se reconoce como un organismo con una carga de poder importante.
- ii. El documento menciona que el equipo de FRIDA no está directamente involucrado en el proceso de acompañamiento, sino que su papel es solo de apoyo.
- iii. Hace recomendaciones generales de comunicación para poner en práctica la apuesta socioeducativa y política antes citada del Programa (horizontalidad); por ejemplo, recomienda encontrar tiempo para aprender en colectivo, hacer llamadas por Skype, enviar un informe “no demasiado largo o complicado” (p.2), e incluye una sección sobre cómo ser una buena compañera.

- iv. Menciona la visita, la cual dura entre tres a cinco días, y su planificación. La visita es financiada por FRIDA, con base en un presupuesto que se debe enviar a la organización. Afirma que “otras visitas serán sujetas a disponibilidad de fondos” (p.2).
- v. Incorpora un cronograma del Programa.
- vi. Tiene una sección sobre qué hacer en caso de que sea necesaria una resolución de conflictos y el proceso a seguir si se requiere enviar una queja.
- vii. Contiene los pasos a seguir en las reuniones para crear espacios seguros y preguntas básicas para repasar la planificación y/o el desarrollo de las actividades del Programa que se vayan organizando. Son preguntas de seguimiento. Contempla un momento de “*mentorización* inversa” con a la pregunta “¿Tienen alguna aportación o lecciones que compartir?” (p.6)
- viii. Listado de herramientas y recursos (enlaces a sitios web y documentos) de acuerdo con las cuatro prioridades de FRIDA para el Programa, las cuales son: movilización de recursos y comunicaciones; seguridad y bienestar; organización interna y fortalecimiento; y estrategias de organización y temas.
- ix. En los anexos se comparte una plantilla para mapear fondos, una plantilla para realizar análisis de riesgos, una pequeña guía de cómo realizar un análisis FODA y una plantilla para hacer un Plan de Trabajo.

1.2.3 Breve análisis:

- i. La idea de un paquete de información sobre cómo desarrollar el Programa es muy buena y necesaria para orientar a las compañeras. El lenguaje que se utiliza es siempre respetuoso y afectivo, de modo que, al ir leyendo el documento, es posible percibir que de parte de FRIDA hay un esfuerzo por el respeto de los tiempos de las compañeras y organizaciones.
- ii. No se define claramente lo que se entiende por mentoreo y por acompañamiento desde FRIDA, de forma que se pueda distinguir entre procesos más tradicionales/convencionales y la propuesta del fondo, y también para entender cómo es el acompañamiento que se plantea y diferenciarlo de una mera capacitación técnica.

iii. La sección de “Consejos para ser una buena compañera” brinda consejos útiles y, al mismo tiempo, contextualiza afectiva y políticamente la posición de FRIDA en este proceso. Esto es útil, pues va construyendo protocolos coherentes con la visión y los principios de FRIDA con respecto a las relaciones con las contrapartes.

iv. Si bien en el documento se habla de la visión general del Programa, esta se diferencia del propósito u objetivo general. No existe un enunciado claro que lo establezca y clarifique. La claridad sería no sólo en cuanto al objetivo, sino también en cuanto a su concepción como proceso de aprendizaje, el cual, aunque se sobreentiende a lo largo del documento, no está dicho desde un inicio de manera explícita.

v. La relación de FRIDA con el Programa y, en consecuencia, con compañeras y organizaciones es ambigua. Se menciona que FRIDA no se involucra directamente, sino constituye solo un apoyo; sin embargo, no se define qué implica ese “apoyo”. Que se deje abierto a interpretación puede incurrir (como de hecho se constata en las entrevistas) en prácticas que no son las esperadas y también generar confusión al no saber precisamente cómo se puede contar con FRIDA.

vi. Ligado a lo anterior, es difícil comprender la forma del seguimiento que se le dará a las compañeras de parte de FRIDA. Por ejemplo, ¿cómo es la presentación de informes? ¿Hay tiempos establecidos? En el documento se menciona que el informe no debe ser “demasiado largo o complicado” (p.2).

vii. Las secciones de “Resolución de conflictos” y “Reuniones” son las más claras. Los ejemplos de problemas son realistas y hay una propuesta concreta del camino a seguir. Esto puede ser probablemente porque en otros programas de FRIDA ya se han tenido que implementar, y la práctica va ayudando a construir propuestas más concretas y estructuradas (guardando siempre la flexibilidad necesaria para las características de la comunidad de FRIDA).

viii. Las herramientas y recursos compartidos son de utilidad y acordes a las cuatro prioridades clave. Estas prioridades o ejes se han explicado en el documento que se analizó anteriormente, *Conocimientos compartidos, acciones*

colectivas: Programa de Acompañamiento de FRIDA, pero no estaría de más volverlas a mencionar.

ix. Retomar las recomendaciones del análisis del documento anterior sobre el tratamiento del contenido y la forma.

1.3. Documento 3: *Webinario introductorio*¹⁶

Un webinario es una sesión de capacitación en línea sobre cualquier tema; es una nueva acepción de la palabra seminario en la virtualidad. Se implementa por medio de una plataforma que permita realizar video-llamada y, preferiblemente, compartir la pantalla de trabajo con todas las personas.

1.3.1. Propósito del webinar:

El propósito es explicar ampliamente los mismos contenidos que el documento anterior, *Pack de compañera: conocimiento compartido, poder colectivo. Programa de Acompañamiento de FRIDA*.

1.3.2. Contenido:

Los contenidos son los mismos que los del Pack compañera.

1.3.3. Breve análisis:

i. Un webinario que incluya la exposición de la presentación basada en el Pack Compañera y permita espacios de reflexión colectiva, compartiendo experiencias y realizando preguntas, es de suma importancia para aclarar cuestiones que quizás, al solamente leer un documento, son difíciles de comprender o abordar desde diversas perspectivas, debido a que no hay interlocución.

ii. A diferencia del documento, queda más claro desde el inicio que el Programa es un proceso de co-aprendizaje e intercambio de conocimientos.

iii. Surgieron muchas preguntas sobre la visita de aprendizaje. Esto, sumado a que la Oficial de Desarrollo de Capacidades mencionó que en algunas ocasiones ya habían realizado las llamadas de bienvenida, da a entender que si después de la llamada de bienvenida quedan dudas de algunas acciones del Programa para las compañeras, como todo lo relacionado con las visitas, las organizaciones también pueden haber quedado con muchas dudas al respecto.

¹⁶ Se accedió al registro en video del webinario.

- iv. Se concluye que, si bien el programa tiene una estructura, este es flexible en cuanto a cuestiones como productos que entregar y fechas que cumplir.
- v. Se brinda la posibilidad de organizar un espacio *online* para compartir experiencias entre compañeras, pero no se llega a nada porque las compañeras no expresan de manera explícita que lo desean.

1.4. Documento 4. Base de datos: proceso de emparejamiento con colectivas

1.4.1. Propósito de la base de datos:

Presentar a las futuras compañeras características e información considerada fundamental para que conozcan las necesidades y una pincelada de la realidad que viven las organizaciones para, así, elegir con cuáles se sienten mejor para trabajar.

1.4.2. Contenido:

En formato de Excel, se presentan los rubros que cada una de las organizaciones interesadas completó:

Nombre del grupo, país, idioma

- i. Misión
- ii. Actividades principales
- iii. Desafíos internos principales
- iv. Desafíos externos principales
- v. Prioridades de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de su proyecto en 2017.
- vi. ¿Cuáles son tus principales expectativas respecto del programa de mentoreo?
- vii. ¿Cuáles son las principales capacidades/herramientas/conocimientos que les gustaría mejorar?

1.4.3. Breve análisis:

- i. Sin esta información, hubiese sido imposible pasar a la próxima etapa del proceso de emparejamiento. Se tomó en cuenta solamente este documento y no otros del proceso de emparejamiento porque, si bien se busca que el PA sea un proceso de aprendizaje colectivo en el cual ambas partes se beneficien, las

necesidades principales por solventar son las de las organizaciones, motivo por el que existe FRIDA y por el que trabajan las asesoras.

ii. Toda la información presente es útil. Ahora bien, el enunciado vi y la pregunta viii son bastante similares; podría reconsiderarse su redacción en un futuro, ya sea para unificar o diferenciar bien qué información se busca recolectar con cada uno.

iii. Hay alguna información adicional que hubiera sido necesaria, por ejemplo, saber la disponibilidad de tiempo para dedicarle al programa (lo mismo del lado de las asesoras), tomando en cuenta que se trata de un programa voluntario que se complementa con la ejecución del proyecto con FRIDA, el resto del trabajo de la organización y las vidas personales de sus integrantes.

iv. La pregunta vii procura conocer las expectativas respecto del programa de mentoreo. Se asume que esta misma plantilla se utilizó para el plan piloto. Sin embargo, es de suma importancia unificar criterios en todos los documentos del programa para que se hable de acompañamiento y no de mentoreo porque esto confunde a quienes participan y no deja claro el enfoque que quiere darle FRIDA, debido a que, por un lado, se habla de relaciones lo más horizontales posibles y, por otro, de mentoreo. Incluso en las respuestas, se menciona a “las mentoras”; algunas dicen que piensan que son como “maestras”. Esto no favorece la visión de construcción colectiva del conocimiento que busca el PA.

2. Sistematización y análisis de encuestas y entrevistas

La sistematización de la información resultante se organizó por etapas del proceso del Programa de Acompañamiento. En la metodología, se presentó la operacionalización a partir de las preguntas generadoras. También se estableció como técnica el análisis documental, el cual se complementó con la triangulación de la información recolectada en el proceso, por lo que se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas y el análisis con base en el marco teórico establecido de forma entrelazada, trayendo a colación en determinados momentos el análisis de la documentación del PA.

Antes de iniciar, también es importante señalar que algunas veces se presentan en conjunto las respuestas de las compañeras y de las organizaciones

y a veces separadas porque ambas tienen roles distintos en el PA, pero resulta útil presentar algunas preguntas más generales en conjunto. Cuando hubo cuestiones específicas que dependían de la diferenciación del rol, se separaron.

2.1 Diseño del Programa de Acompañamiento

Tal y como se ha mencionado en la descripción del PA en el capítulo 2, este surge de una experiencia previa que se llamó el Plan Piloto de Mentoreo en el cual participaron cuatro parejas. En la evaluación de este antecedente, en la que participó la Oficial DC, se encontraron entre los principales hallazgos (FRIDA, 2016):

- a. Transformar el enfoque de mentoreo específico al de acompañamiento holístico. Construir un modelo más horizontal y de compartir experiencias.
- b. Mejorar el proceso de emparejamiento: organizar una base de datos con información básica para contextualizar a las partes sobre su posible futura pareja, la cual también refleje las necesidades de aprendizaje y fortalecimiento de ambas partes.
- c. Aumentar el presupuesto para que se puedan realizar visitas o más visitas entre las partes.
- d. Desarrollar un periodo de formación de asesoras así como materiales que reflejen claramente periodos y cronogramas.

Además de tomar en cuenta la evaluación del plan piloto, la concepción del programa buscó ser coherente con las políticas y principios generales de FRIDA. Todo eso se plasmó en el diseño del PA, especificado en los documentos previamente analizados. Coincidente con estos, para la Oficial DC, el propósito principal en el diseño del PA es,

[...] que se comparta conocimiento, experiencias y se cree un poder colectivo que contribuya de alguna forma a la construcción y sostenibilidad del movimiento feminista o movimientos feministas. Este programa se basa en valores y principios feministas, se aboga por un respeto mutuo entre las partes que están involucradas incluida FRIDA, se trata desde la horizontalidad, desde un reconocimiento de las experiencias de cada una, de los contextos, de los saberes y desde un lugar que sea lo más participativo

posible para que haya aprendizaje mutuo entre todas. (Oficial DC, comunicación personal, 2 de junio, 2018)

Las compañeras y organizaciones señalaron tener el propósito del PA claro; lo explican como un espacio para fortalecer los conocimientos y la parte organizacional de cada coparte, así como para mantener una comunicación cercana con FRIDA.

De las cuatro organizaciones, solamente la Organización 2 contestó que dentro del propósito del programa no estaba claro el rol de la compañera, como tampoco el para qué de la visita. La compañera de esta organización coincidió en la falta de claridad de su rol, particularmente, en relación con cómo ser un puente con otras personas que podrían apoyar a la organización compartiendo conocimientos que ella no poseía.

La Compañera 1 considera que ella tuvo claro el propósito del PA; sin embargo, la organización que acompañó, no. Relata tanto en la encuesta como en la entrevista que su sentir fue que la organización confundió su presencia con un monitoreo o auditoría sobre el uso de los fondos. Retomando los diferentes tipos de poder que existen y cómo influyen en las relaciones entre donantes y organizaciones de base, eso puede haber pasado aquí. Es importante releer la cita de Paulsen, Soal, Reeler, Taylor y Van Blerk (2012) en la que señalan que:

Como líderes, facilitadores, profesionales del desarrollo y donantes se nos concede un enorme poder por parte de las personas que tratamos de ayudar, a menudo mucho más de lo que pensamos o incluso queremos. Por lo general, es una combinación de poder experto y de recompensa. Si nosotros y las personas con quienes nos relacionamos no somos conscientes de nuestro poder y del suyo, de sus posibilidades y límites y de su potencial uso indebido, nos puede ser fácil ejercer influencia y control en formas que no deseamos, y tener un poder sobre destructivo. (p.5)

Con la cita anterior, no se quiere dar a entender que fue el caso de una manifestación de poder sobre que llegó a ser destructivo —prueba de ello es que, como se verá más adelante, la Organización 1 desea continuar en el PA—, sino nada más mover a la reflexión en torno al poder simbólico que tiene una persona

que va en representación de FRIDA o cualquier otra institución o fondo ante la mirada de la organización financiada. En esta línea, la Compañera 1 apunta:

Me parece que las colectivas que se encuentran en mayor situación de riesgo [...] tienen mucho miedo cuando llega la “contraparte” o “financiadora” y se acerca a su trabajo, puesto que el grupo tenía ya experiencia con otras cooperaciones más grandes y quizás habían tenido contraloría desde una visión de auditoría legal y financiera. (Compañera 1, comunicación personal, 28 de abril, 2018)

La Compañera 1 señala también que no había una comunicación clara sobre el funcionamiento de la organización. Es importante saber esto, puesto que el acompañamiento va más allá de la capacitación en cuestiones específicas y requiere conocer a la otra parte; sin embargo, requiere también de ciertas herramientas para saber cómo aproximarse ante organizaciones que aparentan tener algún problema de confianza o depender de otras organizaciones para la toma de decisiones.

Si la organización nunca comprendió realmente el propósito del PA, ¿de quién es esta responsabilidad y cómo se asume? Desde el punto de vista de esta investigación evaluativa, la responsabilidad es de la compañera. El propósito de este caminar en conjunto se plantea como un intercambio de saberes; como parte de los saberes de la compañera está el bagaje de la experiencia en FRIDA, su dinámica de trabajo y los objetivos de la existencia de sus programas. Si la compañera tampoco tiene claros los objetivos, ella misma es un enlace con FRIDA y puede comunicarse con la Oficial DC para solucionar las confusiones.

Por su lado, la Organización 1 nunca sintió una conexión con la compañera, según afirmaron, porque sus planteamientos sobre qué hacer durante el acompañamiento no eran acordes a sus necesidades ni posibilidades; luego por la forma de salida del PA, ellas no comprendieron por qué no se sustituyó a esa persona, y se quejaron sobre el hecho de que recibiera un pago cuando no había finalizado el proceso. Sea como fuere que pasaron las cosas, algo importante de resaltar aquí es la necesidad de un protocolo de salida explícito, ya sea de la

compañera o de la organización, el cual incluya claramente los pasos a seguir y la forma de comunicarlos.

La experiencia de la Pareja 1 lleva a reflexionar sobre la importancia de la labor de la compañera y su rol fundamental en la clarificación de los vínculos y propósitos del PA, siempre y cuando para ella también estén claros. No obstante, para que el propósito sea comprensible, es necesario que el enfoque mismo del programa lo sea, así como los procedimientos a seguir. Un enfoque tangible y fácil de comprender es más sencillo de alcanzar cuando la organización o institución que lo diseña tiene un alma que impregna sus programas, tal y como lo señalan las hermanas Chigudu (2015).

El primer documento analizado en esta evaluación (ver página 93) contiene en su título las palabras “alma feminista”; en las entrevistas, se decidió preguntar a las participantes qué entendían por esto. La primera reacción generalizada a la pregunta fue de sorpresa, como de quien no había escuchado ni leído el término. Después de un momento de reflexión, las personas consultadas llegaron a cierto consenso: todos los programas de FRIDA y los proyectos de las organizaciones son feministas, así como la perspectiva de las compañeras; de esta forma, se transmite esta “alma feminista” al programa, un alma que caracterizan a la vez instintiva y concreta. Se traduce en el respeto mutuo entre las partes involucradas, el diálogo, la construcción de relaciones horizontales y respetuosas de los tiempos de cada una, el compartir de las experiencias personales, el conocer el contexto de la otra antes de juzgar, entre otras cosas. Esto es algo que no debe pasarse por alto, porque con base en ello se deben construir las relaciones de acompañamiento, sin ignorar que siguen existiendo relaciones de poder, las cuales, por medio de los mecanismos y formas de comunicación, así como de las metodologías de trabajo, se procura no convertir en relaciones de jerarquía, sino más en intercambios horizontales.

Para mí es compartir conocimiento de forma estratégica, conocimiento estratégico para movilizarnos contra el patriarcado. Entonces sería conocimiento de forma igualitaria y horizontal. Hacer esto es una forma de

luchar contra el patriarcado. (Organización 4, comunicación personal, 25 de mayo, 2018)

La Oficial DC comenta que en FRIDA se aboga por la seguridad y el autocuido y que esto lo trataron de reflejar en el diseño del PA. Desde un punto de vista crítico, también, se cuestiona si habrá logrado el programa en la práctica, básicamente por dificultades en el seguimiento, pero más adelante se ahonda en esto. Retomando el propósito del PA: ¿dónde está plasmado? En primera instancia, está en los documentos y el material informativo, por lo que en este análisis hay que considerar su impacto en las participantes. Se preguntó si los documentos entregados fueron útiles para aprender sobre el proceso del PA. Del total de las diez personas consultadas, siete apuntaron que sí fueron útiles y tres dijeron que fueron más o menos útiles, ya que explican la generalidad del programa, aunque no se convirtieron en materiales de referencia más allá de la primera etapa, y esto influyó en que no siempre se supiera cómo actuar o en qué momentos desde cualquiera de los roles en la pareja.

Una actividad que se tomó como documento fue el webinar; este se realizó solamente con compañeras. De las cinco, solamente una no estuvo presente. De las cuatro asistentes, una lo consideró útil y las otras tres lo consideraron más o menos útil. Entre los comentarios positivos están: sirvió para escuchar experiencias de otras personas e identificarse con los escenarios planteados (participaron compañeras de todas las regiones, no solo de LAC). Entre las sugerencias para mejorar, se mencionó: coordinar los horarios y las fechas con suficiente tiempo de anticipación para poder organizarse y asistir, y considerar la posibilidad de tener un webinar en otros idiomas aparte de inglés. Por su parte, a las organizaciones se les consultó si consideraban útil y enriquecedor realizar algún tipo de entrenamiento en línea sobre el PA en el siguiente ciclo y la totalidad apuntó que sí.

Ahora bien, ¿coinciden las motivaciones y necesidades de las organizaciones con los propósitos del PA? Se analizó para esta investigación evaluativa el documento *Base de datos: proceso de emparejamiento con colectivas* y la información que contiene es importante para responder esta

pregunta. Además, en las entrevistas también se consultó sobre la motivación para ingresar al programa. En la tabla 8 se sintetiza esta información en conjunto.

Mas adelante, en la sección de “Resultados: mirando hacia el futuro”, se compara con los resultados obtenidos para saber si las expectativas y necesidades de las organizaciones fueron o no cumplidas, utilizando este cuadro de base.

Tabla 8. Prioridades, motivaciones y expectativas de las organizaciones para participar del PA

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa
1	<p>1. Herramientas para la incidencia política</p> <p>2. Fortalecimiento institucional</p> <p>3. Autocuidado y bienestar colectivo (técnicas de autodefensa, círculos de lectura, autocuidado corporal)</p>	<p>La oportunidad de profundizar en algunas actividades propuestas o tener espacios de intercambio entre ellas, no solo en referencia a un proyecto específico de la organización, sino solo para juntarse y fortalecer el tejido organizativo.</p>	<p>Aprender más y tener apoyo directo de la mentora porque nos gusta mucho el intercambio de experiencias a nivel personal.</p> <p>Nos gustaría trabajar el tema del acceso a mejorar las capacidades para la incidencia política, herramientas de educación popular, así como técnicas para el autocuidado, que son dos temas que más nos hacen falta a las jóvenes.</p>
2	<p>1. Identificar nuestra dinámica como grupo y la manera como influye en nuestras relaciones, y las actividades que realizamos.</p> <p>2. Gestión financiera</p> <p>3. Planeamiento estratégico</p>	<p>Aprovechan cada espacio que FRIDA ofrece porque siempre se aprende mucho y son oportunidades para crecer y conocer otras experiencias.</p>	<p>Que nos permitan fortalecernos como colectiva y definir de qué manera queremos incidir políticamente.</p> <p>Los retos principales que queremos enfrentar son:</p> <p>1. Falta de atención por parte del Estado en garantizar una igualdad sustantiva entre</p>

4. Autodefensa, más que todo digital.

mujeres y hombres
2. Falta de oportunidades y apoyo para desarrollar proyectos alternativos

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa
3	<ol style="list-style-type: none">1. Gestión de proyectos2. Evaluación y monitoreo3. Fortalecimiento institucional y planeación estratégica	<p>Poder tener otra cercanía con FRIDA más allá de llamadas o informes y que las jóvenes con las que trabajan pudieran también conocer a FRIDA. Fortalecer su organización.</p>	<p>Pensamos que quizás a través de este programa vamos a contar con una persona que nos oriente y asesore acerca de temáticas que nos permitan fortalecer a nuestro grupo, suponemos que una mentora es como una maestra que nos compartirá su experiencia y conocimiento para fortalecernos y poder crecer. Nos gustaría que nos apoyen con el tema de gestión de proyectos, mnitoreo y evaluación, planificación estratégica y, por supuesto, redes sociales y comunicación, estos aspectos son básicos para el Desarrollo Institucional.</p>
4	<ul style="list-style-type: none">-Monitoreo y evaluación.-Campañas e incidencia-Capacidades de comunicación	<p>Les pareció que sería útil para mejorar su trabajo.</p>	<p>Esperamos tener orientación sobre cómo superar dificultades institucionales y tener más oportunidades de aprendizaje y de hacer red</p>

(editar video y photoshop)
-Seguridad digital desde un enfoque más técnico.

internacionalmente.

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa
5	Cuando iniciaron con FRIDA eran aproximadamente 18 personas en la organización, pero empezaron a tener fisuras y dificultades a lo interno y también en lo relacionado con el uso de los recursos financieros, molestias, alejamientos y quedaron cada vez menos personas.	La asesora que luego tuvieron por compañera les comentó que existía en FRIDA un PA donde tal vez podían ingresar para trabajar estas dificultades.	Entender cómo trabajar la transición del grupo a una nueva forma de organizarse con menos personas (pasaron a ser tres al momento del PA) y cómo fortalecer la organización con sus nuevas dinámicas.

Fuente: elaboración propia con base en documentos internos de FRIDA (2018) y entrevistas.

2.2 Proceso de emparejamiento

Esta es una de las etapas fundamentales al inicio del PA porque es cuando se definen las parejas de compañera y organización para todo el ciclo. Si funcionan o no las parejas solo es posible saberlo una vez iniciada la ejecución del programa. Como ya se ha explicado con anterioridad, en este proceso tanto compañeras como colectivas brindaron la información solicitada por la Oficial DC, la cual ella colocó en un base de datos que compartió con ambas partes para que cada una pudiera elegir sus tres prioridades de compañera/organización y explicar brevemente el porqué de esta elección.

La información solicitada a las organizaciones se analizó en el apartado anterior de este capítulo sobre el análisis de la documentación, específicamente en el documento cuatro *Base de datos: proceso de emparejamiento con colectivas*. Como se recuerda, se solicitaba la siguiente información: país de residencia, idioma/s, misión, actividades principales, principales retos (externos e internos), tres prioridades de desarrollo de capacidades para el desarrollo de sus proyectos durante el año, principales expectativas del programa, principales habilidades, herramientas o conocimientos que les gustaría aprender o fortalecer con el programa. Del documento que llenaron las asesoras, o si efectivamente hubo uno, no se tiene conocimiento. Una vez que la Oficial DC analizó la información y las prioridades que seleccionaron las partes, procedió a realizar el emparejamiento.

Se consultó en la encuesta sobre el nivel de satisfacción del proceso de emparejamiento. De cinco compañeras, una contestó que el proceso fue muy satisfactorio, dos contestaron que fue adecuado y dos, que no fue lo que esperaban. En cuanto a las organizaciones, cuatro dijeron estar muy satisfechas con el proceso y una organización afirmó que no fue lo que esperaba (esta organización coincide con su pareja compañera en este punto).

Con la intención de profundizar en las respuestas anteriores y entender de manera más focalizada, se consultó si consideran que fueron emparejadas con la

compañera u organización adecuada. De las cinco parejas tres coincidieron en que su emparejamiento fue adecuado. Tanto organizaciones como compañeras resaltaron que lograron formar vínculos de identificación personales con la pareja, que había conocimiento del contexto y se reconoció que una parte importante fue que la compañera contaba con conocimientos y habilidades que lograban dar respuesta a algunas de las necesidades planteadas por las colectivas.

En la Pareja 1 hay una diferencia de opinión. La compañera consideró que fue más o menos correcto en el sentido de que estaban en el mismo país y eso facilitaba la comunicación, pero hubo una serie de situaciones que dificultaron una buena comunicación, los cuales ya han sido mencionados. La organización considera que el emparejamiento no fue adecuado porque no sintió un acercamiento verdadero y el fin del vínculo fue abrupto. Esta pareja no finalizó el PA, la asesora se retiró por motivos personales.

La Pareja 4 es otra en la que compañera y organización opinan distinto; la organización considera que fue más o menos adecuado porque no aprovecharon lo suficiente el vínculo y los conocimientos con la compañera, mientras que la compañera considera que fue un emparejamiento correcto, ya que trabajaban en temas similares. Las dificultades de esta pareja vinieron después de iniciar la ejecución el programa. Por lo tanto, parece ser que las razones para realizar el emparejamiento fueron correctas, al igual que en la Pareja 1; sin embargo, fue hasta la ejecución cuando se presentaron los inconvenientes. Esto siempre es un riesgo que puede suceder, igualmente, en las recomendaciones se presentan opciones para minimizarlo.

En aras de conocer si el proceso fue llevado acorde a la propuesta de FRIDA sobre la toma de decisiones horizontales que implica tomar en cuenta la voz de todas las partes, se consultó si las parejas se sintieron parte de la toma de decisiones en el proceso de emparejamiento. De las diez personas y organizaciones consultadas, la mitad contestó que sí se tomaron en cuenta sus opiniones y la mitad contestó que fue más o menos tomada en cuenta. La primera

mitad se siente parte, porque FRIDA en general en sus procesos ha brindado la posibilidad de negociar las decisiones que se toman. En particular dentro del PA, se les preguntó directamente su opinión sobre la selección de pareja y esta fue tomada en cuenta.

La otra mitad que sintió que sus opiniones fueron algo o más o menos tomadas en cuenta, señala que fue posible indicar sus opciones de preferencia y el proceso fue bastante horizontal en ese sentido. Sin embargo, la Organización 2 considera que si bien pudieron dar su opinión, no comprendieron por qué al final las emparejaron con alguien a quien ellas no habían elegido como ninguna de sus tres prioridades. Al profundizar en la entrevista, se le explicó a la organización que la compañera que habían elegido se había salido del programa. Esta información la organización la supo hasta ese momento. Esto lleva de nuevo a reflexionar acerca de la importancia de una comunicación fluida y transparente para evitar malentendidos y futuras limitaciones.

Esta falta de claridad sobre cómo se tomó la decisión final del emparejamiento se refleja en dos respuestas de que su opinión fue más o menos tomada en cuenta. Las respuestas en la encuesta indican una diferencia de interpretación de la pregunta de la que se pretendía, pero ahondando en las entrevistas, adquirieron otro sentido. En el caso de la Compañera 5, señaló que no sabía si se tomó tanto en cuenta su opinión, puesto que la organización no fue su primera opción; sin embargo, al tener un tiempo de conocerse y relacionarse con la organización por su propia cuenta, se le emparejó con ellas. De hecho, la Organización 5, que es su pareja, explica que no formó parte del proceso de emparejamiento como las demás, sino que, como ya venía trabajando, se les informó quién era compañera.

Buscando siempre la mejora de los procesos, se consultó cuál información sentían era necesaria que FRIDA conociera para hacer un emparejamiento adecuado. Algo que sobresale en las cinco respuestas que opinan que sí hay más cosas que conocer, es que se pide de una u otra forma profundizar en el proceso

de emparejamiento, ya sea poniendo en contacto a las parejas de previo a un emparejamiento definitivo para saber si es lo que necesitan y, por otro lado, explicitando de mejor manera las necesidades técnicas de la organización. A esto sumaría una mejor comunicación sobre cómo y por qué se emparejó de ese modo, que es algo que se puede solucionar con un correo electrónico inclusive.

También se consultó: ¿qué hubieran querido saber ellas como compañeras y organizaciones antes de iniciar el PA? De las ocho respuestas que consideran que sí necesitan más información, se sintetizaron las siguientes peticiones:

- Mayor claridad con respecto a lo que efectivamente es el acompañamiento: existieron dudas de si era una fiscalización del trabajo, y hasta dónde llegaría.
- Más tiempo para explicar el programa.
- Conocer herramientas que FRIDA utiliza para trabajar a la distancia.
- Mayor contextualización de las organizaciones.

Estas peticiones que se señalan en los cuestionarios adquieren otro matiz cuando se cruzan con la información resultante de las entrevistas. Si bien ya se analizó sobre el propósito del programa, al llegar a estas preguntas, surge la duda de si realmente estaba tan claro cómo se pensaba; parece, entonces, que en la teoría está claro, pero en la práctica las cosas cambian. El siguiente comentario de una asesora muestra un poco esto:

Quizás ahí también me di cuenta que ellas veían en mí como múltiples posibilidades dentro de los cursos [que imparten] y no tanto como la idea de FRIDA, esa especie de acompañamiento de que yo me entere de cómo funciona la organización, la proyección, las responsabilidades, lo que pueden hacer. (Compañera 4, comunicación personal, 25 de mayo, 2018)

La falta de una definición conceptual clara sobre el acompañamiento y la diferenciación con una mentoría identificada en el análisis documental, así como la falta de un entrenamiento en línea o capacitación sobre el PA, puede influir en esto, pero, gracias a este análisis, ya fue posible saber que todas las

organizaciones inscritas en este periodo consideran necesaria esa capacitación y la evaluadora lo apoya.

En cuanto a la concepción del acompañamiento, se desarrollaron reflexiones atinentes en el marco teórico. El acompañar es caminar al lado, diferenciándose de procesos de mentoreo en el sentido de que caminar al lado implica compartir el camino, aun con roles distintos, pero sin ir una persona más adelante que la otra.

Un acompañamiento feminista es aquel que no solamente camina al lado, sino que lo hace desde el respeto de la corporalidad y performatividad de la otra persona, tomando en cuenta sus geografías internas y comprendiendo cómo le atraviesan las opresiones propias del sistema. Así, vemos que todas las compañeras tienen claro que los contextos de cada organización son complicados al tratarse de mujeres jóvenes, feministas, muchas de la periferia o el campo, estudiantes, trabajadoras, en fin, tienen condiciones que, aunque fortalecen su accionar, también representan cierto grado de vulnerabilidad. Acompañar con perspectiva feminista, al menos desde FRIDA, implica realizar autocuidado y fortalecer el amor propio. Como base de su PA, FRIDA proponía que en cada encuentro físico hubiera un espacio para trabajar el autocuidado; si bien al menos tres parejas lograron generar de alguna forma estos espacios, no fue con tiempo suficiente.

Por otro lado, en estas respuestas es evidente que la concepción de acompañamiento aún no ha sido apropiada en general por las compañeras ni por las organizaciones. Es cierto que se busca fortalecer habilidades y compartir conocimientos concretos, pero también fortalecer los vínculos.

2.3 Ejecución

El proceso de ejecución consta de varios momentos: la llamada de bienvenida, plan de trabajo y visitas de aprendizaje.

Llamadas de bienvenida. Primer paso de ejecución

Estas llamadas tuvieron como propósito que la Oficial DC presentara a las parejas que iniciarían su recorrido por el PA. Al preguntar si fue útil, ocho de diez participantes contestaron que sí lo fue, pues les ayudó a situarse en el programa, en lo que querían alcanzar, a conectarse con la pareja y plantear dudas sobre el proceso. La Compañera 1 resaltó que son tan importantes que se debe tomar en cuenta la situación de cada organización, debido a que algunas son de zonas rurales y se les dificulta el acceso; esto lo planteó en el sentido de buscar alguna alternativa para conversar con ellas que quizás no implique conectarse a Internet.

La Organización 2 contestó que fue útil, pero insuficiente porque quedaron muchas dudas por aclarar; otra organización no tuvo llamada de bienvenida por circunstancias propias entre la pareja, pues les costó coincidir en un horario para la llamada; sin embargo, en este caso, la Oficial DC se comunicó con la compañera nada más.

Plan de trabajo

Una de las primeras acciones propuestas es la realización de un plan de trabajo que en teoría es el inicio de la planificación que guía el proceso del programa. De las diez respuestas, cuatro concluyen que realizar un plan fue muy útil, tres que fue más o menos útil, dos que fue útil y una última no contestó.

En el *Pack de compañeras* y en el documento de presentación *Conocimientos compartidos, acciones colectivas*, se sugiere un formato posible para elaborar el plan de trabajo. Las entrevistas muestran que esta guía no fue utilizada por las parejas en LAC, sino que cada una se adaptó a su propia condición y así surgieron los planes. Una de las características de estos planes era su flexibilidad, lo que idealmente significa menos rigidez a la hora de hacer cambios en él. Sin embargo, en el caso del PA en LAC, solamente una pareja siguió su plan y lo cumplió casi a totalidad; el resto no cumplió con casi nada de su plan inicial.

Tabla 9. Respuestas con respecto al cumplimiento del Plan de Trabajo

Llegamos hasta la elaboración del plan, pero no pudimos ejecutar (Compañera 1, comunicación personal, 28 de abril, 2018).

Sí, fueron como ideas donde definimos otros mecanismos de participación, porque realmente eran tres chicas las que estaban. Después solo fueron dos y entonces las demás nunca podían y con estas dos veíamos qué podíamos hacer (Compañera 5, comunicación personal, 5 de junio, 2018).

Yo creo que puede que el plan de trabajo esté bien, pero no es realista respecto a los recursos que existían porque un plan de trabajo de seis meses o un año, requiere monitoreo permanente [...] o aumentas la cantidad de recursos para hacer el plan de trabajo con todo este estándar de la ONG o si sigue habiendo la misma plata, pensar en otro tipo de plan menos demandante (Compañera 4, comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

Lo hicimos nosotras según nuestras necesidades e intereses y así lo compartimos con la asesora y ella lo envió a la [Oficial DC] para su aprobación, pero no lo pudimos llevar a cabo y nos entristece porque nos fortalecía (Organización 1, comunicación personal, 10 de julio, 2018).

Empezamos a hacer un boceto del plan, pero creo que no lo escribimos, no contemplaba lo que de verdad era más urgente para nosotras. Quizás fue ambicioso, por eso no logramos concluirlo (Organización 4, comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

Fue un cronograma propositivo de ambas partes para su visita [de la asesora], más que todo que fue cuando trabajamos más. Al inicio nosotras habíamos enviado un plan de trabajo muy ambicioso y poco realista, en eso fallamos ambas partes porque mucho de lo que proponíamos representaba mucho trabajo de parte de la colectiva y también las condiciones de [la asesora] no eran las mejores en cuanto a disponibilidad de tiempo por su trabajo (Organización 2, comunicación personal, 2 de mayo, 2018).

Fue un plan libre, un documento libre donde surgieron muchas ideas, qué era lo que se necesitaba y cómo podíamos responder. Después lo modificamos

(Compañera 3, comunicación personal, 22 de mayo, 2018).

Fuente: entrevistas.

En su entrevista, la Oficial DC dejó en claro que esas guías de cómo elaborar el plan de trabajo eran sugerencias, pero cada pareja podía desarrollarlo de la mejor manera que considerara. Muchas veces, por no haber participado en alguna llamada o no leer todos los documentos del programa se puede dificultar la comprensión de lo que es o no una obligación en el proceso. Sin embargo, también es necesaria la problematización de lo que se propone y espera de las parejas en el PA. Este programa realmente funcionó durante este ciclo de manera muy flexible y algunas cuestiones quedaron un poco sueltas, más allá de un documento que, si se parte de un principio de realidad, se lee, cuando mucho, una vez al inicio.

Lo anterior da paso a una pregunta del cuestionario en línea sobre el tipo de dificultades que vivieron las parejas. La principal dificultad tiene que ver con el tiempo disponible tanto en las organizaciones como de las compañeras. En los contextos del sur global, por lo general, es difícil vivir económicamente del activismo y la organización social, a menos que se institucionalice. Debido a esto, muchas combinan su trabajo organizativo con la situación laboral, los estudios y labores de cuidado propias y de otras personas. Esta realidad hizo difícil seguir o terminar la ejecución de los planes de trabajo.

La inconstancia o dificultad para comunicarse entre las parejas surgió como la segunda limitación más importante. De esta se deriva una tercera dificultad, la de calzar tiempos para encontrarse en persona. Al menos una compañera mencionó anteriormente que sería útil conocer herramientas sobre cómo trabajar en línea. Esto es sumamente importante y, de hecho, se toma en cuenta en las recomendaciones, principalmente porque muchas parejas no iniciaron su trabajo hasta que se encontraron en la visita, y muchas veces la visita no fue al comienzo del proceso.

Visitas de aprendizaje

Las visitas son momentos clave del proceso de ejecución del PA y esto se refleja en los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas. De las diez respuestas a los cuestionarios de encuesta en línea, nueve consideran que son útiles y una que son más o menos útiles. Esta última respuesta se debe a que la organización considera que no tuvo visita de aprendizaje, aunque la asesora sí las visitó, pero tuvieron poco tiempo para trabajar por lo que se clasifica como una reunión de coordinación.

Ahora bien, es importante comprender por qué son importantes las visitas. Desde la perspectiva de las compañeras, las acerca a las organizaciones y sus contextos, lo cual facilita el trabajo de ahí en adelante, además de que las conecta en otro nivel difícil de lograr en lo virtual.

Me parece que la visita de aprendizaje es lo más enriquecedor porque permite tener un contacto directo con todas las integrantes de la colectiva en su contexto, conocer la dinámica interna de trabajo que llevan, interactuar con ellas más allá del proceso, identificar miradas más allá del proceso, miradas similares y encontrarnos como compañeras que podemos aprender unas de otras. No me sentí como la persona que tenía que saber más que ellas. Solo en cuanto a contarles de otras experiencias que quizás ellas no conocen. (Compañera 2, comunicación personal, abril, 2018)

Para las organizaciones fue significativo porque quiere decir que a FRIDA le importan; que una persona en representación de toda la organización se acerque y conozca de primera mano sus espacios y proyectos, así como la población con la que trabaja, posibilita relaciones de confianza y vuelve a FRIDA cercana. Son espacios necesarios para compartir experiencias entre compañeras, por medio de los cuales se logra llegar a una mayor cantidad de integrantes de las organizaciones, puesto que a veces en reuniones en línea no logran asistir todas.

También se menciona que fueron valiosas porque les ayudó a reflexionar tanto sobre dinámicas organizativas como sobre cuestiones más personales de cada una y, así, reconocer retos. Por otro lado, se refuerza la idea de que existe

un tejido feminista, en el cual es posible reconocer a otras y conocerse, conectarse desde lo afectivo, saber que no están solas y que muchas experiencias encuentran eco en las de otras.

Tabla 10. Respuestas con respecto a la importancia de las visitas de aprendizaje

Compartir espacios y aprendizaje con la compañera nos ayudó a entender y empatizar en que hay formas diferentes de defendernos, que todas son válidas e importantes; existen diferentes formas de ejercer la autodefensa y gracias a estas formas estamos vivas. Aprendimos a revalorar el rol de cada una y la pertinencia de la colectiva en el lugar en que vivimos (Organización 2, comunicación personal, 2 de mayo, 2018).

Estos espacios son de mucha importancia para nosotras como equipo de coordinación, ya que nos permite que las jóvenes conozcan y compartan con alguien que represente a FRIDA; eso es importante para ellas porque sienten que están llegando hasta su comunidad; también es muy bonito y valioso que ustedes conozcan la realidad de ellas, estas visitas nos acercan (Organización 3, comunicación personal, 17 de mayo, 2018).

A mí me gustó mucho conocer a las chicas, andar en el auto con ellas, en el bus de vuelta, encontré que parecían amigas (Compañera 4, comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

Los encuentros fueron espacios en donde pudimos sentirnos acogidas y en confianza para exponer nuestras inquietudes. La apertura de la compañera para recibirlas y orientarnos fue muy positiva [...] al principio nos parecía que nos iba a costar más encontrarle sentido a cómo podíamos trabajar [como organización]. Estábamos frustradas porque sentíamos que, si no estábamos juntas, no se podía trabajar. Después de que hablamos con [la compañera] pues ya empezamos a entender otras cosas (Organización 5, comunicación personal, 1 de junio, 2018).

Fuente: entrevistas.

La ENF que busque la transformación debe trabajar con pedagogías que entiendan a las personas como seres integrales y activos capaces de aprender los unos de los otros. Uno de los fundamentos de la pedagogía feminista que empíricamente se puso en práctica durante el PA, fue reconocer las subjetividades y cómo estas se ven afectadas por múltiples condiciones externas a las personas, pero también internas.

El acompañamiento integral como una forma de trayecto educativo que comparten personas distintas entre sí, contempla la importancia de reconocer la dimensión emotiva -junto con otras-, y el acompañamiento feminista, en particular, saca de su invisibilidad a la subjetividad femenina y pone en el centro sus derechos y libertades. Las frases que se han citado arriba de las participantes del PA reflejan todo esto. Si bien hay muchas cosas que mejorar, la esencia o el alma del programa se consigue cuando se logra esto.

Por estas razones, las visitas cobran relevancia y es importante que se comprendan de manera clara desde un principio. En este sentido, se detectó que existe en algunos casos una concepción diferente de lo que significan e implican. Una organización mencionó que no se había realizado una visita de aprendizaje, pero sí reuniones presenciales de coordinación; en otra pareja, mientras la asesora contó tres visitas, la organización que llevaba el proceso con ella contabilizó dos y, además, las calificó como reuniones de coordinación también, no visitas de aprendizaje. Son cuestiones importantes de problematizar y reflexionar para la toma de decisiones en torno a si se debe replantear el concepto de la visita de aprendizaje, pero también en cuanto a lo que significa el acompañamiento y el aprendizaje en sí dentro de la conceptualización necesaria del PA.

Con respecto a la cantidad de visitas realizadas, se pidió a ambas partes que comentaran si fueron suficientes y por qué. En la siguiente tabla, se sintetiza la cantidad de parejas inscritas que viven en el mismo país y las que no; esto nos ayudará a realizar un mejor análisis después.

Tabla 11. Ubicación de parejas de acompañamiento

Parejas en el mismo país	Parejas en la misma región, diferente país	Parejas en diferentes regiones
3	1	1

Las tres parejas que viven en el mismo país tuvieron visitas al menos una vez al mes y consideran que fue una cantidad de veces suficiente para reunirse. Tanto la pareja que vive en la misma región, pero en diferente país, como la que vive en diferentes regiones, tuvieron una visita y consideran que fue insuficiente, pues siempre queda la necesidad de dar un seguimiento mayor a los planes de trabajo. Particularmente para la pareja que vive en diferentes regiones, la diferencia de horarios entre sus países de residencia y sus apretadas agendas laborales y de estudio hacían casi imposible tener una comunicación fluida. Esto da pie a dos temas: la mediación pedagógica y el presupuesto.

Mediación pedagógica

La información en lo referente a la mediación pedagógica se obtuvo de las entrevistas; las encuestas no contaban con preguntas sobre este tema. Esto se debe a que se consideró que no todas las personas manejan el concepto y podía más bien generar confusión; sin embargo, en la entrevista hubo oportunidad de explicar de manera más amplia y por medio de ejemplos. En las repuestas, se resaltan las siguientes metodologías para los temas propuestos:

-Diálogo libre:

Yo solo intentaba ser facilitadora y que ellas pudiera platicar de las cosas que podían fortalecerse. Hablábamos un poco de que ellas necesitaban fortalecerse en una ruta, especialmente, en relación a la violencia de género para algunas compas que se han acercado a ellas. Yo les llevé insumos. (Compañera 5, comunicación personal, 5 de junio, 2018)

Fue bastante libre y de compartir [...] desde el afecto, me parecía a mí. (Organización 5, comunicación personal, 1 de junio, 2018)

Fue muy horizontal, accesible, abierta a nuestras a intercambiar ideas con nosotras. (Organización 4, comunicación personal, 25 de mayo, 2018)

-Talleres:

En algunos, lo informal fue lo común, en forma de conversación, o lluvias de ideas; otros se planearon ejecutar o se ejecutaron más al estilo ONG; en otros se utilizaron metodologías como la autodefensa feminista.

Habíamos pensado en conjunto realizar tres talleres con ellas, de construcción del trabajo, [uno de ellos era] en un taller para aprender a formular proyectos [...] Yo dije que podía brindar algunas herramientas para formular y entre las dos partes íbamos a construir un directorio. También esa fue una de las cuestiones que generaron dificultades de comunicación [...] tuvimos dificultades porque no lograba entender la relevancia de ese taller para el trabajo que ellas estaban realizando. (Compañera 1, comunicación personal, 28 de abril, 2018)

Aunque [la compañera] tiene una posición política/feminista diferente en algunas cosas a las de [la organización], la forma de decirlo y de comunicarse fue tan amable y horizontal que no hubo problema, las participantes lo integraron. También cuando hicimos un conversatorio en el *flyer* [sic] habíamos puesto que [la] iba a facilitar un conversatorio y ella nos dijo que no, que la quitáramos porque ella iba a apoyar. (Organización 2, comunicación personal, 2 de mayo, 2018)

-Participación en actividades planteadas por la organización: por ejemplo, programas de radio, talleres o conversatorios planificados por la organización de forma no protagonista, sino acompañando.

La segunda vez fue que les acompañé al programa de radio, en febrero. Ahí hablamos sobre el amor romántico, de las relaciones desiguales de poder, entonces fui parte del programa de radio. (Compañera 3, comunicación personal, 22 de mayo, 2018)

Ahora bien, si volvemos a la teoría, Prieto (2010) afirma que cualquier creación humana puede ser utilizada como recurso en la mediación educativa,

pero que no toda mediación es pedagógica. Solo lo es aquella que posibilita a quien aprende la apropiación del mundo y de sí misma o mismo. En tres parejas fue posible ver los resultados de una mediación pedagógica.

Después de que hablamos con [la asesora] pues ya empezamos a entender otras cosas, a jugar con el tiempo y con las circunstancias que tenía cada una [...] para nosotras fue oportuna la intervención de ella [...] me hizo caer en cuenta de la parte organizacional del tiempo y eso lo tenemos bien débil y nos gustaría poder tener capacidad organizacional. Siento que eso nos ha dañado a lo interno como colectiva. (Organización 5, comunicación personal, 1 de junio, 2018)

Nos permitió tener otro tipo de encuentro con nosotras mismas, como colectiva. Fue un espacio que disfrutamos mucho, diferente [...] a partir de las técnicas. Fue una sesión muy linda lo que nos quedó. (Organización 2, comunicación personal, 2 de mayo, 2018)

El auto reconocimiento de nuestro trabajo como agentes de cambio desde las comunidades fue un espacio que compartimos con las lideresas y que fortaleció nuevos aprendizajes, el compartir, educar y promover desde la radio una experiencia muy bonita. (Organización 3, comunicación personal, 17 de mayo, 2018)

En dos parejas no hubo espacio para un encuentro de aprendizaje, porque nunca empezaron a ejecutar su plan de trabajo, por lo tanto, no es posible hablar de que existió una mediación pedagógica, pues en la elaboración de su plan tampoco surgió esa autoconciencia, más bien fueron o muy ambiciosas o no se lograron entender entre las partes.

En las tres parejas anteriores, aunque se considera que sí hubo mediación, las metodologías podrían todavía enriquecerse mucho más y explotar el tema de la comunicación virtual, así como otros métodos que se pueden aprovechar a la distancia. A pesar de que todos los procesos en FRIDA en general funcionan de esta manera, es palpable la necesidad de las parejas de trascenderlo. Sin embargo, desde la mirada evaluadora, aunque las visitas son fundamentales y

aunque hubiera presupuesto para más de una visita, si la pareja no se comunica constantemente por otros medios virtuales, el trabajo no va a avanzar a buen ritmo y la relación será difícil de consolidar, debido a que la distancia geográfica hace que el seguimiento se enfríe, así vivan en el mismo país.

Es necesario aprender a aprovechar las redes sociales y los mecanismos de comunicación que haya a disposición, así como otras herramientas que FRIDA pudiera compartir. De acuerdo con la Oficial DC, a las organizaciones y compañeras se les dan \$150 para cubrir gastos con los que podrían pagar la conexión a internet o llamadas telefónicas, dependiendo del contexto. Este dinero se le transfiere a la cuenta de la compañera y ella se encarga de administrarlo.

Los medios virtuales de comunicación más frecuentes mencionados tanto por compañeras como por colectivas fueron: Whatsapp, correo electrónico, *Messenger* de Facebook y Skype. ¿Por qué son los principales medios? Se dice poco en las encuestas, pero se resalta la accesibilidad y la facilidad de conexión. Cabe mencionar que estas aplicaciones no son las más seguras en cuanto a confidencialidad de los datos.

Con respecto a la frecuencia de la comunicación, no todas lo respondieron claramente en el cuestionario, pues era una pregunta abierta. Sin embargo, al menos tres parejas se comunicaban frecuentemente (dos veces al mes o más); las otras dos mantuvieron comunicación en un momento del proceso (una al inicio y una acercándose al final) y pasado ese momento no se hablaron más.

Al consultar si la cantidad de veces que se comunicaron durante el tiempo del programa fue suficiente, cuatro respuestas fueron afirmativas y seis negativas. La principal razón por la que se dificultaba la comunicación fue, de nuevo, la coordinación de los tiempos de ambas partes, lo cual vuelve un poco más complejo el seguimiento de las acciones planteadas en el plan de trabajo. Como motivos secundarios, encontramos problemas de conexión a Internet y falta de recursos para viajar a un lugar donde poder conectarse.

Presupuesto

-Presupuestos de visitas

Cada visita implica un costo monetario relacionado con operaciones y logística y, por supuesto, no rinde lo mismo un presupuesto en el cual hay que incorporar tiquetes de avión internacionales que uno en el que solo se incluya transporte interno. Además, se debe tomar en cuenta la realidad económica de cada país y el costo de la vida, pues no es lo mismo un estipendio específico en São Paulo o en Guatemala, por poner un ejemplo.

El presupuesto acá es un tema complejo, debido a que las condiciones de las parejas difícilmente serán homogéneas. En este primer año de ejecución, surgen dudas sobre cómo hacer una repartición justa y equitativa, mas no igual, del presupuesto, acorde a las necesidades de las colectivas y a los recursos disponibles de FRIDA.

En la pregunta sobre si fue o no suficiente el presupuesto de la visita, seis respuestas fueron positivas, dos negativas, una más reitera que desde su posición no hubo visita de aprendizaje y otra no contestó.

-Pequeñas subvenciones para apoyar la ejecución del plan de trabajo

Al consultar si consideraban necesario otorgar una pequeña subvención extra para ejecutar el plan de trabajo, seis de diez respuestas fueron afirmativas, dos negativas y una no respondió. Solamente tres respuestas decían montos posibles, los cuales oscilaron entre los \$200 y los \$2000.

Se preguntó por qué consideraban necesario un monto complementario para las parejas de acompañamiento. La principal respuesta fue que sería bueno contar con un presupuesto para cumplir con el plan de trabajo, basado en las actividades que se plantea. Es importante tomar en cuenta que algunas organizaciones viven una situación económica más precaria que otras y en condiciones socioeconómicas en general limitadas, por lo cual cualquier movilización significa una gran inversión de dinero. Por su parte, la Compañera 3 comenta, y desde la evaluación se comparte, que debe estudiarse bien cada caso, porque puede ser que el proyecto financiado contemple parte de estas actividades; de no ser así, se apoya la idea de brindar un monto complementario.

2.4 Evaluación y monitoreo interno

En general, las compañeras consideraron que la Oficial DC fue accesible para atender sus dudas y, cuando se contactaban con ella, respondía de manera paciente y comprensiva. Sin embargo, también se menciona que el seguimiento no era muy a menudo.

Yo digo que estuvo bien, al principio era mucho más organizado que como terminó [...] Es claro que el programa no lleva mucho recorrido, por eso quizás los procesos son la primera vez que se están viendo. (Compañera 4, comunicación personal, 30 de mayo, 2018)

Ella tuvo mucha anuencia, sí tuve con ella la llamada inicial, donde se daban instrucciones generales de lo que se pretendía en el programa. Yo envié algunos correos, sí hubo algún tipo de respuesta, pero, por ejemplo, yo soy muy cuidadosa y me hubiera gustado más que me envíen algún documento consolidado, yo aún no tengo mayor información del programa y también la cuestión de los recursos, muchas veces estuve solicitando los documentos plantilla donde FRIDA me pudiera dar a modo de ir sistematizando mis gastos [...] Varias veces yo le iba compartiendo cómo me iba con el proceso e inconvenientes que tenía con la colectiva y, por lo general, nos comunicábamos. (Compañera 5, comunicación personal, 5 de junio, 2018)

En el Capítulo 2, se describieron las funciones de la Oficial de DC y los proyectos y programas que dirige o co-dirige dentro de FRIDA. Tiene una carga de trabajo considerablemente fuerte. Ahora bien, con respecto al PA, el documento *Conocimientos compartidos, acciones colectivas*, en referencia al seguimiento, estipula lo siguiente sobre el rol de FRIDA, en específico de la Oficial DC:

La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA estará supervisando el ciclo anual de acompañamiento de principio a fin. Esto incluye:

- La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA ofrecerá apoyo tanto a compañerxs [sic] como a colectivas en cualquier momento del programa.

- La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA compartirá más recursos (herramientas, información de subvenciones, etc) con compañerxs [sic] y colectivas a través de la plataforma HUB en línea, redes sociales y comunicación directa con los actores clave.
- La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA encabezará la fase de orientación con lxs compañerxs [sic] y facilitará la llamada de bienvenida.
- La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA participará en las juntas de recapitulación cada tres meses.
- La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA será responsable de la evaluación y el monitoreo del programa de acompañamiento.
- La Directiva de Desarrollo de Capacidades de FRIDA apoyará a compañerxs [sic]/colectivas que participen en capacitaciones o visitas de aprendizaje. (FRIDA, 2017, p.12)

El principio de realidad que imperó fue el de una única persona encargada de dar seguimiento a todo el programa. En este sentido, la Oficial DC opina lo siguiente:

Es verdad que yo creo que en todos los grupos hay un mecanismo de seguimiento y monitoreo. Creo que se debería pedir y debíamos ser un poquito estrictas, dentro de lo que somos flexibles y que entendemos que cada una necesita sus tiempos y tal, pero sí creo que un reporte después de las visitas de aprendizajes o un reporte escrito cada tres meses sería muy bueno, con preguntas súper sencillas. Que luego seamos las de FRIDA, en el caso de que no se haya recibido ese informe, escribimos y preguntamos qué tal va y si necesitan alguna llamada, estamos dispuestas a tener alguna llamada con ellas para aclarar todo [...] Pero vuelvo a la falta de capacidades que tenemos y cómo deberíamos resolverlo de otra manera, sobre todo teniendo en cuenta que el año pasado, yo era responsable de todo lo que pasaba dentro del PA y no tenía ningún tipo de apoyo [...] el PA lleva mucho trabajo. (Oficial DC, comunicación personal, 2 de junio, 2018)

Aún así, el acompañamiento que se estuvo en capacidad de brindar fue oportuno y respetuoso, y lo de los recursos es posible de solucionar inyectando más dinero el programa; esto pasa tanto por solvencia como por voluntad política de FRIDA. Es importante, en este sentido, recordar la importancia de sistematizar el propio trabajo y revisarlo, cosa tan difícil en muchas organizaciones o instituciones llenas de profesionales prácticos en acción (Mejía, 2012), para quienes la preocupación y prioridad laboral no es la reflexión ni la producción de conocimiento.

En este sentido, es una decisión política integrar o no a más personas al PA, porque se requiere no solo apoyo en labores técnicas, sino también en sistematización y documentación, especialmente en este momento del programa, cuando va iniciando; más adelante; quizás el apoyo en esta área no necesite ser tan constante porque ya se habrán establecido mejor los procedimientos.

2.5 Resultados: mirando hacia adelante

¿Cuáles fueron los resultados concretos y tangibles de los diferentes procesos? ¿Qué habilidades aprendieron o fortalecieron las organizaciones? La principal área de fortalecimiento de las organizaciones estudiadas fue la organizativa. Se reconocieron retos importantes de las organizaciones en su contexto, pero, principalmente, a lo interno. Las organizaciones en general identificaron sus necesidades reales con la ayuda de esa mirada externa que brinda la compañera. Asimismo, varias parejas lograron generar reflexiones sobre su trabajo, aclarar ideas, trazar nuevas metas y adecuar acciones políticas a sus realidades personales.

Otra área que se logró fortalecer en al menos dos organizaciones fue la reflexión sobre la pertinencia del trabajo de las colectivas en sus territorios y la necesidad de que sigan existiendo principalmente derivada de actividades realizadas por las organizaciones.

No lo esperábamos, tampoco era una necesidad percibida. Para nosotras este año ha sido bastante interesante, porque en todas nuestras actividades

se han creado espacios que se sienten seguros, más allá de enunciarlos como tal. Se ha compartido con mujeres y experiencias de forma muy bonita, muy íntima. Con [la asesora] empezamos el año y hubo cosas bien fuertes que salieron, con la seguridad de que se iban a quedar ahí, que estábamos ahí para escucharnos y sanarnos juntas. Cuando terminaban los conversatorios y las actividades, muchas mujeres se acercaban para agradecernos por facilitar esos espacios. (Organización 2, comunicación personal, 2 de mayo, 2018)

En general, la experiencia de haber sido parte del PA fue distinta para cada participante. De diez respuestas del cuestionario, cinco señalaron que estaban súper o muy satisfechas, tres contestaron que no fue lo que esperaban y dos que fue una experiencia adecuada, ni mala ni extraordinaria. Esto se asocia con los resultados identificados.

En este sentido, si se comparan las expectativas iniciales con los resultados concretos, ¿se puede decir que el PA cumplió con su propósito específico en cada pareja de acompañamiento? Retomando la tabla de prioridades, motivación y expectativas presentada en el apartado 2.1 Diseño del Programa de Acompañamiento, y tras haber descrito los logros alcanzados y los resultados obtenidos, se compara la expectativa con la realidad para determinar si se cumplieron o no.

Al leer estos cuadros, es de suma importancia tener en mente que la definición de si se cumplió o no se cumplió se considera de acuerdo con las prioridades y expectativas iniciales que señalaron las mismas organizaciones, información que se encuentra en la base de datos. Esta fue enviada a las compañeras como parte de los documentos para que conocieran las organizaciones que querían ser acompañadas, al puro inicio del proceso, previo al emparejamiento. Sin embargo, se comprende que muchas veces, al iniciar la ejecución del programa, cambian las prioridades; algo que pensamos que queríamos ya no lo queremos más, y algo que pensábamos que no necesitábamos pasa a ser una prioridad.

Tabla 12. Resultados comparados, Pareja 1

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa	Resultados
1	<p>1. Herramientas para la incidencia política</p> <p>2. Fortalecimiento institucional</p> <p>3. Autocuidado y bienestar colectivo (técnicas de autodefensa, círculos de lectura, autocuidado corporal)</p>	<p>La oportunidad de profundizar en algunas actividades propuestas o tener espacios de intercambio entre ellas no solo en referencia a un proyecto específico de la organización, sino solo para juntarse y fortalecer el tejido organizativo.</p>	<p>Aprender más y tener apoyo directo de la mentora porque nos gusta mucho el intercambio de experiencias a nivel personal.</p> <p>Nos gustaría trabajar el tema del acceso, mejorar las capacidades para la incidencia política, herramientas de educación popular, así como técnicas para el autocuidado, que son dos temas que más nos hacen falta a las jóvenes.</p>	<p>No se cumplió.</p> <p>El proceso terminó anticipadamente y la organización nunca entendió por qué motivo no se sustituyó a la compañera que no podía seguir con el proceso por otra.</p> <p>Se considera que no hubo una resolución asertiva del conflicto y que hubiera sido oportuna una intervención directa (puede ser una visita) de alguna persona del <i>staff</i> de FRIDA para conversar sobre la situación.</p> <p>Se comprende que tal vez no hubo tampoco una claridad de parte de la organización, no se</p>

sabe si expresaron estas inquietudes, por ejemplo, a la Oficial DC; sin embargo, al ser un programa institucional de FRIDA, se considera que el seguimiento corresponde al fondo.

Tabla 13. Resultados comparados, Pareja 2

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa	Resultados
2	<p>1. Identificar su dinámica como grupo y la manera como influye en nuestras relaciones y las actividades que realizamos.</p> <p>2. Gestión financiera</p> <p>3. Planeamiento estratégico</p>	<p>Aprovechan cada espacio que FRIDA ofrece porque siempre se aprende mucho y son oportunidades para crecer y conocer otras experiencias</p>	<p>Que nos permitan fortalecernos como colectiva y definir de qué manera queremos incidir políticamente.</p> <p>Los retos principales que queremos enfrentar son:</p> <p>1. Falta de atención por parte del Estado para garantizar una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres</p> <p>2. Falta de oportunidades y apoyo para desarrollar proyectos alternativos</p>	<p>Se cumplió parcialmente.</p> <p>Lograron identificar su dinámica grupal y tener un espacio para la reflexión entre las integrantes de la organización junto con la compañera.</p> <p>Aunado a esto, en la entrevista ellas mencionaron que estaban interesadas en la autodefensa, principalmente digital. Esto no lo mencionaron en el formulario de FRIDA como una prioridad ni como una habilidad que quisieran aprender. Sin embargo, trabajaron la autodefensa</p>

feminista más amplia
incluyendo lo corporal con la
compañera. Este es un
resultado inesperado y muy
útil para la organización.

No se cumplió lo referente a la
gestión financiera ni el
planeamiento estratégico.

Tabla 14. Resultados comparados, Pareja 3

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa	Resultados
3	<p>1. Gestión de proyectos</p> <p>2. Evaluación y monitoreo</p> <p>3. Fortalecimiento institucional y planeación estratégica</p>	<p>Tener otra cercanía con FRIDA más allá de llamadas o informes y que las jóvenes con las que trabajan puedan también conocer a FRIDA. Fortalecer su organización.</p>	<p>Pensamos que quizás a través de este programa vamos contar con una persona que nos oriente y asesore acerca de temáticas que nos permitan fortalecer a nuestro grupo, suponemos que una mentora es como una maestra que nos compartirá su experiencia y conocimiento para fortalecernos y poder crecer. Nos gustaría que nos apoyen con el tema de gestión de proyecto, monitoreo y evaluación,</p>	<p>Se cumplió parcialmente.</p> <p>Se identificaron las necesidades más concretas junto con la compañera. En las entrevistas de ambas partes, mencionaron como una necesidad aprender estrategias de educación popular para llevar temas sensibles sobre prevención de la violencia y derechos sexuales a la población de niñas y jóvenes con las que trabajan. Lo más cercano a esto fue la participación de la compañera en el programa de radio de la organización.</p> <p>Con respecto al fortalecimiento institucional, se planteó explicar cómo se consigue una personería jurídica para</p>

planificación estratégica y, por supuesto, redes sociales y comunicación, estos aspectos son básicos para el desarrollo institucional.

legalizar e inscribir a la organización; sin embargo, quedó solo en conversaciones.

La pareja tiene deseos de continuar el proceso para alcanzar esta meta. Habría que ver si la situación política del país y sus implicaciones para la pareja lo permiten.

No se cumplió lo referente a la gestión de proyectos ni evaluación y monitoreo.

Tabla 15. Resultados comparados, Pareja 4.

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa	Resultados
4	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo y evaluación -Campañas e incidencia -Capacidades de comunicación (editar video y photoshop) 	<p>Les pareció que sería útil para mejorar su trabajo.</p>	<p>Esperamos tener orientación sobre cómo superar dificultades institucionales y tener más oportunidades de aprendizaje y de hacer red internacionalmente</p>	<p>No se cumplió.</p> <p>Solamente se logró bocetear un plan de trabajo. En la entrevista a la organización mencionan que también tenían como prioridad aprender sobre seguridad digital, desde lo más técnico. Realmente, no mencionaron las prioridades que sí marcaron en la consulta previa de FRIDA.</p> <p>Mencionan también que cuando se encontraron con la asesora “compartimos un poco de nuestro trabajo, cuáles son nuestras dificultades, pero también ideas para el futuro. Ella también compartió lo que hacía y eso fue muy interesante” (comunicación personal, 25 de mayo,</p>

2018).

La compañera mencionó que, puntualmente en el tema de seguridad digital, evaluaron la posibilidad de hacer un trabajo como parte del currículo de los cursos que la organización brinda y algunas otras cosas puntuales.

No se cumplió en lo referente a monitoreo y evaluación, campañas de incidencia, capacidades de comunicación.

Tabla 16. Resultados comparados, Pareja 5.

Organización	Prioridades	Motivación	Expectativa	Resultados
5 *no formaron parte del proceso de emparejamiento igual que las demás	<p>Cuando empezaron con FRIDA, eran aproximadamente 18 personas en la organización, pero empezaron a tener fisuras y dificultades a lo interno y también en lo relacionado con el uso de los recursos financieros, molestias, alejamientos ,y cada vez quedaron menos personas.</p>	<p>La asesora que luego tuvieron por compañera les comentó que existía en FRIDA un PA donde tal vez podían ingresar para trabajar estas dificultades.</p>	<p>Entender cómo trabajar la transición del grupo a una nueva forma de organizarse con menos personas (pasaron a ser tres al momento del PA) y cómo fortalecer la organización con sus nuevas dinámicas.</p>	<p>Se cumplió. Si bien no lograron atender a su plan de trabajo o realizar algunas actividades de formación y tuvieron dificultades de comunicación y la sensación de la compañera es que se pudo haber hecho más, de acuerdo con los tiempos y circunstancias de la organización y sus integrantes, se logró lo que se propuso en un inicio . Una de las conclusiones a las que llegó la organización es que no pedirá más financiamiento de FRIDA porque a lo interno</p>

tienen muchas cosas que resolver. Lejos de ser un fallo en el acompañamiento, se considera que es un aporte importante que la organización finalmente haya logrado tomar una decisión sobre su futuro con base en sus condiciones reales.

Mirando hacia adelante

Se consultó a todas las participantes si deseaban continuar en un siguiente ciclo del PA. De diez respuestas, nueve fueron afirmativas. La única negativa fue porque la organización no pedirá de nuevo financiamiento de FRIDA y, por lo tanto, no tendrá acceso al PA. De estas parejas, solamente una desea continuar trabajando en conjunto en un próximo ciclo y otra coincide en que no quiere tener la misma pareja. En los casos restantes, las opiniones de ambas partes de la pareja difieren.

Como parte de la visión a futuro y los deseos de adaptar el programa a las necesidades de las parejas, se consultó, también, cuál sería la duración ideal de este, así como la cantidad ideal de visitas de aprendizaje durante ese periodo. En cuanto a la duración del PA, cuatro respuestas apuntan a un año, tres, a dos años y dos, a dos años con posibilidad de hacer una prórroga. Se cree que la cantidad de visitas que consideraron ideal se ve influida por la cercanía geográfica que tuvieron con su compañera, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 17. Cantidad ideal de visitas de aprendizaje

Cantidad de parejas en el mismo país	Cantidad ideal de visitas de aprendizaje	Cantidad de parejas que eligieron la opción
3	una vez al mes	2
	Depende del ritmo de la pareja	1
2	dos veces al año	1
	dos o tres veces al año	1

En la búsqueda de otras opciones de encuentro más allá de las visitas de aprendizaje, se consultó si consideraban útil la opción de que las parejas se encuentren en espacios feministas como conferencias o espacios de formación, a

lo cual la totalidad de las consultadas respondieron que sí. ¿Por qué? Principalmente, porque son espacios para compartir saberes, conocimientos y experiencias no solamente de la compañera y las colectivas, sino de otras feministas de diversos lugares, y permiten también una retroalimentación del propio trabajo. En estos espacios, se generan y alimentan redes porque se conoce a nuevas personas y también hay reencuentros, lo que brinda aportes a los procesos de las colectivas y del mismo trabajo de FRIDA, y fortalece relaciones. Finalmente, se menciona también que se trata de espacios donde es posible sondear o conseguir recaudación de fondos.

A partir de esta sistematización y análisis de toda la información que se consideró pertinente, se desprenden las conclusiones sobre el primer ciclo del Programa de Acompañamiento y las recomendaciones para mejorarlo que se presentan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras la sistematización y el análisis de la información recuperada, es preciso llegar a conclusiones que se convertirán más adelante en recomendaciones para el fondo FRIDA, en particular, para las personas tomadoras de decisiones con respecto al futuro del PA. Es en este capítulo donde la investigadora pasa a la interpretación.

7.1 Conclusiones

Las conclusiones se han dividido en tres hilos conductores: el primero se refiere a los logros en donde se retoman acciones, situaciones y resultados positivos por fase de desarrollo del PA; el segundo son las limitaciones y dificultades enfrentadas dentro del programa; y el tercer hilo tiene que ver con los aprendizajes. Seguidamente, se encuentra la sección de recomendaciones en las que, con base en las recomendaciones elaboradas por las compañeras, organizaciones y la Oficial DC, se entretrejen recomendaciones más amplias como resultado de esta evaluación.

7.1.1 Logros

Diseño del Programa

Resalta como un logro del PA su flexibilidad, su propuesta no jerárquica de relaciones tanto entre parejas como con FRIDA y la oportunidad de generar espacios autónomos para la forma de organización y la toma de decisiones dentro de las parejas de acompañamiento. El programa es una oportunidad para que las colectivas identifiquen temas o áreas que requieren reforzar y/o mejorar. Por otro lado, representa una cercanía distinta con FRIDA, la acerca como una organización conformada por personas con el conocimiento y experiencia necesarios para apoyarlas, pero, además, con una sensibilidad particular y un alma feminista.

El diseño del PA tomó en cuenta las recomendaciones realizadas en la evaluación al programa que le antecedió (Plan Piloto de Mentoreo) y esto es valioso, pues se basa en una realidad concreta. Asimismo, es importante acotar que quienes estaban más interesadas en que existiera este programa fueron las asesoras y las organizaciones, así que FRIDA tomó esto en consideración y creó este programa.

Finalmente, el diseño del PA reflejó lo que empíricamente FRIDA trabaja, así como sus valores, principios, misión y visión, los cuales en el fondo reflejan el alma feminista de su organización.

Proceso de emparejamiento

El proceso participativo de emparejamiento es muy importante y fue reconocido como tal por las partes involucradas. Este proceso deja en claro al menos dos cosas fundamentales: en primer lugar, que a FRIDA le importa la opinión de las personas con las que trabaja y toma en cuenta sus necesidades, y, en segundo lugar, que existe coherencia entre el planteamiento políticoplanteado desde el primer documento de presentación del PA y la práctica en relación con la búsqueda de autenticidad del programa, lo cual le separa de un programa convencional de mentoreo.

El sistema del proceso posibilitó que tanto organizaciones como compañeras pudieran dar su opinión sobre con quiénes querían emparejarse. Permitted que conocieran características básicas de la otra persona u organización.

Ejecución

Tal y como se realizó en el análisis, se dividirá esta parte en tres momentos: la llamada de bienvenida, plan de trabajo y visitas de aprendizaje, y luego, en general, se hablará de toda la ejecución.

Llamada de bienvenida

En la región LAC, se realizó un encuentro en noviembre del año 2016. Esta fue una oportunidad para que integrantes de varias organizaciones, asesoras y

staff de FRIDA compartieran en persona. En el caso de quienes viven en los mismos países, algunas asesoras y organizaciones se conocen o al menos tienen una referencia de quiénes son las unas y las otras. Sin embargo, no en todos los casos se mantiene una relación o tan si quiera una comunicación regular.

Por ello, la llamada de bienvenida es tan valiosa; reconecta un vínculo que, por lo general, no estaba activado, pero además lo recrea y reconstruye, porque es el inicio de una relación distinta, debido a que a partir de ese momento serán compañeras por un ciclo del programa. La presencia de la Oficial DC en estas llamadas indica también la importancia que le da FRIDA al proceso y el compromiso, además de que abre una puerta de confianza que ofrece accesibilidad para que cualquiera de las partes se comunique con ella en caso de necesitarlo.

Plan de trabajo

La realización de un Plan de Trabajo contribuye a que los propósitos de cada pareja sean claros y precisos, sea cual sea la forma de hacer ese plan. Ayuda a clarificar los propósitos y también colabora con la construcción de narrativas de la organización, lo cual es importante para posicionarse de forma segura dentro de ella y hacia afuera.

Visitas de aprendizaje

Las visitas de aprendizaje son consideradas sumamente valiosas tanto por las compañeras como por las organizaciones. Desde la perspectiva teórica y política que ha sustentado esta evaluación en su conjunto, el aprendizaje no se trata solo de aprender cuestiones técnicas, sino que apunta a la transformación y esta no es posible si no hay un buen vínculo entre las partes involucradas.

Las visitas permiten acercar realidades, ver a las personas detrás de los procesos. ¿Cómo se puede ver esto? En algo tan concreto como conocer la ruta que deben seguir las integrantes de las colectivas para llegar a, por ejemplo, su lugar de reunión o adonde van a impartir talleres o hacer radio; implica ver la manera en que se relacionan entre ellas, conocer el espacio donde impactan con

sus proyectos y la población a la que llegan, entender sus retos desde su propio territorio. Esto genera vínculos que implican involucramiento y fomentan el compromiso y la confianza.

Le mediación pedagógica utilizada en las actividades que se lograron concretar, si bien se considera puede haber sido mejor o más creativa, en los casos en que la hubo fue útil para los resultados que luego se hicieron tangibles.

Más allá de estos tres momentos específicos identificados como tales para el análisis, se pueden ver logros a lo largo de toda la ejecución del PA. Uno de ellos es la importancia de la comunicación. En los casos en que las personas involucradas están muy satisfechas con los resultados del programa, se debe a que la comunicación fue buena y frecuente. Inclusive, para una de las parejas que vivía en diferentes países, hubo dificultades de comunicación cuando se encontraban lejos, pero en el momento en que se encontraron en la visita de aprendizaje, las cosas salieron bien, debido a una comunicación asertiva y afectiva.

Existen deseos de generar espacios virtuales y/o físicos para el intercambio de saberes y experiencias tanto entre compañeras como entre colectivas. Se considera un logro porque quiere decir que el Programa les ha llevado a tener una mayor cercanía y ha despertado una necesidad de generar red con las demás participantes del Programa, lo cual siempre es beneficioso. Aunque desde un inicio se planteó esta posibilidad en el webinar, no hubo respuesta en ese momento, pero una vez desarrollado el Programa, parece que se ha convertido en una necesidad para una parte importante.

Evaluación y monitoreo

Lo que se puede resaltar de esa fase de desarrollo del PA es, de nuevo, la buena comunicación (cuando la hubo) y la accesibilidad de la Oficial DC, quien es la encargada de tenerla.

Resultados: mirando hacia adelante

El logro principal es que la gran mayoría (nueve de diez) de participantes, entre compañeras y organizaciones inscritas al PA, desean volver a formar parte del programa en el próximo ciclo (recordemos que solo una organización no quiere formar parte porque en los resultados del mismo acompañamiento decidió no pedir más financiamiento por el momento, aunque no descarta seguir vinculada de alguna forma a FRIDA). Esto quiere decir que, a pesar de las dificultades que algunas hayan enfrentado y gracias a los resultados que otras lograron, pero también al deseo y la promesa del programa, desean volver a participar. Ello refleja, una vez más, que el diseño y el propósito del PA sí toman en cuenta las necesidades e intereses de quienes se benefician y, por eso, sigue pareciendo una buena opción de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades y habilidades.

7.1.2 Limitaciones y dificultades

A partir de aquí se presentan todas las limitaciones y dificultades juntas — aunque algunas hayan surgido a raíz de una fase de desarrollo específica del PA —, porque unas influyeron sobre otras, y otras se presentaron a lo largo de todo el proceso. Dentro de las limitaciones y dificultades se consideran las situaciones negativas que surgieron durante el proceso.

Uno de los principales malestares tiene que ver con el tiempo en dos escenarios: poco tiempo disponible para dedicar al PA por parte de las organizaciones y compañeras, y la duración del PA.

En el primer escenario, si bien FRIDA tiene posibilidades de incidir (como se explicará en las recomendaciones, la principal responsabilidad reside en las parejas), el compromiso de las organizaciones es claramente necesario, pues sin ellas el PA no tiene sentido y ha sido diseñado como un proceso de aprendizaje conjunto con la compañera, el cual también la beneficiará a ella (aunque eso se refiere más a lo metodológico); el propósito principal es fortalecer, mejorar o

adquirir habilidades y conocimientos para aportar a su trabajo organizativo y político.

Por otro lado, la compañera tiene una responsabilidad especial. Volviendo al tema metodológico del acompañamiento (que tiene un sustento teórico como ya se ha explicado a lo largo de esta evaluación), si bien se busca una relación horizontal, eso no significa que no haya roles y responsabilidades específicas. Algunas de las compañeras lo entendieron o asumieron con mayor compromiso que otras, ya fuera por alguna circunstancia atenuante externa o interna, pero al final los resultados reflejaron el nivel de compromiso y responsabilidad asumido. Es verdad que hay recursos insuficientes y muchas cosas que mejorar en cuanto a procedimientos —cosas que, a partir de esta y otras evaluaciones, han sido señaladas a FRIDA—; sin embargo, también existe, en opinión de la evaluadora, una realidad sobre la que trabajar, con todo y sus condiciones adversas y un compromiso político y feminista con la otra mitad de la pareja.

Con respecto al segundo escenario del tiempo, la duración del programa, es posible mejorarla de parte de FRIDA si se toman en consideración las recomendaciones de la evaluación basadas en las opiniones de las participantes, y se sigue con las buenas prácticas que llevaron a alcanzar los logros ya expuestos.

Ambos escenarios de tiempo se conjugaron y, entonces, se dificultaron en algunos casos las visitas o los momentos para llevarlas a cabo. Varias personas coinciden en que sería mucho mejor que hubiera más de una visita, como se vio en el análisis, y también coinciden en que, entre más pronto se realice la primera o única visita, es mucho mejor. Las visitas, además, son importantes para ver si ha quedado claro el para qué se es parte del programa y adecuar las expectativas a la realidad, debido a que, si bien en la documentación, las llamadas y los webinarios se intenta dejar clara la concepción y los procedimientos del PA, en varias ocasiones es evidente que no fue así. Esto implica trabajo virtual y seguimiento virtual, y se puede sumar la atenuante de no contar con las

herramientas necesarias para hacerlo. Aunque solamente una compañera se refirió a este tema, el análisis de resultados plantea que, en efecto, ninguna pareja sacó suficiente provecho de esto.

Retomando el tema de las visitas, en los resultados obtenidos es posible detectar una confusión con respecto a la idea y conceptualización de las visitas y esto se puede deber a un mal entendimiento de la conceptualización de estas. Por ejemplo, en diversas ocasiones las compañeras contestaron que no habían hecho ninguna visita de aprendizaje, aunque más adelante responden que se han visto dos o tres veces para reuniones de coordinación, entonces surge la pregunta, ¿será importante distinguir unas de las otras y que FRIDA especifique cuál es la diferencia entre ambas, reuniones y visitas de aprendizaje?

Una de las características de las visitas que ha quedado clara tras el análisis de los resultados, es su centralidad en el PA. Podría ser por esto que muchas parejas consideran que la ejecución no comenzó hasta que no tuvieron su primera visita. Algunas se encontraron por primera vez en octubre de 2017 y otras inclusive en enero de 2018, lo cual claramente influyó en que sintieran que la duración del PA fue insuficiente, pues el ciclo de este finalizó en mayo de 2018.

Otra limitación se relaciona con el presupuesto. Este es asignado tanto para las compañeras como para las asesoras. Las regiones no son homogéneas y los países que las conforman tampoco. No sirve para la misma cantidad de cosas \$100 en México que \$100 en El Salvador. Una distribución equitativa y suficiente de recursos es un reto al que se enfrenta el PA. Algunas recomendaciones de cómo hacerle frente se comparten en el último capítulo.

Las limitaciones de tiempo y presupuesto se ven en otros procesos de FRIDA, no solamente en este programa; la sobrevivencia muchas veces afecta el desempeño del trabajo voluntario o con estipendios mínimos para cubrir gastos administrativos. Se sabe que no hay suficientes recursos para mantener a todas las asesoras fijas en su trabajo (rol que no es, además, igual de demandante durante todo el año) y parte de los motivos por lo que muchas personas se

acercan voluntariamente a trabajar con FRIDA es el amor a las causas y los deseos de transformación social; sin embargo, eso no quita la realidad de la sobrevivencia económica en nuestros países del sur global, lo cual se puede convertir en una dificultad importante en relación con los niveles de compromiso real y el buen desarrollo de programas como este.

Las situaciones coyunturales y estructurales de la política de muchos gobiernos de nuestros países pueden afectar también el desarrollo del PA. Como ya se ha dejado claro en la contextualización, la situación de los DDHH humanos en la región pelagra. En específico en este año, en los países donde las compañeras se desenvuelven han sucedido y están sucediendo situaciones políticas y sociales extremas que, inclusive, ponen en peligro sus vidas.

Otra dificultad que se dio en la mayoría de los casos y se relaciona con el tiempo, es la dificultad en la comunicación y el seguimiento. Estos, en varios casos, llegaron a ser inconstantes, y también incluyen el seguimiento con FRIDA, directamente con la Oficial DC. En este aspecto, se considera que la responsabilidad es de todas las partes, debido a que están en el programa porque tienen interés y necesidades concretas. En esta forma de trabajo que intenta no ser jerárquica, la libertad de tomar la iniciativa existe e incluso se considera valiosa. Sin embargo, muchas veces la cultura (que permea tanto a las organizaciones como a las compañeras que también tienen experiencia organizativa) es esperar a que la autoridad haga el contacto; no obstante, poco a poco esto va cambiando y es necesario que suceda.

Existen más opiniones mencionadas en menor cantidad de ocasiones, pero se considera importante compartirlas porque son relevantes. Una de ellas se relaciona con las dinámicas de poder donante-organización; retomando lo dicho en el párrafo anterior, muchas veces, en especial si ya existen experiencias con otros donantes que no son FRIDA o alguno que trabaje de forma similar, la manera que se conoce de trabajar es más jerárquica; esto también se repite algunas veces a lo interno de las organizaciones de base. Si bien FRIDA explicita

que existen relaciones de poder y busca equilibrarlas, no hay que asumir que la gente tomará el poder en sus manos y actuará como si no hubiera jerarquía.

Finalmente, puede ser una limitante la mínima conceptualización de lo que es el desarrollo de capacidades dentro del programa; sin embargo, las evaluaciones sirven precisamente para, a partir de la práctica, generar teoría útil, teoría situada en la realidad del programa. Esto, en conjunto con documentos completos y didácticos, puede mejorar la comprensión del PA de forma más integral, la cual también debe ir acompañada de una estructura flexible, pero más definida. Esto se retoma en las recomendaciones.

7.1.3 Aprendizajes

El proceso de aprendizaje en los proyectos educativos feministas es un proceso completamente personal, íntimo, al propio ritmo, gradual, lento, complejo que requiere entre otras cosas de paciencia y respeto por parte de las educadoras, la valoración de las capacidades individuales y también espacios para su experimentación pues en los proyectos educativos feministas se promueven aprendizajes para la vida, aprendizajes que se ejercitan y que se viven en la cotidianidad, que implican consecuencias no sólo cognitivas sino también emotivas, subjetivas, actitudinales y prácticas [...] El aprendizaje es también un proceso de reflexión colectiva. (Maceira 2008, p. 126)

Los procesos socioeducativos de ENF se pueden desarrollar en los más diversos ámbitos de acción. El análisis realizado en esta evaluación del PA ha demostrado que este es un proceso de gestión de ENF, aunque no haya sido nombrado como tal por quienes lo diseñaron en un inicio. No es responsabilidad de los profesionales en ENF que realizan evaluación hacer encajar a los programas que valoran dentro de definiciones poco dinámicas de estos procesos, sino abordar, analizar y hacer sobresalir lo que de ENF tienen esos proyectos y programas aunque hayan sido planteados desde lo empírico y orientar la

valoración de acuerdo a la labor profesional de la ENF con el respectivo enfoque de cada persona evaluadora, reconociendo las particularidades de esta disciplina, siendo una de ellas la transdisciplinariedad.

La figura de una persona gestora de procesos de ENF, cobra importancia cuando consigue fundamentar en teoría y experiencias previas su práctica. Dentro de la evaluación, tal y como se pudo reconocer en diferentes experiencias de ENF feministas dentro de las investigaciones tomadas en cuenta tanto para el Estado de la Cuestión como para los Antecedentes, es posible comprender y continuar marcando en la historia, visibilizando, que existe a nivel regional una práctica de gestión de la ENF que muchas veces no cierra ciclos de proyectos con la evaluación como momento fundamental de reflexión y toma de decisiones.

Desde el lugar de enunciación de esta valoración de procesos de gestión de la ENF, los aprendizajes existen cuando lo aprendido se aprehende y se logra poner en práctica. Es en este terreno donde vemos si se lograron los objetivos de aprendizaje o no. El aprendizaje desde la óptica feminista particular que engloba este análisis, se comprende como un proceso más complejo que el uso de nuevas herramientas o procedimientos. El aprendizaje es personal, político, y atraviesa el cuerpo y los días.

Se preguntó a las asesoras y colectivas si el Programa de Acompañamiento fue provechoso y relevante para fortalecer el activismo de las organizaciones. De un total de diez respuestas, dos consideraron que fue muy útil y relevante, cuatro que fue muy útil y relevante, dos que fue más o menos útil y relevante, y dos consideraron que no fue lo que esperaban. En este sentido, se puede decir que todavía es posible mejorar más para lograr resultados óptimos, a pesar de que al menos seis de diez respuestas fueron realmente favorables.

Se sintetizan, a continuación, los principales aprendizajes, por un lado, de las compañeras y, por otro, de las organizaciones. ¿Por qué se separan? Porque el aprendizaje se ve influido por el rol que se asume. Como se mencionó antes, desde la elección política de esta evaluación, se aprende cuando se transforman

esos conocimientos en acciones concretas. Si bien como pareja se tomaron decisiones y se trabajó en conjunto, cada una de las partes de la pareja reflexiona también desde su lugar de enunciación y es importante que se valore ese lugar.

Organizaciones

En contextos donde los cuerpos son territorios en disputa, se necesita de gran motivación para asumir los retos de estar organizadas, y luchar y trabajar por lo que las organizaciones de cada uno de sus países lo hacen. Ser parte del PA, al menos a cuatro de las cinco organizaciones (porque así lo explicaron), las alentó a mirar para adentro, redescubrir y aprender maneras de fortalecer sus organizaciones, escuchar sus propias necesidades y transformarlas en acciones concretas que van desde formas de trabajo de ahora en adelante hasta formas de asumir una próxima participación dentro del PA. Lo anterior lleva, naturalmente, a reconsiderar el tiempo que le dedicaron tanto al PA, como la inversión de tiempo y energía que se requiere para llevar a la práctica esas acciones concretas.

Haber contado con una perspectiva externa a la organización fue algo positivo porque permitió salirse del ensimismamiento en el activismo, el cual, algunas veces, puede llevar a menospreciar lo mucho que tienen para compartir y enseñar. Esto lleva a aprendizajes sobre la importancia del diálogo, la negociación, conciliación de propuestas y la solidaridad.

Compañeras

Entre los principales aprendizajes estuvo el de conocer de primera mano (aunque fuera por poco tiempo) la realidad que viven las organizaciones y sus integrantes, sus espacios de activismo, sus retos, sus posibilidades, sus impactos en la vida de las niñas y jóvenes mujeres y personas trans. Muchas reconocieron que las limitaciones a las que se enfrentan las organizaciones son más de las que se imaginaban antes.

Este aprendizaje es valioso también para FRIDA, en el sentido de que puede conocer de forma más profunda a las organizaciones que financia y esto podría influir en decisiones futuras en cuanto a distribución de recursos,

fortalecimiento de capacidades a nivel más general, nuevas propuestas de financiamiento, reflexiones sobre cómo actuar en caso de riesgos de seguridad, etc., siempre y cuando sea posible continuar sistematizando los resultados del PA.

Otro aprendizaje del proceso es que este generó lazos de solidaridad feminista que traspasan fronteras. Inclusive para la Oficial DC, el programa pertenece a una de las partes de su trabajo que más aprecia, además de que formó parte de su diseño. Se puede concluir que el PA, además de los resultados relacionados con herramientas y habilidades aprendidas o reforzadas, otorga algo que es difícil de conseguir de otra forma que no sea por medio de la reflexión y la praxis juntas: sentido.

7.2 Recomendaciones

Entretejer significa mezclar hilos de texturas y colores diferentes para realizar un tejido. En muchas culturas ancestrales los tejidos han sido realizados por las mujeres para contar las historias de su cotidianidad en sus territorios, representar su biodiversidad y su cosmovisión. Con esta analogía en mente, se ha escrito este capítulo. Los hilos de las experiencias vividas por las parejas y la Oficial DC, de los documentos del PA, los cuales reflejan el alma de este, y de la interpretación y el análisis de la evaluadora, se forma un tejido fuerte a partir del cual se podrá contar una nueva etapa del programa.

Una de las preocupaciones principales que motivó a realizar esta evaluación fue aportar a la sostenibilidad del PA dentro de FRIDA. De entrada se reconoció. La sostenibilidad depende, principalmente, de los recursos financieros disponibles, de un adecuado seguimiento y del compromiso de las partes involucradas.

En el documento de presentación del PA *Conocimientos compartidos, acciones colectivas* se explicaba una serie de procedimientos de seguimiento, entre ellos, completar formularios cada cierto tiempo cuyos resultados se socializarían pronto con quienes forman parte del Programa. También se proponía un proceso de emparejamiento todavía más participativo que el que hubo, en el

cual hubiera oportunidad de coordinar una llamada para hablar sobre las propuestas de cada pareja, además de la llamada de bienvenida.

Desde un inicio, no fue posible cumplir con esto. No se trata de señalar que no se siguió al pie de la letra lo planteado, sino de reflexionar sobre lo ambicioso que es el PA y las pocas personas asociadas a su ejecución desde FRIDA. La Oficial de DC tiene muchas tareas en diversos programas que debe dirigir o co-dirigir. Es humanamente imposible que se haga cargo de tantas cosas. Es necesario señalar la contradicción en la que incurre FRIDA cuando, por un lado, promueve el autocuidado pero sus oficiales tienen una sobrecarga de trabajo, situación que no solo acontece en este programa.

Es urgente contratar al menos a una persona más fija en el área de DC; además, se precisa de más apoyo en el PA porque el seguimiento y el monitoreo son fundamentales. Es el acompañamiento que se le da al acompañamiento. Aunque no solo es importante otra integrante en el equipo de DC para dar seguimiento, sino también para sistematizar todo lo que va aconteciendo en el proceso. Esto es necesario para resolver de manera ágil cualquier problema o eventualidad que suceda y para ayudar a visibilizar aun más el programa.

Ahora bien, en un escenario ideal, sería bueno contratar a más de una persona. Una posibilidad que también ha sido contemplada por la misma Oficial DC, y que para esta evaluación tiene mucho sentido, es que haya una coordinadora de FRIDA por región llevando a cabo el seguimiento a las parejas. ¿Cómo ayuda esto? Estas coordinadoras mantendrían una comunicación directa con la Oficial DC; en caso de ser necesario, darían un seguimiento más cercano en tiempo real a lo que sucede con las parejas, y podrían resolver problemas o situaciones complicadas que se detecten de forma más efectiva. Además, serían personas de la región que hablen el mismo idioma (o los mismos) y con una contextualización más cercana.

¿A qué se refería anteriormente con brindar mayor visibilidad a este programa? Como se mencionó antes, la sostenibilidad financiera es una

preocupación constante. En este sentido, visibilizar el PA por medio de materiales escritos (artículos, notas informativas, informes cada cierto tiempo, materiales audiovisuales, etc.) podría aportar a conseguir fondos específicos para el Programa. Algunas de estas acciones ya han sido llevadas a cabo; por ejemplo, se han divulgado algunos artículos en la página de FRIDA donde se comparte la experiencia de algunas visitas de aprendizaje.¹⁷ Se recomienda hacer esto con mayor frecuencia y consistencia. Al mismo tiempo, podría ser material útil para compartir, específicamente con posibles donantes que quieran aportar a FRIDA.

Si bien es cierto, esta evaluación se ocupó solamente de analizar lo acontecido en LAC, el PA se llevó a cabo en todas las regiones de FRIDA y estuvieron trabajando en este ciclo un total de 24 parejas. En la evaluación global del programa llevada a cabo el presente año por esta evaluadora —la cual aún no ha sido publicada— y, en particular en lo analizado para esta región, se ha hecho evidente que el PA puede convertirse en un programa estrella de FRIDA, con un impacto tangible tanto en las organizaciones socias como en las asesoras compañeras. Si se maneja bien, podría incluso incrementar los niveles de compromiso e identificación con FRIDA de ambas partes y, además, es útil a nivel de proyección hacia las redes de las que FRIDA forma parte.

Una forma de hacer sostenible el programa es maximizar algunos recursos ya existentes. Dentro del Área de Desarrollo de Capacidades existe una subvención específica llamada Subvención de Desarrollo de Capacidades. Los objetivos del programa son precisamente el fortalecimiento de capacidades, pero lo sobrepasan al generar relaciones de empatía, trabajo en equipo, y red entre asesoras y organizaciones. Si los recursos económicos para esta subvención, o al menos una parte de ellos, pasaran a formar parte del PA, sería positivo para este y, por otro lado, se dejaría de duplicar el financiamiento. Sin embargo, se entiende que quizás no todas las organizaciones quieran formar parte del programa o lo que necesitan sea algo muy puntual en cuanto a su fortalecimiento de

17 Para conocer uno de los artículos publicados se puede acceder a la página de FRIDA: <https://youngfeministfund.org/2018/02/important-accompany-young-feminists-journey/>

capacidades, y no precisen de un proceso tan amplio. Entonces, podría si existir ese fondo de DC específico, pero ser menor de lo que es y que se estudie cada caso para saber en qué espacio correspondería mejor apoyar.

La población a la que está destinada la subvención específica también es la misma: colectivas a quienes se les renovaron los fondos. Se propone, entonces, que la Subvención se divida y una parte se transforme en una Subvención de Acompañamiento para el Fortalecimiento y Construcción de Capacidades y que, si las colectivas desean acceder a este, sea por medio de la inscripción al PA.

Otro reto en relación con los recursos económicos es lograr repartir justa y equitativamente el presupuesto entre las diferentes parejas que tienen diferentes condiciones (geográficas, laborales, personales, de contexto político, etc.). Hasta el momento, se ha puesto un tope a la cantidad de dinero que se puede dar a cada pareja de \$2000 a \$2500 dólares para las visitas (dependiendo de los costos por región), un estipendio de \$250 dólares al año para las compañeras y \$150 para gastos administrativos por organizaciones para el trabajo en las visitas.

En cada ciclo, se supone que las condiciones cambian porque no siempre están las mismas colectivas; sin embargo, se propone realizar un análisis de cuánto se podría brindar a colectivas que vivan en el mismo país y a las que no, tomando como prioridad la ejecución de al menos dos visitas en el periodo de ejecución del PA (una al inicio en la que incluso puedan construir el presupuesto general y plan de trabajo en conjunto, y una que puedan elegir, ya sea de seguimiento a mediados del proceso o al final a modo de cierre del proceso).

Se recomienda que no se hagan emparejamientos entre personas que vivan en diferentes regiones por dificultades en la comunicación y seguimiento del plan de trabajo. Otra acción que podría facilitar el cálculo para la distribución del presupuesto es poner un límite a la cantidad de parejas que pueden inscribirse al ciclo del PA. Esto, además de ayudar a maximizar el uso de los recursos, posibilita establecer mecanismos de seguimiento acordes a la realidad institucional de FRIDA en cuanto al *staff* necesario para el programa.

Por otro lado, quizás no siempre se logre encontrar una asesora que pueda acompañar de la mejor manera a alguna organización, como ocurrió en esta ocasión, en la que el emparejamiento se dio con bastante facilidad y, aun así, a una organización se le asignó una compañera que no había puesto entre sus tres prioridades. ¿Qué hacer si en el futuro el emparejamiento no es tan fluido?

Con esto en mente, y pensando siempre en la sostenibilidad, se hace la siguiente propuesta: que el PA tenga dos modalidades de acompañamiento; una sería de manera virtual y presencial, y otra, solo virtual. Si esta recomendación se acoge en el próximo ciclo, deberá pasar un periodo de prueba para saber si es efectiva y eficiente.

Para finalizar con las recomendaciones en torno al proceso de emparejamiento, se considera importante modificar la forma y el contenido de la información que se comparte a ambas partes antes de elegir con quién trabajar. Retomando sugerencias de las participantes de esta evaluación, se considera útil realizar una nueva ficha de inscripción que tome ideas de la base de datos anterior, pero sumarle preguntas referentes a la disponibilidad horaria, experiencia previa en programas educativos o de mentoreo o acompañamiento (tanto de organizaciones como de asesoras), y ubicación geográfica actual.

En esta ficha de inscripción, sería valioso conectar con los ejes bajo los cuales se trabaja en el PA; podría definirse en cuál de esos ejes se enmarca el acompañamiento que pide la organización. Inclusive, podrían poner proyectos en varios ejes, pero identificando la prioridad que se les otorga para así organizar el acompañamiento¹⁸. La idea es, entonces, que los resultados de la ficha se sistematicen en una plantilla de Excel y esta se comparta con las organizaciones y compañeras interesadas para que elijan con quién quieren trabajar, como hasta ahora se ha hecho. Este documento podría ser un filtro para ver si la colectiva realmente necesita el PA o si se le podría apoyar de otras maneras con otras subvenciones o tipos de apoyo.

Otra manera de hacer más eficiente y más sostenible el Programa es por medio de la estructura. Si bien, de acuerdo con los resultados, la flexibilidad y la oportunidad de tomar decisiones autónomas en cuanto a los tiempos es una de las cosas que más aprecian las parejas, también varias mencionaron que les gustaría un seguimiento un poco más riguroso. Hacer una estructura con fechas de entrega y formatos de documentos no implica que el proceso se convierta en una cárcel, sino que deja claro momentos para hacer las cosas, ordena el proceso y ayuda a visualizar retos y resultados de manera más ágil, lo cual es necesario para tomar decisiones en otros niveles.

Se recomienda cumplir el cronograma general contenido en el documento *Conocimientos compartidos: acciones colectivas*, de manera que se cumplan los rangos de meses en los cuáles se puede realizar las visitas, presentar el plan de trabajo, entre otras cosas. Esta vez se dejó a criterio solamente de las parejas, y varias se reunieron ya muy avanzado el proceso, lo cual representó un retraso en la consecución del plan de trabajo, por lo que ahora se necesitan más meses para concluirlo o avanzar más.

Otro ejemplo de estructura puede ser en cuanto a la presentación de informes tanto de gastos como de avances en el camino. Para optimizar el uso de recursos, se tiene a disposición la encuesta realizada en esta evaluación, la cual puede ser modificada, dividida en partes y utilizada para los propósitos requeridos. Los plazos de entrega deben ser flexibles, pero finitos dentro del año de trabajo; asimismo, la cantidad de formularios o evaluaciones de seguimiento y monitoreo que se hagan pueden ser cortos, pero concisos, y aplicarse después de las visitas. Así, quedan conectados varios procesos y fechas.

En cuanto al próximo ciclo, al menos en este momento, se recomienda no abrir una convocatoria para nuevas organizaciones interesadas, sino darle seguimiento a los grupos actuales que quieren concluir. ¿Por qué? Tal y como se comprobó en las entrevistas y se repite muchas veces en las encuestas, una de las cosas que más se siente en falta es el tiempo para profundizar las acciones

iniciadas y, a veces, para realmente iniciar. Si se comienza con nuevos grupos, la mayoría de los de este primer ciclo quedarían a medias con el cumplimiento de su plan de trabajo y, si se logra que todos finalicen en un plazo más o menos similar, esto facilitaría iniciar un nuevo ciclo de acompañamiento con nuevas reglas y estructura, todos al mismo tiempo. Además, daría una respuesta oportuna a quienes, por los motivos ya mencionados, no lograron ni tan siquiera iniciar el plan de trabajo. Quizás no sea necesario dar de nuevo un año completo o cumplir con todo el plan de trabajo, sino de alguna forma llegar a un buen cierre con las parejas que no lo lograron.

Con base en los resultados obtenidos y el análisis realizado, se recomienda que la duración del PA sea de dos años: inicialmente, se otorga un año y medio, y, si la pareja lo requiere, se da una prórroga de seis meses. Se recomienda que, aunque las parejas finalicen en su mayoría o todas dentro del año y medio, se espere a cumplir los dos años del ciclo. En ese tiempo, si es que no todas piden una prórroga, se inicia la evaluación y sistematización final del proceso para que se puedan incorporar los resultados al próximo ciclo de la manera más apropiada.

Con respecto a los documentos, material y actividades informativas (llamada de bienvenida y webinarios), se considera que son sumamente útiles y lo serían más, si mejora en los siguientes aspectos:

Documentos del Programa: hasta el momento, existen dos documentos que explican el PA: el que tiene por título *Conocimientos compartidos, acciones colectivas*, que es la presentación general del programa, y el *Pack de compañera*, dirigido únicamente a compañeras, como su nombre lo señala. Lo más útil y práctico sería tener un solo documento informativo. Cada documento informativo podría contar con una parte de presentación del PA (y aquí se sugiere adaptar y actualizar el documento *Conocimientos compartidos, acciones colectivas*) y, en una segunda parte, con un *Pack* específico, uno para compañeras y otro para organizaciones, donde se definan claramente los roles y responsabilidades de cada parte.

¿Por qué esto podría ser útil? Si se sabe que el tiempo es una limitante, leer un solo documento es mucho más sencillo. Además, mucha de la información que está en el documento de presentación del PA se repite, pero de forma menos elaborada, en el *Pack de compañera*. Por otro lado, hay una necesidad de que las organizaciones tengan un papel más activo en el PA, así como una necesidad educativa que se puede solventar, en parte, con un documento más amplio y mejor diseñado (bajo los parámetros técnicos de mediación pedagógica ya mencionados y algunos otros que falta investigar), y que se pueda discutir en la llamada de bienvenida como hasta ahora. También debe tomarse en cuenta la opinión de las organizaciones sobre la necesidad de hacer webinarios también para ellas.

Por otro lado, se deben revisar los documentos ya existentes a la luz del análisis realizado en esta evaluación y en la evaluación más amplia de todas las regiones anteriormente mencionada, debido a que se detectó una falta de un lenguaje común para referirse a las organizaciones y una imprecisión conceptual de, por ejemplo, las visitas de aprendizaje, lo cual diferencia el mentoreo tradicional del acompañamiento que propone el PA, inclusive de lo que es el acompañamiento en sí.

También se hace necesario revisar los documentos para retomar algunas cuestiones que se dejaron de lado en el desarrollo del proceso. El caso concreto al que se hace referencia (es posible que no sea el único) es del documento de presentación del PA donde se menciona repetidas veces la existencia de una “asesora de habilidades/recursos”; se entiende que es una persona auxiliar que podría apoyar a las parejas en caso de que la compañera no cuente con todos los conocimientos que necesite la colectiva. Se sugiere revisar este rol y, si es posible que exista, darle fuerza; si no, quitarlo. Aunque es importante mencionar que varias organizaciones sugirieron la existencia de enlaces por si la compañera necesitara apoyo para satisfacer sus necesidades de aprendizaje.

Se recomienda contratar o capacitar a alguna persona que trabaje dentro del PA en pedagogías alternativas. Se sugiere y recomienda, particularmente, que sepa de educación popular y diseño de materiales educativos para que aporte en la construcción de los nuevos documentos, pues deben ser lo suficientemente amplios para abarcar toda la diversidad de capacidad de comprensión y aprendizaje de quienes se puedan interesar en el PA.

Aparte del documento informativo, se recomienda hacer aparte un documento o un repositorio en la web con los recursos a los que pueden acceder las compañeras y las organizaciones. En él, se pueden incluir tanto los recursos que ya se han creado desde FRIDA como otros recomendados por la persona experta o por quien se capacite en el tema desde una óptica de formas alternativas de planificación y trabajo organizativo; también se podrían incorporar consejos para el acompañamiento virtual. El documento informativo y el de recursos juntos (o si se logra hacer un repositorio) conformarían el Pack de Acompañamiento que sería socializado y explicado en los webinarios.

Se sabe que, con la cantidad de organizaciones inscritas y los diferentes horarios, puede ser difícil coordinar un solo webinar donde participen todas las compañeras o todas las organizaciones, por lo cual se sugiere realizar webinarios por región. Esto puede ayudar también a generar una red más fuerte entre las parejas de una misma región que lleve al proceso a ser más integral y, en un futuro, pensar en el acompañamiento entre las mismas organizaciones.

Este es un programa incipiente, pero con mucho potencial. Sin duda, refleja el espíritu de FRIDA y su alma feminista. Es sumamente valioso para toda la comunidad de FRIDA y, a grandes rasgos, es beneficioso para el avance en los derechos y libertades de las niñas y jóvenes mujeres y personas trans en el mundo.

CAPÍTULO 8. PLAN DE MEJORA

Este capítulo contiene un plan de mejora que se realiza de manera esquemática y recapitulando de forma puntual lo que hay que mejorar y cómo. El plan de mejora se realiza de acuerdo con las fases de desarrollo del PA que se han venido trabajando, a excepción de la fase de “Resultados”, puesto que los resultados dependen de la forma de ejecución de las fases anteriores.

Introducción

La siguiente propuesta para la mejora continua se realiza a partir de las debilidades identificadas en la investigación evaluativa. Esta propuesta es para el mejoramiento del programa a partir de la teoría de Nirenberg, Brawerman y Ruíz (2000) sobre la evaluación para la transformación.

El Programa de Acompañamiento (PA) lleva un año en ejecución y es la primera evaluación que se le realiza. Si bien el plan surge como resultado de una evaluación interna, la investigadora no forma parte del programa a evaluar y en ese sentido se puede decir que es la primera evaluación desde una perspectiva externa al programa, aunque familiarizada con el trabajo de FRIDA.

El plan de mejora es un resultado de una escucha y lectura enfocada y sistemática de las actrices fundamentales del programa, así como de un compromiso político con el avance de los derechos de las mujeres y personas trans, en particular niñas y jóvenes feministas de la región LAC. Sin embargo, se espera que este plan pueda servir de inspiración para la mejora continua de todas las regiones en las que se lleva a cabo el PA.

El plan desarrollado toma en cuenta cada una de las etapas del proceso de acompañamiento en las cuáles se identificaron áreas de mejora específicas:

- Diseño del PA. Áreas de mejora: documentos base del PA, webinarios y otros espacios informativos con asesoras y organizaciones y herramientas didácticas y metodológicas.
- Proceso de emparejamiento. Áreas de mejora: ficha de emparejamiento o inscripción, comunicación de resultados del emparejamiento y participación del proceso.
- Ejecución. Áreas de mejora: comunicación y principio de realidad, herramientas didácticas y metodológicas, estructura en el programa, presupuesto y duración de los ciclos del PA.
- Evaluación y monitoreo. Áreas de mejora: capacitación de personal y estructura.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Facilitar por medio de acciones concretas el desarrollo y claridad de procedimientos en las diferentes fases del Programa de Acompañamiento.

Objetivos específicos:

1. Estandarizar procedimientos necesarios en las diferentes etapas del proceso.
2. Fomentar acciones concretas para la mejora de la comunicación entre las partes involucradas en el PA.
3. Revisar y replantear el diseño y ejecución de documentos informativos y espacios formativos del PA.

Metodología

Las debilidades a partir de las cuales se contruyó esta propuesta de plan de mejora, fueron identificadas en la investigación evaluativa del Programa de Acompañamiento por medio de encuestas en línea, entrevistas estructuradas y

revisión documental. Al análisis de la información resultante de la aplicación de estas técnicas se realizó por medio de análisis de contenido y triangulación, con la guía de las dimensiones de análisis, tanto conceptuales como prácticas que resultaron en las etapas o momentos del PA.

Por otro lado, en el plan de mejora se incorporaron las recomendaciones realizadas de una forma operativa por medio de acciones concretas, identificando también los posibles beneficios de las mismas. Es por esto que las actrices y audiencias del plan de mejora, varían de las actrices y audiencias de la investigación evaluativa en general, ya que el plan tiene que ver con el trabajo cotidiano del PA en donde se pueden ejecutar las acciones concretas planteadas.

Actrices:

- Oficial DC de FRIDA. En caso de que se contrate otra persona para el trabajo dentro del PA, también será actriz fundamental.
- Asesoras de la Región LAC que forman parte del PA.
- Mujeres jóvenes integrantes de las 5 organizaciones inscritas en el PA.

Audiencias:

- Consejo Directivo de FRIDA.
- *Staff* de FRIDA en general.

En los anexos de esta investigación se comparten una serie de instrumentos que complementan este plan de mejora. Dichos instrumentos fueron elaborados para la presente investigación evaluativa, así que deben adaptarse a las necesidades del seguimiento interno en el desarrollo del PA¹⁹.

Plan de Mejora

Tabla 18. Información general para el Plan de Mejora del PA

19 Anexo 1: Cuestionario de encuesta en línea; Anexo 2: Guía de entrevista estructurada con Oficial DC; Anexo 3: Guía de entrevista estructurada a compañeras; Anexo 4: Guía de entrevista estructurada a organizaciones; Anexo 5: Guía de revisión y análisis documental y Anexo 6: Sugerencia de información a solicitar en la ficha de inscripción o emparejamiento en el PA.

Información general

Organización FRIDA El Fondo para Jóvenes Feministas

Programa Programa de acompañamiento

Acciones Educativas No Formales Fortalecimiento y desarrollo de capacidades para el trabajo activista de cada organización. La metodología depende de la propuesta de cada pareja de acompañamiento.

Objetivo Generar una relación de acompañamiento en la cual se compartan conocimiento y experiencias, y se cree un poder colectivo que contribuya de alguna forma a la construcción y sostenibilidad del movimiento feminista o movimientos feministas.

Fases del Programa de Acompañamiento

1. Diseño del Programa de Acompañamiento

En el diseño está contenido todo lo referente a la inducción, materiales y espacios formativos para que las asesoras y organizaciones se familiaricen y comprendan tanto los objetivos del PA, como los procedimientos a seguir. Se brinda una visión general y se entrega documentación importante que servirá de guía para la ejecución del programa.

Tabla 19. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: Diseño del PA

Fortalezas	Debilidades	Áreas de Mejora
- Los documentos del PA y webinarios logran transmitir el alma feminista de FRIDA y explican bien sus expectativas en cuanto a la	- Documentos del PA con información duplicada y poco clara conceptualmente, y en cuanto a procedimientos en	1. Documentos base del PA

relación organización- compañera	general	
-Flexibilidad	- Las organizaciones no tienen acceso a suficiente información o espacios informativos sobre el PA	2. Webinars y otros espacios informativos con asesoras y organizaciones
-Planteamiento de relaciones horizontales	- El diseño no contiene un protocolo claro de salida (si alguna organización o compañera debe retirarse del proceso)	
- Oportunidad para el autoconocimiento de las organizaciones	- Los documentos introductorios para las asesoras no contienen suficientes insumos ni herramientas didácticas ni metodológicas.	3. Herramientas didácticas y metodológicas
- Oportunidad de cercanía en la relación con FRIDA		

Tabla 20. Áreas de mejora: Diseño del PA

ÁREA DE MEJORA N°1: Documentos base del PA	
Descripción del problema	Hay duplicación de la misma información en varios documentos, algunos procedimientos no están bien explicados, no está disponible la misma información para todas las personas.
Causas	Algo de desorganización al formular los documentos, algunos problemas al traducir del español al inglés, la falta de una base teórica sólida, los documentos no contienen suficientes ejemplos o herramientas metodológicas que ayuden a las compañeras con su trabajo de acompañantes; el poco tiempo

	de existir que tiene el programa no había permitido probar los documentos antes, se están validando ahora.
Acciones	1. Hacer dos documentos: uno dirigido a compañeras y otro a organizaciones, pero que tengan una base en común que contenga toda la información necesaria para el proceso.
	2. Explicitar en el documento lo que se entiende por acompañamiento y cómo se diferencia de otros procesos como pueden ser la supervisión, auditoría, mentoreo y monitoreo.
	3. Diseñar un protocolo de salida más detallado que el de Resolución de conflictos ya existente en el <i>Pack compañera</i> .
Beneficios esperados	1. Menos tráfico de documentos que facilite la lectura porque toda la información está en un mismo lugar.
	2.1 Menor confusión a la hora de iniciar la relación de acompañamiento sobre los roles de cada quien.
	2.2 Mayor claridad sobre cuáles pueden ser las expectativas del programa.
	3. Evitar malentendidos, nuevos conflictos y molestias, en caso que alguna de las partes deba retirarse del programa.
ÁREA DE MEJORA N°2: Webinars y otros espacios informativos con asesoras y organizaciones	
Descripción del problema	No existen webinars para las organizaciones y son espacios importantes para explicar los documentos base y compartir dudas y experiencias. Los webinars que se dieron solo fueron en inglés y muchas veces es difícil que todas las personas de diferentes regiones del mundo puedan coincidir.
Causas	Se realizó un solo webinar para todas las asesoras de todas las regiones; eso dificulta que todas puedan coincidir al ser muchas personas y por los cambios de horario. No se realizó un webinar para organizaciones porque se pensó

	que con la llamada de bienvenida y los documentos era suficientes.
Acciones	1. Realizar un webinar por región o por idioma.
	2. Establecer fechas del webinar por medio de un doodle o aplicación similar.
	3. Realizar un webinar para las organizaciones participantes (tomando en cuenta la acción 1).
Beneficios esperados	1.1 Facilitar la comprensión del webinar.
	2.1 Propiciar la participación de una mayor cantidad de personas
	3.1 Mejorar la asimilación de los contenidos de los documentos base del PA.
	3.2 Permitir despejar dudas y consultas sobre el proceso.
ÁREA DE MEJORA N°3: Herramientas didácticas y metodológicas	
Descripción del problema	El <i>Pack compañera</i> es el único documento que brinda algunas herramientas didácticas y metodológicas para abordar las sesiones, pero se consideran pocas y tradicionales.
Causas	Falta de conocimiento sobre herramientas más populares o en general de didáctica con organizaciones. Principalmente, se considera que la falta de personas en el Área de Desarrollo de Capacidades influye de manera importante en que no quede tiempo para pensar o desarrollar cuestiones como esta.
Acciones	1. Crear un repositorio donde se puedan encontrar herramientas pedagógicas populares y fáciles de replicar o de dónde inspirarse, que sean diversas y contengan ejercicios didácticos sobre el trabajo a distancia, virtual y con organizaciones.
Beneficios	1.1 Apoyo didáctico para la compañera

esperados

1.2 Facilita la comprensión de algunos temas

1.3 Hace más viable el trabajo a la distancia

2. Proceso de emparejamiento

El proceso de emparejamiento corresponde al momento en el que se recolecta la información de las asesoras interesadas en ser compañeras y de las organizaciones que quieren formar parte del programa. Esta información tiene que ver con los intereses y necesidades de ambas partes y es con esto en cuenta que se seleccionan las parejas que trabajarán durante el ciclo del PA (por el momento es de un año), por lo tanto es una etapa fundamental.

Tabla 21. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: Proceso de emparejamiento

Fortalezas	Debilidades	Áreas de Mejora
- Permite tomar en cuenta la opinión de todas las personas involucradas	- Hay algunas variables importantes que no se tomaron en cuenta para el emparejamiento	1. Ficha de emparejamiento o inscripción
- Coherente con el modelo participativo de FRIDA	- No hay muy buena comunicación sobre los motivos para realizar el emparejamiento ni explicación a las participantes sobre el proceso	2. Comunicación de los resultados
- Permite que se conozcan características básicas de la otra parte para identificar coincidencias y emparejarse	- Una organización no participó del proceso de emparejamiento; sin embargo, la compañera que se le asignó sí participó del proceso,	3. Participación del proceso

	aunque fuera la misma con la que tenían la relación	
--	---	--

Tabla 22. Áreas de mejora para el proceso de emparejamiento

ÁREA DE MEJORA N°1: Ficha de emparejamiento o inscripción	
Descripción del problema	Hace falta alguna información importante sin la cual queda incompleta la idea general de las organizaciones; esta es información valiosa para que se pueda escoger la pareja de acompañamiento. Se presume que tampoco se consultó a las asesoras, futuras compañeras.
Causas	La base de datos de la información de las organizaciones a la que se tuvo acceso y lo informado por algunas compañeras es que no se solicitó alguna información considerada importante antes de iniciar el Programa.
Acciones	1. Complementar la ficha de emparejamiento o de inscripción (como se le quiera llamar) solicitando información importante como: ubicación geográfica donde tiene planeado vivir durante la duración del programa, disponibilidad horaria aproximada por semana para dedicarle al acompañamiento, experiencias previas de acompañamiento, mentoreo o algún tipo de proceso educativo (formal o no formal). En el caso de las organizaciones, agregar forma de toma de decisiones.
Beneficios esperados	1. Un emparejamiento aún más adecuado.
ÁREA DE MEJORA N°2: Comunicación de los resultados	
Descripción del	Si bien la Oficial de DC comunica por correo electrónico el

problema	resultado del emparejamiento, esta explicación, en todos los casos, no fue muy detallada y, en particular, una organización dudó del porqué del emparejamiento con una persona a quien ellas no habían seleccionado como prioridad.
Causas	Problemas de comunicación, quizás no se consideró necesaria esta explicación.
Acciones	1. Escribir un correo electrónico detallando qué llevó a cada emparejamiento en concreto y proponer en el correo una llamada previa a la de bienvenida por si la organización o la asesora quisieran conversar al respecto.
Beneficios esperados	1.1 Claridad en la comunicación.
	1.2 Mejor disposición para le trabajo.
	1.3 Se cultiva la confianza
ÁREA DE MEJORA N.º 3: Participación del proceso	
Descripción del problema	No todas las organizaciones participaron del proceso de emparejamiento.
Causas	Entre la organización y la compañera existía una relación previa porque viven en el mismo país y la asesora las había buscado antes para conocer sobre su trabajo y apoyarlas en algunas cuestiones, así que se asignó de manera natural la pareja.
Acciones	1. Que todas las organizaciones y asesoras participen del proceso de emparejamiento.
Beneficios	1.1 Amplía la posibilidad de emparejamientos posibles dependiendo de las necesidades (aunque terminen con la

esperados	compañera que una ya esperaba).
	1.2. Da la posibilidad a la organización de poner en orden sus prioridades y repensar sus necesidades de manera sintética (al llenar la base de datos).
	1.3. Hace que todas las organizaciones estén en igualdad de condiciones.

3. Ejecución

Una vez armadas las parejas de acompañamiento inicia la ejecución del programa. Este es el momento en el que las parejas realmente se conocen y deben consolidar su relación para conseguir así plantearse un plan de trabajo y un cronograma sobre cómo se ejecutará dicho plan, pero también para generar un vínculo respetuoso y dispuesto para el aprendizaje de la manera más horizontal posible. Cada pareja tendrá un plan de trabajo distinto de acuerdo a las necesidades y particularidades del trabajo de las organizaciones, así como de los conocimientos de las compañeras, pero siempre dentro de plazos establecidos ya que el programa es finito.

Tabla 23. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: ejecución

Fortalezas	Debilidades	Áreas de Mejora
- La llamada de bienvenida es idónea y necesaria al inicio de la ejecución, porque inicia o retoma el vínculo entre organización y compañera.	- En muchas ocasiones, el tiempo disponible para el acompañamiento por parte de la pareja es insuficiente.	1. Comunicación y principio de realidad
- Elaborar un plan de trabajo que ayude a planificar el año de	- Por lo general, se realizan planes de trabajo muy ambiciosos sin tomar en	2. Herramientas didácticas y metodológicas

acompañamiento.	cuenta la cantidad de trabajo que se requiere.	
- La existencia de visitas de aprendizaje	- Si las parejas viven en diferentes países, es difícil coincidir para realizar visitas de aprendizaje.	3. Estructura en el programa
- La existencia de un presupuesto para hacer posible las visitas y cubrir otros pequeños gastos administrativos.	- Le mediación pedagógica es tradicional .	4. Presupuesto
	- Poco aprovechamiento y/ o conocimiento de herramientas de trabajo virtual	5. Duración de los ciclos del PA
	La mayoría de parejas esperan a trabajar hasta la visita y no alcanza el tiempo.	
	- El presupuesto es insuficiente en el caso de parejas que no viven en el mismo país.	

Tabla 24. Áreas de mejora para la ejecución del PA

ÁREA DE MEJORA N°1: Comunicación y principio de realidad	
Descripción del problema	En varias parejas, la comunicación no es constante y esto dificulta el avance del plan. También pareciera que no siempre es totalmente fluida, pues incluso en la evaluación salían a relucir algunas dudas de, por ejemplo, el propósito del PA. Además, las que viven en otros países tienen poca oportunidad de encontrarse personalmente.
Causas	Los tiempos y las distancias entre ellas influyen también en la poca claridad de los roles y sus responsabilidades. Tanto

	compañeras como organizaciones, por sus condiciones y situaciones de vida, tienen poco tiempo disponible.
Acciones	1. Establecer un cronograma de comunicación por mes.
	2. Mayor seguimiento por parte de la Oficial DC.
	3. Establecer en la llamada de bienvenida un momento para conversar sobre el uso del tiempo y la disponibilidad horaria de cada parte de la pareja.
Beneficios esperados	1.1 Mantenerse más al tanto de lo que le sucede a la otra parte.
	1.2 Aumenta el nivel de compromiso .
	2. Aumenta el nivel de compromiso de las parejas.
	2.1. Mejora la comunicación de la pareja.
	3.1 Una relación más transparente.
	3.2 Trabajar sobre el principio de realidad de sus condiciones de vida.
ÁREA DE MEJORA N°2: Herramientas didácticas y metodológicas	
Descripción del problema	Aunque las compañeras tengan alguna experiencia en relaciones de acompañamiento o aun si no la tienen, no todas tienen el mismo bagaje de experiencias, por lo que no siempre cuentan con herramientas pedagógicas (didácticas y metodológicas) apropiadas. Una parte importante de la relación se da de manera virtual y muchas compañeras no saben sacarle provecho a esto y, más bien, se sienten limitadas.
Causas	El acompañamiento pedagógico es un área muy específica en la cual no muchas personas tienen experiencia, pero aun si lo tienen, no suele ser específica en relaciones que, en gran parte, son a distancia. El perfil de las compañeras muchas veces proviene de trabajo organizativo de base o de trabajo profesional en cuestiones de género, ya sea en

	instituciones u ONGs, y los métodos de trabajo son muy distintos a los de un acompañamiento en un programa de ENF.
Acciones	1. Crear un repositorio con herramientas pedagógicas para trabajo tanto presencial como virtual.
	2. Generar un webinar específico sobre cómo utilizar algunas herramientas presentes en el repositorio.
	3. Establecer un canal de comunicación instantánea en donde estén todas las compañeras inscritas al PA para hablar y compartir herramientas.
Beneficios esperados	1.1 Disponibilidad de diversidad de herramientas para el trabajo de acompañamiento.
	1.2 Mejora el impacto del acompañamiento.
	1.3 Producción de resultados tangibles a corto plazo.
	2.1 Aprender a utilizar el repositorio.
	2.2 Mejora y facilita el proceso de acompañamiento.
	3.1 Compartir experiencias, dudas y conocimientos en relación con el acompañamiento.
	3.2 Generar red entre las compañeras en todas las regiones.
	3.3 Libera de tiempo y responsabilidades a la Oficial de DC.
3.4 Promueve la construcción colectiva de conocimiento.	
ÁREA DE MEJORA N°3: Estructura en el programa	
Descripción del problema	Si bien en los documentos base se establecen los lineamientos para algunos procedimientos e inclusive un cronograma con ventanas de tiempo para cumplir con algunas etapas, el seguimiento por parte de FRIDA es fundamental, y en este ciclo hubo muy poco seguimiento.
Causas	Falta de estructura algunas veces por temor a la pérdida de

	la autonomía de las parejas y de los valores y principios de FRIDA. Poco apoyo institucional en el Área de DC por falta de personal.
Acciones	1. Mejorar el seguimiento por parte de la Oficial DC u otra persona encargada dentro del Área de DC para cumplir con la propuesta de cronograma de los documentos base.
Beneficios esperados	1.1 Mayor orden en el avance de las parejas.
	1.2 Anticipar y resolver problemas que puedan surgir a tiempo.
	1.3 Relaciones más estables entre las parejas y entre compañera y persona encargada en el Área de DC.
ÁREA DE MEJORA N°4: Presupuesto	
Descripción del problema	Ha sido difícil la unificación de criterios para saber cómo repartir el presupuesto disponible para el PA equitativamente para todas las organizaciones, tomando en cuenta que no todas las parejas se encuentran en el mismo país y, a veces, ni siquiera en la misma región.
Causas	Hay poco presupuesto disponible y la heterogeneidad de las regiones y los costos de vida complican el asunto.
Acciones	1. Realizar emparejamientos solamente entre personas que vivan en la misma región. En caso de que la región sea muy amplia geográficamente, limitar el emparejamiento a subregiones.
	2. Poner un límite a la cantidad de parejas que pueden participar en el PA por ciclo.
	3. Abrir dos modalidades de acompañamiento: una presencial y virtual, y una virtual solamente.
	4. Modificar la Subvención de Desarrollo de Capacidades: dividirla en Subvención de Desarrollo de Capacidades Específicas y en Subvención de Acompañamiento para el

	Fortalecimiento y Subvención de Capacidades.
	5. Acciones de visibilización del PA fuera de FRIDA.
Beneficios esperados	1.1 Se abaratan los costos de los vuelos internacionales.
	2.1 Se tiene más claro cuánto dinero se puede invertir.
	2.2 Se maximizan los recursos.
	2.3 Condiciones claras sobre la capacidad de acompañamiento por parte del <i>staff</i> de FRIDA.
	3.1 En el caso en el que en alguna región no sea posible emparejar a alguna organización, la posibilidad de lo virtual ayudaría a no dejarle por fuera.
	3.2 Si alguna pareja se decide por el acompañamiento virtual, se reduce la cantidad de recursos financieros a invertir.
	4. 1 Maximizar el uso de los recursos.
	4.2 Adaptar el uso de los fondos a las necesidades de las organizaciones y compañeras.
	4.3 Mayor liquidez para el Programa de Acompañamiento.
	5.1 Mejora exposición ante donantes de FRIDA.
ÁREA DE MEJORA N°5: Duración de los ciclos del PA	
Descripción del problema	Un año de acompañamiento puede ser insuficiente para conocer los resultados más tangibles de los conocimientos generados y habilidades adquiridas o fortalecidas. Esto no implica que, si dura más el plan de trabajo, debe ser más ambicioso, sino que se pueda dar un mejor seguimiento, un acompañamiento menos superficial.
Causas	Es la primera vez que se ejecuta este programa, muchas

	cosas todavía no se sabían. Por otro lado, es hasta este momento de evaluación cuando se ha tomado en cuenta la opinión de una mayor cantidad de personas; anteriormente, se incluyó solamente la experiencia de cuatro parejas del Plan Piloto.
Acciones	1. Ampliar el tiempo de ejecución del programa a un año y medio con seis meses de prórroga.
	2. Explicar que un tiempo mayor no implica planes de trabajo más complejos, sino la puesta en práctica y el seguimiento de resultados.
Beneficios esperados	1.1 Permite un acompañamiento más profundo.
	1.2 Más tiempo para completar los planes de trabajo.
	1.3 Maximizar el impacto del PA.
	2.1 Permite un acompañamiento más profundo.
	2.1 Posibilita la visibilidad de un impacto mayor y resultados tangibles.

4. Evaluación y monitoreo

El monitoreo en un programa debe ser constante. Se plantea desde el momento que se inicia la ejecución hasta el momento en que finaliza el ciclo. Se puede entender como un acompañamiento del acompañamiento ya que corresponde a la Oficial DC (en este momento) conocer sobre las situaciones de cada pareja y cómo van avanzando con su plan de trabajo. No se plantea como supervisión porque realmente no tiene el espíritu de una auditoría del trabajo, sino más bien de una presencia constante en caso las parejas necesiten un apoyo institucional. La evaluación si es un proceso un poco más sistemático en el que se

utilizan herramientas para conocer si se va avanzando en la concreción de los objetivos del plan de trabajo.

Tabla 25. Fortalezas, debilidades y áreas de mejora: evaluación y monitoreo

Fortalezas	Debilidades	Áreas de Mejora
- Buena disposición y accesibilidad de la Oficial DC	- Falta de personal trabajando en el PA	1. Contrataciones
- Apoyo en la toma de decisiones sobre algunas situaciones que surgieron en el proceso de ejecución	- Poco seguimiento cercano	2. Procedimientos
- Existe una ruta de seguimiento diseñada	- Incumplimiento de la ruta de seguimiento diseñada	
	- Estructura débil en cuanto a guías o lineamientos para presentar el reporte de gastos	
	- Estructura débil en cuanto a guías o lineamientos para presentar el avance del proceso (informes)	

Tabla 26. Áreas de mejora para la evaluación y monitoreo del PA

ÁREA DE MEJORA N°1: Contrataciones	
Descripción del problema	Durante este ciclo, la Oficial DC tuvo que hacerse cargo de todo el trabajo que implica el PA, además de su co-dirección y coordinación de diferentes programas y proyectos en FRIDA

	bajo la sombrilla del Área de DC.
Causas	Es probable que no se fuera consciente del nivel de trabajo que conllevaba el acompañamiento y seguimiento desde la parte de FRIDA.
Acciones	1. Nombrar a otra Oficial para el Área de DC.
	2. Mayor apoyo en el PA específicamente.
	3. Crear una coordinación del PA por región (esta en una opción alternativa).
Beneficios esperados	1.1 Repartir la carga de trabajo que recae por ahora en una sola persona.
	1.2 Mejorar el rendimiento de los programas y proyectos del área, incluyendo el PA.
	2.1 Relación más cercana con las parejas.
	2.2 Mejoras en la ejecución de los planes de trabajo de las parejas.
	2.3 Mejor impacto del acompañamiento en las organizaciones.
	3.1 Comunicación en el idioma propio con parejas de cada región.
	3.2 Cercanía en el seguimiento.
	3.3 Resolución más ágil de problemas o situaciones conflictivas.
	3.4 Prevención de problemas o situaciones conflictivas al mejorar el seguimiento.

ÁREA DE MEJORA N°2: Procedimientos	
Descripción del problema	Al igual que se ha mencionado en otras áreas, falta estructura en cuanto a la elaboración de los informes y los tiempos para entregarlos. Falta estructura en cuanto a informes financieros.
Causas	Temor a volver inflexible el proceso del PA y traicionar valores y principios de FRIDA.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una guía sencilla de cómo presentar el informe de los avances y reflexiones de parte de la compañera. 2. Pedir informes sencillos de avances y reflexiones a la organización (con fecha de entrega similar al de la compañera). 3. Establecer una guía para presentar informes financieros. 4. Establecer fechas específicas para la entrega de los dos tipos de informes.
Beneficios esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Facilidad a la hora de sistematizar los avances. 1.2 Facilidad para las organizaciones y compañeras sobre cómo elaborar los informes. 1.3 Definición y, por ende, obtención de criterios e información estratégica para FRIDA. 2.1 Facilitar sistematización de impactos en las organizaciones. 2.2 Mejora del seguimiento a las organizaciones. 3.1 Mayor orden en la contabilidad del PA. 4.1 Estandarización de procesos para la facilidad del trabajo de evaluación y monitoreo.

Lista de referencias

- Abarca, A.; Alpízar, F.; Rojas, C. y Sibaja, G. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. Costa Rica: Editorial UCR.
- Aguilar, L.E. (2014). *El lenguaje religioso utilizado en los discursos políticos de los presidentes de El Salvador desde el año 1989 hasta el año 2013* (Tesis para optar al grado de Maestría en Ciencias Políticas). Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador. Recuperado de http://www.uca.edu.sv/sociologia/media/archivo/c46948_mcplenguajereligioso.pdf
- Animal Político (2012). *Adiós a las terapias para “curar” la homosexualidad*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2012/10/adios-a-las-terapias-para-curar-la-homosexualidad/>
- Badilla, L. (2002). *La evaluación del discurso educativo en el programa mujer, salud y desarrollo, CA, OMS, OPS*. (Tesis doctoral). Universidad de Costa Rica.
- BBC (2018). *Guatemala: en qué consiste la controvertida Ley para la Protección de la Vida y la Familia que se está debatiendo en el Congreso*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45416711>
- Buttler, J. (1997). *Lenguaje, poder e identidad*. España: Editorial Síntesis.
- Castañeda, M.P. (2008). *Metodología de la Investigación Feminista*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM.
- Cercera, C. (2018). *Día Internacional de la Mujer: la verdad histórica sobre su origen*. Recuperado de <https://www.abc.es/historia/abci-mujer-trabajadora->

verdad-detras-mujer-trabajadora-origen-no-matanza-obreras-201803070718_noticia.html

- Chinchilla, A. (2018). *Rosario Murillo: "Nicaragua sufre una invasión de espíritus malignos"*. Recuperado de <https://elperiodicocr.com/rosario-murillo-nicaragua-sufre-una-invasion-de-espiritus-malignos/>)
- CIDH (2016). *Violencia, Niñez y Crimen Organizado*. OEA. Recuperado de <http://www.oas.org/es/cidh/multimedia/2016/ViolenciaNinez/ninez-crimen-organizado.html>
- Chigudu, H. y Chigudu, R. (2015). *Estrategias para construir organizaciones con alma*. African Institute for Integrated Responses to VAWG & HIV/AIDS (AIR).
- Díaz, C. (2010). *Claves epistemológicas de la metodología feminista para investigación social en Educación No Formal*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.
- De Sousa Santos, B. (2001). Epistemologías del Sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 16, 54, 17 – 39.
- FRIDA (2016). *Mentoring evaluation feedback*. (Documento interno de FRIDA).
- FRIDA | The Young Feminist Fund y Association for Women's Rights in Development's (AWID) Young Feminist Activism Program (2016). *Brave, creative, resilient: the global state of young feminist organizing*. Recuperado de <https://youngfeministfund.org/publications/>
- FRIDA | Young Feminist Fund. (2017). *Conocimientos Compartidos, acciones colectivas: Programa de Acompañamiento de Frida, fortaleciendo las capacidades por medio de acompañamiento con alma feminista*. (Documento interno de FRIDA)
- FRIDA | Young Feminist Fund. (2017). *Pack de compañera: conocimiento compartido, poder colectivo*. Programa de Acompañamiento de FRIDA (Documento interno de FRIDA)

- FRIDA (2017). Base de datos: Proceso de Emparejamiento con Colectivas. (Documento interno de FRIDA)
- FRIDA (2018). *Llamadas de bienvenida*. Formato PPT.
- FRIDA (2018). *Wild Within. FRIDA The Young Feminist Fund 2017 Annual Report*. Recuperado de <https://youngfeministfund.org/exploring-the-wildwithin/>
- Giroux, H. (2003). *Pedagogía y política de la esperanza: teoría, cultura y enseñanza. Una analogía crítica*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Grupo Jóvenes Semillas de Libertad (s.f.) Grupo de Jóvenes Semillas de Libertad. Recuperado de: <https://youngfeministfund.org/grantees/grupo-de-jovenes-semillas-de-libertad/>
- Grupo de Mujeres Xitlali (s.f.) Grupo de Mujeres Xitlali. Recuperado de: <https://youngfeministfund.org/grantees/grupo-de-mujeres-xitlali/>
- Gutiérrez, F. y Prieto, D. (1991). *La mediación pedagógica: apuntes para una educación a distancia alternativa*. Costa Rica: Radio Nederland Training Centre.
- Las Impertinentes (s.f.) Las Impertinentes. Recuperado de <https://youngfeministfund.org/grantees/las-impertinentes/>
- La Impertinentes (2017) Publicación en Muro de Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/las.Impertinentes/>
- Leandro, V. (2015). *TIC, Educación No Formal y proyecto de vida: evaluación de los efectos del proyecto Súper Hadas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica.
- Lemus, L. (2017). *Por qué la muerte de las niñas de Guatemala nos debe avergonzar como sociedad*. Recuperado de https://www.huffingtonpost.com.mx/leslie-lemus/por-que-la-muerte-de-las-ninas-de-guatemala-nos-debe-avergonzar_a_21904365/
- López, H. (1998). La metodología de la encuesta. En L.J. Cáceres (Coord.), *Técnicas de Investigación en Sociedad Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley -Parsón.

- Korol, C. (2007). "La educación como práctica de la libertad". Nuevas lecturas posibles. En C. Korol (Comp.), *Hacia una pedagogía feminista*, (pp. 9-22). En Argentina: Editorial El Colectivo, América Libre.
- Maceira, L. (2008). *El sueño y la práctica de sí: pedagogía feminista: una propuesta*. México, D.F: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer.
- Maffia, D. (2007). Desafíos actuales del feminismo. Taller de Géneros y Educación Popular. En C. Korol (Comp.), *Hacia una pedagogía feminista*, pp. 41-68. Argentina: Editorial El Colectivo, América Libre.
- Magnone, N. y Viera, M. (2014). Aportes desde una ética feminista para el abordaje social: reproducción y autonomía en foco. En *Revista Fronteras, Departamento de Trabajo Social*. Uruguay: Universidad de la República.
- Marcos, S. (2011). *Mujeres, indígenas, rebeldas, zapatistas*. México: Ediciones Eón.
- Mariño, G. y Cendales, L. (2004). *La Educación No Formal y la Educación Popular: hacia una pedagogía del diálogo cultural*. Venezuela: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Martínez, I.R. (2017). PES, los evangélicos se unen a AMLO. <https://lasillarota.com/nacion/pes-los-evangelicos-que-se-unen-a-amlo-morena-pes-andres-manuel-lopez-obrador-partido-encuentro-social-hugo-eric-flores-cervantes/194285>
- Mejía, M.R. (2012). *Sistematización (Una forma de investigar las prácticas y de producción de saberes y conocimientos)*. Bolivia: Ministerio de Educación.
- Minas Programam (s.f.) Minas Programam. Recuperado de <https://youngfeministfund.org/grantees/minas-programam/>
- Minas Programam (s.f.) Minas Programam? Recuperado de: <https://minasprogramam.com/>
- Montero, M. (2012). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Argentina: Paidós.

- Murta de Almeida, F. (2018). Cristofascismo a la brasileña en la elección de 2018. <http://gazeta.gt/cristofascismo-a-la-brasilena-en-la-eleccion-de-2018/>
- Nirenberg, O.; Brawerman, J. y Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Argentina: Paidós.
- OIT (2011) *El incendio en la fábrica "Triangle Shirtwaist y Día Internacional de la Mujer: Cien años después"*. Recuperado de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_152727/lang-es/index.htm
- ONU Mujeres (s.f). *Educación y capacitación de la mujer*. Recuperado de <http://beijing20.unwomen.org/es/in-focus/education-and-training>
- Pastor, M.I. (2001). Orígenes y evolución del concepto de educación no formal, en *Revista Española de Pedagogía*, 220 (59). España: Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).
- Paulsen, D.; Reeler, D.; Soal, S.; Taylor, J. y Van Blerk, R. (2012). *La guía descalza para el trabajo con organizaciones y cambio social*. Barefoot Collective. Recuperado de www.barefootguide.org
- Planella, J. (2008). Educación social, acompañamiento y vulnerabilidad: hacia una antropología de la convivencia. En *Revista Iberoamericana de Educación*. 45(5). España: OEI.
- Prieto, D. (s.f.). Mediación pedagógica de las tecnologías en el espacio de la educación superior.
- RAF (s.f.) Reflexión y Acción Feminista. Recuperado de <https://rafeministamid.wordpress.com/acerca-de/>
- RAF (s.f.) Reflexión y Acción Feminista. Recuperado de <https://youngfeministfund.org/grantees/reflexion-y-accion-feminista/>
- Riveros, E. (2011). *El acompañamiento y la educación popular*. Colombia: Editorial Kimpres Ltda.

- Rodríguez, R. y Lamata, R. (Coord.) (2003). *La construcción de procesos formativos en educación no formal*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Ruiz Seisdedos, S. y Bonometti, P. (2009-2010). La mujeres en América Latina: Indicadores y datos. *Revista de Ciencias Sociales*, 4-1, 75-87. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Sagot, M. (2012). ¿Un paso adelante y dos atrás? La tortuosa marcha del movimiento feminista en la era del neointegrismo y del "fascismo social" en Centroamérica. En En A. Carosio (Coord.), *Feminismo y cambio social en América Latina y el Caribe* (pp. 19-42). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Segato, R.L. (2016). *La Guerra Contra las Mujeres*. España: Traficantes de Sueños.
- Sibaja, J. (2013). *Evaluación de la pertinencia de la fase de articulación de necesidades del Programa Avanzamos Mujeres del INAMU, 2010* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En L.J. Cáceres (Coord.), *Técnicas de Investigación en Sociedad Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley -Parsón.
- Solá, M., & Urko, E. (Eds.). (2013). *Transfeminismos: Epistemes, fricciones y flujos*. Bilbao: Editorial Txalaparta.
- Valdivieso, M. (2012). Aportes e incidencia de los feminismos en el debate sobre ciudadanía y democracia en América Latina. En A. Carosio (Coord.), *Feminismo y cambio social en América Latina y el Caribe* (pp. 19-42). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Volio, R. (2008). *Género y Cultura en la Planificación del Desarrollo*. España: Fundación Canaria para el Desarrollo Social.

Sagot, M. (2008). Estrategias para enfrentar la violencia contra las mujeres: reflexiones feministas desde América Latina. En *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 14, otoño, 215- 228. Universitat Autònoma de Barcelona, España.

UNICEF (2017) *Crisis Hogar Seguro. Crisis de la niñez institucionalizada y del sistema de protección de la infancia en Guatemala. Ocho meses después: Informe de Situación*. Recuperado de https://www.unicef.org/guatemala/spanish/INFORME_HOGAR_SEGURO_SP_8_MESES.pdf

Woltke, G. y Rodríguez, M. (2017). *Las razones de las niñas para amotinarse en el Hogar Seguro de Guatemala*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2017/03/ninas-motin-hogar-seguro-guatemala/>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de encuesta en línea

Introducción:

¡Hola! Espero que estén muy bien. El siguiente cuestionario se realiza en el marco del Programa de Acompañamiento de FRIDA y como parte de mi Trabajo Final de Graduación en Administración de la Educación No Formal de la Universidad de Costa Rica. El objetivo principal de este TFG es valorar la coherencia teórico metodológica entre el planteamiento del Programa de Acompañamiento, el proceso de ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones en la región de América Latina y el Caribe, para la construcción de una propuesta de mejoramiento.

Sus respuestas serán de gran utilidad para en general conocer los principales aprendizajes y retos que se vienen para el PA dentro de FRIDA, todo en aras de mejorar y beneficiar a las organizaciones que se inscriben al programa. Su opinión es muy importante ya que sin ustedes el PA no avanzaría y conocen de primera mano su ejecución. Toda la información que brindan es confidencial.

Información general

1. Nombre
2. Rol
3. Región
4. Idioma

Retroalimentación general

5. ¿Qué tan satisfecho se siente sobre el proceso de emparejamiento?
6. ¿Qué tan relevante y útil fue el Programa de Acompañamiento (PA) para fortalecer a su organización y activismo?
7. Podría por favor compartir una experiencia de aprendizaje clave y/o habilidad o herramienta que haya aprendido como parte del PA?

Proceso de emparejamiento

8. Considera que fue emparejada con la organización/compañera adecuada?
9. Por favor explique por qué.
10. Se sintió parte de la toma de decisiones durante el proceso de emparejamiento?
11. por favor explique por qué.
12. ¿Qué información le hubiera gustado tener antes de iniciar el PA?
13. ¿Hay alguna otra información que sienta que FRIDA necesitaba saber para poder hacer el emparejamiento más adecuado?
14. ¿Los documentos del PA fueron útiles para aprender sobre el proceso?

Proceso de acompañamiento

15. En general ¿cómo fue su experiencia siendo organización en el proceso/compañera?
16. Por favor explique: la experiencia más positiva y la más negativa ya sea de actividades realizadas, estrategias utilizadas, etc.
17. ¿Estaba claro el propósito y proceso del PA? Por favor explique.
18. ¿La llamada de bienvenida fue útil?
19. Por favor explique por qué.
20. ¿Qué tipo de dificultades enfrentó? ¿Podría contarlas?
21. ¿Es usted parte de una organización o compañera?
22. SOLO PARA COMPAÑERAS ¿Qué tan útil fue el webinar introductorio?
23. SOLO PARA COMPAÑERAS Si asistió al webinar por favor comparta algún comentario o sugerencia que pueda ayudar a FRIDA a mejorar en el futuro.
24. SOLO PARA ORGANIZACIONES. ¿Consideran que sería útil y provechoso recibir una capacitación virtual sobre el PA en el próximo ciclo?
25. ¿Qué tan útil fue el desarrollo de un plan de trabajo para guiarles durante el PA?
26. ¿Considera que las visitas de aprendizaje son valiosas para el PA?
27. Por favor explique por qué y comente cualquier sugerencia al respecto.

28. ¿El presupuesto para las visitas fue suficiente?
29. Por favor explique.
30. Comparta una breve reflexión sobre la visita de aprendizaje.
31. ¿Qué tan seguido se comunicaba/conversaba con la organización/compañera?
32. ¿Fue suficiente?
33. Por favor explique.
34. ¿Qué tan seguido se vieron en persona?
35. ¿Fue suficiente?
36. Por favor explique
37. Si no tuvieron muchas oportunidades para conectarse con la organización/compañera, por favor comente por qué piensa que se dio así.
38. ¿Cómo considera que se puede mejorar esto?

Próximos pasos

39. ¿Qué aprendió de su rol en el PA?
40. ¿Cuáles aspectos del programa no cambiaría?
41. ¿Cuáles aspectos del programa cambiaría?
42. ¿Le gustaría formar parte del siguiente ciclo?
43. Si su respuesta fue positiva ¿le gustaría extender el proceso de acompañamiento con la misma pareja?
44. ¿Qué duración considera que debería tener un ciclo del PA?
45. ¿Qué tan seguido considera que deberían de encontrarse en público?
46. ¿Considera que FRIDA debería apoyar que las parejas se encuentren en espacios feministas como conferencias o capacitaciones?
47. Por favor explique por qué.
48. ¿Considera que FRIDA debería proveer a las organizaciones con pequeñas subvenciones para llevar a cabo su plan de trabajo del PA?
49. ¿Por qué? ¿Cuál sería un monto apropiado?
50. Por favor siéntase en libertad de compartir cualquier otro pensamiento o comentario sobre el PA y cómo mejorarlo.

¡Muchas gracias por su tiempo y participación!

Anexo 2: Guía de entrevista estructurada con Oficial DC

Introducción:

Buenas. Como hemos conversado en ocasiones anteriores, el principal objetivo de este Proyecto es valorar la coherencia teórico metodológica entre el planteamiento del Programa de Acompañamiento, el proceso de ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones en la región de América Latina y el Caribe, para la construcción de una propuesta de mejoramiento. Usted por ser la Oficial de Desarrollo de Capacidades posee una valiosa experiencia desde los inicios de este programa. Su opinión es muy importante ya que sin ustedes el PA no avanzaría y conocen de primera mano su ejecución. En cualquier momento del proceso puede interrumpirme para realizar preguntas.

1. Nombre

2. Tiempo como Oficial de Desarrollo de Capacidades:

3. *Sobre su Rol en FRIDA.*

3. 1 Además del Programa de Acompañamiento ¿Qué otros programas tiene a cargo y en qué consisten?

4. *Diseño del PA*

4.1 ¿Cuál fue la idea original del Plan de Mentoreo? ¿Cómo comenzó? ¿Quiénes estuvieron vinculadas?

4.2 ¿Cómo fue el proceso de implementación del Plan de Mentoreo?

4.3 ¿Cómo se incorporan los resultados del Programa de Mentoreo al diseño del Programa de Acompañamiento?

4.4 ¿Cuál fue el sustento teórico-pedagógico de este diseño?

4.5 ¿Por qué se decidió diseñar un programa con "alma feminista"? ¿En dónde considera que esta "alma" se ve reflejada?

5. Proceso de emparejamiento

5.1 Cuénteme más sobre el diseño de emparejamiento ¿qué elementos se tomaron en cuenta para la dinámica de emparejamiento?

5.2 ¿Cómo calificarías los resultados del mismo en términos de las dificultades y limitaciones?

6. Proceso de ejecución

6.1 En términos generales ¿cómo describiría el proceso de ejecución del PA?

6.2 Resalte los principales momentos de aprendizaje de este proceso de ejecución.

7. Evaluación y monitoreo

7.1 ¿Está acorde el diseño del monitoreo y evaluación interno a los tiempos y necesidades de las organizaciones, asesoras y demás procesos de FRIDA?

7.2 ¿Para usted ha sido posible realizar el seguimiento apropiado de acuerdo a sus tiempos y responsabilidades?

7.3 ¿Considera que los mecanismos de seguimiento planteados en el diseño del PA han sido los más apropiados para entender la evolución del proceso?

8. Resultados parciales del PA

8.1 Hasta el momento ¿ha sido posible visibilizar o percibir cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones desde el inicio hasta este momento del proceso?

8.2 ¿Qué volvería a hacer usted de la misma forma en este proceso?

8.3 ¿Qué no volvería a realizar y por qué?

8.4 Hasta el momento, cuáles resaltaría como

8.4.1 -Principales aprendizajes

8.4.2 -Principales resultados

8.4.3 -Principales retos y

8.4.4 -Principales limitaciones del programa

(Se preguntarán por separado para no mezclar las respuestas)

8.5 ¿De qué manera condicionan esas dificultades el logro de los objetivos del programa?

8.6 ¿Qué recomendaría para superar esas dificultades y limitaciones?

8.7 ¿Cómo ha incidido la experiencia vivida en el proyecto en su realización como persona y como Oficial de Desarrollo de Capacidades?

8.8 ¿Qué es lo que le motiva como Oficial de Desarrollo de Capacidades a seguir ejecutando y participando en este programa?

8.9 ¿Cuáles son los factores que podrían debilitar o reforzar la sostenibilidad de los efectos positivos del programa, tanto a nivel regional como internacional?

8.9.1 ¿Y a nivel interno de FRIDA?

Anexo 3: Guía de entrevista estructurada a compañeras

Introducción:

¡Hola! Espero que esté muy bien. La siguiente entrevista la estoy realizando en el marco del Programa de Acompañamiento de FRIDA como parte del Trabajo Final de Graduación en Administración de la Educación No Formal cuyo objetivo principal es valorar la coherencia teórico metodológica entre el planteamiento del Programa de Acompañamiento, el proceso de ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones en la región de América Latina y el Caribe, para la construcción de una propuesta de mejoramiento.

Sus respuestas serán de gran utilidad para en general conocer los principales aprendizajes y retos que se vienen para el PA dentro de FRIDA, todo en aras de mejorar y beneficiar a las organizaciones que se inscriben al programa. Su opinión es muy importante ya que sin ustedes el PA no avanzaría y conocen de primera mano su ejecución. En cualquier momento del proceso puede interrumpirme para realizar preguntas. Toda la información que brinda es confidencial.

1. Nombre:

2. País:

3. Acompañó a la organización:

4. *Diseño del PA*

4.1 ¿Considera que la propuesta de mediación pedagógica [se define lo que es la mediación pedagógica] es acorde con las necesidades de la organización que acompañó?

4.2 ¿Considera que el Programa de Acompañamiento tiene "alma feminista"? ¿Por qué?

5. *Proceso de emparejamiento*

5.1 ¿Cómo asesora considera usted que los resultados del proceso de emparejamiento reflejaron las expectativas y necesidades suyas y de la organización inscrita al PA?

5.2 ¿Identifican alguna limitación o dificultad durante el proceso de emparejamiento?

5.3 ¿Ayudaron o limitaron las tecnologías de la información utilizadas en el proceso de emparejamiento?

6. Proceso de ejecución

6.1 Una vez iniciado el trabajo ¿Se puede decir que el proceso de emparejamiento fue satisfactorio?

6.2 ¿El plan de trabajo resultante entre usted y la organización reflejó las necesidades y expectativas de las partes?

6.3 ¿Se logró cumplir con la propuesta de plan de trabajo?

6.4 ¿Cómo considera que apoyó la mediación pedagógica que usted propuso a la satisfacción de las necesidades de la organización que acompañó?

6.5 En el caso de que se hayan realizado visitas ¿fueron satisfactorios los resultados de acuerdo a los objetivos planteados?

¿Fueron suficientes los recursos otorgados por FRIDA para la visita de campo?

6.6 Con respecto a los medios de comunicación utilizados ¿Ayudaron o limitaron las actividades realizadas?

7. Evaluación y monitoreo

7.1 Describa el seguimiento recibido por parte de la Oficial de Desarrollo de Capacidades durante el proceso.

7.2 ¿Considera usted que los mecanismos de seguimiento y monitoreo planteados en el diseño del PA han sido los más apropiados?

8. Resultados parciales del PA

8.1 Hasta el momento ¿ha sido posible visibilizar o percibir cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de la organización desde el inicio hasta este momento del proceso?

8.2 ¿Qué volvería a hacer usted de la misma forma en este proceso?

8.3 ¿Qué no volvería a realizar y por qué?

8.4 Hasta el momento, cuáles resaltaría como

8.4.1 -Principales aprendizajes

8.4.2 -Principales resultados

8.4.3 -Principales retos y

8.4.4 -Principales limitaciones del programa

(Se preguntarán por separado para no mezclar las respuestas)

8.5 ¿De qué manera condicionan esas dificultades el logro de los objetivos del programa?

8.6 ¿Qué recomendaría para superar esas dificultades y limitaciones?

8.7 ¿Cómo ha incidido la experiencia vivida en el proyecto en su realización como persona y como asesora?

8.8 ¿Qué es lo que le motiva como asesora a seguir participando en este programa?

8.9 ¿Cuáles son los factores que podrían debilitar o reforzar la sostenibilidad de los efectos positivos del programa?

Anexo 4: Guía de entrevista estructurada a organizaciones

Introducción:

¡Hola! Espero que esté muy bien. La siguiente entrevista la estoy realizando en el marco del Programa de Acompañamiento de FRIDA como parte del Trabajo Final de Graduación en Administración de la Educación No Formal cuyo objetivo principal es valorar la coherencia teórico metodológica entre el planteamiento del Programa de Acompañamiento, el proceso de ejecución y los cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades de las organizaciones en la región de América Latina y el Caribe, para la construcción de una propuesta de mejoramiento.

Sus respuestas serán de gran utilidad para en general conocer los principales aprendizajes y retos que se vienen para el PA dentro de FRIDA, todo en aras de mejorar y beneficiar a las organizaciones que se inscriben al programa. Su opinión es muy importante ya que sin ustedes el PA no avanzaría y conocen de primera mano su ejecución. En cualquier momento del proceso puede interrumpirme para realizar preguntas. Toda la información que brindan es confidencial.

1. Nombre:

1. País:

2. Organización a la que pertenece:

3. *Programa de Acompañamiento*

4.1 ¿Qué les motivó a inscribirse en el Programa de Acompañamiento?

4.2 ¿Cuáles fueron las principales necesidades y/o habilidades que querían fortalecer al entrar al PA?

5. *Proceso de emparejamiento*

5.1 ¿Considera que los resultados del proceso de emparejamiento reflejaron las expectativas y necesidades planteadas por su organización?

5.2 ¿Identifican alguna limitación o dificultad durante el proceso de emparejamiento?

5.3 ¿Ayudaron o limitaron las tecnologías de la información utilizadas en el proceso de emparejamiento?

6. Proceso de ejecución

6.1 Una vez iniciado el trabajo ¿Se puede decir que el proceso de emparejamiento fue satisfactorio?

6.2 ¿El plan de trabajo resultante entre la asesora y ustedes como organización reflejó las necesidades y expectativas de las partes?

6.3 ¿Se logró cumplir con la propuesta de plan de trabajo?

6.4 ¿Cómo considera que apoyó la mediación pedagógica [explicar el concepto en caso de que no se conozca] realizada por la asesora logró la satisfacción de las necesidades ustedes tenían?

6.5 ¿Sienten que el acompañamiento recibido haya tenido "alma feminista"? [Ahondar un poco en lo que esto representa, en caso necesario]

6.6 En el caso de que se hayan realizado visitas ¿fueron satisfactorios los resultados de acuerdo a los objetivos planteados?

6.7 Con respecto a los medios de comunicación utilizados entre ustedes y la asesora ¿Ayudaron o limitaron las actividades realizadas?

7. Evaluación y monitoreo

7.1 Describa el seguimiento recibido por parte de la asesora durante el proceso.

7.2 ¿Considera usted el seguimiento fue el más apropiado?

8. Resultados parciales del PA

8.1 Hasta el momento ¿ha sido posible como organización visibilizar o percibir cambios en las habilidades, herramientas y/o capacidades desde el inicio hasta este momento del proceso?

8.2 ¿Si participara de nuevo en este programa que cosas considera que deberían volverse a hacer del mismo modo tanto por parte de la asesora como por parte de la organización?

8.3 ¿Qué considera que no debería volver a realizarse y por qué?

8.4 Hasta el momento, cuáles resaltaría como

8.4.1 -Principales aprendizajes

8.4.2 -Principales resultados

8.4.3 -Principales retos y

8.4.4 -Principales limitaciones del programa

(Se preguntarán por separado para no mezclar las respuestas)

8.5 ¿Qué recomendaría para superar esas dificultades y limitaciones?

8.6 ¿Cómo ha incidido la experiencia vivida en el proyecto en su realización como persona y como parte de la organización?

8.7 ¿Cuáles considera usted que son los factores que podrían debilitar o reforzar la sostenibilidad de los efectos positivos del programa?

Anexo 5: Guía de revisión y análisis documental

Retomando a Abarca, A. et. al. (2013) y las cuatro preguntas básicas para todo análisis de contenido -¿qué se quiere decir? ¿quiénes son los destinatarios? ¿para qué se dice? Y con ¿cuál intensidad?, tras leer los documentos una primera vez se establecieron los siguientes enunciados como guía de revisión y análisis documental:

1. Propósito del documento: se responde a las preguntas sobre para qué es el documento y para quiénes va dirigido.
2. Contenido del documento: se responde a la pregunta sobre qué dice, repasa sección por sección del documento y ubica contenidos.
3. Breve análisis: responde a la pregunta sobre con qué intensidad se dice lo que se dice y se analiza críticamente lo que se lee, con base en la teoría que guía la interpretación y objetivos de la evaluación.

Anexo 6: Sugerencia de información a solicitar en la ficha de inscripción o emparejamiento en el PA

Para organizaciones:

Iniciar con una muy breve descripción de los ejes o pilares prioritarios de trabajo que FRIDA contempla en este Programa: 1) comunicación y movilización de recursos; 2) seguridad y bienestar; 3) organización y fortalecimiento y 4) organización de tácticas y temas. Mencionar la definición de FRIDA para acompañamiento.

Después solicitar:

1. Nombre de la organización
2. Ubicación geográfica.
3. Idiomas que manejan
4. Si las tienen, misión y visión de la organización
5. Proyectos principales para el año
6. Mencionar la forma de toma de decisiones en la organización.
7. Motivación para inscribirse al programa (máximo 50 palabras).
8. Desafíos internos principales
9. Desafíos externos principales
10. Necesidades de aprendizaje, fortalecimiento, acompañamiento: mencionar al menos tres proyectos o situaciones en las que se quieren enfocar con el programa de acompañamiento y señalar dentro de cuál eje o pilar de FRIDA se puede acomodar.
11. Breve descripción de, si las hay, experiencias previas en programas de mentoreo y/o acompañamiento, capacitaciones sobre los temas que buscan fortalecer para las colectivas. Para las compañeras, breve descripción de experiencias en programas de mentoreo, acompañamiento, educación relacionado a organizaciones sociales o educación no formal (referentes académicos formales no son de gran importancia aquí).

12. ¿Cuáles son tus principales expectativas respecto al programa de acompañamiento?

13. Disponibilidad de horas mensuales para dedicarle al programa

Para futuras compañeras

1. Nombre de la organización/Nombre de la Compañera
2. Ubicación geográfica actual (mencionar si existe la posibilidad de cambiar de domicilio en el año).
3. Idiomas que maneja
4. Motivación para inscribirse al programa (máximo 50 palabras).
5. Descripción breve de su experiencia de trabajo en espacios o procesos educativos formales y/o no formales (organizativos, en espacios no institucionalizados)
6. ¿Qué conocimientos puede poner a disposición para el PA?
7. Intereses de aprendizaje: tres prioridades.
8. ¿Cuáles son tus principales expectativas respecto al programa de acompañamiento?
9. Disponibilidad de horas mensuales para dedicarle al programa