



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

Un Documento Técnico Sobre El Fortalecimiento De La Sociedad Civil En
México

DISCLAIMER: This publication was produced for the United States Agency for International Development (USAID) and prepared by Social Impact, Inc., under the Civil Society Activity, contract No. AID-OAA-I-13 -00045. The opinions and content of this report do not necessarily reflect those of USAID or the United States Government.

Este documento es parte de una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementados por Social Impact, Inc. (SI) y financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los textos que integran la colección describen el enfoque y la metodología de desarrollo de capacidades sistémicas que el Programa diseñó para acompañar a más de cuarenta Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el fortalecimiento institucional, la gestión de subvenciones y el cumplimiento legal. Este documento describe las distintas estrategias que el Programa diseñó e implementó para integrar el enfoque de género e inclusión en sus procesos de desarrollo de capacidades, destacando algunas historias de éxito. El compendio completo es un recurso útil para fortalecer a las OSC. Puede consultar la colección completa en el sitio web de SI, <https://socialimpact.com/>.

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

El Programa para la Sociedad Civil de USAID es un Programa de 4 años de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El Programa tiene como objetivo mejorar la sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México para implementar efectivamente sus agendas sobre prevención de la violencia, protección de los derechos humanos y reforma al sistema de justicia. Con este fin, el Programa se enfocó en mejorar la capacidad de las OSC para comunicarse y trabajar en colaboración, aumentando sus conexiones con actores clave, fortaleciendo su capacidad para desarrollar estrategias que respondan a un entorno cambiante y a las necesidades y prioridades de sus comunidades, y mejorando el acceso de las OSC a conocimiento y recursos. El Programa para la Sociedad Civil de USAID en México es implementado por Social Impact (SI) Inc. en asociación con la Fundación Appleaseed México.

SOBRE SOCIAL IMPACT

Social Impact (SI) es una empresa consultora de gestión que brinda servicios de monitoreo, evaluación, planeación estratégica, gestión del desempeño y desarrollo de capacidades para avanzar en la efectividad del desarrollo. El trabajo de SI contribuye a reducir la pobreza, mejorar la salud y la educación, promover la paz y la gobernabilidad democrática, fomentar el crecimiento económico y proteger el medio ambiente. Para lograr esto, SI ofrece servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación a agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

AGRADECIMIENTOS

Fortalecimiento Institucional con enfoque de género e inclusión en las organizaciones de la sociedad civil. La experiencia del Programa para la Sociedad Civil de USAID es producto de un esfuerzo colaborativo, al cual aportaron con su conocimiento y experiencia numerosas personas del equipo de USAID, Social Impact y del Programa para la Sociedad Civil de USAID en México, así como de sus organizaciones aliadas. Especial agradecimiento a Elizabeth Warfield y Lucila Serrano, cuyas contribuciones a la visión estratégica del Programa se reflejan en este documento, así como a Gladys Rivera por sus enriquecedoras sugerencias. Asimismo, un reconocimiento al equipo de Desarrollo de Capacidades del Programa para la Sociedad Civil: Anne Largaespada, Brandon Fischer, María Huerta, Andrea Sanfeliz y Jessali Zarazua, por su apoyo, colaboración e inspiración de trabajo en equipo.

Autoría: Mónica Corona

Coordinación Editorial: Yolanda Talavera y Brandon Fischer

Esta publicación fue producida por Social Impact, Inc. para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el contrato No. AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Mexico City, 2020. All rights reserved by USAID or the U.S. Government. This document may be excerpted, photocopied, or adapted in whole or in part, provided the material is distributed free of charge and that credit is given to CSA and USAID.

CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO	6
II. INTRODUCCIÓN	7
SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID.....	7
LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN.	9
PERSPECTIVA DE GÉNERO E INCLUSIÓN	10
BENEFICIOS DE INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO E INCLUSIÓN.....	12
III. CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA EN LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN LAS OSC SOCIAS.....	13
ESTRATEGIAS PARA LA INTEGRACIÓN DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN LAS OSC SOCIAS DEL PROGRAMA.....	13
IV. HERRAMIENTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ENFOQUE.....	15
HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	15
HALLAZGOS DE LÍNEA BASE DEL DIAGNÓSTICO OCA	16
ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS EN EL DIAGNÓSTICO OCA.....	18
V. ESTRATEGIAS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC	19
ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN TEMÁTICA.....	19
ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN TRANSVERSAL	22
ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN ESPECÍFICA.....	27
LA IMPORTANCIA DE LAS Y LOS AGENTES DE CAMBIO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES	29
CONCLUSIÓN.....	31
BIBLIOGRAFÍA	32

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

G+I	Género e Inclusión (<i>Gender and Inclusion</i>)
5 R´S	Una metodología de USAID para mapear el sistema local (Roles, Resultados, Reglas, Recursos, Relaciones)
AMELP	Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del Programa (<i>Activity Monitoring, Evaluation and Learning Plan</i>)
APS	Declaración de Programa Anual (<i>Annual Program Statement</i>)
CD 2.0	Desarrollo de Capacidades 2.0 (<i>Capacity 2.0</i>)
CDCS	Estrategia Nacional de Cooperación para el Desarrollo (<i>Country Development Cooperation Strategy</i>)
CLA	Colaborar, Aprender y Adaptar (<i>Collaborating, Learning, and Adapting</i>)
PSC	Programa para la Sociedad Civil de USAID (<i>Civil Society Activity</i>)
CSO	Organización de la Sociedad Civil (<i>Civil Society Organization</i>)
HICD	Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (<i>Human and Institutional Capacity Development</i>)
ISO	Organización de Apoyo Intermedio (<i>Intermediate Support Organization</i>)
PS	Paquete de Solución (<i>Solution Package</i>)
NUPAS	Encuesta de Pre-Asignación de Subvención para Organizaciones No estadounidenses (<i>Non-U.S. Organization Pre-Award Survey</i>)
OCA	Evaluación de Capacidades Organizacionales (<i>Organizational Capacity Assessment</i>)
OPI	Índice de Desempeño Organizacional (<i>Organizational Performance Index</i>)
SI	<i>Social Impact</i>
SNA	Análisis de Redes Sociales (<i>Social Network Analysis</i>)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>United States Agency for International Development</i>)

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene la experiencia y el aprendizaje obtenido a partir de la implementación de las diversas actividades, acciones y metodologías enfocadas en la incorporación de la perspectiva de género en el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades con las Organizaciones de la Sociedad Civil aliadas del Programa para la Sociedad Civil de USAID. El documento identifica las estrategias que se diseñaron e implementaron para que el enfoque de género e inclusión fuera parte del desarrollo de capacidades de las OSC, y describe el nivel de la apertura e interés de estas, señalando en algunos casos, sus resistencias.

Durante la implementación de los procesos de desarrollo de capacidades, se siguieron estrategias para impactar en lo interno por medio del diagnóstico especializado y a través de la capacitación y soporte técnico orientado a reducir las brechas identificadas. Los paquetes de solución¹ constituyeron el mecanismo para cerrar dichas brechas, y estos se caracterizaron como especializados en el tema de género e inclusión o paquetes en los cuales se incorporó la perspectiva de género a otras temáticas para el desarrollo organizacional. A nivel externo, se dotó a las OSC de asesoría para desarrollar análisis y planes de monitoreo y evaluación de sus proyectos técnicos, incorporando indicadores de género e inclusión y brindando seguimiento de datos desagregados por sexo y edad.

¹ El Desarrollo de la Capacidad Institucional (HICD, por sus siglas en inglés) de las organizaciones, se ha realizado en buena medida a través de “paquetes de solución” diseñados por el programa. Estos contenidos metodológicos cubren diferentes áreas temáticas identificadas como áreas comunes de oportunidad en el sector de la sociedad civil en México. Estos contenidos se adaptan a las necesidades específicas de cada organización, a partir de los resultados obtenidos en sus diagnósticos participativos, así como las prioridades de cada organización. Entre los temas transversales que se abordan en los paquetes de solución se encuentran Facilitación del Cambio y Género e Inclusión.

II. INTRODUCCIÓN

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

El Programa para la Sociedad Civil de USAID fue diseñado con el propósito de contribuir al mejoramiento de la capacidad institucional y aumentar la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) mexicanas para que puedan implementar de manera más efectiva programas relacionados con la prevención del crimen y la violencia, la reforma del sistema de justicia penal y la protección de los derechos humanos que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo de USAID (DO's, por sus siglas en inglés). Una buena parte de las organizaciones socias del Programa, sino es que la gran mayoría, desarrollan sus programas y proyectos en contextos donde prevalecen graves violaciones de derechos, siendo la violencia hacia las mujeres y poblaciones vulnerables una situación constante y de urgente atención. Para ejemplificar lo anterior, a continuación, se mencionan algunos datos del contexto de la violencia de género y la situación de las mujeres en México²:

De manera particular, en el país persiste la existencia de un alto nivel de violencia; no obstante que desde 2012 la ONU emitió 4 recomendaciones específicas en la materia, en los últimos años la violencia contra las mujeres se ha incrementado. La expresión más severa de la violencia hacia las mujeres es aquella que conduce a la muerte por razones de género. Este tipo de violencia afecta a mujeres de todas las edades sin distinción socioeconómica o cultural. El trabajo para visibilizar y sancionar el delito de feminicidio tiene un largo camino en el que han participado los movimientos feministas, la sociedad civil, la academia, diversas instituciones gubernamentales, los órganos de justicia y legislativos. En 2012, fue publicada la reforma en el Diario Oficial de la Federación para colocar el delito de Feminicidio en el Código Penal Federal (Artículo 325). Asimismo, una sentencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) de 2015 establece que toda muerte violenta de una mujer debe ser investigada con presunción de feminicidio. Para dar cumplimiento a esa sentencia, en 2017 se estableció el Acuerdo 04/XLII/2017 del Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP) mediante el que se aprobó la creación de una plataforma para concentrar los reportes y el análisis de los delitos y víctimas de violencia de género. Como resultado de esto, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) publica mensualmente los feminicidios y los homicidios dolosos de mujeres o por sexo, lo cual permite dimensionar con mayor precisión la violencia feminicida.

Actualmente, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) publica mensualmente estadísticas de violencia contra las mujeres. En sus datos más recientes, el SESNSP informa que las muertes violentas de mujeres tuvieron un incremento en el primer cuatrimestre de 2020 en comparación con 2019, si bien el feminicidio disminuyó en 2.1%, los homicidios dolosos se incrementaron en 11.7%³ Los datos de esta institución, indican que durante enero 2020 al menos 320 mujeres fueron asesinadas en México, es decir, 10 casos por día. Esta cifra es equivalente al promedio diario de feminicidios que se dio durante el 2019.

Por otra parte, en México persisten las altas brechas de desigualdad laboral entre hombres y mujeres. Si bien para 2017 la tasa de participación económica de las mujeres fue de 43.13 y de los

² Información retomada de: Comisión Nacional de Derechos Humanos, CNDH (2018) "Informe que presenta la CNDH al Comité de Expertas de la CEDAW sobre la situación de las mujeres en México" <https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Informes/Especiales/Informe-resum-CEDAW-2018.pdf> en fecha 12 de agosto 2020.

³ Instituto Nacional de las Mujeres, *Violencia contra las mujeres. Indicadores básicos en tiempos de pandemia*. Gobierno de México, 19 de junio de 2020 (<https://www.gob.mx/inmujeres/documentos/violencia-contra-las-mujeres-indicadores-en-tiempos-de-pandemia>)

hombres 79.33, las mujeres (según datos del INEGI) son las que mayoritariamente reciben ingresos de hasta un salario mínimo, mientras que conforme sube el nivel de ingresos el número de mujeres va disminuyendo, de tal forma que, en los cargos que ganan más de cinco salarios mínimos, el número de mujeres es de 894,288, frente a 2,073,061 de los hombres.

Por otro lado, en materia laboral los datos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH), realizada en 2016, indican que el 26.6% de las mujeres que han trabajado alguna vez han sido víctimas de violencia laboral. El 47.9% de esas agresiones ejercidas en contra de mujeres en el ámbito laboral reportadas en esa encuesta fueron de carácter sexual. Aunado a lo anterior, 21.9% de las mujeres ha padecido de discriminación en el trabajo. Dentro de las conductas discriminatorias referidas se encuentran: menos oportunidades que un hombre para ascender (10.3%), menos prestaciones que un hombre que tiene el mismo nivel laboral o puesto (5.7%); y les han solicitado una prueba de embarazo como requisito para trabajar o para continuar en su trabajo (5.3%).

Otro ámbito donde se identifica desigualdad, discriminación y violencia por razones de género es el de la política. Uno de los derechos fundamentales reconocidos en los diversos instrumentos internacionales es la participación en la toma de decisiones públicas. De tal forma, actualmente se lucha por una mayor inclusión de las mujeres en la toma de cargos públicos. Los principales resultados de los procedimientos electorales 2015 y 2016 arrojaron que el Senado de la República contó con un 38.2% de mujeres y un 42.6% en la Cámara de Diputados; mientras que a nivel local en cinco entidades del país el número de mujeres sobrepasaba el 50% del total de las curules disponibles en la entidad: Chiapas (60%); Campeche (54.2%); Zacatecas (53.3%); Querétaro (52%) y; Chihuahua (51.5%). Sin embargo, en 84.37% de las entidades no se ha logrado que la participación de las mujeres sea del 50%. En 40% del total de las entidades del país, la representación de las mujeres en los Congresos Locales es inferior al 40%, Morelos ocupa el último lugar con un 20%.

Por otro lado, la teoría de cambio del programa considera que las OSC son parte de un sistema que puede influir en su desempeño interno e inversamente, factores internos en la organización pueden afectar el sistema más amplio en el que se desenvuelve. Por ello, el programa diseñó un modelo integrado con un enfoque sistémico que incluye el Desarrollo de la Capacidad Institucional (HICD)⁴, el Desarrollo de Capacidades 2.0⁵ y el enfoque de Sistemas Locales⁶ en el nivel interno y el entorno donde se desenvuelve la organización.⁷

El programa facilitó un proceso en el que las OSC, las coaliciones, las redes e *influencers*⁸ aumentaron su conciencia y conocimiento de su ambiente e identificaron los cambios que quisieran promover. Adicionalmente, el programa fortaleció las capacidades internas, así como las capacidades de articulación y desempeño de las organizaciones de sociedad civil dentro de las redes y sistemas

⁴ El desarrollo de la Capacidad Institucional es un modelo de USAID que atiende las brechas de desempeño encontradas en las OSC a través de una amplia gama de soluciones de desempeño, las cuales se adaptan al contexto de cada organización, impulsando procesos de mejora continua. Al emprender iniciativas HICD, lo que se pretende es fortalecer las capacidades de las organizaciones asociadas, a fin de ayudarles a desempeñarse de manera más efectiva, aumentando así la efectividad de la asistencia técnica proporcionada por USAID y otros donantes internacionales. Ver: USAID. n.d. "Human and Institutional Capacity Development." Consultado en fecha 27 julio 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

⁵ USAID. n.d. "Capacity 2.0." Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

⁶ USAID. n.d. "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development." Consultado en fecha 27 julio 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

⁷ Para más información sobre el enfoque del Programa por favor consultar el documento *Desarrollo de Capacidades con Enfoque Sistémico*, el cual también es parte del Compendio de Legado del Programa.

⁸ Se entiende *influencers* como líderes de cambio sistémico en el sector de la sociedad civil, sean organizaciones o actores que han establecido un posicionamiento o un nivel de colaboración notable en el sector.

donde trabajan. Por tanto, junto con USAID y sus organizaciones socias, el programa desarrolló metodologías y herramientas que integraron y personalizaron las mejores prácticas en el desarrollo de capacidades (incluyendo Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales y Capacidades 2.0) en el marco de Sistemas Locales.

LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN

La estrategia del Programa para la Sociedad Civil de USAID para la incorporación del enfoque de género e inclusión (G+I), se enfocó en tres aspectos:

Incorporación del Enfoque de G+I en el nivel interno de la organización:

El Programa dotó de herramientas de diagnóstico y de paquetes de solución (uno específico en género e inclusión y otros paquetes con género transversalizado en los temas de los paquetes), para lograr el fortalecimiento de procesos internos a nivel institucional.

Incorporación de Enfoque de G+I en el entorno de la organización:

En segundo lugar, que se refiere al nivel externo, el enfoque de género se incorporó a partir de acompañar a la organización en el desarrollo y expansión de alianzas estratégicas con actores en distintos sectores y la construcción de comunidades de aprendizaje, impulsando el trabajo colaborativo que le permitiera posicionarse en el sistema donde opera, acceder a recursos y fomentar su sustentabilidad. Por mencionar tres ejemplos: 1) El Proyecto CreActívate, del Consejo Cívico de Instituciones de Coahuila, ha consolidado sus alianzas entre empleadores, OSC y la academia, enfocándose en la prevención del delito y la violencia y logrando un mayor acceso a la justicia para víctimas de violencia de género y jóvenes en conflicto con la ley en el estado de Coahuila; 2) El proyecto de la Red Mesa de Mujeres de Ciudad Juárez, ha logrado el fortalecimiento de una coalición de organizaciones locales, impulsando un nuevo modelo de protección de los derechos de las mujeres en Chihuahua en colaboración con funcionarios estatales, OSC y ciudadanos; 3) El Centro de Investigación, Capacitación y Atención para el Desarrollo Social, CICADES, ha conformado la primera Red sobre Género y Derechos Humanos en el estado de Tamaulipas, con el objetivo de concientizar sobre la violencia de género en Tamaulipas, abordando la violencia de género, incluido el feminicidio, desaparición forzada y violencia doméstica.

Incorporación del Enfoque de G+I desde la visión del sistema donde interactúa la OSC:

En tercer lugar, que se refiere al cambio sistémico, el Programa subvencionó proyectos de las organizaciones socias, promoviendo la incorporación del enfoque de género e inclusión en sus teorías de cambio y en sus indicadores de monitoreo y evaluación. Dichos proyectos subvencionados contribuyeron a generar cambios en el sistema local y en las dinámicas en poblaciones altamente vulnerables por razones de género, ya sea promoviendo cambios a nivel de normas y leyes, acceso a información, generando espacios de trabajo colectivo, contribuyendo de esta manera a los objetivos de desarrollo de USAID.

El desarrollo de capacidades enfocado en el fortalecimiento e incorporación del enfoque de género en las OSC socias del Programa partió de la implementación de dos herramientas principales integradas de autodiagnóstico participativo: El OPI, o Índice de Desempeño Organizacional y el OCA, o Diagnóstico de Capacidades Organizacionales, las cuales buscaron identificar las brechas y/o áreas de oportunidad en las capacidades internas el desempeño organizacional, respectivamente, para posteriormente apoyar a las organizaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención

de estas brechas. La implementación de las herramientas permitió conocer cuáles eran las áreas por fortalecer en una organización, ya sea en términos de capacidades o en términos de desempeño⁹.

Estas herramientas, particularmente el OCA, tuvo la característica de abordar lo referente a género e inclusión tanto **a nivel transversal**, es decir contenido en los diversos ejes estratégicos que componen la herramienta, como **a nivel focalizado temáticamente**, al contar con el eje de diagnóstico dedicado al tema de Género e Inclusión. A partir de lo anterior, los hallazgos encontrados y recomendaciones para el fortalecimiento contemplaron desde su origen lo referente al fortalecimiento en materia de género.

Además de la **estrategia de integración transversal** y la **estrategia de integración temática**, también se implementó una **estrategia de integración específica** mediante la cual el programa abordó las preocupaciones específicas con relación al enfoque de género en las organizaciones a partir de incorporar dicho enfoque en acciones concretas (talleres, webinars, mentorías puntuales) mediante las cuales fueron fortalecidas las organizaciones. Las tres estrategias mencionadas, se abordarán a detalle en este documento.

PERSPECTIVA DE GÉNERO E INCLUSIÓN CON VINCULACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La estrategia en lo referente a género e inclusión siguió el mismo camino que el modelo diseñado para la intervención realizada por el programa durante el tiempo de su implementación: 1) enfocarse en el desarrollo de las capacidades internas (HICD); 2) la conexión con otros actores (Capacidades 2.0) y 3) el enfoque de sistemas locales. A continuación, se presentan ejemplos de cómo el programa ha realizado este esfuerzo, específicamente en materia de género e inclusión:

Fortalecimiento de las capacidades internas:

El mejoramiento institucional en materia de género e inclusión implicó para el Programa la implementación de tres estrategias diseñadas:

- **La estrategia de integración temática:** Se denomina estrategia temática a la forma de brindar asistencia técnica de género que se llevó a cabo mediante la implementación del paquete de solución de Género e Inclusión en las OSC subvencionadas que solicitaron dicho paquete;
- **La estrategia de integración transversal:** Esta estrategia consiste en que una organización que no tenía como prioridad en su diagnóstico la asistencia técnica en el tema de género, pero sí en otras áreas, lograra incorporar de manera transversal el enfoque de género e inclusión. Se ejecutó a través de la implementación de paquetes de solución incorporando/transversalizando el enfoque de género e inclusión en los diversos temas de los paquetes, por ejemplo: Planeación Estratégica con enfoque de género; Monitoreo y Evaluación con enfoque de género, Recursos Humanos y enfoque de género transversal, Procesos Internos con enfoque de género, por mencionar algunos, y a través del otorgamiento de asistencia técnica a las organizaciones en aspectos o temas específicos en los cuales las OSC manifestaron su interés e intención de incorporar el enfoque de género.

⁹ En el apartado IV de este documento “Herramientas para la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad en la institucionalización del enfoque” se explican las herramientas OPI y OCA.

- **La estrategia de integración específica:** Está estrategia consistió en la realización de talleres, seminarios, webinars y acciones concretas que permitieron generar conocimiento en las organizaciones de una manera puntual y específica. En páginas posteriores en este mismo documento, se analiza cada estrategia, proporcionando ejemplos de éxito. La figura a continuación muestra la estructura del paquete de solución de género e inclusión.

Paquete de Solución Género e Inclusión



CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID	3
II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN?	4
III. OBJETIVO GENERAL	5
IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
V. FUNDAMENTO DEL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN	5
VI. CONTEXTO NACIONAL DE MÉXICO	6
VII. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE GÉNERO E INCLUSIÓN	10
VIII. METODOLOGÍAS	10
IX. GÉNERO E INCLUSIÓN EN LA HERRAMIENTA OCA	12
X. DIAGRAMAS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO EN GÉNERO E INCLUSIÓN	13
XI. ASPECTOS PARA TOMAR EN CUENTA DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	15
XII. REFLEXOS PARA PERSONAS FACILITADORAS: CARTAS DESCRIPTIVAS DE LOS MÓDULOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE GÉNERO E INCLUSIÓN	15
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 1. SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO E INCLUSIÓN	18
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 2. POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN	21
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 3. IMPLEMENTACIÓN	26
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 4. PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN	29
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 5. DIFUSIÓN	37
XIII. ANEXOS	35
¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?	39
ELEMENTOS DE UNA CARTA DESCRIPTIVA	35
REPOSITORIO DIGITAL	41
XIV. REFERENCIAS	45
SÍGLAS Y ACRÓNIMOS	46

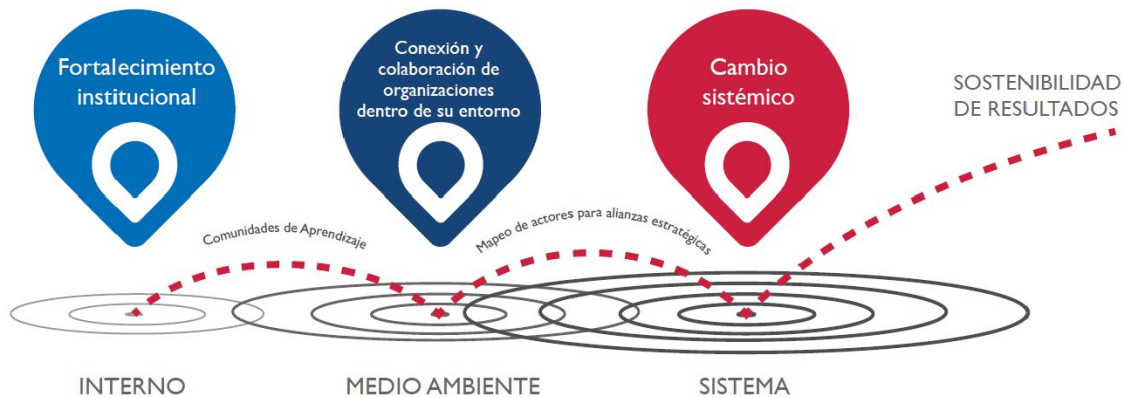
2 | PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

USAID.GOV

Fortalecimiento de las capacidades con vinculación externa:

Conexión con otros actores a través de comunidades de aprendizaje, encuentros, webinars y talleres para fomentar alianzas estratégicas e intercambio colaborativo con enfoque de género en la cultura organizacional, e impulsar así la conexión y colaboración de las organizaciones dentro de su entorno; y el desarrollo de contenidos que impulsaron la incorporación de género en los proyectos técnicos de las organizaciones, contribuyendo así a los objetivos de desarrollo de USAID, buscando el cambio sistémico y la sostenibilidad.

Es relevante mencionar que el fortalecimiento de capacidades fue otorgado no solamente a las OSC del Programa, sino también al personal técnico (consultores/as colaborando con el programa) y al staff mismo del programa. La visión integrada y holística del programa partió del fortalecimiento de capacidades internas, en donde la incorporación y transversalización de género fueron el foco, a la expansión hacia afuera buscando impactar en el mejoramiento del desempeño de las OSC, para finalmente lograr un impacto en el sistema. En este sentido, Género e Inclusión fue un tema transversal de esta visión. La figura a continuación muestra la estrategia del Programa.



BENEFICIOS DE INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Cuando prevalece una cultura organizacional en un escenario de discriminación y exclusión por cualquier motivo o circunstancia, no solamente las personas son las afectadas, sino también las propias organizaciones que menosprecian recursos humanos, lo que tiene un efecto negativo en la productividad, eficiencia y competitividad.

El reto de la inclusión de la perspectiva de género mediante una planeación estratégica es propiciar un avance significativo para la conquista de la igualdad entre mujeres y hombres, reconocer y eliminar la violencia contra las mujeres y la población de la diversidad sexual, así como otros grupos en desventaja social, fomentar un cambio cultural donde las personas se reconozcan, respeten y se conciban como pares, donde prevalezca una cultura de derechos humanos, con miras a delinear y poner en acción planes, lineamientos, protocolos o toda aquella iniciativa que propicie la no discriminación, la igualdad de oportunidades y los derechos humanos.

Las organizaciones de la sociedad civil que trabajan temas de derechos humanos, de prevención de la violencia y de acceso al sistema de justicia, no sólo tienen la obligación de incluir género en el discurso, sino que deben trazar líneas de acción concretas al interior y propiciar las condiciones para que quienes forman parte de ellas puedan desarrollar todo su potencial en un ambiente de igualdad.

III. CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID EN LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN LAS OSC SOCIAS DEL PROGRAMA

Estrategias para la Integración de Género e Inclusión en las OSC Socias del Programa

El enfoque de género e inclusión fue de carácter transversal dentro del programa. Esta integración se garantizó de dos maneras: la primera, mediante la incorporación de un componente de género e inclusión en el diagnóstico organizacional que se aplicó a las OSC y el diseño de un paquete de solución dedicado al enfoque que fue adaptado a las necesidades de las OSC para ayudar a mejorar el enfoque de género e inclusión, así como la transversalización del enfoque en otros paquetes de solución. La segunda, a partir de asegurar que todos los socios beneficiarios presentaran e implementaran planes de monitoreo y evaluación en sus proyectos técnicos, haciendo un seguimiento de los datos desagregados por sexo y edad y también a partir de integrar el enfoque de género en otros paquetes de solución, como el de monitoreo y evaluación y el de diseño de proyectos. En este sentido, en el cuadro que se presenta a continuación, se muestra de forma esquemática ejemplos de la transversalización del enfoque de género e inclusión a partir de identificar cambios mediante el uso de indicadores sugeridos dentro del manual de diseño de proyectos para OSC que forma parte del paquete de solución de Diseño de proyectos.

Ejemplos de Indicadores de Perspectiva de Género: Paquete de Diseño de Proyectos

CUADRO 11. EJEMPLOS DE INDICADORES DE PERSPECTIVA DE GÉNERO

 <p>Porcentaje de hombres y mujeres que participan en los proyectos.</p>	 <p>Número de colaboradoras que son parte del equipo o de los consultores profesionales asociados.</p>	 <p>Número de iniciativas o instrumentos legales recientes emanados o propuestos por el gobierno local, estatal o federal que contienen perspectiva de género.</p>
 <p>Número de iniciativas sociales o ciudadanas vinculadas con la equidad e igualdad de género, o que empleen una narrativa con perspectiva de género en su contenido y estructura.</p>	 <p>Número de mujeres en la localidad, donde se lleva a cabo el proyecto, que tienen un rol de supervisión y liderazgo.</p>	 <p>Número de personas (hombres y mujeres) que hayan participado en eventos o cursos de capacitación con perspectiva de género.⁴⁶</p>

Asimismo, el programa transversalizó en el paquete de Monitoreo y Evaluación ejemplos y ejercicios prácticos de análisis para que los equipos de las OSC incorporen la perspectiva de género e inclusión de forma intencionada en sus proyectos, como se muestra en la ilustración a continuación:

CUADRO 5. COMPARATIVO DE OBJETIVOS E INDICADORES SENSIBLES E INSENSIBLES AL GÉNERO Y A LOS GRUPOS VULNERABLES

INSENSIBLES AL GÉNERO/GRUPOS VULNERABLES	SENSIBLES AL GÉNERO/GRUPOS VULNERABLES
Objetivo A: Implementación del programa de prevención de violencia doméstica.	Objetivo A: Implementación del programa de prevención de violencia doméstica, con enfoque a personas de bajos recursos, incluyendo hombres y mujeres en áreas rurales.
Indicador A: Número de participantes que completaron la capacitación.	Indicador A: 1) Número de participantes que completaron la capacitación (desagregado por sexo y por comunidad geográfica). 2) Porcentaje de los participantes que pueden enlistar al menos tres señales de la existencia de violencia doméstica (desagregado por sexo, edad y comunidad).
Objetivo B: Involucrar a la comunidad para que participe en el proceso de creación de la policía comunitaria.	Objetivo B: Involucrar a la comunidad de una forma inclusiva, con énfasis en grupos marginales de hombres y mujeres para que participen activamente en el proceso de la creación de la policía comunitaria.
Indicador B: Número de grupos de trabajo creados y funcionando.	Indicador B: 1) Número de grupos de trabajo compuestos por una representación balanceada de hombres y mujeres, adultos y jóvenes creados y funcionando. 2) Proporción de mujeres en posiciones directivas dentro de los grupos de trabajo.



EJERCICIO 2.3.a

INTEGRACIÓN DE GÉNERO Y GRUPOS VULNERABLES

Instrucciones: Lea con atención las actividades e indicadores en el siguiente cuadro y refínelos para que sean sensibles al género y a los grupos vulnerables.

INSENSIBLES AL GÉNERO/GRUPOS VULNERABLES	SENSIBLES AL GÉNERO/GRUPOS VULNERABLES
Objetivo A: Creación de la Red de Adolescentes Agentes de Paz (RAAP) compuesta por adolescentes en conflicto con la ley.	
Indicador A: Número de grupos RAAP creados y funcionando.	
Objetivo B: Implementación de políticas y procedimientos relevantes en el combate a la trata de personas que promueven enfoques centrados en la víctima.	
Indicador B: Número de políticas y procedimientos implementados relevantes en el combate a la trata de personas que aseguran un enfoque centrado en la víctima.	

Por esta vía, el programa promovió la incorporación del enfoque de género e inclusión en el diseño de proyectos, en el monitoreo y la evaluación, en los componentes de análisis de problemas y en el diseño de soluciones.

Integración del tema de género e inclusión en el Programa para la Sociedad Civil



Para garantizar que la implementación del fortalecimiento institucional tenga enfoque de género, y que los resultados del programa resulten en avances en este ámbito, el programa se aseguró de que las organizaciones socias tuvieran planes de monitoreo incorporando datos desagregados por sexo y edad. Además, la herramienta de diagnóstico de capacidades que utilizó el programa con todas las organizaciones de la sociedad civil evaluó las políticas y las prácticas de la organización con respecto a género. El programa brindó asistencia técnica a las organizaciones que necesitaron apoyo para estar en línea con las mejores prácticas internacionales al adaptar marcos, políticas y procesos de monitoreo. (Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de la Actividad, AMELP 2018)

IV. HERRAMIENTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ENFOQUE

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Durante el proceso de diagnóstico organizacional, el programa implementó una serie de herramientas y metodologías que permitieron establecer una línea base del estado inicial de cada organización, y a partir de ahí se informó sobre los hallazgos y se dotó de una serie de recomendaciones para la mejora y el fortalecimiento de cada organización. A partir de los acuerdos establecidos con cada organización, se delineó una hoja de ruta conformada por una serie de acciones y procesos que apuntaron a robustecer las capacidades y el desempeño de las organizaciones socias. El estado inicial se determinó gracias a la implementación de dos herramientas

mencionadas anteriormente:

- La herramienta OPI (Índice de Desempeño Organizacional) mide el desempeño en lugar de la capacidad per se, por lo que es más válido y alinea los incentivos, y considera el desempeño holísticamente, haciendo un seguimiento del desempeño de la organización en múltiples áreas de trabajo, tanto en términos de aspectos más inmediatos de Eficacia y Eficacia, como aspectos a mayor plazo de Relevancia y Sostenibilidad¹⁰.
- La herramienta OCA (Diagnóstico de Capacidad Organizacional), la cual es una herramienta estructurada para una autoevaluación facilitada de la capacidad de una organización seguida de una planificación de acción para la mejora de la capacidad. El enfoque de autoevaluación fomenta la apropiación del plan de acción. La herramienta ayuda a la organización a reflexionar sobre sus procesos y funciones, calificándose a sí misma frente a los puntos de referencia. Con base en las discusiones y la calificación, la organización determina y establece las prioridades de las acciones que quiere seguir para fortalecer su capacidad¹¹.

HALLAZGOS DE LÍNEA BASE DEL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)

La herramienta OCA (Diagnóstico de Capacidades Organizacionales) está conformada por 8 Ejes estratégicos, de los cuales uno de ellos es específico a Género e Inclusión. Este eje, a su vez se conforma de cuatro componentes: Políticas, Implementación, Protocolos de actuación y Difusión. En función de la evidencia disponible, se establece el porcentaje de cumplimiento. El eje de género e inclusión busca establecer estándares de la institucionalización del enfoque de género e inclusión a todos niveles de la organización. Además, se ha transversalizado el enfoque en otros ejes de OCA, especialmente en capital humano, planeación y liderazgo y monitoreo y evaluación. Los reactivos tienen lenguaje incluyente.

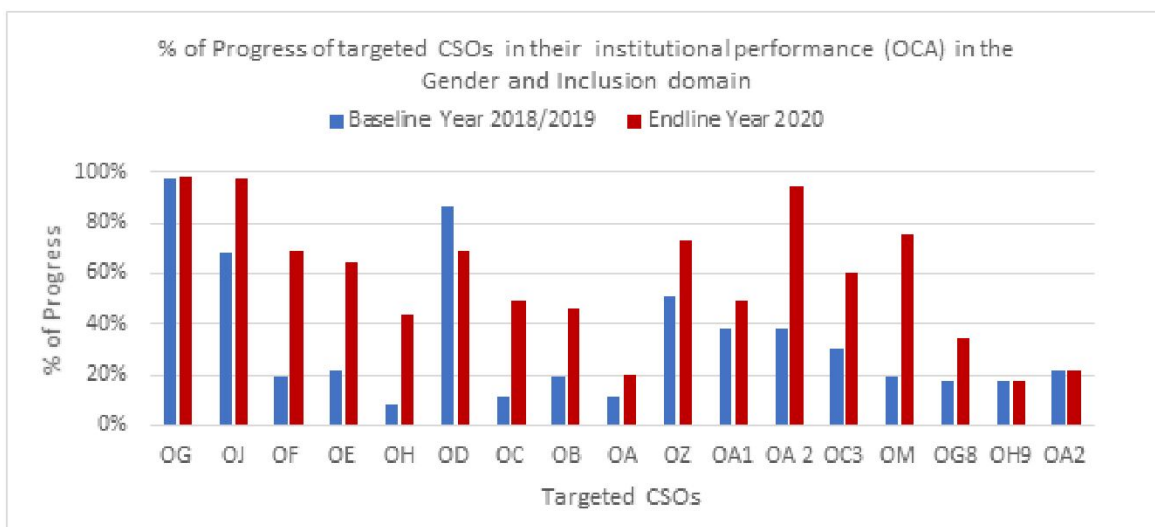
A partir de las estrategias mencionadas previamente para el fortalecimiento de género e inclusión en las OSC socias del Programa, se puede constatar que, en un lapso de uno a dos años, la evolución en las organizaciones con las que se implementaron acciones diversas en materia de género e inclusión¹² (que en algunas fue la implementación del paquete mismo de género e inclusión, y en otras fue otro tipo de acciones, como las mencionadas en la estrategia de transversalización y la estrategia de acciones específicas) fue la siguiente:

¹⁰ OPI: Organizational Performance Index. *USAID Learning Lab, Organizational Performance Index Measurement Tool, 2015*. Consultado en: <https://usaidearninglab.org/library/organizational-performance-index-measurement-tool>. En fecha junio 2020.

¹¹ OCA: Organizational Capacity Assessment. *USAID Learning Lab, Organizational Capacity Assessment, 2016*. Consultado en: <https://usaidearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>. En fecha junio 2020.

¹² Es importante mencionar que las acciones para el fortalecimiento institucional, en la materia que fuera, siempre fue decidida por la organización socia. En tal sentido, el presente gráfico no presente a la totalidad de las OSC socias del Programa, sino únicamente a aquellas que implementaron acciones en materia de género e inclusión.

Evolución de Capacidades de Género e Inclusión en OSC 2018-2020



Todos los ejemplos que aquí se presentan, corresponden a la diversidad de organizaciones con las que colaboró el programa, ya sea organizaciones de primer piso, organizaciones de segundo piso, organizaciones subvencionadas por las OSC de segundo piso, organizaciones socias de USAID, entre otras. La mayoría de ellas se localizan en la frontera norte y en la región centro del país pero no exclusivamente, ya que en algunos casos su capacidad de alianzas y de impacto les ha permitido diversificar y ampliar sus ámbitos geográficos de trabajo.

A partir de la naturaleza diversa de las OSC que aquí se mencionan, todas estas pasaron por procesos de fortalecimiento institucional donde género e inclusión se abordó de diversas formas: con algunas, a través del paquete mismo de género e inclusión, con otras, a través de otros paquetes en los que se transversalizó género (recursos humanos; planeación estratégica, comunicación, etc.), con otras, a través de acciones específicas (webinars, talleres, acompañamientos técnicos) así como encuentros colectivos de comunidades de aprendizaje (un webinar para todas las OSC abordando el tema, otro taller virtual con consultores/as para fortalecerles en cómo incorporar género en sus temas de expertise). Finalmente, a nivel sistémico y como se verá más adelante, se generaron alianzas estratégicas entre OSC a partir de sus proyectos implementados y que atendieron los objetivos de desarrollo de USAID.

Porcentaje de Mejora de Capacidades de Género e Inclusión en OSC 2018-2020

OSC	Género e inclusión	
	2018/2019	2020
X1	97%	98%
X2	68%	97%
X3	19%	69%
X4	22%	64%
X5	8%	44%
X6	86%	69%
X7	11%	49%
X8	19%	46%
X9	11%	20%

X10	51%	73%
X11	38%	49%
X12	38%	94%
X13	30%	60%
X14	19%	75%
X15	18%	34%
X16	18%	18%
X17	22%	22%

En los próximos apartados se presentará en detalle cómo se implementaron las estrategias de integración transversal, de integración específica, y de integración temática a partir de las cuales se lograron los avances aquí mostrados.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS EN EL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)

El eje estratégico No. 4 de la herramienta OCA, referido a Género e Inclusión, es el que nos permite ver cuáles son las organizaciones que tuvieron una mejora evidente después de implementar las diversas acciones para fortalecerles en materia de género e inclusión. Este eje estratégico del OCA se compone de cuatro temas: desarrollo de políticas, implementación, protocolos de actuación, y difusión.

Si observamos las cifras que muestran cuál fue la evolución de las organizaciones que tuvieron mejor desempeño, es evidente que el tema de desarrollo de políticas fue en donde los logros y avances fueron mayores. Este avance en el desarrollo de políticas, como se verá más adelante, se consiguió a partir de implementar no sólo una, sino diversas estrategias, para incorporar el tema a las OSC.

Muestra seleccionada de OSC con mayores niveles de avance en Género e Inclusión, 2018-2020

OSC	Políticas	Implementación	Protocolos de Actuación	Difusión
2020				
OSC 1	100%	100%	90%	100%
OSC 2	100%	100%	85%	100%
OSC 3	93%	68%	58%	48%
OSC 4	75%	55%	75%	50%
OSC 5	59%	60%	50%	0%
OSC 6	100%	100%	100%	68%
OSC 7	66%	80%	75%	83%
OSC 8	88%	50%	23%	18%

El componente de mayores avances, referido a **Desarrollo de políticas** se enfoca en:

- La revisión del diseño del organigrama desde un enfoque de género
- La implementación de mecanismos para que mujeres estén representadas dentro de la organización y ocupen puestos de toma de decisiones
- El desarrollo de una política de igualdad de género, inclusión y no discriminación
- El establecimiento por escrito de mecanismos para monitorear la política de igualdad de género, inclusión y no discriminación
- El establecimiento de procedimientos de selección de personal que consideren la situación personal, la desigualdad de condiciones y que promuevan la equidad de género
- La elaboración y aplicación de políticas para promover la igualdad laboral y la no discriminación en las diferentes áreas y tareas de la organización

El componente de **Difusión**, que fue en el que menos acciones llevaron a cabo las OSC, se refiere a:

- La difusión entre el equipo de la política de género e inclusión, de forma digital o impresa.
- La organización de actividades para verificar el conocimiento y aplicación de la política de género y/o no discriminación en todos los niveles de la organización.

Es importante que las medidas tomadas por las organizaciones, a partir de desarrollar organigramas con enfoque de género, planes o políticas de igualdad e inclusión, procedimientos de selección de personal no excluyentes ni discriminatorios, así como acciones a favor de la igualdad laboral y no discriminación, no se queden en el papel, sino que sean difundidas a toda la organización y que todo el personal las conozca y se apropie de ellas.

V. ESTRATEGIAS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO E INCLUSIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC

A continuación, se proporciona información sobre las tres estrategias para la transversalización del enfoque de género que implementó el Programa para la Sociedad Civil: Estrategia de **1) Integración Temática**, **2) Integración Transversal**, y **3) Integración Específica**. Cada sección destaca las características del proceso y sus beneficios, así como algunos retos y resistencias en su implementación, así como un ejemplo de casos de éxito en cada estrategia.

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN TEMÁTICA

Descripción del proceso y beneficios de la integración temática

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de capacidades organizacionales (OCA) y las valoraciones obtenidos en el eje de Género e Inclusión, fueron la pauta para que algunas organizaciones decidieran enfocar sus esfuerzos en implementar el paquete de solución de Género e Inclusión. Es importante mencionar que los valores numéricos obtenidos (ya fuera de capacidades incipientes, en desarrollo o de madurez) no fueron la razón para que las organizaciones decidieran implementar el paquete de género. Por el contrario, la principal razón

fue un auténtico interés y compromiso, en especial de las/los líderes de las OSC, por la equidad de género, la no discriminación y la mejor comprensión del análisis de género, inclusión, no discriminación, además de posturas feministas, lo que las llevó a priorizar por esta estrategia. En este sentido, cabe mencionar el papel de liderazgos en la toma de decisiones en esta línea, y la importancia de su rol para empujar a las organizaciones a adoptar el tema, profundizar en su conocimiento, y desarrollar conciencia y autoconciencia.

De las organizaciones representadas en este proceso de integración, existía previamente una postura feminista y/o de evidente claridad sobre la importancia de enfocarse y profundizar en el análisis de los derechos de las mujeres y/o la discriminación de género, con la finalidad de incrementar capacidades. Esto permitió que, a la voluntad expresada, se sumara el incremento de conocimientos a partir de la implementación del paquete.

De las organizaciones que optaron por esta estrategia de focalización en la temática de género e inclusión, en la mayoría de ellas existían las siguientes condiciones:

- Uso de lenguaje incluyente, tanto en las comunicaciones internas como externas
- Ya se impartían capacitaciones periódicas para la comprensión del enfoque de género
- En los objetivos y acciones de la organización se consideran criterios de género
- El equipo tiene prácticas de igualdad laboral y no discriminación

¿Cuáles eran las principales áreas para fortalecer en estas organizaciones?

Aun teniendo un genuino interés por la temática, las organizaciones no contaban con lineamientos, planes, procedimientos y/o políticas por escrito de género, inclusión y no discriminación, por lo cual no existían mecanismos para el monitoreo de la política de igualdad de género y no discriminación ni de promoción de la igualdad laboral y no discriminación en las diferentes áreas de la organización. Además, tener las políticas por escrito contribuye al proceso de institucionalización del tema dentro de la organización

Esta intervención temática y focalizada, en ocasiones vinculada con una intervención transversal a través de otros paquetes de solución en temas diversos como RRHH, procesos internos, planeación estratégica, etc., permitió que las organizaciones se robustecieran en el componente de género que tuvo mayor fortalecimiento en las organizaciones, que fue el referido al desarrollo de políticas (desarrollo de organigrama con enfoque de género, de mecanismos de representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones, desarrollo de planes o políticas de igualdad, inclusión y no discriminación, establecimiento de mecanismos de monitoreo de dichos planes o políticas).

Un beneficio importante que se observó en la integración focalizada/temática en las organizaciones que solicitaron la implementación del paquete de solución de género e inclusión, fue asegurar la ampliación de capacidades de formación para la inclusión de la perspectiva de género en los procesos de gestión organizacional. Esto permitió fortalecer los Planes de Igualdad y de esta manera construir específica y concretamente una Política Institucional de Igualdad Laboral y no Discriminación para las organizaciones que implementaron el paquete de género e inclusión.

A la postre, las organizaciones que invirtieron tiempo y esfuerzo en la implementación del Paquete de Solución de género e inclusión, lograron desarrollar por escrito una Política de Género, Igualdad Laboral y No Discriminación, así como Protocolos de Atención de Acoso y Hostigamiento Sexual y de Prevención de la Discriminación en los Espacios Laborales,

herramientas fundamentales en organizaciones cuyo objetivo es atender temas de derechos humanos y de prevención de violencia.

Retos

Del total de organizaciones que tuvieron alguna intervención en materia de género e inclusión, menos del 20% implementó una estrategia de integración temática de género. Es decir, menos de la quinta parte implementó el paquete de solución de género e inclusión. Lo anterior, es una clara muestra de que todavía falta camino por recorrer para que las organizaciones sean conscientes de la importancia de que, organizaciones enfocadas en derechos humanos, en la prevención de justicia y en la atención y prevención de la violencia de género, precisen de abordar los temas de conciencia de género y de formación técnica específica y enfocada en la materia. La implementación de enfocarse en implementar el paquete de género, con todos los contenidos que conlleva, permitiría a las organizaciones contar con una serie de herramientas (políticas, protocolos, lineamientos), que permiten a las organizaciones internalizar todos esos elementos que probablemente en el día a día sí los llevan a cabo, pero que al no contar con documentos escritos que refirieran la práctica cotidiana, se corre el riesgo que cuando haya cambio de personal, salida de líderes y colegas comprometidos con el tema, se pueda diluir el compromiso y la práctica cotidiana a favor de la igualdad de género, la no discriminación y la inclusión.

Caso de éxito

Salud y Bienestar Comunitario, A.C. (SABIC): Organización comunitaria en Ciudad Juárez.¹³

Salud y Bienestar Comunitario, A.C. (SABIC) es producto de la organización comunitaria de las mujeres de la zona poniente de Ciudad Juárez, quienes se constituyeron como asociación civil en 2003 para administrarla. SABIC muestra su vocación igualitaria en su misión y visión, que está enfocada en mejorar la calidad de vida de las comunidades en situación de vulnerabilidad con las cuales trabaja, ofreciéndoles servicios accesibles y de calidad, a través de la promoción de la salud con una perspectiva bio-psicosocial y de género, promoviendo el acceso a la salud como un derecho humano, así como la atención integral a mujeres y niñas víctimas de violencia de género a través del tratamiento holístico para la atención médica y psicoemocional.

El enfoque de igualdad de trato y oportunidades es uno de los principios más significativos en las líneas de acción definidas en el objeto social de Salud y Bienestar Comunitario, A.C. Esto incluye procesos de formación, campañas de prevención, sensibilización y difusión, fortalecimiento de co-partes con perspectiva de género, entre otros.

En el caso de SABIC, el proceso de desarrollo de capacidades incluyó, además del paquete de solución de Género e Inclusión, los paquetes de Recursos Humanos, de Monitoreo y Evaluación, y de Movilización de Recursos. El conjunto de la intervención permitió que SABIC avanzara de un 38% a un 94% de cumplimiento en los aspectos evaluados en materia de género en el fortalecimiento institucional: políticas, implementación, protocolos de actuación, y difusión.

Al finalizar su proceso de fortalecimiento, SABIC cuenta con:

- Un incremento de capacidades del personal, así como del equipo externo de la OSC, en particular, una red de terapeutas comunitarias que participan en una comunidad de aprendizaje.

¹³ El presente caso de éxito de Salud y Bienestar Comunitario, A.C. (SABIC) contó con la autorización de la organización para ser publicado en el presente documento.

- Una política de Igualdad y No Discriminación que se dirige a todo el personal en plantilla, asesores/as técnicos/as externos, voluntariado, y a todos/as los/las usuarios/as y beneficiarios/as de los programas de la OSC. Así mismo, la política ha sido adoptada por el Consejo Directivo y su Asamblea General.
- Un Protocolo para la Atención de la Discriminación, Hostigamiento y Acoso Sexual, que les permitirá contar con la herramienta necesaria para prevenir y, de ser necesario, atender también con población objetivo (mujeres víctimas de violencia, sus familiares y acosadores) algún tipo de evento de esta índole.
- Un Comité de Seguimiento de la Política de Igualdad y No discriminación, para hacer realidad en su práctica diaria la igualdad de género, inclusión y no discriminación.
- Un Plan de Monitoreo y Evaluación con enfoque de género, y con indicadores para monitorear la implementación del Plan de Igualdad de Género y no Discriminación.
- Una práctica de constante capacitación y generación de reflexiones y debates, organizados por el mismo equipo y fortalecidas con “agentes de cambio” que colaboran con la organización, como son las cooperantes feministas integradas actualmente en las actividades que desarrolla SABIC.

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN TRANSVERSAL

Perspectiva intercultural e interseccional: el ejemplo de ASILEGAL en la inclusión de la diversidad e identidad sexual y de género.

Las entrevistas revelan que ASILEGAL toma decisiones y actúa desde una perspectiva intercultural e interseccional, tanto dentro como fuera de la organización. Externamente, la organización promueve la perspectiva interseccional en los cursos y capacitaciones que imparte a servidoras y servidores públicos del sistema penitenciario, en la asesoría legal que ofrece a personas de la comunidad LGBTTTI privadas de libertad, en la concepción de la reinserción social desde enfoques diferenciados, y en el trabajo que realiza con personas LGBTTTI promotoras de derechos humanos.

Descripción del proceso y beneficios de la integración transversal

La estrategia de integración transversal se tradujo en la implementación de paquetes de solución de diversos temas (Planeación Estratégica, Monitoreo y Evaluación, Recursos Humanos, Comunicación Estratégica, Procesos Internos, Movilización de Recursos) incorporando en los contenidos de algunos, o de todos estos, el enfoque de género e inclusión al momento de su implementación. De esta manera, se procuró que, a partir de necesidades de las organizaciones de fortalecimiento en esos temas, se abordara al mismo tiempo el enfoque de género, asegurando la transversalización del enfoque.

Como se mencionó en el apartado anterior, fue un número pequeño de organizaciones las que invirtieron tiempo y recursos para enfocarse en abordar el paquete de solución de género e inclusión. Sin embargo, un grupo numeroso de organizaciones solicitaron que el enfoque de género fuera parte integral del fortalecimiento que recibieron a través de diversos paquetes. En

un buen número de OSC, el enfoque de género fue parte integral del **paquete de solución de Recursos Humanos**. Lo anterior, permitió que con un grupo importante de organizaciones avanzaran en temas fundamentales como el desarrollo de **políticas de género e inclusión**. También, la transversalización de género en este paquete tuvo importantes logros en materia de desarrollar e implementar **protocolos de actuación para la prevención del acoso y hostigamiento sexual, y para la prevención de la discriminación**. El reto principal hacia adelante es que todos estos avances y mejoras logrados a través de la incorporación del enfoque de género e inclusión en el paquete de Recursos Humanos, es que las organizaciones logren difundir estas políticas, lineamientos y protocolos, y que desarrollen actividades para asegurarse que el personal conozca y se apropie de los mismos: con excepción de unas pocas organizaciones, el resto no ha logrado todavía su difusión y apropiación por parte del personal.

Este avance se caracteriza por las siguientes acciones:

- Desarrollo por escrito de una política de igualdad de género, inclusión y no discriminación, conforme a estándares nacionales e internacionales (CEDAW, Belem Do Pará).
- Elaboración de protocolos por escrito para la actuación con perspectiva de género y la prevención de violencia y discriminaciones diversas.
- Elaboración de un Manual de Recursos Humanos y del código de ética, a fin de reforzar prácticas de igualdad laboral, así como una estructura organizacional y programas con perspectiva de género.
- Desarrollo de mecanismos y acciones concretas para supervisar el cumplimiento de los protocolos con perspectiva de género y enfoque de inclusión y fomentar entre el equipo el conocimiento de las políticas de género (difusión de la política); hubo organizaciones que avanzaron en el establecimiento de evaluaciones periódicas que permita conocer la apropiación, por parte del personal, de dicha política.
- Es decir, el avance de algunas organizaciones logró el establecimiento de mecanismos de monitoreo y de difusión de la política de igualdad de género, inclusión y no discriminación.

Como parte de su estrategia de asegurar acciones afirmativas en las políticas, una de las organizaciones que implementó esta estrategia desarrolló inclusive procesos de convocatoria y selección de aspirantes desde una perspectiva de género, y otra organización pudo asegurar un presupuesto asignado a las acciones por la igualdad de género.

Otro grupo de organizaciones, tuvieron avances significativos enfocados en la **implementación de acciones**, como la incorporación del lenguaje incluyente en las comunicaciones internas y externas de la organización a través de la implementación del paquete de **Comunicación y Estrategia Digital**, logrando:

- Desarrollar estrategias de incidencia con enfoque de género,
- Incorporar el enfoque de género en la comunicación interna y/o en las comunicaciones externas
- Desarrollar manuales con enfoque de género para el uso de redes sociales
- Generar posicionamientos públicos, alianzas y acciones de incidencia en el contexto del Estado, para favorecer los derechos humanos de las mujeres
- Fortalecer el trabajo de incidencia para proteger los derechos de las mujeres y erradicar la violencia contra ellas, así como la transversalización de la perspectiva de género en las instituciones gubernamentales.

En el caso del **paquete de solución de Movilización de Recursos**, un par de organizaciones alcanzaron los siguientes resultados:

- Un plan de movilización de recursos con enfoque de género,
- Incorporar referencias de financiadoras feministas que apoyan financiera y/o técnicamente a las organizaciones que trabajan por los derechos de las mujeres y/o por la prevención o atención de la violencia de género.

El **paquete de solución de Planeación Estratégica** fue el medio a través del cual las organizaciones pudieron:

- Repensar su planeación operativa anual y su planeación estratégica a partir de la mirada de género y un análisis participativo
- Establecer objetivos estratégicos específicos con enfoque de género
- Asegurar el análisis de género en los procesos de planeación con su población objetivo
- Definir un plan operativo anual, un plan financiero, así como una matriz inicial de indicadores para monitorear y evaluar la planeación estratégica, desde un enfoque de género

Finalmente, a partir de la implementación de **paquete de solución de Monitoreo y Evaluación**, desde un enfoque de género, las organizaciones lograron:

- Establecer mecanismos para el monitoreo de la política de igualdad de género, inclusión y no discriminación
- Asegurar análisis de género y datos desagregados por sexo en la información de sus proyectos
- Establecer indicadores de la Planeación Estratégica, desde un enfoque de género
- Revisar sus formatos de matriz de indicadores y su teoría de cambio

Como se mostró en el apartado III de este documento, el enfoque de género e inclusión también se transversalizó a partir de identificar cambios mediante el uso de indicadores sugeridos dentro del manual de diseño de proyectos para OSC que forma parte del paquete de solución de Diseño de proyectos (mostrándose cuadro con ejemplos de indicadores de perspectiva de género), y también se transversalizó género en el paquete de Monitoreo y Evaluación, a través de ejemplos y ejercicios prácticos de análisis con las OSC para incorporar la perspectiva de género e inclusión de forma explícita en sus proyectos, como se mostró en el apartado III en el cuadro comparativo de objetivos e indicadores sensibles e insensibles al género y a los grupos vulnerables.

Retos

La estrategia de integración transversal fue, sin duda, la más solicitada por las organizaciones socias del Programa para su fortalecimiento institucional. También requirió y es importante mencionarlo, **la alineación de esfuerzos entre consultores/as de diferentes perfiles, para empatar entre las personas expertas en género con las personas expertas en las temáticas diversas de los paquetes de solución, supervisados/as por las y los integrantes del área de Fortalecimiento Institucional del Programa**. Lo anterior fue, sin lugar a duda, una buena práctica alcanzada por el Programa para la Sociedad Civil.

Esta estrategia, les permitió a las organizaciones mejorar su desempeño en áreas específicas (recursos humanos, planeación estratégica, comunicación, movilización de recursos, monitoreo y evaluación, gestión financiera), recibiendo también recomendaciones y asesoría técnica de cómo incorporar el enfoque de género en estos temas. Sin embargo, no siempre las organizaciones retomaron estas recomendaciones, por lo que, al término del programa, quedaron algunos temas en proceso de ser asimilados y atendidos por algunas de las

organizaciones:

En Recursos Humanos:

- Asegurar, por escrito, que los diversos manuales, políticas y procesos desarrollados en materia de recursos humanos, género, planeación estratégica y/o monitoreo y evaluación, sea socializado para que los equipos se apropien de los materiales y los lineamientos puedan ser implementados cabalmente.
- Fomentar el conocimiento de las políticas de género, inclusión y no discriminación por parte del personal, y facilitar la inducción y capacitación en estos temas.
- Consolidar el protocolo para la atención y prevención de acoso y hostigamiento sexual laboral, y la difusión de este.
- Establecer mecanismos para supervisar el cumplimiento de protocolos con enfoque de género e inclusión, definiendo responsables de supervisión o acciones correctivas en caso de incumplimiento.

En Monitoreo y Evaluación:

- La generación de indicadores de género para la planeación estratégica.
- Institucionalizar el plan de monitoreo y evaluación, con matriz de indicadores que incluyan datos desagregados por sexo e, idealmente, el análisis de género en la definición de los indicadores.
- El análisis de cambio social en la teoría de Cambio incluyendo perspectiva de género e inclusión.
- Que el plan de monitoreo y evaluación sea para toda la organización y no sólo por proyecto.

En Planeación Estratégica:

- Asegurar que la planeación estratégica y la planeación operativa anual tenga mirada de género.
- Establecer objetivos estratégicos específicos con enfoque de género.
- Asegurar el análisis de género en los procesos de planeación con su población objetivo.
- Contar con un plan operativo anual, un plan financiero, así como una matriz inicial de indicadores para monitorear y evaluar la planeación estratégica, desde un enfoque de género.

En Comunicación y Estrategia Digital:

- Procurar que las estrategias de comunicación contemplen la comunicación inclusiva.
- Desarrollar estrategias de incidencia con enfoque de género.
- Incorporar el enfoque de género en la comunicación interna y/o en las comunicaciones externas.
- Desarrollar manuales con enfoque de género para el uso de redes sociales.
- Generar posicionamientos públicos, alianzas y acciones que favorezcan los derechos humanos de las mujeres.

En Movilización de Recursos:

- En el caso de la movilización de recursos, trabajar para sensibilizar a las organizaciones receptoras de donativos (sus subvencionadas, cuando se traten de organizaciones de segundo piso) tengan enfoque de género e inclusión.

Caso de éxito

ASILEGAL: Organización fortalecedora de actores en el sistema judicial y defensora de colectivos de población privada de libertad en situación de vulnerabilidad.¹⁴

Asistencia Legal por los Derechos Humanos, A.C. (2006) es una organización no gubernamental que trabaja en la defensa, promoción y difusión de los derechos humanos de grupos en situación de vulnerabilidad. A través de su trabajo contribuye al acceso a la justicia de las personas privadas de su libertad en situación de vulnerabilidad, particularmente mujeres, personas integrantes de pueblos y comunidades indígenas y de la población LGBTTTI, con enfoque de derechos humanos, perspectiva de género, interseccionalidad, progresividad e interculturalidad. ASILEGAL se destaca como un modelo ejemplar con enfoque de inclusión.

Tiene registro ante la Organización de los Estados Americanos y en abril de 2017 obtuvo el estatus consultivo especial ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). Es parte de varias redes y coaliciones, y forma parte de la Red de Abogados Pro-Bono de la organización Sin Fronteras, especializada en la defensa de derechos humanos de la población migrante y en mayo de 2015 se incorporó a la red Global para los Derechos Reproductivos de las Mujeres (WGNRR).

Desde 2010, a través de personas expertas certificadas, ha capacitado a las y los operadores de justicia en temas relacionados con el nuevo sistema de justicia penal en estados como Baja California, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Distrito Federal, Estado de México, Durango, Hidalgo y Puebla en los estándares de derechos humanos, de la prevención de la tortura, y de la implementación de la Ley Nacional de Ejecución penal, para garantizar el ejercicio de las personas privadas de libertad durante la transición del sistema judicial de Baja California hacia un enfoque de reinserción social.

ASILEGAL muestra su vocación de defensa de derechos humanos en su misión y visión, que está enfocada en brindar apoyo legal, informativo y educacional en temas de derechos humanos a grupos en situación de vulnerabilidad, en especial a personas pertenecientes de pueblos y comunidades indígenas, jóvenes, mujeres y comunidad LGBTTTI, buscando contribuir a la erradicación de la violación de derechos humanos que enfrentan esos colectivos.

El enfoque de interseccionalidad, género y multiculturalidad es uno de los principios más significativos en las líneas temáticas de Asistencia Legal por los Derechos Humanos, A.C. Esto incluye acciones en el debido proceso y acceso a la justicia, a través de litigio estratégico, actividades de investigación y de difusión de derechos humanos LGBTTTI, acciones de capacitación y profesionalización de operadores de justicia, atención y acompañamiento legal a personas privadas de libertad, todo esto con enfoque de inclusión.

En el caso de ASILEGAL, el proceso de fortalecimiento institucional incluyó, además del acompañamiento técnico en la gestión de subvenciones y el fortalecimiento legal, la implementación de los paquetes de solución de **Planeación Estratégica, Monitoreo y Evaluación, Comunicación y Estrategia Digital, y Movilización de Recursos**, en los cuales se incorporó el enfoque de género e inclusión para su implementación. El conjunto de la intervención permitió que ASILEGAL avanzara de un 81% a un 98% en la mejora de capacidades y el desempeño institucional.

¹⁴ El presente caso de éxito de Asistencia Legal por los Derechos Humanos, A.C. (ASILEGAL) contó con la autorización de la organización para ser publicado en el presente documento.

Al finalizar el fortalecimiento institucional, y gracias a la incorporación del enfoque de género e inclusión en los paquetes de solución implementados, ASILEGAL cuenta con:

- Un plan operativo anual y una planeación estratégica a 5 años, que cuenta con enfoque de derechos humanos, perspectiva de género, interseccionalidad, progresividad e interculturalidad.
- Una estrategia de comunicación que incluye un plan de incidencia con enfoque de género, lenguaje incluyente tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa, y perspectiva de género en el manual de uso de redes sociales.
- Un plan de movilización de recursos que incluye referencias de financiadoras feministas.
- Un plan de gestión de subvenciones que incluye la actualización del manual de Recursos Humanos y un código de ética con lenguaje inclusivo y enfoque de género.
- Un plan de monitoreo y evaluación que contempla la difusión entre el quipo de las políticas de género, inclusión y no discriminación, y su evaluación periódica.

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN ESPECÍFICA

Descripción del proceso y beneficios de la integración específica

La tercera estrategia, implementada por el treinta por ciento de las organizaciones analizadas en este documento, consistió en la asistencia técnica a las organizaciones en aspectos o temas específicos en los cuales las OSC manifestaran su intención de incorporar el enfoque de género. Esta tercera estrategia se materializó a través de talleres, seminarios, webinars y acciones concretas que permitieron generar conocimiento en las organizaciones de una manera puntual y específica. A partir de esta forma de intervención, se implementaron:

❖ Webinars:

- Dos webinars llamados “Transversalización de Género e Inclusión: feminismos y masculinidades”, el primero enfocado en un ejercicio primordialmente reflexivo sobre los feminismos y la construcción de las masculinidades, y el segundo enfocado en cuestiones prácticas y técnica referidas a la transversalización del enfoque de género dentro de sistemas y prácticas de monitoreo y evaluación, seguimiento a protocolos y procedimientos, y prevención de violencia de género.
- Webinar para reforzar conocimientos del primer taller de sensibilización de género.
- Webinar ¿Qué es la perspectiva de género?

❖ Talleres:

Una diversidad de formaciones presenciales, a través de talleres, se llevaron a cabo:

- Taller de sensibilización en género, no discriminación y diversidad sexual
- Taller para la generación de una política de igualdad laboral y protocolos de atención.
- Taller de políticas de igualdad laboral con perspectiva de género e inclusión
- Taller Género y perspectiva de género
- Taller Cultura organizacional inclusiva
- Taller acciones afirmativas, igualdad laboral e igualdad sustantiva

Una modalidad que han adoptado algunas OSC, particularmente aquellas organizaciones feministas lideradas por mujeres, es la de establecer espacios de debates internos técnicos y/o para la generación de conciencia. En este sentido, las jornadas de autocapacitación periódica, los “Viernes de Conocimiento”, la “Escuela de Igualdad Sustantiva”, el “Repensando a la Organización” son ejemplos concretos de espacios importantes, ya establecidos en este tipo de organizaciones, en donde liderazgo y equipo operativo dedican tiempo y esfuerzo específico para abordar y debatir sobre conciencia de género y capacitación en género.

Retos

La estrategia de integración específica conlleva una convicción y conciencia por parte de las organizaciones que la impulsan. En este sentido, más que reticencias, lo que se observa son una serie de retos:

- La necesidad de que el liderazgo tenga un compromiso por los derechos de las mujeres, la inclusión y la no discriminación. Sin voluntad política, el avance es difícil lograrlo.
- Contar con expertas/os en el tema, agentes de cambio y/o “gender champions” que tenga la conciencia, el compromiso y los conocimientos técnicos para impulsar el tema en la organización. Este reto, o buena práctica deseable, aplica tanto para la estrategia de integración específica, como para las estrategias temática y la transversa.
- Contemplar un intercambio y formación permanente, ya sea a través de webinars, talleres, debates internos y capacitaciones, que permitan por un lado homogeneizar y aumentar la conciencia y autoconciencia de género en los equipos, y por otro dotar de capacitación y formación técnica¹⁵. Lo deseable es que esta práctica se institucionalice.
- Fomentar la coordinación entre personas que estén liderando diferentes procesos de fortalecimiento / desarrollo de capacidades para que las intervenciones en temas de género e inclusión estén alineadas con lo que se esté desarrollando, promoviendo una retroalimentación mutua.

Caso de éxito

DOCUMENTA: Organización interdisciplinaria enfocada en litigio, comunicación, investigación y fortalecimiento de capacidades del sistema de justicia.¹⁶

Documenta: Análisis y Acción para la Justicia Social, A.C. (2010) es una organización de la sociedad civil cuyo objetivo principal es tener un impacto en el fortalecimiento del sistema de justicia y el desarrollo de políticas públicas que garanticen el respeto de los derechos humanos de las personas privadas de libertad, de las personas en conflicto con la ley y de las personas con discapacidad en México a través de estrategias basadas en litigios, investigación y documentales. Está integrada por un equipo interdisciplinario conformado por profesionales del derecho con experiencia en litigio estratégico, especialistas en investigación, psicología, comunicación y cine documental que colaboran en una estructura de apoyo mutuo para

¹⁵ Crear **conciencia y autoconciencia** significa que las personas replanteen sus valores y creencias sobre la vida cotidiana personal, sobre los roles y estereotipos de ser mujeres y hombres, sobre sus comportamientos. **El análisis y la formación técnica en género**, contempla el desarrollo de conocimientos y habilidades: conocimientos sobre la situación de mujeres y hombres, y de grupos discriminados y/o que viven la exclusión; habilidades, para formular, analizar, planear y evaluar iniciativas desde una perspectiva de género (Ver: Corona, Mónica (2002) Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública. México: Instituto Nacional de las Mujeres http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100432.pdf)

¹⁶ El presente caso de éxito de Documenta: Análisis y Acción para la Justicia Social, A.C. contó con la autorización de la organización para ser publicado en el presente documento.

fortalecer las estrategias jurídicas, sociales, culturales y políticas. Documenta muestra su enfoque de igualdad y trabajo interdisciplinario en su misión y visión, que está enfocada en implementar estrategias novedosas de litigio, comunicación, investigación y fortalecimiento de capacidades que incidan en la construcción de un sistema de justicia respetuoso de los derechos humanos de las personas privadas de la libertad, en conflicto con la ley y con discapacidad psicosocial o intelectual.

El enfoque de igualdad es uno de los principios más significativos en los programas de trabajo de Documenta: Análisis y Acción para la Justicia Social, A.C. Sus programas de servicios y atención incluyen los temas de Discapacidad y Justicia (que busca una mayor igualdad de oportunidades y respeto de los derechos de las personas con discapacidad psicosocial e intelectual), Prevención de la Tortura (que procura contribuir a la visibilización y prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes en contra de grupos vulnerables en los centros de detención en México) y el sistema Penitenciario y Reinserción Social (que trabaja por un sistema penitenciario y una reinserción más transparente, eficaz y respetuoso de los derechos humanos de las personas privadas de su libertad y en conflicto con la Ley).

En el caso de DOCUMENTA, el proceso de fortalecimiento institucional incluyó, además del paquete de solución de género e inclusión, los paquetes de monitoreo y evaluación y de comunicación, así como una sesión de trabajo en movilización de recursos y alianzas estratégica. Desde el inicio de la colaboración, Documenta mostró tener conocimiento de los enfoques de derechos humanos, interseccionalidad e integralidad, aplicándolos en su trabajo con la población objetivo. No obstante, este conocimiento no había permeado hacia el interior de la organización. Fue a partir de la implementación de los paquetes de solución mencionados, y el ingreso de nuevo personal compuesto en su gran mayoría por mujeres feministas, que en DOCUMENTA se empezó la implementación de una estrategia específica de formación (talleres, debates, webinars, espacios de discusión) **enfocados en fortalecer la autoconciencia y el conocimiento técnico en temas de género e inclusión.**

El conjunto de la intervención permitió que DOCUMENTA avanzara de un 19% a un 69% de cumplimiento en los aspectos evaluados en materia de género en el fortalecimiento institucional: políticas, implementación, protocolos de actuación, y difusión.

LA IMPORTANCIA DE LAS Y LOS AGENTES DE CAMBIO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

Entendemos por cultura organizacional al sistema de significados compartidos entre los integrantes de una organización, que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo¹⁷. La cultura organizacional, en este sentido, se manifiesta en la forma como la gente que conforma la organización se relaciona entre sí y los valores y creencias dominantes en la misma. En este sentido, en las organizaciones puede haber una importante brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados, y esto ocurre esencialmente cuando se trata de género, pues se puede encontrar un discurso políticamente correcto, pero no una verdadera intención de integrar la igualdad de género y la práctica de inclusión en la cultura de las organizaciones.

¹⁷ Hola, Eugenia y Rosalba Todaro *Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*. Centro de Estudios de la Mujer, Chile, sin año.

Siendo esto un aspecto de preocupación por parte del Programa es que se implementaron las estrategias y los mecanismos analizados en las páginas anteriores. Además, descubrimos también la importancia de abordar lo que hemos llamado los aspectos de la conciencia de género, con el fin de apoyar la construcción de una cultura de la igualdad y no discriminación. Confirmamos que, si existía disposición al cambio y voluntad política por parte de los liderazgos, si se identificaban **aliados y agentes de cambio**, y si se trabajaba en identificar las resistencias, se tendría más posibilidades de avanzar hacia una cultura de la igualdad, la inclusión y la no discriminación, lo cual sería un avance fundamental para avanzar hacia la transversalización del enfoque de género y de su institucionalización en las OSC.

La importancia de los agentes de cambio: Los ejemplos de DOCUMENTA, SABIC, Red Mesa de Mujeres de Ciudad Juárez, EDUCIAC

La combinación de paquetes de soluciones técnicas contribuyó a una mejora de capacidades y desempeño institucional. A decir de ellas, al finalizar la colaboración, ratificaron que:

Ahora, todas las áreas o la mayoría de las áreas de la organización son feministas.

Sus acciones ya sea desde el acompañamiento a la población (en prevención de violencia de género, atención a familias de personas desaparecidas o torturadas, acompañamiento a personas en situación de cárcel, formación de personal de instancias gubernamentales (particularmente en poder judicial), se hace desde una visión y discurso feminista.

Además, el liderazgo de una dirección feminista y la existencia en la organización de “agentes de cambio” o “gender champions” han sido elementos catalizadores para impulsar el análisis y debates feministas, lo cual ha permitido a estas organizaciones avanzar a nivel interno en temas como:

Elaboración de protocolos para los procesos internos de la organización, y también para actuar en casos específicos. Por ejemplo, en varias de ellas sus manuales de RRHH incluyen protocolos para actuar en casos de hostigamiento y acoso sexual laboral.

Definición de posicionamientos institucionales y acciones de incidencia con mayor conocimiento técnico en género, inclusión, derechos de las mujeres, violencia de género, impartición de justicia.

CONCLUSIÓN

A través del presente documento de aprendizaje, se ha querido compartir la experiencia del Programa para la Sociedad Civil en la incorporación del enfoque de género e inclusión en las organizaciones socias con las que se colaboró a lo largo de los años de implementación del programa.

El objetivo principal fue colocar un tema relevante para la sociedad civil en México, con el objetivo de informar, concientizar y compartir nuestros aprendizajes, exponiendo de manera detallada e informada las estrategias, mecanismos y metodologías utilizadas. Al concluir el documento, sólo resta mencionar que todas las estrategias de integración del enfoque de género aquí mencionadas lograron dejar la semilla en algunas ocasiones, o ver crecer el árbol en otras, con cada organización.

La implementación de las diversas estrategias de integración tales como la transversal, temática y específica, así como las diferentes herramientas utilizadas (paquetes de solución, comunidades de aprendizaje, webinars, talleres, seminarios, etc.) fueron la vía y mecanismos para sensibilizar y/o capacitar a las organizaciones en la importancia de que el enfoque de género es un elemento fundamental tanto en su fortalecimiento institucional interno, como en los ciclos de sus proyectos.

Con todas estas iniciativas implementadas, se deja el siguiente mensaje: cualquier iniciativa que aborde las brechas y las desigualdades de género y las situaciones de discriminación y violación de derechos, por muy pequeña que sea, será una iniciativa importante para enfocar esfuerzos a favor de los derechos humanos, la prevención de la violencia, y el fortalecimiento del sistema de justicia, que fueron los objetivos de desarrollo de USAID abordados en este programa.

Por último, pero no menos importante, se debe mencionar la valiosa lección y recomendación de contar en las organizaciones y en sus programas, con personal con conocimiento y experiencia en el tema, así como hacerse de consultoras/es en el tema. Contar con recursos humanos con experiencia, conocimiento y compromiso en género e inclusión, ofrece perspectivas más favorables para permear a los equipos de las organizaciones con los “lentes de género”, lo cual permitirá entender más y mejor cuáles son las razones profundas, de raíz, que permanecen todavía en la sociedad mexicana y que dan pie a la violencia de género, la discriminación y la exclusión de sectores de la población, así como a la persistencia de graves violaciones de derechos humanos.

Confiamos que lo aquí presentado sean experiencia y ejemplos que sirvan como un referente de utilidad para futuras intervenciones y programas de fortalecimiento, de manera que emprendan acciones que promuevan la igualdad de género e inclusión como parte de la agenda del desarrollo, tal como lo hizo USAID a través de su Programa para la Sociedad Civil.

BIBLIOGRAFÍA

BRIDGE; “Development and Gender in Brief”. Issue 5: *Approaches to Institutionalising Gender*. England: Institute of Development Studies, Sussex University. May 1997.

Corona, Mónica (coautora); *Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública*. México: Instituto Nacional de las Mujeres, 2002. Consultado en: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100432.pdf, en fecha mayo 2020.

Instituto Nacional de las Mujeres, México, *Glosario de términos*. En: “Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, para el ejercicio fiscal 2020”. Consultado en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/519746/DOF_-_Diario_Oficial_de_la_Federaci_n.PDF, en fecha julio 2020.

MacDonald, Mandy; Ellen Sprenger; Ireen Dubel; *Gender and organizational change. Bridging the gap between policy and practice*. Amsterdam (The Netherlands): Royal Tropical Institute, 1997.

Oxfam México, *Guía Práctica de Transversalidad de Género, 2018*. Consultado en: https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/Manual%20Justicia%20de%20Ge%CC%81nero_2018-reduc.pdf, en fecha marzo 2020.

USAID, *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*. USAID Learning Lab, 2011.

USAID, *Capacity Development 2.0*, USAID Learning Lab, 2017. Consultado en: <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>, en fecha mayo 2020.

USAID, *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development*. USAID Learning Lab, April 2014.

USAID, *Capacity Development Interventions: A Guide for Program Designers. Development Practitioner Series. 2018*

USAID, OPI: *Organizational Performance Index*. USAID Learning Lab, Organizational Performance Index Measurement Tool, 2015. Consultado en: <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-performance-index-measurement-tool>, en fecha junio 2020.

USAID, OCA: *Organizational Capacity Assessment*. USAID Learning Lab, Organizational Capacity Assessment, 2016. Consultado en: <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>. En fecha junio 2020.