

CLAVES Y APRENDIZAJES

sobre experiencias pro equidad de género de organizaciones sociales

Diálogos entre organizaciones
de América Latina,
Euskadi y Navarra



COLABORAN:

Este documento es resultado de un proceso colectivo de reflexión, intercambio y aprendizaje compartido promovido por la Fundación Alboan entre 9 organizaciones sociales, en el marco del proyecto *"Implementación del Plan de Acción Estratégico pro equidad de Género y su Evaluación posterior"* cofinanciado por la Agencia Vasca de Cooperación.

JUNIO 2022

Autoría: Sandra Delgado García

Colaboraciones: Leire Morquecho, María Teresa Guzmán, Oihana Sancho, Amaya Algarra

Agradecimientos: Marly Zambrano, Griselda Saquic, Jenny Ortiz, Eva Margarita Sánchez, Claudia Hernández, Rocío Farfán, Marlen Lucia López Vega, Ortelia Valladolid, Joana Castresana, María del Mar Magallón, Lucila Cerrillo.

Ilustraciones y mediación pedagógica: Lili Aldai

Diseño y Maquetación: Ruth Alday

Traducción: Ethymon

ALBOAN

Padre Lojendio, 2 - 2º • 48008 Bilbao Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938 Avenida Barañain, 2, 31011 Pamplona Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308 C/ Andía, 3, 20004 San Sebastián Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267 Monseñor Estenaga, 1, 01002 Vitoria-Gasteiz Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676 alboan@alboan.org www.alboan.org Redes Sociales: Facebook: @alboan • Twitter: ALBOANongd • Youtube: alboan.tv

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN
2. 9 MOTIVOS QUE NOS ANIMAN PARA UN CAMBIO PROEQUIDAD DE GÉNERO
3. CLAVES IMPULSORAS DE PROCESOS PROEQUIDAD DE GÉNERO
IDENTIFICADAS EN LAS EXPERIENCIAS COMPARTIDAS
4. RETOS Y RESISTENCIAS EN LOS PROCESOS PROEQUIDAD DE GÉNERO
IDENTIFICADOS EN LAS EXPERIENCIAS COMPARTIDAS
5. ALGUNAS CONCLUSIONES Y NUEVOS PASOS
6. ANEXOS:
ANEXO 1: FICHAS 9 EXPERIENCIAS DE PROCESOS ORGANIZACIONALES
PRO EQUIDAD DE GÉNERO
ANEXO 2: GLOSARIO DE CONCEPTOS Y TÉRMINOS

Muchas organizaciones sociales de cooperación internacional al desarrollo llevan estos últimos años en un camino de tránsito hacia la profundización de su apuesta institucional para convertirse en **agentes que promuevan la equidad de género** tanto a lo interno, como a lo externo de sus organizaciones. Estos cambios que incluyen la mirada a la cultura organizacional y el sistema de poderes internos de la organización, no son caminos sencillos; ni lineales pero son necesarios ya que dotan de coherencia, eficacia y un alineamiento político y práctico que nos conecta con aquellas organizaciones que queremos y debemos ser para promover sociedades más justas, igualitarias e inclusivas.

Este documento pretende recoger y aportar elementos clave identificados desde **9 experiencias de organizaciones sociales sobre cambios pro equidad de género**, ya sea en etapas de diagnósticos, políticas o implementación /evaluación de Políticas /planes de género. Además también se nutre del diálogo y búsqueda de sinergias entre las 19 organizaciones que han participado a lo largo de cuatro sesiones online.

Así este documento quiere ser un **aporte al aprendizaje colectivo** para organizaciones que están recorriendo estos procesos pro equidad de género. En ese sentido, el documento recoge y apunta desde estos diálogos: motivaciones, claves impulsoras, retos a tener en cuenta, y algunos pasos a futuro. Somos conscientes de que el contenido aquí recogido no pretende ser un compendio de “recetas mágicas” ni únicas, ni cerradas, para estos procesos complejos y de largo alcance, pero sí pretende reforzar la idea de que nuestra apuesta pasa por escucharnos desde la diversidad, aprender de y con otras, y seguir avanzando con humildad, conciencia y el horizonte claro.

ENFOQUES Y PRINCIPIOS:

- **APRENDIZAJE COMPARTIDO:** que nos invite a prácticas horizontales en el diálogo y en la sistematización conjunta. Esto implica incluir elementos metodológicos o técnicos de todas las participantes, para potenciar una **mirada global**.

- **GÉNERO EN DESARROLLO:** La transformación hacia la equidad de género no tiene que ver sólo con las mujeres de las entidades, sino que ha de actuar sobre las **relaciones de género desiguales y de subordinación**, desde una mirada estructural.

- **INVESTIGACIÓN-ACCIÓN:** Los actores implicados se convierten en los protagonistas del proceso de construcción del conocimiento e intervención sobre la realidad.

- **ENFOQUE MAINSTREAMING DE GÉNERO:** La estrategia para la eliminación de desigualdades de género no pasa solo por un plano técnico o funcional, requiere que **atrayese y responsabilice a toda la organización** en su conjunto, en todos sus planos y áreas.

- **ENFOQUE DE INTERSECCIONALIDAD:** Este enfoque busca analizar los **diferentes sistemas de poder y opresiones se entrecruzan generando o reproduciendo desigualdades**. Esas otros sistemas están relacionados con nuestro origen, etnia o raza, edad, diversidad funcional, ámbito rural o urbano, la edad, la orientación sexual/diversidades de género, etc.

- **VALORAR LO EMOCIONAL Y VIVENCIAL:** La necesidad de trabajar lo emocional, lo afectivo, lo vivencial. Precisamos **trabajar no solo lo intelectual, sino también lo experiencial**, lo que nos pasa por el corazón y las tripas.

- **SISTEMATIZAR Y COMPARTIR PARA APRENDER:** La relevancia de sistematizar los aprendizajes y experiencias y la importancia de compartirlos. El aprendizaje construido en colectivo, en conjunto.



Compartiendo experiencias:

A nivel metodológico, en estas cuatro sesiones virtuales realizadas entre septiembre y diciembre de 2021, se emplearon videos testimoniales, exposiciones en directo (disponibles online) y trabajo participativo y diálogos en grupos; además contamos con un microsite donde se han recogido todas la información generada en el proceso: [▶ enlace a microsite](#)

Las organizaciones que compartieron sus experiencias fueron:

CINEP PROGRAMA POR LA PAZ • COLOMBIA



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

INSTITUTO GUATEMALTECO DE EDUCACIÓN
RADIOFÓNICA IGER- ASEEC • GUATEMALA



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

FUNDACIÓN SUYUSAMA • COLOMBIA



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
NITLAPAN-UCA • NICARAGUA



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

ASOCIACIÓN CVX • EL SALVADOR



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

CIPCA • PERÚ



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

RADIO CUTIVALÚ • PERÚ



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

FUNDACIÓN ALBOAN • ESPAÑA: PAÍS VASCO Y NAVARRA



[▶ WEB](#) [▶ FICHA TRABAJO](#)

9 MOTIVOS

que nos animan hacia el cambio pro equidad de género

El trabajo por el cambio pro equidad de género en las organizaciones es una labor necesaria, apasionante, urgente y desafiante. Es un hecho que como organizaciones **no somos ajenas a las dinámicas que producen y reproducen desigualdades**, y como consecuencia, mujeres y hombres no tenemos la misma posición, ni las mismas oportunidades reales a la hora de ejercer nuestros derechos.

Dicha labor no es sencilla ya que entraña complejidades y en ocasiones no estamos exentas de cuestionarnos los porqués y paraqués durante este camino. **Trabajamos a favor de la justicia y la inclusión, de manera que no podemos seguir siendo agentes que producen y reproducen desigualdades de género.** Es un trabajo desafiante para mujeres, hombres y para todas las personas que conforman una organización.

Las motivaciones son dinámicas, constantes, se van multiplicando y se diversifican. **Hay motivaciones internas y externas, personales y colectivas.**

Rescatamos a **continuación** algunos de los motivos que nos invitan a recorrer estos caminos pro equidad de género:

3

Por **RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE REFERENTES.** Este tipo de experiencias, que implican salirnos de nuestra zona de confort y implican valentía, puede motivar a que otros procesos similares de organizaciones de nuestro entorno se den, o al menos puede **promover reflexiones desde los discursos, las actitudes y prácticas menos patriarcales.** Necesitamos y podemos convertirnos también en ejemplos y experiencias que hablen de que los cambios son posibles (internos y externos) en clave pro equidad de género -eclesiales o no eclesiales, etc- para evidenciar y sentir que es posible.

1

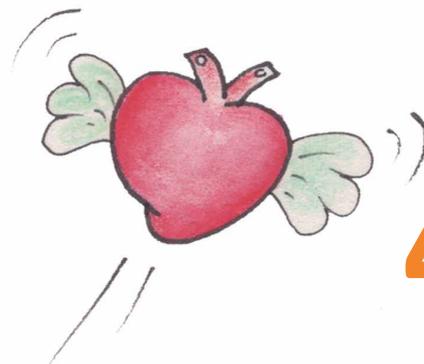
Por **COHERENCIA** con nuestra misión y nuestra vocación transformadora de la sociedad dado que es una cuestión de Justicia y de derechos humanos. También **aporta coherencia con nuestro propio discurso, acción y actitudes:** a que lo que decimos esté alineado y se nutra de lo que lo que hacemos y a cómo lo hacemos. **Implica repolitizar la dimensión de género desde el ser y el hacer.**

2

Ya que enriquece el proyecto institucional: Nos hace **MEJORES ORGANIZACIONES Y PERSONAS:** dado que adecuamos mejor nuestro servicio a las necesidades específicas. Nos permite mejorar nuestras **capacidades individuales y colectivas** ya que activa las capacidades creativas, fortalece capacidades de las personas del equipo, especialmente mujeres. Además, el revisar nuestros sistemas de poder, propicia **experimentar con nuevas formas de liderazgo.**

Corazones Valientes

Motivados para explorar y salir de nuestra zona de confort



4

Ya que aporta **EFICIENCIA Y EFICACIA:** mejora nuestro acompañamiento, más adaptado a los puntos de partida diferenciados por razón de sexo, género u otras dimensiones. En clave de impacto **hace mejorar nuestro servicio y facilita la priorización y reasignación de prioridades** (en cuanto a personas sujeto, recursos, etc) en nuestro acompañamiento. Además, contribuye al cumplimiento de mandatos legales tanto a nivel internacional, como nacional en favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres o que penalizan la discriminación.



Conexión mente-corazón

Para que nuestra motivación esté alineada con nuestro compromiso y nuestra misión

Dado que fortalece el **VÍNCULO ENTRE LO COLECTIVO Y LO INDIVIDUAL** en las organizaciones. En las motivaciones y apuestas colectivas, hay apuestas personales, en definitiva lo personal es político :

5

- **Apuesta colectiva ya que es una necesidad institucional**, no solo de un área o departamento concreto, y no sólo se trata de un aspecto a transversalizar, sino una manera profunda de ser y de hacer en conjunto.
- **Apuestas personales** ya que todas las personas que formamos parte de una organización, debemos **compartir la mirada con un mismo horizonte y abordaje sobre la perspectiva de género.**



Mirada personal y colectiva

Conciencia de que lo personal es político

Ya que nos facilita abordar la **CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL ANÁLISIS DE GÉNERO**: Este tipo de cambios implican la revisión interna de nuestra maneras de hacer, conllevan **cambios colectivos y en el largo plazo**. Los cambios que sean realmente transformadores en nuestra cultura, implicarán cambios en nuestros entornos.

6

Dado que supone una oportunidad real para la **PARTICIPACIÓN Y REFLEXIÓN INTERNA DESDE LA DIVERSIDAD**: Estos procesos necesitan de un enfoque participativo y de libertad para opinar, participar, proponer, actuar... Así se mantienen también las motivaciones personales, en un proceso reiterado de remotivación y repensarnos. **El ejercicio de sensibilización y reflexión es indispensable para ir deconstruyendo estereotipos, creencias, valores, patriarcales** que no son ajenos a nuestras entidades. Así mismo, el potenciar las dinámicas de reflexión abre espacios para cuestionarnos al interno nuestra institución, no solo hacia el externo, e incluir también reflexiones sobre el poder. Se cuestionan dinámicas de poder, inercias, costumbres, etc; necesidad de educar el poder*, e incluir el trabajo también sobre masculinidades alternativas.

7

**Deconstruir la idea del poder entendido desde el dominio y pensar en otros tipos de poder que nos permitan nuevas sociedades más diversas e igualitarias.*

Ya que implica un **LIDERAZGO TRANSFORMADOR, COMPROMISO Y DECISIONES POLÍTICAS** que nos impulsa a transformarnos y evolucionar como organizaciones: A nivel interno la existencia de un **compromiso explícito de las figuras con capacidad de toma de decisiones** para poner en marcha acciones orientadas hacia el cambio pro equidad de género en la entidad, es clave para propiciar un entorno motivante y que aporte una determinación y horizonte para que todas las personas de la organización participen de esta construcción colectiva.

8

Ya que nos ayuda a marcarnos **METAS E INDICADORES CONCRETOS Y MEDIBLES**: Más allá de la utilidad técnica y la visibilidad que eso pueda dar, tener unos hitos plausibles y claros, ayuda a **mantener la motivación durante el proceso**. Estas metas si son realistas, nos animan a seguir dando pasos.

9

CLAVES

impulsoras de procesos proequidad identificadas en las experiencias compartidas

Durante las **cuatro sesiones de intercambios y diálogos** que mantuvimos, tuvo lugar una identificación compartida y recurrente sobre diversos aspectos, que quedan recogidos en este apartado como **“claves impulsoras”**, ya que han sido formuladas en clave posibilista.

Antes de entrar a esas claves, podemos mencionar, partiendo de toda la diversidad de organizaciones que hemos compartido estos debates, que existen algunas **pre-condiciones generales que pueden contribuir a este camino**. En primer lugar, el grado de **sensibilización y formación sobre temas de género y feminismo** existente en las personas de la organización, ya que abona el terreno para el análisis, la reflexión y la posible identificación ágil de las resistencias. Por otra parte, está el **tipo de organización y su modelo funcionamiento interno**, por ejemplo al respecto de su estructura -más o menos horizontal-, sus canales de información y comunicación, sus mecanismos de participación, otros elementos de su cultura organizacional, etc. Además, como señala M^a del Mar Magallón *“Los procesos de transversalización siempre se mueven en esa tensión entre el horizonte hacia el que quiere caminar el equipo y el próximo paso posible que se puede dar en el marco y en las posibilidades de esa realidad institucional.”* ➤ [\[Vídeo\] min 9:17](#)

CLAVES QUE POTENCIAN LOS PROCESOS PRO-EQUIDAD DE GÉNERO:

- **IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD, ASÍ COMO DE TODAS LAS PERSONAS DE LA MISMA:**

El **apoyo, implicación e impulso explícito de la Dirección u órgano de toma de decisiones** en los procesos pro equidad de género de las organizaciones se identifica como una clave que garantiza que se den espacios, y se asignen recursos al proceso. Además, también se ve imprescindible que como **proceso participativo se implique todo el equipo de la organización**.

Este apoyo se traduce en decisiones políticas que serán tomadas según la naturaleza de la organización (asamblearia, institucional,..etc).

El equipo de dirección también deberá tomar parte de los **procesos de formación y sensibilización** que se den, ya que puede darse una diversidad en los grados de conocimiento y experiencia al respecto de estos temas de género.

- **SENSIBILIZACIÓN DE TODO EL EQUIPO:**

La sensibilización en temas de igualdad de género es una estrategia continua y necesaria. Sirve para facilitar la comprensión de lo que significan los feminismos, no solo desde un plano conceptual y desde las categorías de género dentro de las estructuras sociales, económicas y culturales, sino también desde un **foco especialmente personal y vivencial**. Esta sensibilización promueve **concienciar y reconocer la existencia de patrones de discriminación y la necesidad de alcanzar una igualdad de oportunidades** entre mujeres y hombres. Más allá de eso, se resaltaba en los diálogos la importancia de considerar un **enfoque interseccional** que aborde la combinaciones de opresiones desde distintas categorías como el origen, la raza, etnia, el ámbito urbano/rural, la religión, identidades de género u orientaciones sexuales, diversidad funcional, etc.

Esta estrategia de sensibilización incluye también incorporar una revisión a las **masculinidades hegemónicas**. Este trabajo de reflexión y sensibilización entre los hombres es imprescindible para promover cambios.

Por otra parte, esta estrategia de sensibilización contribuye a **identificar las resistencias** que existen dentro del equipo (personales o colectivas), para así ir construyendo vías para abordarlas.

El apoyo e implicación de la Dirección de la entidad es imprescindible para garantizar un proceso pro equidad de género participativo de calidad.

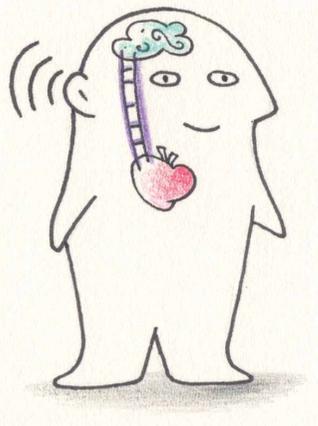
• **PROCESOS VIVENCIALES, PASAR POR LA PIEL:**

Todo cambio cultural implica cambios individuales y colectivos que lo impulsan. Una de las formas que más efectivas para el cambio a nivel personal, pasa por lo vivencial, por vivirlo en la propia piel, por “afectarse”,...desde ahí la conciencia y el reconocimiento de esa necesidad que tenemos de transitar desde los pensamientos y los sentimientos, y desde lo personal y lo colectivo, a una sociedad más equitativa.

Tenemos que partir de procesos personales para identificar una situación que queremos cambiar. En ese momento eso “personal” pasa a ser político y transformador, y en esas sinergias entre cambios personales seguimos enredándonos y convocando cambios más colectivos.

“El proceso necesita de una metodología que pase por la piel... que no sea un ejercicio intelectual, sino que efectivamente toque sensibilidades y el corazón de quienes estamos participando”

Claudia Hernández. ACVX El Salvador. ➤ [\[Video\] min 1:23](#)



Sentidos despiertos

*Mirada profunda
Escucha colectiva
Corazón motivado
Mente pensante y conectada con lo vivencial
Somos seres sentipensantes*

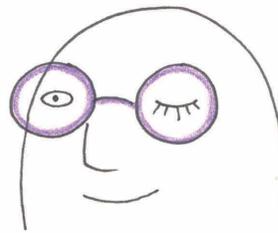
• **ESTRATEGIA FORMATIVA Y REFLEXIÓN CONTINUA PARA DESPATRIARCALIZAR(NOS):**

Esta estrategia orientada al fortalecimiento de capacidades y habilidades de los equipos para la transversalización de la perspectiva de género ha de ser **sostenida en el tiempo** y debe **ofrecer abordajes tanto individuales como grupales**, sin perder la dimensión vivencial en las formaciones.

A través de la formación se fomenta la reflexión colectiva y se facilita la consolidación de la apuesta por la equidad de género también entre las nuevas personas que se incorporan en el equipo. Es importante diagnosticar puntos de partida y definir en qué nos formamos, para qué y en qué profundizamos.

“Una de las grandes estrategias en Alboan [es] la formación continua y la sensibilización en el equipo, para [eso] hemos establecido unos itinerarios formativos para profundizar y afinar la mirada feminista de las causas por las que trabajamos, también destacaría la estrategia de acompañamiento a organizaciones aliadas para el cambio pro-equidad de género”

Nora Maeso. Alboan. ➤ [\[Video\] min 1:53](#)



Lentes Violetas

Para ampliar nuestra capacidad y perspectiva de mirarnos y repensarnos, también desde lo vivencial



Píldoras Moradas

Para sensibilizarnos y formarnos en el camino

Por otra parte, **las apuestas institucionales en esta materia son fruto de diálogos colectivos** que se nutren por una parte de trabajo individual y por otra de procesos de reflexión colectiva compartida.

En los intercambios se reconoce necesario que este proceso de reflexión se dé de manera constante y permanente, incorporando toda la **diversidad de miradas y personas**, y que se actualice según el contexto y las circunstancias, siendo clave siempre que sean **procesos colectivos y participativos** y que se vayan construyendo consensos.

Tanto en las etapas de elaboración de diagnósticos organizacionales de género, como en las de definición, implementación o evaluación de políticas o planes de género se identificaba la **reflexión y revisión como una constante necesaria para seguir comprendiendo dinámicas internas**, profundizando, focalizando o adaptando las estrategias o identificando áreas de mejora y futuros pasos.

“...promover espacios de debate y reflexión y de identificación de buenas prácticas de género al interno de la organización y con la población sujeto que nos ayude a trabajar resistencias, es más rico poderlas abordar en conjunto.”

Rocío Farfán. CIPCA Perú. ➤ [\[Video\] min 38:14](#)

• ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA EL PROCESO:

Los *“grupos de género”* son estructuras que muchas organizaciones destacan como útiles para asegurar el dinamismo y transversalización del enfoque de género a nivel organizacional. Sin embargo, estas estructuras no son las únicas responsables de la transversalización de la perspectiva de género al interior y exterior de la organización.

Este grupo motor es clave. También diverso, no solo debe estar compuesto por mujeres (también es necesaria la participación de algún hombre/s) y con representatividad de diferentes equipos/áreas de la organización. Su rol puede estar enfocado tanto a dinamizar procesos de diagnóstico organizacional de género, diseño de los planes, búsqueda de recursos, etc.

También se resalta como positiva la **rotación** de las personas que participan en el grupo, como una manera de implicar a distintas personas de la organización, incluida la dirección o la representación del órgano de decisiones, así como el propio liderazgo del mismo. De esta manera, se contribuye a dotarla de **enfoque realmente colectivo, corresponsable e institucional.**

La conformación de **espacios no mixtos** -sólo mujeres, o sólo hombres, u otros- se mencionaba en varios momentos de estos procesos pro equidad de género en organizacionales de género, por ejemplo:

- En momentos de realización del **diagnóstico organizacional de género** o en periodos de **evaluación de las políticas o planes de género**, donde las miradas sobre la realidad y las vivencias pueden ser diversas, y estos espacios alineados por identidad ayudan a identificar desigualdades desde las personas que las sufren.
- Igualmente las **estrategias constantes de sensibilización, formación o reflexión** pueden ser muy pertinentes, sobre todo si se usan modalidades vivenciales en las que se encarnan esos procesos de reflexión.
- En la **identificación y priorización de acciones concretas**, hay momentos concretos en los que no solo se hace necesario identificar las brechas de desigualdad, sino también identificar posibles necesidades y acciones específicas.

• LIDERAZGOS TRANSFORMADORES:

Para este tipo de procesos se valoran los **liderazgos comprometidos, rotatorios, con enfoque transformador y orientados a eliminar las desigualdades de género.**

Para potenciar este tipo de liderazgos es necesario romper algunos estereotipos del liderazgo desde lo masculino y lo femenino y poner el foco en la **capacidad transformadora** del mismo.

Se identifica como buena práctica la **rotación en los liderazgos.** Garantizar la presencia de personas que tienen recorrido sobre el tema, pero también personas nuevas con compromiso y aportes. Esto requiere acompañar a crecer a esos liderazgos de nuevas personas que tienen potencialidades.

El grupo “motor” de género es una forma de organizarse que ayuda a impulsar la apuesta pro equidad de género de la entidad.

• PARTICIPACIÓN Y APROPIACIÓN:

Existe un gran consenso en que es imprescindible garantizar que se den **procesos, espacios y herramientas de apropiación que incluyan a todo el equipo** y no sólo de quienes participan en ciertos espacios/procesos.

Para ello hay algunas claves que sumadas a la dedicación de tiempos, recursos y espacios suficientes, están relacionadas con *“cuidar los cómo”*, que contribuyen a la apropiación colectiva del proceso:

- Espacios amables y seguros (incluso físicamente fuera del espacio de las oficinas).
- Metodologías vivenciales: ya que apelamos también a lo personal e individual.
- Enfoque constructivo, conciliador.

“A nivel personal ha sido clave la libertad de decidir y de actuar, tener voz, pensamiento, tener que aportar...” Lucila Cerrillo. Iniciativa de género Federación Fé y Alegría

➤ [\[Video\] min 17:00](#)

Estas claves identificadas, entre otras, contribuyen a que el proceso sea vivido, sentido y construido entre todas las personas, tanto del equipo como de las organizaciones o grupos que se acompañan en los territorios:

- **COMUNICACIÓN DEL/DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO.**

La **estrategia comunicativa** es clave para **promover la sensibilización, la reflexión, la pedagogía del propio proceso y por tanto para generar un sentido de pertenencia con el cambio que estamos viviendo y proyectando.** De igual manera, se señala la utilidad de que durante el proceso se incluya y socialice la medición de avances (indicadores de proceso) y cambios.

Así, esta estrategia además de mantener el enfoque participativo y evaluativo continuo, incluye momentos para la socialización, o para la visibilización de avances y resistencias, que ayuden a construir un proceso compartido fomentando la apropiación por parte del equipo.

En los diálogos mantenidos, algunas otras cuestiones mencionadas al respecto de esta estrategia incluyen: el **enfoque de la interseccionalidad** (la comunicación debe cuidar miradas desde distintas opresiones combinadas), **comunicación concreta y realista de las metas que nos proponemos**, no perder de vista el momento institucional que vive la organización, y mantener el foco sobre el **cambio de prácticas que generan desigualdades internas y externas**, así como el **reconocimiento de los avances** como elementos motivadores del mismo proceso.



Alianzas externas poderosas

Valorar nuestras aliadas para que se germinen nuestras ideas y nos empoderemos

- **POTENCIAR ALIANZAS CON ORGANIZACIONES FEMINISTAS CON MAYOR EXPERIENCIA EN ESTE TEMA.**

Generar alianzas con organizaciones feministas o con más experiencia en este tipo de apuestas pro equidad de género es un elemento que enriquece y potencia la apuesta por el cambio real en las organizaciones. Estas alianzas pueden interpelar y aportar a la sensibilización de los equipos, a la revisión propia de estrategias institucionales, a los criterios de priorización, etc..

Por otra parte, también se expresa que la generación de este tipo de alianzas, nos puede invitar a decidir quiénes, desde dónde, para qué, qué oportunidades de cambio. Así nos supone reflexiones y debates que pueden generar cuestionamientos internos y externos.

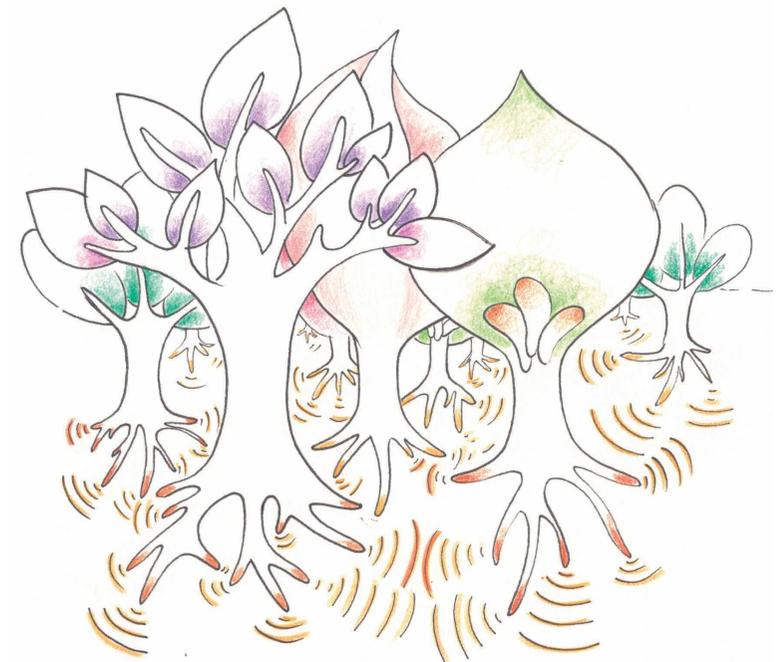
- **INTEGRACIÓN CON OTRAS POLÍTICAS Y PROCESOS INSTITUCIONALES Y OPERATIVOS**

La política de género o sus planes más operativos, deben estar **articulados dentro del entramado del resto de planificaciones y herramientas institucionales.** Contar con una Política, Plan o estrategia de Género no trata de ser un añadido más, un documento paralelo, sino que aporta una visión institucional y colectiva sobre el ser y hacer como organizaciones que apuestan por transformar dinámicas generadoras o perpetuadoras de desigualdades de género u otras.

Esta transversalización real implica revisar nuestras propias raíces, nuestra visión y misión, pasando por las apuestas estratégicas y operativas de toda la entidad. Y por supuesto para que sea sostenible requiere de una mirada **interna a nuestra propia estructura y procesos internos**, y la dotación de recursos humanos y económicos. Solo de esta manera garantizamos su sostenibilidad en el largo plazo.

Raíces comunicadas

Para que nuestra política esté integrada y articulada con el resto de nuestras apuestas políticas



• **ESTRATEGIAS CLARAS, HERRAMIENTAS PRÁCTICAS Y MEDICIÓN:**

Si queremos que la apuesta sea profunda y sostenible es imprescindible que haya claridad en las estrategias y se adapten o desarrollen herramientas prácticas que favorezcan su puesta en marcha.

A nivel externo, varias organizaciones expresan que ven necesario contar con acciones concretas y herramientas prácticas que contribuyan a transversalizar la perspectiva de género y facilitar procesos de empoderamiento de las mujeres que se acompañan, así como el trabajo en masculinidades alternativas.

“Empezar a hacer la aplicabilidad desde la institución para poder hablar de un experiencia de acompañamiento de género de las comunidades..., y que esto nos permite... poder contar con herramientas suficientes y necesarias para poder hacer una evaluación de las acciones”

Marlen López SJR América Latina y Caribe.

> [Video] min 19:30

Al tratarse de cambios que no se dan en el corto plazo, sino que implica una mirada más de medio plazo es recomendable dotarnos de maneras de medir el progreso de manera continua.

• **TRABAJO EN RED Y APRENDIZAJE COLABORATIVO**

En este tipo de procesos complejos donde no existen “recetas mágicas” aprender de/ junto con otras organizaciones o personas de manera colectiva aporta y enriquece a los procesos.

Caminar y dialogar con otras organizaciones permite construir referentes y ejemplos y sobre todo contribuye a sostener y renovar la motivación de los equipos.

“La manera como nos vamos fortaleciendo no solo es por procesos al interior de la institución, sino también por cómo vamos intercambiando y convergiendo en espacios no formalizados. Tener un repositorio de experiencias, pero no solo con la conexión individual, sino los espacios de reflexión para retroalimentar nuestros procesos. El trabajo institucional nos quita mucha energía para atender las resistencias y estos espacios de red nos alimenta, nos refrescan, nos ayudan al trabajo interno.”

En el proceso de cambio por equidad de género, es muy útil tener estrategias claras y acciones concretas definidas, así como medir los avances y cambios para la reducción de desigualdades.



RETOS Y RESISTENCIAS

identificadas en las experiencias compartidas

El verdadero reto es **construir una cultura pro equidad dentro la organización**, ir más allá de la política y su implementación. Es decir, permear el funcionamiento de la entidad y la conciencia de cada una de las personas integrantes de la misma.

Las estrategias pro equidad de género deben mirar especialmente al **cambio de actitudes y relaciones** que son las que generan cambios a más largo plazo, no sólo a cuestiones fácilmente observables o cuantificables.

En los diálogos de intercambio las organizaciones participantes identificaban **retos internos y externos**, lo cual implica distintas maneras de identificarlos y de abordarlos.

Algunos de estos desafíos a tener en cuenta y abordar durante los procesos pro-equidad de género que fueron identificados en colectivo fueron los que desglosamos a continuación:

• ASUMIR LOS TIEMPOS NECESARIOS DEL Y PARA EL PROCESO DE CAMBIO:

No son procesos lineales, hay avances o estancamientos que dependen de varios factores: contexto, momento institucional, personales, etc. Aunque llevan su tiempo es importante que se vayan dando pasos y sumando logros. Aceptar los ritmos fluctuantes durante estos procesos, a veces nos tensa al existir otras prioridades y objetivos institucionales que también hay que atender.

El tiempo también puede ser aliado si profundizamos nuestras **prácticas evaluativas** y si se van asentando algunos compromisos entre las personas que integran la institución, especialmente relativos a la cultura organizacional. Esto aporta además, al seguimiento a las políticas o planes de género existentes.

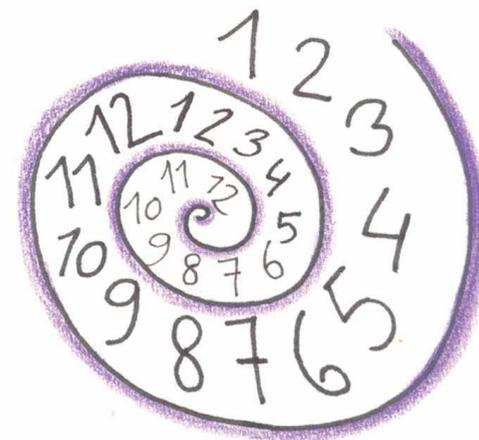
“Todo el trabajo de transversalización de género en las organizaciones es un camino largo, a veces obtenemos unos avances significativos, pero también en otros casos, hay parones o estancamientos y ahí es el tiempo de cultivar la paciencia y de seguir identificando en qué espacios se puede continuar trabajando por la transversalización, sin prisa, pero sin pausa” María del Mar Magallón.

> [\[Vídeo\] min 18:10](#)

En las organizaciones sociales suele ser frecuente la tensión entre el cúmulo de tareas, la aparición de urgencias y la dedicación suficiente para que se de un proceso de calidad. Por ello, se ven **necesario**, a partir de la conciencia de lo que este tipo de procesos implica a nivel de tiempos y modos, **incorporar medidas que realmente puedan favorecer que se de un proceso realmente participativo y con vocación transformadora**. Por tanto, tener conciencia de proceso, y generar condiciones para contar con tiempos de calidad para planificar y para evaluar los procesos, puede ser una estrategia que nos ayude a minimizar las frustraciones y asumir los distintos ritmos del proceso.

Reloj de tiempo No Lineal

Para tener presente que es un proceso de largo alcance, de ritmo cambiante



• **RECONOCER Y GESTIONAR LAS RESISTENCIAS AL Y EN EL PROCESO:**

Es importante tener en cuenta que al identificar y reconocer las resistencias, éstas pueden llegar a ser nuestras aliadas::

Ser conscientes de que, como proceso de cambio, **existirán resistencias** (institucionales o personales) dado que cuestionan estructuras de poder, o de que los tiempos de estos procesos no son caminos cortos, ni lineales. Así esta conciencia nos hará transitar este camino buscando en esas resistencias muchas de las **palancas para la transformación necesarias**.

Las tensiones que puedan surgir no se resuelven rápidamente, sino que más bien son un camino. Los estereotipos de género también están presentes en nuestras organizaciones. Por ello el **camino de desaprendizaje de roles y mandatos de género**, gestión de las resistencias y transformación de relaciones implica ser **conscientes de los tiempos, los ritmos y las necesidades diferenciadas** dentro de estos procesos.

Aunque la propuesta es que la apuesta pro equidad de género se integre profundamente desde el principio en la dinámica organizativa, no podemos obviar que en algunas organizaciones se pueda sentir

como una “carga” más, un trabajo añadido, dependiendo de los diferentes momentos institucionales. Abogan así por ser honestas y reconocer que es un trabajo importante, necesario, más complejo (personal y colectivo) que otros y que sí supone más tarea, más trabajo y tiempo.

Se trata de un **proceso complejo** que “nos toca adentro” y **supone reconocer múltiples discriminaciones**, -como personas que las sufren o las reproducen-. Implica además, realizar nuevas preguntas y abordajes que incluyan la diversidad que hay al interior de nuestros equipos, en el que hay que mantener trabajo interseccional.

Es importante recordar la importancia de acompañar el **clima emocional del proceso**. Por esa razón es importante tener en cuenta diversos escenarios que nos ayuden a reconocer las probables diferencias de expectativas, la aparición de resistencias y la existencia de frustraciones dentro de los equipos ya que se trata de un asunto delicado. Para ello mantener un **diálogo participado, la comunicación y reconocer que no se trata de un proceso lineal** es clave a la hora de acompañar o liderar estos procesos.

• **NUEVAS NARRATIVAS Y FEMINISMOS DIVERSOS:**

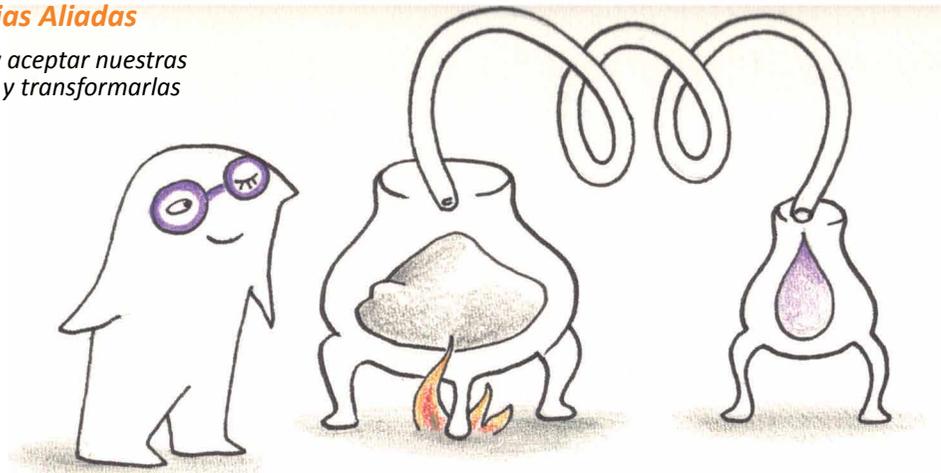
Dentro de los feminismos presentes en la sociedad se dan aportes de distintas corrientes que están en debate y construcción. El diálogo, la formación y/o reflexión sobre ellos en los equipos y junto con las comunidades acompañadas es de gran valor (feminismos comunitarios, ecofeminismo, diversidades de género y sexo, etc).

Sobre estas nuevas narrativas, se reconoce que comenzar a abordar y dialogar sobre estos feminismos “otros” puede a su vez generar añadidas y diferentes resistencias internas y externas, ya que implica **procesos críticos de revisión y análisis personal y colectivo**.

Y más allá de esta reflexión y análisis, estas corrientes diversas, suponen a la vez una oportunidad y un desafío para operativizarlas y establecer marcos de acción que aterrizan la narrativa a la práctica cotidiana de la organización.

Resistencias Aliadas

Reconocer y aceptar nuestras resistencias y transformarlas en aliadas



RESISTENCIA = OPORTUNIDAD

- **MANTENER LA COHERENCIA ENTRE LO INTERNO Y EXTERNO de la apuesta proequidad de género en el día a día, EN LA COTIDIANIDAD:**

En muchas ocasiones la **brecha entre el discurso y la práctica** se acrecienta cuando las inercias organizacionales siguen su curso, o en entornos cambiantes y momentos desafiantes que implican respuestas inmediatas.

Una de las claves para que nuestro “ser” como organizaciones permee en toda su integralidad la apuesta pro equidad de género, es que **sea visible, perceptible en nuestra propia cotidianidad**: lo que hacemos y cómo lo hacemos, las relaciones desde distintos poderes.

Cuidar la coherencia implica a los discursos propios de la organización, y también y sobre todo a la práctica cotidiana, desde cada persona que conforma la entidad. Esto incluye nuestras relaciones (vistas desde una perspectiva interseccional), nuestro funcionamiento, procedimientos, etc. Esta **vivencia cotidiana de los valores desde una perspectiva equitativa dentro de la cultura organizacional**, es una de las bases referentes también para las nuevas incorporaciones al equipo.

Por otra parte, también se menciona otro tipo de conexión relevante : la conexión **interna y externa** de la apuesta pro equidad de género. El trabajo al interno ha de estar alineado también con el trabajo externo, en ese sentido es claro el vínculo externo en lo referente a las organizaciones comunitarias acompañadas en los territorios, así como con instituciones públicas. Esta relación con la institucionalidad, en aquellos contextos en los que sea viable, según indican varias organizaciones participantes, es necesaria en clave de **incidencia pública**, para tener voz, posicionarse, y no quedarse con los pasos internos. También nos puede ofrecer oportunidades de trabajo en red y coordinaciones para el trabajo a favor de la igualdad en los contextos en los que nos encontramos.

La integración la apuesta pro equidad de género en el “ser” de nuestras organizaciones debería ser visible y perceptible en su cotidianidad.

- **LENGUAJE INCLUSIVO :**

Es un proceso a cuidar tanto al interno como al externo. El lenguaje está vinculado a la propia cultura organizacional, se trata de ir más allá de un cambio “estético” del mismo, sino de cambios de imaginarios y estereotipos profundamente arraigados que debemos deconstruir y desaprender.

- **TRABAJO SOBRE MASCULINIDADES IGUALITARIAS Y ENFOQUE INTERSECCIONAL**

Todo cambio organizacional y cultural implica la **revisión y transformación de las relaciones de género**. Estas relaciones tanto internas dentro de la organización, como externas a ella se dan desde distintos puntos de partida y desde una diversidad.

Aún queda camino para que las personas puedan desarrollarse sin estereotipos machistas, racistas, heteronormativos, etc. Ante ello hay iniciativas que contribuyen y son necesarias para el **cambio de los roles de género**, como por ejemplo el trabajo en masculinidades **igualitarias y alternativas**, entre otras.

Cuando este trabajo se da en y desde de las organizaciones se potencia la **deconstrucción de los roles masculinos hegemónicos** que perpetúan la desigualdad y las violencias machistas. Esta deconstrucción pasa por una profunda reflexión sobre los efectos negativos que la masculinidad hegemónica tradicional genera en la sociedad. Esta masculinidad hegemónica se basa en el rechazo a todo lo “femenino” (así como otras formas no hegemónicas de masculinidad), y en, la demostración de un tipo particular de poder y dominio, que se aleja de la afectividad y que refleja conductas tendentes al riesgo y a la agresividad.

Son esfuerzos incipientes que aún necesitan ponerse encima de la mesa en las organizaciones, para reflexionar y profundizar hasta que generen transformaciones en estos patrones de masculinidades tóxicas.

- **GARANTIZAR LAS BUENAS CONDICIONES PARA LA PARTICIPACIÓN:**

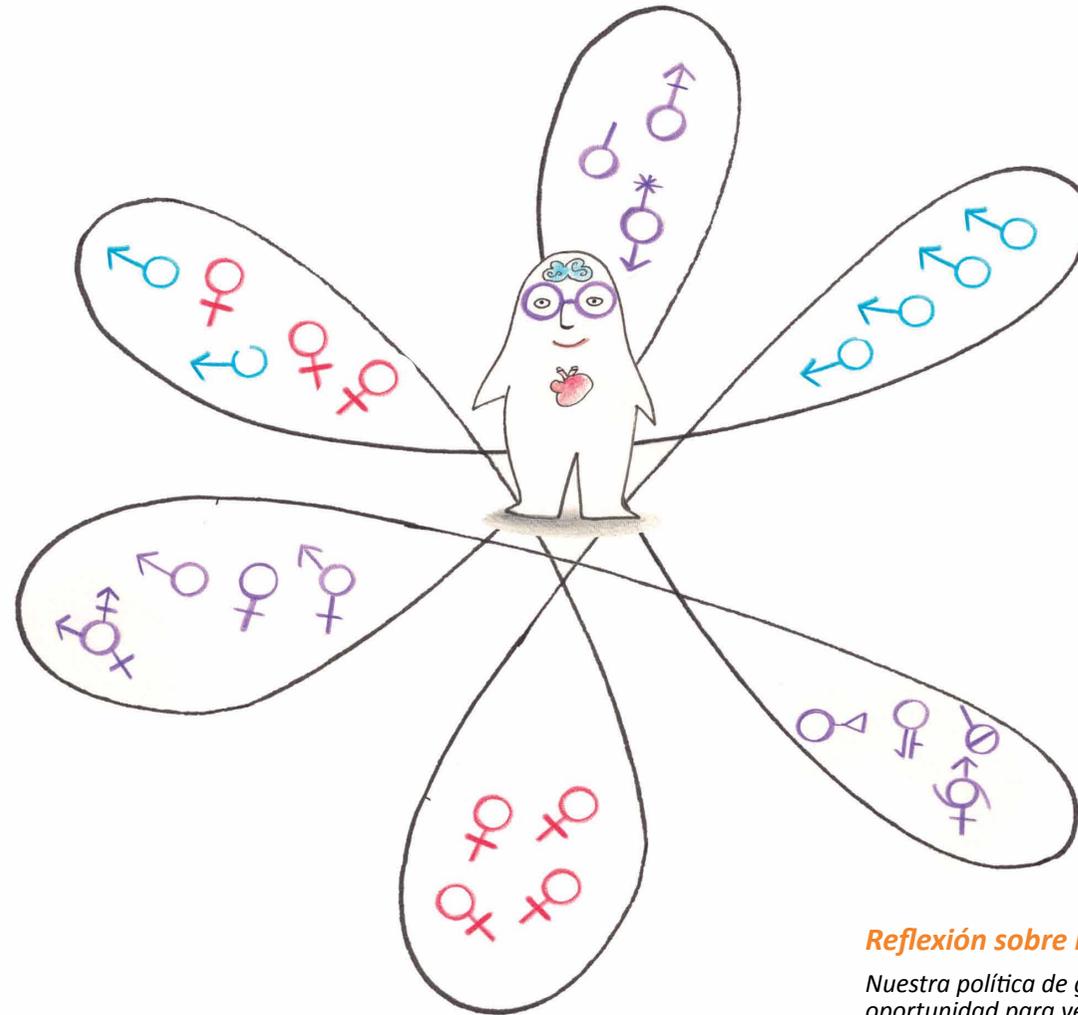
Si bien todas las organizaciones señalan como elemento potenciador e imprescindible el **enfoque participativo** en los procesos para profundizar la equidad de género al interno y contribuir al externo, también apuntan a la necesidad de prestar atención a las condiciones para que se de una **participación efectiva y de calidad**. Así, son necesarios **tiempos institucionales**, y la incorporación de **medidas efectivas para garantizar el acceso de las mujeres**, así como una mirada hacia masculinidades alternativas, a la diversidad existente dentro de la organización, entre otras.

Integrar la **diversidad** de género, diversidad de vivencias, opiniones es un proceso que debe ser cuidado. En ocasiones se recomienda facilitación de un equipo/persona experta externa. Se valora la combinación de distintos tipos de espacios para el diálogo, la reflexión o la formación.

Como ejemplo concreto se mencionaron subespacios muy pertinentes como son **espacios no mixtos**, es decir aquellos exclusivamente conformados por mujeres u hombres o diversas identidades, además de los mixtos colectivos. Dentro de ellos se pueden contemplar otras categorías como la edad, procedencia, nivel educativo, experiencia en la entidad, diversidad funcional, entre otras.

La/s identidades comunes sobre las que se asientan estos espacios hacen que las personas tengan ciertas experiencias de vida compartidas o que enfrenten situación de discriminación. Así, estos espacios contribuyen a identificar y hacer visibles las desigualdades, las necesidades específicas de grupos concretos y a identificar estrategias y formular medidas para la reducción de desigualdades desde una perspectiva de equidad e interseccional. *“Estos procesos a veces van en espiral, pero también en zig zag”.*

Otro elemento a poner en valor es la dimensión del **cuidado dentro y fuera de la organización**. Más allá de aspectos como la conciliación personal y laboral que puede afectar a las oportunidades de participación, hay valores profundos en las relaciones personales y colectivas que pueden alterar estas condiciones para la participación (el respeto en los diálogos, el propiciar espacios seguros para la expresión, etc)



Reflexión sobre la diversidad

Nuestra política de género es una oportunidad para ver diferentes posibilidades que enriquezcan nuestra mirada y nuestro SER; en espacios mixtos, espacios no mixtos, espacios no binarios... ¿cómo cambia nuestra mirada desde el espacio en el que estamos?

• **POLÍTICAS DE GÉNERO SOSTENIBLES: RECURSOS, TIEMPOS Y CAPACIDADES**

Los procesos institucionales de una organización están entrelazados e interconectados para dar forma y esencia a la organización con la que se sueña ser. En el caso de la apuesta por la igualdad de género, debería ocurrir lo mismo, es decir, -la planificación integral institucional-, su seguimiento y evaluación, debería implicar esa conciencia e integración de la igualdad y equidad de género de manera efectiva en la totalidad de sus estrategias. Más allá de procesos concretos relacionados con la equidad de género, debería estar **incluida de manera estratégica y política en toda la integralidad de la organización**. Este es aún uno de los grandes retos que se enfrentan no pocas organizaciones, es decir que sea una **“Política de Género Sostenible”** ya que afecta de manera directa a la sostenibilidad institucional de este tipo de apuesta feminista.

En lo que se refiere a la sostenibilidad operativa estos cambios necesitan de una decisión institucional e implica dedicar **recursos** institucionales más allá de los fondos que proceden de proyectos concretos. Requiere de **tiempo y financiación**. E igualmente requiere de **recursos técnicos**: como la definición de estrategias claras; herramientas de monitoreo y seguimiento, así como personas dedicadas a acompañar estos procesos.

En ese sentido, dado que son temas complejos que en ocasiones generan tensiones, las organizaciones reconocen que es fundamental **destinar personas para dinamizar y dar seguimiento a estos planes**, para no correr el riesgo de que la transversalización de género “sea de todas”, pero en realidad de nadie.

Además, para cuidar y mantener el proceso de cambio se destaca la necesidad de dar **seguimiento sistemático**, así como una evaluación cotidiana, que permita a la institución conocer, analizar o aprender sobre qué estrategias aportan más al cambio y a la transversalización, y cuáles, por el contrario, se atascan o presentan más resistencias.



Política sostenible

Con raíces sanas que se nutran de fuentes diferentes

Con recursos:

Tiempo, personas, financiación... que rieguen y abonen su tierra

Con estrategias claras:

Que sirvan como guía de acciones para verla desarrollarse

Con monitoreo y seguimiento:

Para cuidarla y permitir que crezca

• **¿QUÉ IMPACTO TENEMOS EN ESTOS PROCESOS DE CAMBIO PRO EQUIDAD?**

Para ir un paso más allá, en los diálogos mantenidos se reconocía que el **seguimiento** a este tipo de procesos **es importante, pero no suficiente**. Así, desde un enfoque más evaluativo es necesario mirar a los cambios generados, a una medición de impacto, que ofrezca información sobre cambios más cualitativos, relacionales, etc.

Algunas organizaciones también resaltaban la necesidad de **incluir métodos evaluativos más basados en lo vivencial**, ya sea a nivel personal o colectivo.

Otro riesgo vinculado al seguimiento y evaluación de estas apuestas excesivamente técnicas por la equidad de género es burocratizar en exceso y finalmente **“descafeinar el peso político”** que tiene el trabajo real por la equidad. También se mencionan cuestionamientos sobre las formas para desarrollar la apuesta pro equidad de género muy determinadas desde las formas concebidas y empujadas desde la Cooperación Internacional.

ALGUNAS CONCLUSIONES

y nuevos pasos

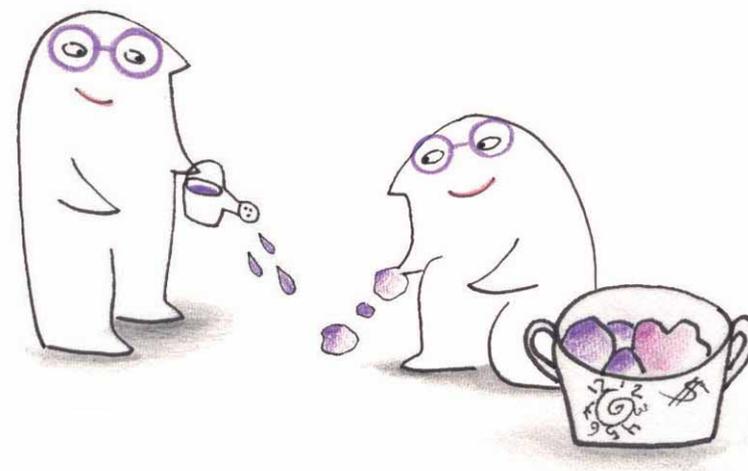
Estos intercambios y diálogos nos han servido a las organizaciones participantes para reafirmar o identificar algunos futuros pasos a medio y largo plazo.

Por una parte, somos conscientes de que el trabajo a nivel interno y colectivo por la equidad de género ha de continuar, apostando de una manera integral, profunda y a largo plazo. Nos implica mover corazones, pensamientos y acciones para la transformación de las brechas de desigualdades tanto al interno de nuestras entidades, así como promoverla en los entornos y personas y grupos con los que trabajamos. No nos basta con tener firmes convicciones, sino que debemos emprender acciones y tomar decisiones concretas para fomentar los cambios. Y para ello, requerimos de una clara apuesta estratégica, de mucho diálogo, reflexión y análisis, así como de un manejo constructivo de las resistencias que aparecerán.

• APRENDER Y CAMINAR JUNTO A OTRAS ORGANIZACIONES:

Por otra parte, reafirmamos que caminar con otras organizaciones estos procesos de cambio nos ayuda, nos motiva y nos enriquece. Compartir con otras organizaciones no solo nos aporta sentirnos más acompañadas en estos cambios, sino también nos ofrece ideas inspiradoras, estrategias o aprendizajes. También pueden darse colaboraciones específicas como pueden ser: contrastes en diagnósticos de género, formarnos entre nosotras, compartir experiencias más concretas, o identificar retos compartidos, etc

La equidad de género y este tipo de apuestas y cambios proequidad de género, tienen elementos técnicos, pero sobre todo políticos. Es ahí donde más hay que incidir.



1. Paciencia para el cambio: La nueva mirada necesita su tiempo para nacer y transformarse.

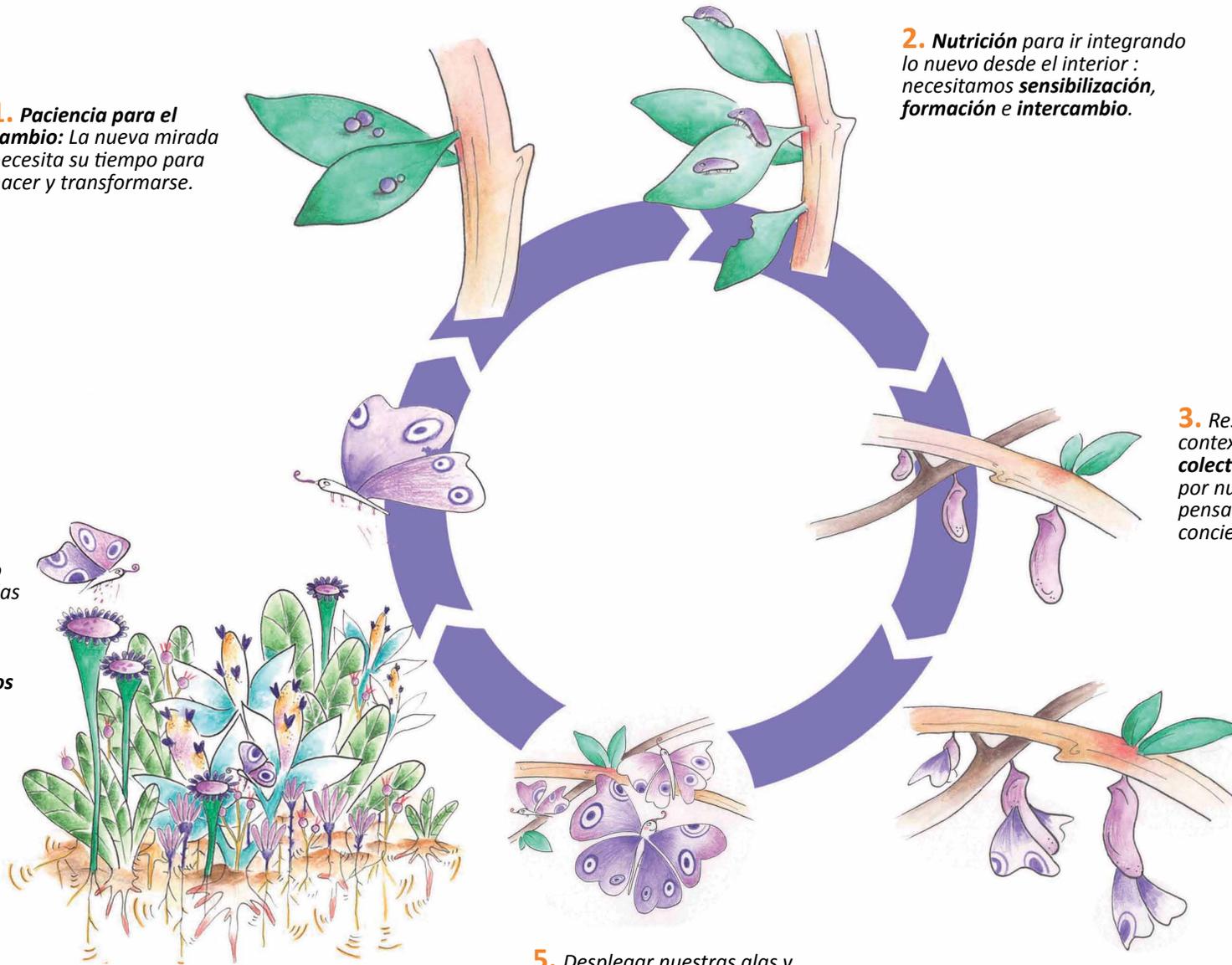
2. Nutrición para ir integrando lo nuevo desde el interior: necesitamos **sensibilización, formación e intercambio.**

3. Respeto del tiempo y del contexto: este es un **cambio colectivo y personal** que pasa por nuestra piel, nuestros pensamientos y nuestra conciencia profunda.

6. El proceso de cambio es vivido, sentido y construido por todas, las semillas del cambio están en nuestras manos: cuidarlas también requiere **observar los cambios durante el camino.**

4. Valentía y acciones concretas para salir de nuestra zona de confort. Valorando nuestras resistencias que son las que fortalecen nuestras alas.

5. Desplegar nuestras alas y contribuir al cambio: que nuestras **acciones y nuestro SER estén alineados.**





7. Si ampliamos nuestra mirada, podemos ver que todo está interrelacionado y que el impacto de nuestro cambio puede hacer que otros cambios germinen más allá de nosotras. Caminamos acompañadas...

Y este CAMINAR CON OTRAS
Nos ayuda
Nos motiva
Y nos enriquece

ANEXO 1

Fichas de experiencias

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: CINEP/PROGRAMA POR LA PAZ – COLOMBIA

Síntesis de la experiencia:

Algunas mujeres del equipo Cinep, impulsan en 2017 espacios de conversación sobre el género y el enfoque de género, recogiendo inquietudes y propuestas que habían circulado en otros momentos, con otras protagonistas. Esta vez, el diálogo posicionó la necesidad de construir una política o un plan de equidad de género y tuvo como fruto la resonancia institucional para iniciar un proceso de cambio pro equidad de género, con el apoyo de ALBOAN. En 2019 se inició con un diagnóstico institucional de género, realizado por una consultora, que abordó: la estructura organizacional, la cultura organizacional de igualdad y equidad de género; las tensiones y los retos frente a la implementación del enfoque de género, entre otros aspectos. Se realizó también un documento de lineamientos de la política institucional de igualdad y equidad de género en Cinep/PPP, del cual surgió un proceso de conversación y validación con los equipos de trabajo.

En 2020 se formuló la política institucional de igualdad y equidad de género y diversidad sexual 2021- 2023, que busca “generar transformaciones sostenibles en la cultura organizacional de Cinep/PPP que permitan la superación de las brechas de género presentes al interior de la organización y la ampliación de los marcos de comprensión de la realidad hacia una mayor igualdad de género en coherencia con la apuesta institucional de una sociedad más justa”. Esta política tiene cinco líneas estratégicas: 1) Construcción de entornos laborales incluyentes y libres de discriminación; 2) Prevención y atención de todas las formas de violencias basadas en género; 3) Incorporación del enfoque de género en el Sistema de Información General y el Banco de Datos; 4) Incorporación del enfoque de género los programas de Cinep/PPP, y; 5) Promoción y reconocimiento de los derechos de las mujeres en los escenarios territoriales donde actúa Cinep/PPP.

En 2021 se inició su implementación con varios pasos importantes: la adopción institucional de la política de género y diversidad sexual (mediante una resolución interna); la instalación de una mesa institucional de género como el mecanismo central de transversalización del enfoque de género (un espacio donde están representados todos los equipos de Cinep/PPP en el que se deciden y coordinan las acciones a implementar de la política); la definición de un Plan de Acción para el año 2021; el inicio de un proceso interno de sensibilización; la formulación de un protocolo de prevención, atención y sanción del acoso sexual laboral y por razón de sexo, género y orientación sexual, en proceso de validación, entre otros.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

El abordaje del enfoque de género en organizaciones complejas debe reflejar también esa complejidad. La elaboración del diagnóstico fue en sí mismo un proceso que reveló las tensiones latentes frente al enfoque de género, por ejemplo; los desacuerdos sobre el marco de comprensión conceptual, técnico y político del enfoque al interior de los equipos; las posturas divergentes sobre la validez conceptual del género como categoría de análisis, que enriquezca el abordaje de los temas históricos de Cinep y su relación con otras temáticas emergentes; la circulación de lecturas parcializadas sobre los feminismos lo cual favorece las resistencias frente a la implementación del enfoque de género y contribuye al desconocimiento de la voz de mujeres que expresan posturas feministas en escenarios cotidianos y de intercambio de saberes.

La apuesta de Cinep ha sido continuar construyendo la política institucional desde las tensiones presentes con un enfoque dialógico que permita continuar con las reflexiones surgidas del proceso y ampliar las preguntas y ámbitos de reflexión, privilegiando la construcción de acuerdos. Por ejemplo en relación con las brechas en torno a la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, o la asignación de beneficios en razón de diversos criterios percibidos como “privilegios”. Otro tema que ha despertado el interés de una parte del equipo tiene que ver con las violencias de género y su tratamiento tanto en el ámbito interno, como con los actores de sentido con quienes trabaja Cinep.

Para otras organizaciones, resaltamos como aprendizaje la necesidad de abordar los temas de género desde un enfoque que privilegie la posibilidad de visibilizar posturas divergentes y construir acuerdos, con el horizonte de una sociedad más justa. También creemos que tener una mesa de género reconocida en la estructura interna de la organización permite una construcción de la política desde los equipos y facilita la circulación de ideas, inquietudes y propuestas de cambio.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: ASEC – GUATEMALA**Síntesis de la experiencia:**

En el año 2016 se inició un proceso de diagnóstico institucional con el propósito de contar con una mirada crítica de las relaciones de género que se promueven en y desde el IGER para diseñar acciones concretas y medibles para avanzar hacia la equidad.

El diagnóstico se realizó desde un enfoque cualitativo y dialógico, adecuado para analizar las percepciones, ideas y experiencias en torno al género de los diferentes actores que componen la comunidad educativa del IGER. Los valores que guiaron la labor de diagnóstico fueron la objetividad, la veracidad y la confidencialidad.

La metodología del proceso incluyó: a) Lectura de documentación institucional; b) Talleres con todos los equipos para identificar los valores más importantes de la cultura institucional y acciones en las que se vive el valor; concepción de la equidad de género en el trabajo, así como necesidades de formación para aplicar los valores institucionales. c) Construcción del perfil de la persona colaboradora de ASEC, d) Construcción del plan institucional de formación; f) Validación final del perfil y plan de formación.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

ASEC sigue consciente de que la apuesta por la equidad de género es una lucha de largo alcance. Es por ello que, con el apoyo de ALBOAN, han logrado encaminar acciones para identificar la desigualdad de género en ASEC/ IGER.

ASEC se ha dotado de herramientas concretas para operativizar la apuesta por la equidad de género: Una política institucional en equidad de género, que marca acciones bien definidas con indicadores, los cuales se pretenden ir trabajando de manera progresiva, tanto a nivel interno y externo de la institución. Asimismo cuenta con un perfil de valores de la persona colaboradora de ASEC, consta de un conjunto de valores que deben formar parte de la sensibilidad y la práctica cotidiana de cada una de las personas colaboradoras de ASEC. Y por último, elaboró un Plan Institucional de formación ASEC, abarcar las necesidades formativas generales y específicas de todas las personas colaboradoras, abarca diversas temáticas formativas, con énfasis en el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en los valores institucionales y en la realización del eje de formación continua de la política institucional de género de ASEC.

Las herramientas institucionales mencionadas contienen estrategias de empoderamiento de las mujeres dentro y fuera de la institución, para contribuir a la mejora la calidad de espacios institucionales, así como a la capacitación continua de las mujeres acordes a sus capacidades intelectuales y personales.

Enfoque participativo. La participación y alta implicación en los talleres para la creación del Perfil del colaborador de ASEC y el Plan de Formación de ASEC fue un pilar fundamental. Facilitó recoger y trabajar sobre necesidades y expectativas tanto personales como colectivas.

Inclusión en las estrategias organizacionales los siguientes valores: la solidaridad, la promoción de los derechos humanos, la interculturalidad y respecto a la diversidad, la equidad de género y la justicia.

Implementar el plan de formación institucional de ASEC. Esto les permitirá crear y fortalecer la cultura organizacional basada en valores con equidad de género.

Como cambios significativos destacamos: Oportunidad de desarrollo de capacidades; Espacios para liderazgo; Promoción del acceso a la educación a las jóvenes y adultas de los sectores que se atienden; Se evidencia en las jefaturas y la distribución del poder de ASEC. Y como desafíos de esta etapa: Un constante monitoreo de las propuestas a realizar y que se den esas formaciones; Todo el equipo colabora de acuerdo a sus capacidades.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: FUNDACIÓN SUYUSAMA, DEPARTAMENTO DE NARIÑO - COLOMBIA

Síntesis de la experiencia:

El proceso de autodiagnóstico de género, inició en el 2021 en el marco de la experiencia desarrollada por la Red Comparte, teniendo como objetivo: identificar el grado de implementación del enfoque de género con la participación activa del equipo técnico, administrativo y directivo de Suyusama.

El proceso se dividió tres fases:

1) Trabajo grupal para identificar el nivel de incorporación el enfoque de género en la apuesta institucional, la estructura organizacional, las capacidades del equipo y las buenas prácticas implementadas;

2) Trabajo individual y privado a través de una encuesta virtual anónima, para recoger la percepción de cada persona en torno al nivel de incorporación del enfoque de género en la cultura organizacional y las sensibilidades del equipo al respecto;

y 3) Trabajo con coordinaciones de proyectos para conocer el estado del enfoque de género en el quehacer institucional y como se materializa en el acompañamiento a las comunidades rurales. Paralelamente se realizó un proceso de formación en aspectos claves: ecofeminismo, feminismos comunitarios, interseccionalidad, masculinidades alternativas y diversidades e identidades.

Todo este caminar ha permitido sentar las bases para construir la política institucional de género y el plan pro equidad e ir incorporando el enfoque de género en los instrumentos de planificación y seguimiento a las actividades de acompañamiento, y finalmente a las transformaciones territoriales.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

En este proceso fue clave promover el trabajo grupal para abrir discusiones, intercambio de conocimientos, ideas y sentires; asegurando espacios para escuchar todas las voces y animando el trabajo privado para conocer percepciones personales sin juicios ni represalias.

El trabajo de autodiagnóstico debe estar cimentado en las bases de la empatía, el respeto y la apertura de mente y corazón, y la aceptación de las diversidades.

El desarrollo de las jornadas de trabajo se realizó en lugares alejados de la oficina, lugares que brindaban desconexión de las actividades diarias y cercanía con la naturaleza.

Fue clave el apoyo de parte de los directivos de la fundación para el desarrollo de la propuesta de autodiagnóstico, que aseguró los tiempos en las agendas de trabajo; así como el apoyo constante de las profesionales de ALBOAN, en las orientaciones conceptuales y metodológicas y como puente con experiencias de otros centros sociales.

El proceso nos ha llevado a ser cada vez más conscientes de las estructuras patriarcales y machistas que multiplicamos en el día a día del ámbito laboral y familiar; y darnos cuenta de que entendiendo esto, se pueden poner en marcha estrategias para modificar esos patrones nocivos y así trabajar y fortalecer el enfoque de género en el trabajo con las comunidades rurales.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: NITLAPAN - UCA - NICARAGUA

El instituto de investigación y desarrollo Nitlapan, UCA, es una obra de la Compañía de Jesús, que trabaja con y para la población con menos oportunidades, mediante la generación de conocimientos y formación de relevos generacionales, el fortalecimiento de capacidades, la promoción de servicios financieros y no financieros, la auto gestión de procesos de cambios socioeconómicos, políticos y culturales, en los territorios donde tenemos presencia.

¿Por qué decide tu organización realizar una política de género institucional?, ¿cómo fue liderado?

Por la necesidad de contar con lineamientos guías para disminuir las brechas de género, disminuir desigualdades y crear condiciones a nivel de la institución y del trabajo que se realiza con las poblaciones meta.

El proceso de elaboración de la política de género es liderado por un equipo de trabajo formado por mujeres con sensibilidad y compromiso político, se trató de que hubiese personas de los diferentes equipos de trabajo.

¿De qué manera disponer de una política de género ha ayudado a integrar la perspectiva de género en los procesos que acompañan?

La política de género guía los procesos implementados, se incluyen los elementos clave en la formulación de proyectos, ha generado cambios en otros documentos de política.

¿En qué cuestiones concretas ha impactado en los procesos económico-productivos?

En la inclusión social de mujeres (adultas y jóvenes), acceso a recursos, fortalecimiento de capacidades para tener control y decisión sobre los recursos que manejan, aumenta su autoestima y reconocimiento del aporte económico a la familia. Mujeres asumen liderazgos en las Cajas Rurales Comunitarias, asumen desafíos por la doble o triple jornada de trabajo. Mujeres jóvenes participan en procesos de fortalecimiento institucional, creando las bases para relevos generacionales en las comunidades.

¿En esta fase de elaboración de la Política de género qué 2 o 3 recomendaciones o aprendizajes resaltarías para otras organizaciones en este tipo de procesos?

1. Partir de un diagnóstico de relaciones de género, conocer los imaginarios del personal.
2. Que sea participativo considerando la participación de mujeres, hombres, juventud, población indígena, procedencia (urbano, rural), ubicación laboral (Managua, territorios).
3. Derivar de la política un plan de trabajo que no sea tan ambicioso, que sea realista.
4. Contar con recursos para la elaboración de la política.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: ASOCIACIÓN SERVICIO SOLIDARIO CVX (SOLIDARIDAD CVX) - EL SALVADOR, C. A.

Síntesis de la experiencia:

El cuestionamiento interno sobre ¿por qué la participación de las mujeres es casi nula en los procesos de agricultura sostenible que acompañamos? Sumado al interés de personas del equipo de incorporar el análisis de género al trabajo, coincidió con situaciones como el ofrecimiento de una agencia para apoyar el fortalecimiento institucional, la oferta de becas de una ONG nacional para formación comunitaria y a personal técnico en el enfoque de género, la llegada de un proyecto exclusivo para mujeres y la necesidad de gestionar con agencias de cooperación que lo pedían, nos fue llevando a un proceso que culminó con la formulación de la Política al recibir el ofrecimiento de apoyo por parte de ALBOAN para hacerlo.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

Que sea un proceso participativo, con todos los niveles de la estructura institucional. Desde la Junta Directiva hasta el voluntariado y socializarlo con población que se acompaña.

El proceso de construcción con un método vivencial que permita sensibilizar y que de alguna manera ese análisis y reconocimiento “pase por la piel” y no sea solo un ejercicio intelectual.

Su sostenibilidad, como proceso, requiere presupuesto. Un equipo dinamizador y fondos para llevar a cabo las acciones necesarias y contempladas desde la Política u otras que se vea necesarias.

Es necesaria la formación permanente, sobre todo si hay rotación de personal o que las nuevas contrataciones contemplen el requisito de formación en equidad de género.

Aunque se asuma como eje transversal es necesario visibilizarlo en los Planes Estratégicos Institucionales; Planes Operativos Anuales; Planes de Formación, etc. Si no, se corre el riesgo de diluirse y dar marcha atrás o estancarse.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: CIPCA - PERÚ

Síntesis de la experiencia:

El CIPCA, en el año 2011, decide incorporar como un eje transversal de su trabajo la perspectiva de género y elabora su Política Institucional de Género- PIG que fue presentada en abril del 2012. Posteriormente, en noviembre del 2015, se elabora el Plan Institucional de Igualdad de Género 2016-2017. Asimismo, se elaboran dos diagnósticos institucionales de Género: 2012 y 2015. En el 2016, actualiza su Plan Institucional de Género (PIG), cuya vigencia va hasta el 2021. El objetivo de la Política Institucional de Género CIPCA es garantizar la equidad de género en el quehacer institucional tanto a nivel interno como externo. Su accionar se sustenta en los siguientes principios y enfoques: la equidad de género, el respeto a la diversidad cultural y el empoderamiento.

En el 2018, en el marco del proceso de implementación de la PIG, se crea la Coordinación Temática de Género con el fin de articular, difundir y promover las acciones institucionales para impulsar la igualdad y la equidad de género en el trabajo de la institución, tanto al interno como al externo.

Actualmente, CIPCA cuenta con 44 colaboradores/as: el 43% son mujeres (19), 55% son hombres (24) y el 2% es LGTBQ+ (1) y 4 mujeres cabezas de hogar, y estamos desarrollando el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional considerando como uno de los enfoques para su elaboración, el enfoque de género. El próximo año se tiene prevista la actualización de la Política Institucional de Género.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?**1. Voluntad política y disposición al cambio**

- Se promueve la incorporación y participación de mujeres en los niveles directivos y técnicos del CIPCA.
- Se sensibilizan y fortalecen las capacidades del personal en la dimensión de género.
- Se promueve el desarrollo profesional igualitario entre hombres y mujeres dentro de la organización.
- Se otorgan facilidades para conciliar la vida laboral y la familiar, equilibrando las necesidades de las personas y las de la institución.
- Se articula alianzas con instituciones afines que trabajen con el enfoque de género y en la promoción del mismo.

2. Transversalización del enfoque de género en la implementación de proyectos

- Los proyectos elaborados e implementados transversalizan el enfoque de género
- Se trabaja por el empoderamiento femenino personal y colectivo: entendiendo el poder como esa capacidad y habilidad que todas las personas tenemos, no “poder” para estar por encima de alguien.
- Impulsamos el mayor reconocimiento y valoración de las mujeres como ciudadanas con derechos y responsabilidades, actoras y protagonistas de sus propios cambios.

3.- Instrumentación con enfoque de género

- Autoevaluación en la utilización de mensajes, lenguaje e imágenes que se transmiten en las reuniones y talleres, analizando si estos refuerzan o cuestionan los roles de género tradicionalmente asignados a hombres y mujeres.
- Elaboración del “Diagnóstico de uso de herramientas y metodologías de género” aplicado al personal de CIPCA, para fundamentar y fortalecer la implementación de las políticas de equidad de género.
- Identificación de estrategias y metodologías para la incorporación del enfoque de género en la implementación de los proyectos

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: JRS LAC OFICINA REGIONAL - LATINOAMÉRICA Y CARIBE

Síntesis de la experiencia:

Implementación de la política de género institucional que comprende la transversalización del enfoque en el eje organizacional y misional.

A su vez, se realizó un ejercicio de formación a nivel regional para incluir el enfoque de género en el ciclo de formulación de proyectos para garantizar acciones y presupuesto tanto en el nivel interno como en el externo y en relación a las actividades en el territorio.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

- El enfoque de género se podría invisibilizar si no se realizan acciones afirmativas en favor de su implementación adjudicando recursos e indicadores de seguimiento y monitoreo concretos.
- Las experiencias relacionadas con la inclusión del enfoque de género son diversas y variadas de acuerdo a las características del contexto en dónde se opera.
- Los escenarios de intercambio de experiencias favorecen el proceso de complementar estrategias y robustecerlas en concordancia con las experiencias de otros territorios, así como visualizar posibles dificultades para prevenirlos a tiempo.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: RADIO CUTIVALÚ – PERÚ**Síntesis de la experiencia:**

Nuestra institución desde el año 1996 diseña e implementa proyectos sociales, en busca de relaciones equitativas entre mujeres y hombres, por lo cual se ha contribuido a la elaboración de instrumentos de gestión pública, como:

- Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública regional, ordenanza 284-2014.
- Plan regional de igualdad de género 2016-2021.
- Plan regional por los derechos de la niñez y la adolescencia 2016-2021
- Plan regional contra la trata de personas 2016-2021.
- Pacto político por la gobernabilidad 2019-2022.
- Diagnósticos: situación de las brechas de género (9) de la región Piura.
- Planes operativos anuales y multianuales
- Gobernabilidad 2019-2022.
- Diagnósticos: situación de las brechas de género (9) de la región Piura.
- Planes operativos anuales y multianuales

Asimismo, se ha contribuido a la creación y funcionamiento de espacios de concertación: consejo regional de igualdad de género; comisión regional de lucha contra la trata de personas y el tráfico ilícito de migrantes; instancia regional, local y distrital de prevención, sanción y erradicación de la violencia contra la mujer y grupo familiar; comité de transversalización del enfoque de género en la gestión pública (integrado por todas las direcciones, áreas, gerencias del gobierno regional y 2 organizaciones de la sociedad civil. Cutivalú es una).

Cada espacio tiene un equipo técnico y asamblea, Cutivalú es integrante en ambos.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

1. Creación y funcionamiento de espacios de concertación.
2. Acciones de comunicación para fortalecer aprendizajes y difusión de mensajes claves.
3. Trabajo directo con organizaciones comunitarias.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES DE CAMBIO PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Organización y país: FUNDACIÓN ALBOAN – ESPAÑA (PAÍS VASCO Y NAVARRA)

Síntesis de la experiencia:

Conforme ha ido siendo una apuesta institucional, Alboan ha integrado la equidad de género en otros procesos institucionales. Desde la planificación estratégica del 2005, en donde se incluyó la equidad de género como un objetivo específico a ser trabajado desde diversos ámbitos de actuación hasta la última Planificación Estratégica (2020-2025), donde de nuevo se reconoce la doble naturaleza de la equidad de género.

También a lo largo de estos años, Alboan ha llevado a cabo Políticas y planes específicos en materia de género. Y ahora mismo estamos con la segunda Política de Género 2016-2021 y ejecutando el segundo Plan Pro equidad 2017-2021, el cual continúa con 3 grandes líneas estratégicas: empoderamiento de las mujeres, transversalización de la perspectiva de género en diversos ámbitos y procesos y la eliminación de las desigualdades. La elaboración de dicho plan se realizó de forma participativa con todo el equipo. Cada una de estas estrategias tiene una serie de líneas de acciones previstas, en total 11. Para poder alcanzar esas acciones, se desglosa un listado de 25 actividades. Se ha establecido una meta a alcanzar para cada una.

Al ser un proceso institucional, toda la organización es responsable de esta apuesta y en concreto el Grupo de género de Alboan tiene la misión de dinamizar los procesos de elaboración de las políticas y planes, gestionar y velar por su seguimiento. Este grupo está compuesto por personas de las distintas áreas de Alboan y Dirección. La responsabilidad para ejecutar cada acción corresponde a distintas áreas de la organización y en algunos casos en concreto al propio grupo de género. Y durante estos últimos años, se ha consolidado la forma de trabajo del plan en el que las personas del grupo se distribuyen el seguimiento de cada una de esas acciones. El grupo de género realiza un informe anual con todos los indicadores y metas incluyendo no sólo un análisis cuantitativo, sino también cualitativo y de evaluación.

Es importante tener en cuenta que en esta implementación habrá áreas donde los avances son más visibles y otros, donde encontraremos más resistencias tanto internas como externas pero es necesario asumirlas como parte de este camino no lineal y como retos pendientes para ir afrontando.

¿Qué claves y aprendizajes principales identifican de este proceso?

- Debe ser un plan integrado con la planificación institucional: y planteado desde una visión política los temas de género tienen que estar incluidos en las agendas de la institución, las áreas y las personas y requiere de un enfoque participativo en su elaboración e implementación que permita una mayor vinculación del equipo.
- Debe ser un plan autosostenible en el medio largo plazo: con una mirada realista y ajustada a las posibilidades de la organización y el equipo (tiempo, recursos, capacidades,...) pero que empuje para provocar cambios. Prestar especial atención a los tiempos incluyendo la posibilidad de liberación de tiempos para algunas personas, recursos y planificar una estrategia de obtención de recursos económicos con una mirada siempre atenta a las posibilidades de financiación que puedan surgir alineándose con las áreas priorizadas por las instituciones.
- Definir resultados medibles, concretos, asequibles que permitan visibilizar los cambios y mostrar los avances. Es necesario mantener un ritmo de seguimiento y rendición de cuentas periódico con el compromiso de ejecutar el plan y contar con espacios de devolución al equipo y a la dirección.
- Plantear este proceso desde una dinámica de mejora con un enfoque de mejora continua, aprendizaje y flexibilidad. No son procesos lineales y la herramienta del plan debe ser palanca para el cambio siendo conscientes de que la realidad, y el contexto tanto organizacional como exterior pueden cambiar.
- Incorporar la transversalización de la equidad de género en los propios proyectos de la organización que incluyen acciones con este enfoque.

ANEXO 2

Glosario de términos

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de creencias compartidas que generan expectativas, delimitan lo aceptado y valorado en el funcionamiento de la organización, y definen lo considerado femenino y masculino dentro de la misma. Pertenecen a ese lugar de “la identidad” de las organizaciones por lo que resulta un ámbito resistente a los cambios pero que ofrece grandes posibilidades si se quiere transformar éstas desde una perspectiva de equidad y justicia en sentido amplio.

GÉNERO: Construcción cultural, social y económica que configura las relaciones sociales y de poder entre categorías, hombres, mujeres u otras, y la identidad de estas. Asociadas a estas identidades se dan atributos sociales y oportunidades.

INTERSECCIONALIDAD: tiene en cuenta los diversos ejes de opresión que pueden sufrir las mujeres entendiendo que la opresión final no es la suma de todos los ejes de opresión existentes, sino que supone un eje de opresión diferente.

MASCULINO/FEMENINO: Con estos términos nos estamos refiriendo a características socialmente adscritas a ese género pero puede ser una práctica ejercida tanto por hombres como por mujeres.

PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO: Son actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y pensar, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructura, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc. Son procesos que colocan en el centro de análisis y reflexión la cultura organizacional, aquello que, en ocasiones, no está escrito y que se encuentra detrás de muchos procesos de toma de decisiones, de organización, de comunicación...

MASCULINIDADES ALTERNATIVAS: Se trata de una revisión y cuestionamiento por parte de los hombres al modelo hegemónico de masculinidad patriarcal y de aquellos roles estereotipados históricamente, para poder así favorecer relaciones igualitarias entre hombres, mujeres y otras identidades sexuales.

