

# Reformulación de un Diagnóstico de Género en una ONG de mujeres.



## Resumen

Propuesta de reformulación e integración de un Diagnóstico de Género para una ONG, Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer – CEPAM, dedicada al empoderamiento de las mujeres y la asistencia a víctimas de violencia de género.

La finalidad de este estudio consiste en evaluar y medir el grado de integración de la perspectiva de género en los varios ámbitos de la organización, evidenciando oportunidades de mejora de la calidad del trabajo en clave de género.

## Master Universitario en Igualdad y Género en Ámbito Público y Privado

Universitat Jaume I de Castellón de la Plana  
Curso Académico 2014/2015

## PALABRAS CLAVES

Diagnóstico de género | igualdad en las organizaciones | gestión de calidad | ONG | género.

**Autora: Melania Siriu**

**Tutor: Dr. Fernando De Vicente Pachés**

## Presentación

¿Qué pasa cuando la organización que realiza un Diagnóstico de Género es una ONG creada por mujeres, que lucha desde hace 32 años para los derechos y el empoderamiento de las mujeres?

¿Cuáles son **los criterios** para medir la integración transversal de la perspectiva de género cuando la Igualdad de Género no es un mero valor corporativo sino la misión principal?

¿Qué relevancia asume **la calidad del servicio** cuando de esto depende la vida y la salud de mujeres víctimas de violencia?

Y ¿qué papel tiene **la comunicación organizacional** cuando se busca un cambio social que consiste en erradicar el machismo y restituir la dignidad a grupos vulnerables?

En este trabajo se reflexionará sobre estas interrogantes mientras se desarrollará una tarea exquisitamente práctica: analizar y reformular un diagnóstico de género en un contexto de trabajo que presenta muchos desafíos y valiosas oportunidades de crecimiento.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Justificación: un diagnóstico útil pero incompleto</b>	<b>5</b>
2.1. Resumen del Diagnóstico de Género del 2014	5
2.2. Breve análisis crítico del Diagnóstico de Género del 2014	7
<b>3. Reformulación del diagnóstico: enfoque y objetivos</b>	<b>9</b>
3.1. El enfoque: la perspectiva de género	10
3.2. Objetivos generales y específicos	10
<b>4. Desafíos encontrados y metodología</b>	<b>11</b>
4.1. Los desafíos encontrados	11
4.2. La metodología	12
<b>5. Los ejes del trabajo: indicadores y resultados obtenidos</b>	<b>14</b>
5.1. Estructura organizacional y política salarial	14
5.2. Cultura de la Organización	19
5.3. Procesos de Selección y Promoción	23
5.4. Formación y Capacitación	27
5.5. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar	29
5.6. Salud laboral y prevención del acoso sexual o por razón de sexo	31
5.7. Comunicación interna y externa	34
<b>6. Interpretación de los resultados y recomendaciones</b>	<b>37</b>
6.1. Eje A: Estructura organizacional y política salarial	37
6.2. Eje B: Cultura de la Organización	38
6.3. Eje C: Procesos de Selección y Promoción	39
6.4. Eje D: Formación y Capacitación	41
6.5. Eje E: Conciliación de la vida laboral, personal y familiar	41
6.6. Eje F: Salud laboral y prevención del acoso sexual o por razón de sexo	41
6.7. Eje G: Comunicación interna y externa	42
<b>7. Conclusiones</b>	<b>44</b>
<b>8. Glosario</b>	<b>46</b>
<b>9. Referencias bibliográficas</b>	<b>48</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>50</b>
10.1. Hoja de vida institucional del CEPAM	50
10.2. Modelos de cuestionarios para el equipo del CEPAM	61
10.3. Muestra de cuestionarios para las personas beneficiarias	75
10.4. Guión de entrevista de conocimiento para el equipo operativo	76
10.5. Muestra de evaluación del Taller “Conceptos de género”	77

## 1. Introducción

El trabajo a continuación surge de un afortunado encuentro con una organización, **Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer- CEPAM**, con la cual comparto una visión del mundo y una misión: la igualdad de género y su integración transversal y activa en todos los ámbitos de la vida social, profesional y personal.

**El CEPAM tiene una extensa experiencia en el empoderamiento de las mujeres y en la asistencia integral (psicológica, legal y de trabajo social) a las víctimas de violencia de género.** Su experticia y la alta profesionalidad de su equipo la colocan como referente nacional en la lucha a la violencia de género y en el empoderamiento transversal de las mujeres de Ecuador, además que como espacio reconocido de mediación activa entre la ciudadanía y las instituciones, asistiendo a miles de mujeres en el ejercicio de sus derechos y en la construcción de una vida digna y libre de violencia.

**Al final del 2014 el CEPAM realizó un Diagnóstico de Género, en el marco de un proyecto con la Fundación Adsis ([www.fundacionadsis.org](http://www.fundacionadsis.org)) y la Diputación Foral de Bizkaia**, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades en la transversalización de la perspectiva de género dentro de la organización, y ofrecer elementos útiles para un futuro Plan de Género.

Realizando un Diagnóstico de Género, el CEPAM quiso evaluar a través de una mirada externa el nivel de integración de la perspectiva de género en la cultura y las prácticas de la organización, para evitar que el manejo cotidiano de los temas produjese una “inercia desensibilizadora” y para impulsar mecanismos de monitoreo de la calidad del trabajo con un enfoque de género.

**La revisión del Diagnóstico de Género ha suscitado algunas consideraciones y, principalmente, ha levantado la exigencia de complementar el Diagnóstico con la incorporación de algunos aspectos débilmente contemplados en el documento del 2014**, para obtener una base de información sólida en visión de la elaboración de un Plan de Género.

En las páginas que siguen se plantea entonces cumplir con dos finalidades: por una parte explicitar una lectura crítica del Diagnóstico de Género del 2014 la cual constituye la justificación del trabajo aquí propuesto, y secundariamente completar el trabajo realizado, ampliando y profundizando su análisis en todos los aspectos identificados como relevantes.

La consecución de estos objetivos se sustenta en la consulta de guías y estudios elaborados a nivel internacional, los cuales ofrecen referentes de calidad, útiles para planear eficazmente un cambio organizacional pro-igualdad de género.

**Para la realización del trabajo se implementaron las siguientes fases metodológicas:**

- a) Breve análisis crítico del Diagnóstico de Género del 2014 (Capítulo 2);
- b) Individuación de los objetivos del nuevo trabajo de reelaboración (Capítulo 3);

- c) Organización del trabajo en ejes, diseño de los indicadores y recolección de la información (Capítulo 5);
- d) Elaboración y análisis de los resultados (Capítulo 6);
- e) Conclusiones (Capítulo 7);
- f) Elaboración de un breve glosario de aclaración conceptual (Capítulo 8).

## 2. Justificación: un diagnóstico útil pero incompleto.

**El Diagnóstico del 2014 sin duda tiene algunos méritos significativos, pero también presenta muchas carencias:** ambos aspectos constituyen la base justificativa del trabajo de reelaboración aquí propuesto, por eso es necesario conocerlos.

Para familiarizar con el Diagnóstico del 2014, en el apartado 2.1. se presentará un resumen siguiendo el orden del documento originario. De esta manera, el trabajo de reelaboración presentado sucesivamente resultará independiente de la lectura del amplio documento original sin, al mismo tiempo, renunciar a sus contenidos principales. Un resumen del Diagnóstico es también un pretexto para conocer más en detalle la organización, para que el trabajo de reformulación se desarrolle en un terreno familiar y coherente.

En el numeral sucesivo, el 2.2., se completará el resumen con un breve análisis crítico que explica las razones que hacen necesaria una segunda intervención.

### 2.1. Resumen del Diagnóstico de Género del 2014

El Diagnóstico empieza con una **introducción** donde se explica que en el 2014 **el CEPAM se encuentra en un momento histórico propicio para su re-organización:** la crisis de financiamiento, el mayor control estatal, la disminución del equipo técnico constituyen nuevos desafíos frente a los cuales la organización está llamada a reaccionar con una reflexión crítica.

La introducción sigue con la **justificación del diagnóstico la cual se articula en tres aspectos:**

1. Se afirma que una parte del equipo presenta límites culturales respecto a las temáticas de género y a su lenguaje.
2. La transversalización de género es un proceso que precisa de periódica revisión, por eso es necesario revisar su estado actual;
3. Más que nunca el CEPAM necesita consolidar su sostenimiento financiero y su sostenibilidad institucional, proceso en el cual evidentemente se necesita un análisis de calidad.

Sigue un espacio dedicado a la **visión institucional de la organización:** se menciona la Visión del CEPAM, enfocada en la defensa de los derechos humanos de mujeres y otros grupos de atención prioritaria, y su Misión, que coincide con la promoción de la

Igualdad, la no discriminación y el Buen Vivir.

Sus **objetivos institucionales** son los siguientes:

- a) Promover y actuar en defensa de los derechos, el acceso a la justicia y el logro de una vida libre de violencia, de mujeres y otros grupos de atención prioritaria.
- b) Luchar por la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y otros colectivos en condición de vulnerabilidad, con incidencia en las políticas públicas.
- c) Impulsar el desarrollo inclusivo y el ejercicio de los derechos económicos y patrimoniales, el acceso a recursos y la gestión de emprendimientos en manos de mujeres y jóvenes.
- d) Asegurar la sostenibilidad institucional con la capacitación continua, diseño de estrategias innovadoras y ejecución de propuestas con enfoque de género.

Sigue la presentación de **las líneas de trabajo del CEPAM**:

1. Derechos humanos, prevención y atención a la violencia
2. Derechos económicos, sociales y culturales
3. Derechos sexuales y reproductivos

En estas páginas del Diagnóstico se evidencian **algunos aspectos significativos de su trabajo**: la **asistencia integral a mujeres** víctimas de violencia, la **colaboración con 36 organizaciones juveniles** en las provincias y el trabajo de la organización en tema de **salud**. Por otro lado, se afirma que la **inestabilidad interna** del CEPAM disminuye su atención para las luchas políticas de los movimientos de mujeres, por ejemplo en relación a la despenalización del aborto en el país, limitando así su participación activa en el diálogo social.

A lo largo de los años, la organización ha realizado **un trabajo excelente de investigación y producción escrita con perspectiva de género**: 83 publicaciones elaboradas o coproducidas por el CEPAM, sobre los temas de violencia de género, cuestiones juveniles, derechos y participación política, entre otros. Además, se han capacitado sobre la perspectiva de género a grupos pertenecientes al personal de justicia, salud y educación.

Sin embargo, **en lo que se refiere a la estructura organizativa del CEPAM**, la consultora señala la **falta de coordinación entre las varias áreas**, denuncia la escasa vinculación de la Asamblea General respecto a la dirección de la institución y evidencia la **sobrecarga de trabajo de la Directora Ejecutiva**, la cual no solamente cumple funciones directivas sino operativas y de coordinación de programas. En este marco, se sugiere entonces implementar una mayor horizontalidad de las competencias, por ejemplo en las tareas de búsqueda de financiamiento y en la formulación de los proyectos.

La **metodología** utilizada para realizar el Diagnóstico del 2014 consiste en la realización de 3 talleres, 8 entrevistas semiestructuradas y 1 taller de socialización de los resultados.

**La parte más amplia del documento (17 páginas de 52) se dedica al marco contextual de los derechos de las mujeres ecuatorianas, donde se analiza la**

**composición de la población por factores sociodemográficos, según algunos ejes temáticos:** salud, acceso a métodos contraceptivos, VIH/SIDA, violencia de género desagregada por edad, etnia, nivel de educación, estado civil y tipos de violencia. Estos datos se presentan para la totalidad de Ecuador, y separadamente para la ciudad de Quito (donde está ubicado el CEPAM) y para las ciudades de Esmeraldas y Rioverde, donde el CEPAM ha trabajado apoyando las organizaciones locales.

Finalmente, **el capítulo 7 del documento titula “el diagnóstico de Género del CEPAM”**, que se desarrolla en 13 páginas.

Las primeras siete páginas se dedican al trabajo que el CEPAM ha realizado con algunas organizaciones barriales y aliadas, con la finalidad de fortalecer su colaboración e individualizar más espacios de apoyo.

Por fin, **en las últimas 5 páginas del documento se enfrentan los siguientes temas:**

1. Las **fortalezas del CEPAM:** entre otros aspectos se menciona su larga experiencia, la amplia red de contactos, las alianzas con otras organizaciones, el personal muy calificado y sensible a las problemáticas de género.
2. Los **desafíos del CEPAM:** la crisis financiera, el equipo reducido, la necesidad de formación interna, la falta de coordinación entre las áreas y muchos más aspectos.
3. **Recomendaciones en torno a la cultura organizacional y a la transversalización de género del CEPAM.** En esta sección se recomienda realizar una reestructuración de la organización de forma más horizontal, descentralizando la elaboración de proyectos y la recaudación de fondos, y se evidencia la necesidad de contar con una Asamblea Directiva activa y presente en las decisiones institucionales.
4. En las **reflexiones finales** se menciona otra vez la necesidad de re-estructurar la organización de manera horizontal, para que cada área busque activamente sus proyectos y la Dirección Ejecutiva pueda dedicarse a su rol de coordinación y lobby. Se sugiere también incorporar a nuevos miembros y realizar un Plan de Género.

## **2.2. Breve análisis crítico del Diagnóstico de Género del 2014**

En mi opinión, el documento presentado, aunque ofrezca algunos elementos válidos que no omitiré mencionar, sufre sin duda de una grave desproporción entre los temas tratados, además de un desenfoque respecto a la cuestión de género, junto a la total falta de algunos elementos esenciales en un diagnóstico como, por ejemplo, los indicadores.

Los **méritos** del Diagnóstico del 2014 son resumibles en los siguientes puntos:

1. **Describe fielmente la visión institucional de la organización** y consigue ofrecer una imagen clara de sus líneas de trabajo y los resultados logrados en su larga experiencia, como por ejemplo sus publicaciones, la consolidación de redes de contacto y la alta cualificación de su equipo.
2. **Hace una reflexión constructiva sobre la ineficaz concentración del trabajo en**

**el equipo de la organización**, la cual compromete la calidad, evidenciando la necesidad de una reformulación clara y transparente de roles y funciones.

3. **Ofrece un cuadro profundizado del contexto de acción del CEPAM:** desagregando adecuadamente los datos por sexo, etnia y otros factores relevantes, enfocándose en la problemática de la violencia de género y entregando así, indirectamente, un perfil de las potenciales beneficiarias de los servicios de la institución.

4. **Dedica un espacio relevante al trabajo desarrollado por el CEPAM con las organizaciones de mujeres de base**, profundizando exigencias específicas de cada organización y las oportunidades futuras.

5. **Detecta con claridad algunos conflictos internos**, como la débil presencia de la Asamblea Directiva en la realidad institucional, la escasa coordinación entre las áreas legal y psicológica, y la falta de acuerdo en relación a la asistencia a hombres víctimas de violencia por parte de mujeres.

6. **No olvida mencionar la importancia de hacer incidencia política y social**, la cual resulta débil en este momento histórico de la organización, debido a otras necesidades internas.

Lamentablemente, en mi opinión, **los límites** de este estudio son más significativos que los méritos, considerando la finalidad práctica -y no de investigación- del diagnóstico, y la necesidad de su aplicación concreta, orientada a un cambio organizacional pro-equidad de género.

Por lo general, es evidente –cuantitativa y cualitativamente -una **grave desproporción entre la atención dedicada a las cuestiones externas a la organización**, como el contexto social y las organizaciones aliadas, **y las cuestiones internas**, como la estructura, los programas y políticas de la organización, los cuales resultan tratados de forma mucho más marginal.

Otro aspecto general que merece ser mencionado es **la falta de indicadores**. Los indicadores tienen dos funciones principales: medir la situación descrita con parámetros verificables y ofrecer criterios de referencia para un seguimiento adecuado del trabajo, cual es el Plan de Género. La consecuencia de esta carencia es la difícil aplicación práctica del diagnóstico y la sensación de que muchas de las evaluaciones de la consultora provengan de una observación no medible, desacreditando su fundamentación empírica.

Pero quizás el aspecto más significativo es la **débil perspectiva de género en enfrentar cuestiones internas a la organización, olvidando un análisis diferenciado del acceso y control de los recursos**. Por ejemplo, en el análisis funcional de la organización se ignora completamente el enfoque de género en relación a las dinámicas de acceso al trabajo, los mecanismos de selección y las bajas: cabe recordar que la presencia mayoritaria de trabajadoras mujeres en la organización no garantiza en sí mismo una valoración y tutela adecuada de su trabajo, ésta es una condición que necesita ser averiguada puntualmente.



A este propósito, en la Guía para la Elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social elaborado por la Federación de Mujeres Progresistas, se afirma lo siguiente:

*“se considera que la alta proporción de mujeres en las ONG garantiza la igualdad de trato y oportunidades”. (...) El hecho de que en las ONG haya una mayor presencia numérica de mujeres produce el efecto perverso de invisibilizar las relaciones de poder entre hombres y mujeres con la falsa consideración de que con ello ya se ha alcanzado la igualdad de género”* (Federación de Mujeres Progresistas, p.15).

**En lo que se refiere a la cultura organizacional, al detectar la falta de conocimientos homogéneos de género dentro del equipo, en el documento del 2014 no se investigan las causas y su impacto diferenciado para hombres y mujeres**, como el acceso a la capacitación, los criterios de selección de las personas beneficiarias de formación, o los obstáculos individuales (psicológicos o prácticos) que puedan limitar la participación. Afirmar que se necesita más capacitación es una recomendación insuficiente, porque ignora la raíz del problema que a veces puede residir en aspectos indirectamente relacionados con la situación que se quiere subsanar: los indicadores servirían también a evidenciar estos aspectos.

Este desenfoco del trabajo realizado en el 2014 implica también **el olvido de muchísimos aspectos relevantes que deberían analizarse en cualquier diagnóstico organizacional**: entre otros, el análisis de los procesos de promoción, la existencia de medidas de conciliación, la política salarial, la salud laboral y la comunicación.

Por todas estas razones, considero importante integrar el trabajo desarrollado en el 2014 con una observación más puntual y práctica de las áreas de la organización que han quedado sólo débilmente contempladas por este estudio.

### **3. Reformulación del diagnóstico: enfoque y objetivos**

**En este apartado se pretende completar el trabajo de Diagnóstico empezado en el 2014, añadiendo elementos originales y la elaboración de los mismos**, para impulsar un cambio organizacional orientado a la gestión de la calidad con equidad de género. Este cambio tendría como contenido deseable la eliminación de todas las brechas de género, la promoción de un desarrollo integral de los/las trabajadores/as, la eliminación de barreras para el goce de relaciones igualitarias y, por fin, una transformación funcional de las estructuras de trabajo para lograr mayor eficiencia y al mismo tiempo cumplir con una responsabilidad de justicia social.

Para desarrollar las estrategias adecuadas en un Plan de Género es necesario que el Diagnóstico tenga una visión integral y elabore los datos obtenidos de forma funcional para su seguimiento, y esta es precisamente la idea que inspira la investigación presentada a continuación.

### 3.1. El enfoque: la perspectiva de género

Sin duda, el eje central y transversal del trabajo aquí propuesto es la perspectiva de género, cuya comprensión y eficacia serán constantemente cuestionadas y medidas a través del análisis de sus manifestaciones más evidentes: **el acceso y el control diferenciado de los recursos** por parte del equipo y de las personas beneficiarias de sus servicios.

En este marco, **se problematizarán todas las prácticas y estructuras relevantes de la organización**, para evaluar el acceso y control de los recursos financieros, de los procesos de toma de decisiones, el acceso a la formación y la promoción, y el acceso y control de la comunicación, entre otros.

Este proceso tiene la finalidad de **evidenciar las brechas de género**, si existen, dentro del trabajo de la organización. Algunos ejemplos de brechas de género consisten en:

*“oportunidades desiguales para varones y mujeres en su desarrollo profesional, espacios de segregación horizontal y vertical ya sea que se deriven de discriminaciones directas o indirectas- estereotipos de género en las competencias, tareas, salarios, y funciones, desigualdades vinculadas a las cargas familiares, zonas de exclusión construidas en torno a la esfera política y ámbitos deliberativos, falta de atención a los riesgos de acoso moral, sexual y cualquier otra instancia de violencia basada en género”.* (In Mujeres. Instituto Nacional de las Mujeres, 2011, p. 36).

Además de estos aspectos, se intenta también **identificar, si hay, mecanismos ciegos o insensibles a la integración de la perspectiva de género** o mecanismos activamente resistentes a este enfoque.

### 3.2. Objetivos generales y específicos

Para lograr un análisis completo de diagnóstico es imprescindible establecer los objetivos, generales y específicos, del trabajo.

**El objetivo general** consiste en identificar dos grupos de aspectos: por una parte, aquellas estructuras y barreras que impiden la integración transversal de la perspectiva de género en la organización; por otra parte, evidenciar áreas de oportunidad que permitan la corrección de las primeras y la implementación de un sistema de gestión de calidad pro-equidad de género.

**Los objetivos específicos** son los siguientes:

- Visibilizar los ejes del diagnóstico que necesitan de una integración;
- Identificar, dentro de los mismos, prácticas discriminatorias, sesgos de género, acceso y control diferenciado de los recursos y de las oportunidades, estructuras o culturas que dificultan la implementación de un sistema de calidad con perspectiva de género;
- Elaboración de indicadores cualitativos y cuantitativos para cada eje de trabajo.
- Identificar o fomentar la creación de órganos/equipos de monitoreo del enfoque de

género en la organización.

A continuación, se muestran paso a paso las fases que se implementaron para la consecución de estos objetivos, acompañadas de los resultados obtenidos.

## 4. Desafíos encontrados y metodología

### 4.1. Los desafíos encontrados

La metodología que se utilizó es el resultado necesario de una serie de factores contextuales y desafíos que han surgido en el desarrollo de las actividades planeadas:

**1. El tiempo a disposición dentro de la organización para realizar el trabajo,** debido a compromisos profesionales y personales, se redujo a apenas tres semanas de investigación: desde el 18 de junio al 8 de julio del 2015.

**2. El desplazamiento de la organización y las dificultades comunicacionales:** el CEPAM cuenta con una sede en Quito - Ecuador, en la cual trabaja la Directora Ejecutiva y el equipo operativo: área legal, psicológica, trabajo social, la Asistente de la Dirección y el Contador. El resto del colectivo de dirección (La Presidenta y cuatro Vocales) no frecuenta la sede institucional y una de ellas vive establemente en la ciudad de Guayaquil. Además, durante las tres semanas de mi permanencia en la Organización, una de las vocales se encontraba fuera del país. A esta situación se sumó una enorme dificultad comunicacional: tres de las cinco mujeres contactadas contestaron con mucho retraso al pedido, afectando sensiblemente los tiempos del trabajo, y dos mujeres no quisieron participar en las encuestas.

Considero relevante evidenciar este aspecto, no solamente porque constituyó un límite objetivo a la realización de las actividades planeadas, sino también porque es sintomático de una situación que ya fue detectada en el Diagnóstico del 2014: el alejamiento de la Asamblea Directiva de las actividades de la institución.

Por fin, la persona que trabaja part-time en contabilidad tampoco quiso participar en el cuestionario, aunque se ofrecieron muchas opciones de participación, presenciales y online.

**3. La falta de recursos.** El trabajo se inscribió dentro de una práctica completamente gratuita, consecuentemente la recolección de los datos tuvo que desarrollarse sin budget. Esto, si por una parte constituyó un desafío estimulante para encontrar soluciones sustentables, al mismo tiempo no ayudó a compensar los límites comunicacionales encontrados.

**4. La casi total falta de protocolos y políticas escritas.** Como se profundizará en el Capítulo 5, a pesar de la larga historia institucional y la experiencia consolidada de la organización, muchos procesos organizacionales no cuentan con un referente escrito

para la sistematización de los datos o la planificación estratégica. Esto implicó que casi todos los datos cuantitativos tuvieron que salir de una recolección nueva, limitando así la elección de los indicadores en función de aquellas realidades realísticamente medibles.

Por otra parte, hay que señalar la sincera disponibilidad y flexibilidad de la totalidad del equipo técnico, lo cual permitió superar efectivamente las limitaciones mencionadas y realizar un trabajo interesante y constantemente orientado a la mejora de las condiciones laborales y la calidad del servicio.

## 4.2. La metodología

Partiendo de la situación descrita, no se quiso dejar que *lo ideal limitase lo posible* y se decidió optimizar tiempo y recursos para desarrollar el trabajo de la mejor forma viable.

En el tiempo limitado a disposición se realizaron las siguientes fases metodológicas:

### I. Consulta de los documentos disponibles.

Se revisaron los siguientes documentos:

- Diagnóstico del 2014;
- Hoja de vida institucional del CEPAM (**Anexo 1**);
- Plan Estratégico del CEPAM 2007-2012
- Libro escrito por la Directora Ejecutiva del CEPAM: *El silencio es complicidad: sistematización del proyecto fortalecimiento del acceso a la justicia y ejercicio de ciudadanía, por una vida libre de violencia para jóvenes y mujeres de Quito*. (Véase Balarezo, 2010).

### II. Comunicación al equipo.

Se comunicó a todo el equipo la iniciativa en curso: realizar un trabajo de seguimiento y reelaboración del Diagnóstico de Género del 2014. La comunicación se hizo enviando un correo a toda la organización seguido por un anuncio en la reunión semanal.

### III. Taller de “Conceptos de género”.

Mi presentación al equipo se realizó a través de un taller de capacitación, cuya finalidad fue por una parte medir los conocimientos del equipo en relación a la Teoría de Género, y por otra capacitarlo sobre algunos conceptos que fueron identificados como debilidades en el Diagnóstico del 2014: feminismo, enfoque de género, mainstreaming, entre otros. En esta ocasión escribí y realicé un taller que obtuvo el 100% de la participación de las personas invitadas (Equipo Técnico, Administrativo y Dirección Ejecutiva) cuyos resultados están mencionados en el Capítulo 5.2., sobre la cultura organizacional. Una muestra de su evaluación se encuentra en el **Anexo 5**.

### IV. Entrevistas estructuradas de conocimiento

Se realizaron nueve entrevistas estructuradas de conocimiento del equipo operativo: área legal, psicológica, de trabajo social, administrativa y contable, para conocer más profundamente las dinámicas laborales y personales dentro de la organización, y establecer una relación de familiaridad y confianza con las personas trabajadoras.

Como en el caso de los cuestionarios, los resultados obtenidos se trataron de forma confidencial y no fueron compartidos en ninguna circunstancia con el personal directivo. (Véase el **Anexo 4** para el guión de las entrevistas.)

#### **V. Diseño de los indicadores.**

Se diseñaron los indicadores para cada eje que había resultado relevante en las fases anteriores. La elección de los indicadores se realizó considerando las limitaciones mencionadas (documentación limitada, barreras comunicacionales, desplazamiento del equipo de la organización) y sobretodo siguiendo un criterio de funcionalidad práctica: se dio prioridad a todos aquellos indicadores fácilmente verificables y significativos para la organización en cuestión, para satisfacer criterios de calidad básicos, dejando para un análisis futuro la elaboración de criterios más avanzados.

Por ejemplo, siendo el CEPAM una organización fundada por mujeres para asistir a mujeres y constituida casi totalmente por las mismas, se eligió evitar todos aquellos indicadores que miden la concentración de hombres y mujeres en una u otra área – dato que habría podido ser relevante en otra organización- para dar prioridad a otros aspectos más significativos para el CEPAM. Estos aspectos se identificaron principalmente en la gratificación laboral de las mujeres en la organización, su salud laboral, el nivel de concienciación en relación a la Teoría de Género y la gestión de la calidad de la organización la cual, tratándose de un servicio de asistencia a mujeres víctimas de violencia de género, impacta directamente en la construcción de la igualdad social con perspectiva de género.

#### **Los indicadores formulados para medir estos aspectos son de dos tipos.**

El primer tipo mide la integración de la calidad con perspectiva de género. Un ejemplo de este tipo de indicador es el que mide la existencia/carencia de un protocolo de criterios de selección del personal, el cual por una parte garantiza la optimización de los recursos humanos y por otra tutela la transparencia de los procesos de selección.

El segundo tipo de indicadores mide directamente la existencia de brechas de género y normalmente coincide con porcentajes o cuantías comparativas. Un ejemplo es un indicador comparativo del salario de hombres y mujeres para un trabajo de igual valor. Para una explicación más detallada de este concepto, se remite a *In Mujeres, Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género*, 2011. Montevideo, Uruguay. (pp. 39-40).

#### **VI. Cuestionarios.**

Para la recolección de los datos cualitativos y cuantitativos se realizaron tres tipos de cuestionarios distintos para el equipo del CEPAM: uno para el equipo operativo (técnico, administrativo y contable); uno para la Presidenta y la Asamblea/Colectivo, y uno para la Directora Ejecutiva que es también la responsable de los Recursos Humanos (Véase el **Anexo 2** con los modelos de los cuestionarios). La elección del cuestionario como método de recolección de los datos fue el resultado contingente de las dificultades comunicacionales mencionadas: la idea originaria era realizar entrevistas semiestructuradas al colectivo de dirección, sin embargo, la dificultad de coordinación con la Asamblea/Colectivo llevó a planear una alternativa más flexible. A pesar de adoptar esta medida, dos mujeres de la Asamblea/Colectivo no devolvieron

los cuestionarios con sus respuestas. Otros cuestionarios se enviaron a las beneficiarias para conocer su nivel de satisfacción y su preferencia sobre el sexo de los/las profesionales que les brindan asistencia. (Véase las muestras de los cuestionarios a las beneficiarias en el **Anexo 3**)

## VII. Sistematización de los datos y elaboración del documento

La última fase consistió en sistematizar la información obtenida para compilar los indicadores y elaborar las recomendaciones estratégicas.

## 5. Los ejes del trabajo: indicadores y resultados obtenidos

A continuación se presenta el trabajo desarrollado, organizado por ejes. En cada sección se evidencian los objetivos específicos, los indicadores, las técnicas y fuentes utilizadas y por fin los datos obtenidos, en síntesis y en detalle.

### 5.1. Estructura organizacional y política salarial

Analizar la distribución del equipo en relación a varios factores sociodemográficos es muy útil para evaluar el nivel y la calidad de participación de hombres y mujeres en los varios sectores y dentro de la jerarquía organizacional.

Dentro de este análisis, la política salarial, en particular, es uno de los aspectos más significativos que tiene que tomarse en cuenta, para poder individuar brechas de género que impidan la consecución de la igualdad real dentro del contexto laboral y en el mercado de trabajo de referencia.

#### Objetivo

Detectar y prevenir segregación horizontal y vertical, discriminación simple o múltiple, además de situaciones de desigualdad salarial.

Tabla 1.

<b>Indicadores del Eje A: estructura organizacional y política salarial.</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Medida del Indicador</b>	<b>Fuente /técnica de recogida de la información</b>	<b>Resultados obtenidos, en síntesis</b>
<b>A.1. Existencia de una base de datos del equipo con perspectiva de género</b>	Sí/No	Revisión documentaci ón	Sí, existe una base de datos del equipo desagregada por sexo pero no está actualizada constantemente. Esta tarea está obstaculizada también por el cambio frecuente del personal dentro del equipo y la falta de claridad sobre quién y cuándo debería ocuparse de su

			actualización.
<b>A.2. Distribución de hombres y mujeres según edad, antigüedad, sector, nivel educativo, cargo, tipo de contrato, duración del contrato, banda salarial.</b>	Cuantía comparativa	Revisión documentación.  Cuestionario a todo el equipo	Véase la <b>Tabla 2</b> en la página 16: "Distribución del equipo por factores".
<b>A.3. Existencia de un protocolo de los criterios equitativos y no sexistas para la determinación retributiva en relación con la categoría profesional y el contenido de la prestación</b>	Sí/No	Base de datos de RRHH  Cuestionario a responsable de RRHH  Cuestionario al equipo operativo	No existe un protocolo que oficialice el uso de criterios equitativos. Aunque no se detecten discriminaciones económicas en razón del sexo, el tema económico se percibe como aspecto conflictual por parte del equipo operativo y directivo.
<b>A.4. Distribución por sexo de bajas y sus causas</b>	Porcentaje e información cualitativa desde junio 2014 a junio 2015	Revisión documentación  Cuestionario a responsable de RRHH	No existe una memoria institucional de las bajas. Sin embargo, la Directora Ejecutiva, responsable de los RRHH, ha proporcionado las informaciones a continuación. En el último año todas las bajas fueron en un 100% de mujeres (siendo el equipo formado casi totalmente de mujeres). Las razones fueron las siguientes: -término de la pasantía/proyecto; -trabajo con sueldo más alto en el sector público u otro. No se evidencian bajas por maternidad o paternidad.

#### **Resultados obtenidos, en detalle.**

La organización CEPAM está constituida por una Presidenta, cuatro Vocales, una Directora Ejecutiva y una Asistente de Dirección, el Contador y el Equipo Técnico de siete profesionales. El equipo técnico actualmente (junio 2015) está formado por cinco psicólogos/as, una abogada y una trabajadora social.

La plantilla en sí misma es muy reducida, siendo constituida sólo por la Directora Ejecutiva y la Asistente, el resto de las personas son contratadas dentro de consultorías de proyectos a tiempo determinado, como el proyecto con el Ministerio de Justicia que, al momento en que se escribe, constituye el único proyecto en curso.

Véase a continuación una representación gráfica de la estructura del CEPAM en junio del 2015.

Imagen 1.

### Estructura organizacional del CEPAM en Junio 2015



Debido a la falta de una base de datos actualizada (**indicador A1**), se ha realizado una tabla (**Tabla 2**) que cumpla con esta función, sistematizando los datos obtenidos en las encuestas.

La tabla ofrece la respuesta al **indicador A2**, medido en junio del 2015, y **distingue la incidencia de varios factores para hombres y mujeres**, para evidenciar eventuales desigualdades significativas en la composición del equipo, que puedan servir de referencia para el manejo de muchos aspectos organizacionales como selección, promoción, políticas de conciliación o comunicación entre otros.

**Por favor nótese que dos personas de la Asamblea y la persona de contabilidad no participaron en los cuestionarios**, por esta razón, los datos resultarán parciales, siendo relativos a 12 personas sobre 15. Los campos 2, 3, 19 y 20, sin embargo, representan datos completos.

Tabla 2.

Distribución del equipo por factores			
1	Factores	Mujeres	Hombres
2	Cargos Directivos	6	0
3	Cargos Operativos	7	2
4	Edad <25	3	0
5	Edad 25-35	3	1



6	Edad 35-45	1	0
7	Edad 45-55	1	0
8	Edad >55	3	0
9	Antigüedad <= 1mes	3	0
10	Antigüedad 2-6 meses	2	0
11	Antigüedad 1-3 años	1	1
12	Antigüedad 3-6 años	1	0
13	Antigüedad desde la fundación	4	0
14	Nivel educativo: maestría o doctorado	4	0
15	Nivel educativo universitario	7	1
16	Nivel educativo: ciclo diversificado	0	0
17	Personas con hijos a cargo:	4	0
18	Personas con hijos a cargo con necesidad de cuidado especial:	1	0
19	Equipo Operativo a tiempo total	3	0
20	Equipo Operativo a tiempo parcial	5	1
21	*Contrato: a plazo fijo	3	1
22	*Contrato: aprendizaje	2	0
23	*Contrato: verbal	2	0
24	Duración del contrato a tiempo indeterminado	1	0
25	Duración del contrato a tiempo determinado	6	1
26	*Banda salarial bruta: voluntariado o pasantía gratuita	2	0
27	*Banda salarial bruta: 0\$-354\$	1	0
28	*Banda salarial bruta: 355\$-700\$	3	1
29	*Banda salarial bruta: 701\$-1050\$	1	0
30	*Banda salarial bruta: 1051\$-1400\$	0	0
31	*Banda salarial bruta: más que 1400\$	0	0

\*Dato relativo al Equipo Operativo.

**A pesar de la parcialidad de los datos, la Tabla 2 muestra claramente que no se evidencian desigualdades de género en la composición sociodemográfica del equipo, y ayuda a introducir algunos aspectos peculiares de la organización** que merecen ser profundizados: primero, la presencia mayoritaria de mujeres, en segundo lugar la alta frecuencia de rotación del equipo, y por fin, el aspecto salarial.

### **La presencia mayoritaria de mujeres**

El CEPAM es una organización fundada por mujeres para defender los derechos de las mujeres la cual **adopta una acción positiva en fase de selección de los/las candidatos/as, dando prioridad -a paridad de requisitos- a las candidatas mujeres**. Cabe resaltar que esta política no ha resultado en ningún momento en una barrera contra la integración de profesionales varones. Al contrario, en una etapa de reorganización de la organización (1995 – 2003) se integró a miembros varones a la Asamblea y al Colectivo de Dirección; además, en la actualidad, dos hombres trabajan en la organización con varios años de antigüedad, a pesar de la alta rotación del personal.

**Sin embargo, de los cuestionarios se evidencia que el Equipo Operativo, para**

**argumentar la presencia mayoritaria de las mujeres, no la atribuye a la política institucional de acción positiva sino a otras razones:** por ejemplo, la mayoría del equipo afirma que las mujeres víctimas de violencia probablemente prefieren una asistencia por parte de una profesional mujer, o se sentirían incómodas con un hombre. **Esta percepción muy difundida en el equipo, en realidad encontró sólo una débil confirmación en los cuestionarios para las personas beneficiarias:** 12 de las 14 mujeres beneficiarias consultadas (**Anexo 3**), las cuales han recibido asistencia legal, psicológica y de trabajo social, afirman que para ellas es igual que les asistan hombres o mujeres, una mujer no ha contestado a la pregunta y una ha afirmado que no se siente cómoda con profesionales hombres. Este resultado evidencia por una parte la necesidad de personalizar el servicio, pero también llama la atención sobre otros aspectos. Por ejemplo, el bajo salario fue indicado como otra razón, así como la existencia de una resistencia cultural en contra de los hombres, según la cual ellos no tendrían una visión de igualdad de género. Hay también quien piensa que las mujeres están más interesadas que los hombres en las actividades de desarrollo humano y en el cuidado de otras personas.

**Evidentemente las percepciones del equipo no corresponden completamente a la visión institucional de la organización, hecho que ofrece elementos de cultura organizacional que merecen un seguimiento.**

#### **La alta rotación del equipo**

La frecuente rotación del personal es un aspecto peculiar de la organización CEPAM, como se evidencia en los campos 9-13 de la **Tabla 2**, los cuales muestran que 5 personas de las 12 consultadas tienen una antigüedad inferior a 6 meses. La alta rotación **se debe principalmente a la naturaleza del trabajo de la ONG que está organizado en proyectos a tiempo determinado; otra razón evidenciada por el equipo es el salario no competitivo**, que causa una permanente emigración del personal hacia el sector público, que ofrece mejores salarios. Estas razones están confirmadas también por la responsable de los recursos humanos, la Directora Ejecutiva, la cual además asegura que no se registran casos de bajas por maternidad o paternidad (**indicador A4**), aspecto que será nuevamente mencionado en relación a las medidas de conciliación de la organización (Capítulo 5.5).

Del análisis realizado emerge claramente la idea que el cambio frecuente del equipo es un aspecto estructural que necesita ser enfrentado estratégicamente, por cuanto es uno de los factores directamente responsables de la falta de una homogenización de los marcos conceptuales y de las prácticas culturales del equipo, así como de la lenta consolidación de programas y políticas, cuya creación está obstaculizada por la prioridad constante de reestablecer nuevos equilibrios internos.

#### **El tema económico en el CEPAM**

La retribución de los/las profesionales en el CEPAM se maneja en función de las exigencias específicas de cada proyecto y se comunica a cada persona de forma transparente. **La casi totalidad del equipo consultado confirma que no hay discriminación económica en la organización en razón de sexo u otros factores, sin embargo no faltan señalamientos por parte del equipo técnico sobre la exigencia de socializar más claramente el aspecto retributivo y el manejo**

**financiero de los proyectos** y de regular un diálogo con el Gestor Financiero, para gestionar más eficazmente los presupuestos de los proyectos.

Esta exigencia de mayor coordinación y transparencia entre área técnica y económica necesita de socialización y seguimiento práctico, porque hasta la fecha resulta que ni la dirección ni el sector contable son conscientes de esta percepción por parte de algunas personas del equipo. Igualmente, la inclusión en un protocolo interno de criterios transparentes y equitativo en el manejo económico (**indicador A3**), ayudaría a que el equipo se sienta mayormente tutelado al respecto

Por otra parte, hay que evidenciar que **la mayoría del equipo operativo no participa en el proceso de formulación y búsqueda de financiamiento**, que es una tarea asumida exclusivamente por la Dirección Ejecutiva, a veces con la ayuda del Gestor Financiero y otro miembro varón del equipo técnico, pero nunca por otras mujeres.

**La consecuencia de esta situación es el desconocimiento por parte de los equipos operativo y directivo de las exigencias y percepciones recíprocas:** por una parte, el equipo operativo – y en particular las mujeres- ignora (y quizás tampoco valora) las dinámicas de búsqueda y manejo de los recursos económicos, y por otra parte el equipo directivo no está informado sobre las percepciones y necesidades de los/las trabajadores en tema salarial y de manejo de los presupuestos.

## 5.2. Cultura de la Organización

La cultura de la organización es sin duda uno de los aspectos centrales en el Diagnóstico de Género del 2014. **En una organización explícitamente enfocada en la defensa y la promoción de la Igualdad, como el CEPAM, es prioritario asegurarse de que el manejo cotidiano de estos temas no produzca una desensibilización**, por lo que es importante garantizar que todas las personas que participan en esta misión tengan un dominio adecuado de los conceptos y el lenguaje de la Teoría de Género.

**La cultura organizacional es un eje transversal** porque la sensibilidad y la concienciación del equipo en relación a la igualdad se refleja en la gestión y la percepción de muchos aspectos; consecuentemente la cultura organizacional no se medirá exclusivamente con los indicadores a continuación, sino su análisis se realizará de forma explícita o implícita a lo largo de todo el documento.

### Objetivo

Conocer el nivel de concienciación, sensibilidad y compromiso de la organización en relación a la equidad de género y la igualdad de oportunidades. En particular, se pretende evaluar la permeabilidad de las estructuras formales -como los protocolos o documentos- y de los aspectos sustanciales –las prácticas- respecto a una cultura de igualdad. En este marco es necesario reconocer la reproducción de estereotipos o la existencia de mecanismos virtuosos de valoración de las diferencias, para poder trabajar en torno a su transformación en el primer caso, o promover su optimización en el segundo.

Tabla 3.

Indicadores del Eje B: Cultura de la Organización			
Indicadores	Medida del Indicador	Fuente / técnica de recogida de la información	Resultados obtenidos, en síntesis
<b>B.1. Existencia de un Diagnóstico de Género</b>	Sí/No	Revisión documentación	Sí, realizado al final del 2014.
<b>B.2. Existencia de un Plan de Género o Plan de Igualdad</b>	Sí/No	Revisión documentación	Proyecto a realizarse desde agosto del 2015.
<b>B.3. Existencia de un presupuesto para el diseño y la implementación de estrategias pro equidad de género</b>	Cuantía	Revisión documentación	Existe un presupuesto de 6500\$ para la realización de un Plan de Género a partir de agosto del 2015.
<b>B.4. Existencia de un Equipo de trabajo o una Comisión para la implementación y el monitoreo de medidas pro equidad</b>	Sí/No	Revisión del organigrama	No.
<b>B.5. Existencia de un Plan de Responsabilidad social o un Protocolo interno con referencia explícita al compromiso de Igualdad</b>	Sí/No	Revisión documentación	No exactamente. Existe un documento que se llama "Hoja de Vida Institucional del CEPAM" ( <b>Anexo 1</b> ) que declara con énfasis el compromiso de la organización para la Igualdad aunque no incluya un protocolo interno. El compromiso con la Igualdad resulta más que explícito también en el Plan Estratégico del CEPAM del 2007-2012 que hasta la fecha no ha tenido actualización.
<b>B.6. Percepción del equipo respecto al compromiso de la organización para la igualdad, según sexo, área y antigüedad.</b>	Evaluación cualitativa	Cuestionario a todo el equipo	La totalidad del equipo percibe que la organización está integralmente y profundamente comprometida con la Igualdad. No se evidencian diferencias significativas en función del sexo, área de trabajo o antigüedad de las personas consultadas.
<b>B.7. Percepción por parte del equipo de discriminación por sexo, área y antigüedad.</b>	Evaluación cualitativa	Cuestionarios a todo el equipo	La casi totalidad del equipo afirma con orgullo la falta de discriminación de ningún tipo dentro de la organización pero

			hay excepciones que merecen de atención y seguimiento.
<b>B.8. Nivel de familiarización del equipo con conceptos y lenguaje de la Teoría de Género</b>	Evaluación cualitativa	Diagnóstico de género  Cuestionarios a todo el equipo  Taller de capacitación	El nivel se considera insuficiente: no hay un conocimiento uniforme de los conceptos básicos de género. La totalidad del equipo admite tener una debilidad al respecto.
<b>B.9. Reconocimientos públicos o premios en materia de igualdad de oportunidades</b>	Número de premios, distinciones, reconocimientos de buenas prácticas en materia de igualdad	Revisión documentación  Cuestionarios al colectivo de dirección	No hay homogeneidad en la respuestas de las personas consultadas: algunas afirman que el CEPAM ha tenido reconocimientos a nivel internacional y nacional, otras afirman que no ha obtenido ninguno, otras no están seguras.
<b>B.10. Publicaciones por parte de la organización que promuevan la Igualdad</b>	Número de publicaciones	Revisión documentación	86 publicaciones –tres más que el 2014- elaboradas o coproducidas por el CEPAM que incluyen una perspectiva de género. (Dato de junio del 2015)
<b>B.11. Participación del CEPAM en la organización de talleres, seminarios, conferencias, acciones o eventos para difundir una cultura de igualdad desde la organización.</b>	Número de talleres/seminarios especificando las categoría profesionales involucradas	Revisión documentación  Cuestionarios al colectivo de dirección	De los cuestionarios al colectivo de dirección ha emergido la participación del CEPAM a los siguientes eventos: Acción por el Movimiento de Mujeres, que fue la base de la formación del movimiento de mujeres del Ecuador (1984 – 1995); Conferencia de El Cairo (1994); Conferencia de Beijing (1995); Asamblea de Montecristi (2008); Jornadas para la elaboración del COIP -Código Orgánico Integral Penal- (2013-2014); mesa de diálogo entre la sociedad civil ecuatoriana y la Unión Europea (2015).  En las mismas han participado representantes del colectivo de dirección.

#### **Resultados obtenidos, en detalle.**

La cultura organizacional es un tema advertido con mucho énfasis en el CEPAM: **todos/as los/las profesionales sienten la exigencia de mejorar su preparación sobre el tema de género** y demuestran sincero entusiasmo para las iniciativas formativas. La Dirección también es bien consciente de esta necesidad y demuestra constantemente la voluntad de realizar actividades que involucren a todo el equipo

para la consolidación de una cultura igualitaria y equitativa con una especial atención para la equidad de género. Por lo general, se puede afirmar entonces que, a pesar de las dificultades detectadas ya en el diagnóstico del 2014 que iremos a profundizar, **el equipo aparece muy compacto, altamente motivado y dotado de grandes iniciativas de calidad, proporcionando un excelente material humano de partida para realizar un avance sustancial en la consolidación cultural de la organización.**

Como queda evidenciado en los **indicadores B1, B2 y B3**, el CEPAM está dando seguimiento estratégico al Diagnóstico del 2014, primero con el trabajo aquí presentado y desde agosto 2015 con la realización de un Plan de Género. En este marco, se evidencia la necesidad de cumplir con el **indicador B4**, o sea la creación de una Comisión o un equipo estable, que trabaje para la implementación y el monitoreo de las medidas pro equidad. A este propósito, hay que resaltar que **el CEPAM realiza a menudo medidas pro-equidad, que aunque se implementen sin presupuesto impactan positivamente en la cultura organizacional**: es el caso de la adopción de acciones positivas en fase de selección o de las medidas de conciliación de la vida familiar y profesional que se verán más adelante. Otras medidas se realizan con presupuestos periódicos, como es el caso de la capacitación del equipo con la ayuda de consultorías externas.

**El compromiso del CEPAM con la igualdad es sólido, explícito y sustancial**: a pesar de no estar formalizado en un protocolo interno, está ampliamente declarado y presente en la documentación oficial (**indicador B5**) además que en la percepción del equipo, que en casi su totalidad declara abiertamente su orgullo por pertenecer a la organización y participar en un trabajo de protección de grupos vulnerables, especialmente mujeres, dentro de un diseño de equidad social (**indicador B6**).

Dentro de este escenario muy positivo no hay que ignorar algunas excepciones: una parte, aunque limitada, del equipo lamenta algunas contradicciones en relación al trato de las personas debido a su antigüedad, nivel educativo o salario, o señala el riesgo de vulneración de derechos por la falta de transparencia del tema económico (**indicador B7**). Estas señales muestran la necesidad de seguir monitoreando la percepción del equipo y adoptar medidas para fortalecer el diálogo interno y enfrentar adecuadamente las inquietudes que puedan presentarse.

En lo que se refiere al **indicador B8**, o sea el nivel de familiarización del equipo con la Teoría de Género y su lenguaje, **las respuestas a los cuestionarios y el Taller “Conceptos de género” evidenciaron un dominio insuficiente del tema: casi la totalidad del Equipo Operativo manifiesta confusión en la formulación de la diferencia entre sexo y género, identidad y orientación sexual, feminismo, igualdad y equidad**. Además, contextualmente a la investigación de otros aspectos, han surgido otras incongruencias culturales internas importantes –en parte detectadas ya en el diagnóstico del 2014- como la falta de acuerdo sobre la posibilidad de asistir a hombres víctimas de violencia por parte de mujeres, o como la idea que las mujeres tengan una propensión *natural* hacia los estudios humanísticos y el cuidado, aspectos que confirman la **necesidad de capacitar adecuadamente al equipo y abrir más espacios de diálogo** al respecto.

La cultura de la organización, su uniformidad y profundidad, está condicionada también por otros aspectos que han emergido en las entrevistas de conocimiento, como la participación y la modalidad de las reuniones de equipo, la escasa coordinación entre las áreas operativas, la ausencia de la Asamblea/Colectivo de Dirección en las cuestiones institucionales y la falta de un protocolo interno para la prevención y la resolución de conflictos. Estos aspectos estarán explícitamente incluidos en las recomendaciones finales.

En lo que se refiere a una “oficialización” de la cultura de Igualdad promovida por el CEPAM, **sin duda la organización destaca positivamente por el número significativo de publicaciones realizadas que incluyen la perspectiva de género, en tratar varias problemáticas** como los derechos o cuestiones relativas a la población joven: con tres publicaciones más respecto al año pasado, el CEPAM ha participado en 86 publicaciones totales (**indicador B10**) demostrando un compromiso activo en la investigación y la transmisión de contenidos de sensibilización con enfoque de género.

**El compromiso cultural del CEPAM se manifiesta también en su participación en la organización de talleres, seminarios, conferencias, acciones y eventos para difundir una cultura de igualdad (indicador B11).** Desde su fundación se cuentan muchos eventos de resonancia nacional, latinoamericana e internacional como las Conferencias de Beijín, El Cairo, la Asamblea de Montecristi del 2008, las jornadas para la elaboración del COIP (Código Orgánico Integral Penal) en el 2013 y 2014, la mesa de diálogo entre la sociedad civil ecuatoriana y la Unión Europea en 2015.

Sin embargo, en lo que se refiere a los reconocimientos públicos o premios en materia de igualdad de oportunidades recibidos por parte de la organización, se ha relevado una falta de uniformidad en las respuestas del Colectivo de Dirección (**indicador B9**), que confirma **una debil comunicación interna sobre los logros simbólicos y culturales y la imagen pública de la organización, situación que necesita de una inmediata corrección.**

Estos resultados evidencian una paradoja: el compromiso y activismo cultural del CEPAM –aunque pueda y deba ser mejorado- es seguramente notable y tiene una trascendencia amplia y concreta, pero resulta muy débilmente transmitido dentro de la cultura organizacional. En otras palabras, **la participación cultural e investigativa del CEPAM, así como su incidencia en la construcción igualitaria de la sociedad ecuatoriana y de sus lenguajes, no está suficientemente socializada dentro del equipo**, afectando negativamente su uniformidad cultural interna en temas de género y generando el desconocimiento de los logros conseguidos.

### 5.3. Procesos de Selección y Promoción

Selección y promoción son los ejes que nos cuentan sobre la calidad de la movilidad de los/las trabajadores/as en la organización: cómo y por qué tienen acceso, qué tipo de tareas desarrollan y cuáles pueden aspirar a desarrollar en el futuro.

Los criterios –formales e informales– que regulan este dinamismo constituyen indicadores de la integración de la perspectiva de género en las prácticas de la organización, porque afectan directamente las oportunidades de hombres y mujeres en los varios sectores y niveles jerárquicos de la organización.

Es fundamental monitorear la elaboración y aplicación de estos criterios para garantizar que no estén contaminados por sesgos culturales y no obstaculicen la afirmación de la igualdad dentro de la organización.

### Objetivo

Conocer los procesos y criterios de selección y promoción para evaluar su neutralidad desde el punto de vista de género; detectar barreras estructurales y psicológicas para el acceso y desarrollo equitativo de todos los/las profesionales; medir la motivación y percepción del equipo en relación a la existencia de oportunidades y obstáculos.

Tabla 4.

<b>Indicadores del Eje C: Procesos de Selección y Promoción</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Medida del Indicador</b>	<b>Fuente / técnica de recogida de la información</b>	<b>Resultados obtenidos, en síntesis</b>
<b>C.1. Existencia de un protocolo de selección del personal con criterios claros, objetivos y transparentes que evite la discriminación por sexo (especificando pruebas, técnicas de selección, formularios, guiones de entrevistas)</b>	Sí/No	Revisión de documentación  Cuestionario a Responsable de RRHH	No existe un protocolo de selección del personal. Sin embargo, en la fase de selección se adopta una política de acción positiva que favorece –a paridad de requisitos- la integración de mujeres.
<b>C.2. Formulación no sexista de los anuncios de posiciones vacantes (canales, lenguaje, descripción del perfil)</b>	Evaluación cualitativa	Muestra de publicaciones de las posiciones vacantes	Los canales utilizados consisten en el sitio web, las redes universitarias y el perfil facebook de algunos/as trabajadores/as de la organización.  El lenguaje utilizado es sensible al género y comunica de forma explícita la misión de igualdad de la organización, el nivel de experiencia y las características del perfil que se busca, sin discriminaciones por sexo.
<b>C.3. Percepción de barreras (internas, externas o sectoriales)</b>	Evaluación cualitativa	Cuestionario a todo el equipo	La mayoría de los/las profesionales consultados/as niegan la existencia de barreras



a la incorporación de mujeres u hombres por área y departamento		Cuestionario a una muestra de personas beneficiarias	para la integración de profesionales hombres en la organización, pero es muy difundida la idea que las mujeres beneficiarias de asistencia prefieran ser asistidas por otras mujeres. Esta preferencia ha sido confirmada sólo por una beneficiaria de las 14 consultadas.
<b>C.4. Existencia de mecanismos de promoción profesional que garantizan la igualdad de oportunidades</b>	Sí/No	Revisión documentación  Cuestionario a dirección y responsable de RRHH	No hay mecanismos oficiales de promoción. Cabe evidenciar que en la selección de los equipos para nuevos proyectos se promociona con prioridad a las/los profesionales de la institución.
<b>C.5. Mecanismos de evaluación periódica del rendimiento del personal y calidad del servicio según criterios equitativos</b>	Sí/No	Revisión documentación  Cuestionario a dirección responsable de RRHH	No. Desde la dirección, la ausencia de estos mecanismos se justifica por la alta movilidad del personal profesional, que casi siempre está vinculado a proyectos de corto plazo.
<b>C.6. Mecanismos de monitoreo periódico de las aspiraciones del personal y de las barreras al desarrollo personal y profesional.</b>	Sí/No	Revisión Documentación  Cuestionario a Dirección y Responsable de RRHH	No. Desde la Responsable de los RRHH se explica que la principal aspiración de los/las trabajadores consistiría en mejorar el sueldo, que no se puede satisfacer debido a la precariedad presupuestaria del CEPAM.

#### **Resultados obtenidos, en detalle.**

En la tabla propuesta, los primeros tres indicadores se refieren a los procesos de selección y los siguientes a los mecanismos de promoción.

Como se evidencia en el **indicador C1**, no existe en la organización un protocolo que oficialice los criterios de selección, tampoco se advierte desde la Dirección la necesidad de tener protocolos internos que cumplan con esta finalidad, debido al tamaño reducido del equipo.

Sin embargo, **la organización demuestra sensibilidad y conciencia respecto a lo crucial de los procesos de selección para la promoción de equipos igualitarios**, por ejemplo en la adopción de acciones positivas que favorezcan a las mujeres y en el análisis de los antecedentes de las personas candidatas en cuanto a formación y experiencia vinculada a cuestiones de género, para garantizar que –

independientemente de su sexo- sean profesionales sensibles al tema y que posean experiencias y herramientas profesionales en línea con la misión del CEPAM.

Tampoco se discriminan a los hombres en la entrada a la organización, como lo demuestra el lenguaje sensible al género utilizado en los anuncios de vacantes y la elección de los canales utilizados (**indicador C2**) que no limitan el acceso a uno u otro sexo. Otra prueba se ofrece al analizar la calidad de la realidad laboral de los dos hombres presentes en el equipo actual: mantienen una colaboración duradera con el CEPAM y gozan de mucha consideración por parte de la Dirección y el resto del equipo. Por fin, no hay que olvidar que en el pasado el Colectivo de Dirección del CEPAM fue formado por representantes varones también.

**La posición clara del CEPAM en relación a la composición del equipo (prioridad a las mujeres y son bienvenidos los hombres con perspectiva de género) encuentra una percepción correcta por parte del equipo, que no señala la existencia de ningún tipo de barrera –explícita o implícita- para la integración de varones (indicador C3).** Sin embargo, hay que resaltar algunos aspectos. Como el mencionado en la página 18 de este documento, es muy difundida la idea de que las mujeres beneficiarias prefieran ser asistidas por mujeres, aspecto que a pesar de no haber encontrado una confirmación en los cuestionarios de las beneficiarias, merece claramente de atención. Además, se ha evidenciado por algunos/as que existiría una resistencia cultural hacia los hombres, la cual consistiría en el enunciado de que ellos no tengan una perspectiva personal de género, opinión debilmente difundida en el equipo que sin embargo se sugiere aclarar por parte de la institución.

**La naturaleza del trabajo del CEPAM - como ONG vinculada a proyectos de corto plazo y escasos recursos financieros- se considera por parte de la Responsable de RRHH como una limitación estructural para la real optimización de los Recursos Humanos y el desarrollo de talentos:** el tiempo y los recursos limitados de los proyectos no permitirían la creación de incentivos salariales, ni de espacios de promoción de los/las profesionales, que a menudo terminan por ser absorbidos por otras instituciones con mejores perspectivas. Por esta razón se considera imposible implementar un mecanismo sistemático de promoción (**indicador C4**) o un sistema de evaluación periódica del rendimiento de los/las trabajadores/as (**indicador C5**); por las mismas razones un monitoreo periódico de sus aspiraciones (**indicador C6**) se percibiría como improductivo en cuanto –por el tipo de trabajo- no se podrían satisfacer las ambiciones de mejora económica que puedan surgir.

A pesar de tener un fundamento histórico y práctico, **esta percepción tiene algunas limitaciones al reducir el concepto de aspiración y promoción al ámbito económico.** Se ignora que la gratificación y la motivación laboral de las personas pueden residir también en otros factores que pueden remplazar el incentivo económico, con el resultado de renunciar a encontrar soluciones al respecto. Efectivamente, **los cuestionarios han evidenciado aspiraciones de una o más personas del equipo las cuales no coinciden con un incremento salarial.**

Por fin, en lo que se refiere a la **falta de mecanismos de evaluación periódica del rendimiento profesional**, durante el periodo dedicado a la investigación se

evidenciaron casos de insatisfacción por parte de la Directora respecto a la calidad del trabajo desarrollado por una profesional. En esta circunstancia, aparte de los constantes llamados de atención a la persona interesada, la situación no ha tenido consecuencias concretas, dejando la sensación que no existe ninguna medida de garantía de los estándares cualitativos del trabajo.

**El control de calidad y la implementación de mecanismos para su evaluación y tutela tiene, en el caso del CEPAM, una correlación directa con la construcción de la igualdad de género:** la calidad del servicio, la atención para el detalle, el cumplimiento de plazos y la profesionalidad del equipo contribuyen a determinar la seguridad, la salud y el bienestar de las personas beneficiarias, además de impactar en la denuncia institucional y cultural de la violencia machista hacia las mujeres. Es evidente entonces que el control de calidad, sobre todo en este caso merece especial atención y tiene que ser incluido entre las prioridades de la agenda de la organización.

#### 5.4. Formación y Capacitación

Directamente vinculados al eje precedente, la formación y la capacitación del equipo son aspectos extremadamente importantes para la implementación de una cultura de igualdad de oportunidades dentro de la organización: **la existencia de estas medidas, las características del acceso a las mismas y su calidad deben ser tomadas en consideración en un diagnóstico que pretenda conocer y evaluar las oportunidades de mujeres y hombres en el contexto del trabajo.**

##### Objetivo

Analizar la política de capacitación de la organización y su receptividad respecto a las exigencias diferenciadas del equipo. Evaluar también la habilidad de estas iniciativas de prevenir o corregir sesgos de género.

Tabla 5

Indicadores del Eje D: Formación y Capacitación			
Indicadores	Medida del Indicador	Fuente / técnica de recogida de la información	Resultados obtenidos, en síntesis
<b>D.1. Existencia de una política permanente de capacitación interna.</b>	Sí/no	Revisión de documentación  Cuestionario a Colectivo de Dirección y Responsable de RRHH	Sí, existe una política de capacitación. Sin embargo todo el equipo consultado considera necesario incrementar la frecuencia de las iniciativas formativas, incluyendo de forma transversal una capacitación con enfoque de género.

<p><b>D.2. Número de iniciativas de formación y capacitación realizadas en el último año: junio 2014-2015.</b></p>	<p>Cuantía</p>	<p>Revisión documentación</p>	<p>Las personas consultadas mencionaron 7 iniciativas de formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayo 2014: Prevención de violencia de género.</li> <li>2. Febrero 2015: Capacitación referente al convenio con el Ministerio de Justicia.</li> <li>3. Mayo 2015: El nuevo marco legal sobre derechos y género.</li> <li>4. Noviembre 2014: Cómo aplicar el enfoque de género en el trabajo.</li> <li>5. Julio 2015: Primer Encuentro Latinoamericano de Lideresas Políticas.</li> <li>6. Junio 2015: Taller “Conceptos de género”</li> <li>7. Junio 2015: Jornadas de Sensibilización para Agentes de Igualdad</li> </ol>
<p><b>D.3. Número de personas beneficiarias de procesos de formación, según sexo y área de trabajo</b></p>	<p>Elaboración cuantitativa</p>	<p>Cuestionario / entrevista a todo el equipo</p>	<p>1 hombre y 6 mujeres</p> <p>1 Directora Ejecutiva, 2 mujeres y un hombre de la Área Psicológica, 1 mujer de la Legal, 1 mujer de Trabajo Social, 1 mujer de Administración.</p>
<p><b>D.4. Carácter de la oferta formativa: participación obligatoria o voluntaria, criterio de selección de las personas destinatarias.</b></p>	<p>Información cualitativa</p>	<p>Revisión documentación</p>	<p>La formación se realizó por iniciativa de la Directora Ejecutiva, en la mayoría de los casos con la finalidad de integrar el personal a un determinado proyecto.</p> <p>La participación es abierta a todo el equipo interesado y a pesar de ser voluntaria está fomentada con determinación por parte de la dirección.</p>

### Resultados obtenidos, en detalle

Sin duda el CEPAM ofrece un terreno fértil para la formación, la capacitación y la mejora de las competencias de su equipo. Esto está demostrado por la **existencia de una política permanente de formación interna (indicador D1)**, impulsada **activamente por la Directora Ejecutiva**, además que por la participación y el interés de todo el equipo respecto a las oportunidades de formación.

**La participación en los eventos de capacitación es libre y no está vinculada a incentivos o desincentivos**, aunque se transmita con mucha decisión por parte de la Dirección la invitación a participar en las iniciativas (**indicador D4**), sin ninguna discriminación por sexo, edad, antigüedad o sector (**indicador D2**). **En el último año se cuentan 7 iniciativas de formación** sobre los temas vinculados a los proyectos en ejecución o temas de interés transversal, como género, derechos y comunicación (**indicador D3**).

A pesar del interés activo del CEPAM para la formación, **la alta rotación del equipo y la falta de homogeneidad cultural hacen necesario incrementar los episodios formativos e incentivar la participación a los mismos**. Los temas identificados por el equipo como necesarios de profundización son los siguientes: género y sexualidad, aspectos legales y jurisprudencia sobre violencia de género e intrafamiliar, técnicas de atención, derechos humanos, y técnicas sobre cómo tratar agresores.

### **5.5. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar**

**Una organización proactiva en la construcción de la igualdad debe implementar medidas que promuevan la corresponsabilidad de hombres y mujeres en el manejo equilibrado y eficaz de la vida profesional y personal.** La tutela de la igualdad de oportunidades pasa necesariamente por la adopción de valores específicos como la flexibilidad y la empatía, y la implementación de mecanismos que ayuden a superar situaciones de partida desiguales, garantizando así la igualdad real en el trabajo.

**La organización que quiera ser actora de un cambio social deberá diseñar y ejecutar eficazmente soluciones pro-equidad que logren compensar dentro del micro-sistema organizacional aquellas desigualdades presentes a nivel macro en la sociedad.**

**De esta manera, las personas trabajadoras no solamente podrán disfrutar de iguales oportunidades laborales (formativas, de carrera, premios, etc) sino constituirán una parte activa en la implementación de un modelo alternativo, inspirado en la equidad, que replicarán en otros contextos sociales.**

La implementación exitosa de medidas de conciliación, acompañada de una comunicación eficaz de las mismas, se traduce en una sensibilización edificante de las personas empleadas, contribuyendo a la construcción de una cultura de respeto de las diferencias, buen vivir y responsabilidad social.

#### **Objetivo**

Conocer las medidas de conciliación previstas por la organización y el nivel de concienciación del equipo respecto a las mismas.

Tabla 6

Indicadores del Eje E: Conciliación de la vida laboral, personal y familiar			
Indicadores	Medida del Indicador	Fuente / técnica de recogida de la información	Resultados obtenidos, en síntesis
E.1. Número de Bajas por maternidad / paternidad	Cuantía	Revisión documentación  Consulta a la responsable de RRHH	No se registran bajas por maternidad o paternidad
E.2. Existencia de un protocolo de medidas de conciliación: flexibilidad horaria, permisos de lactancia, permisos para cuidado, teletrabajo, permisos para estudios, incentivos para la corresponsabilidad familiar etc.	Sí/No  Enumerar medidas previstas	Revisión documentación	No existe un protocolo. Sin embargo, las medidas implementadas en la práctica son las siguientes: flexibilidad horaria, permisos de lactancia, permisos para asistir a personas enfermas o dependientes, permisos para asistir a clases de maestría.
E.3. Divulgación de los mecanismos de conciliación	Método utilizado  Personas destinatarias	Revisión documentación  Cuestionario a la Responsable de RRHH	Se informa/negocia al momento de acordar los términos de la contratación de cada persona.
E.4. Uso por parte del Equipo Operativo de medidas de conciliación y su percepción sobre las oportunidades de conciliación ofrecidas por la organización.	Evaluación cualitativa	Cuestionario al Equipo Operativo	Muchas personas del equipo se han beneficiado de la flexibilidad horaria y de permisos para cuidado de hijos/as, incluso una profesional con exigencias familiares especiales. Una persona señala positivamente la posibilidad de gestionar su área de trabajo libremente, la cual permite una conciliación eficaz de las necesidades profesionales y personales.

### Resultados obtenidos, en detalle

Todos los indicadores describen **una organización que tiene en alta consideración las necesidades personales de sus trabajadores y trabajadoras, que no obstaculiza nunca su inversión en la construcción de la familia o en la educación**, al contrario valora estos intereses y mantiene una actitud transparente y

disponible en la negociación de las medidas.

**Todo el equipo se siente apoyado en la conciliación de su vida laboral y personal, aspecto que contribuye a consolidar la fidelidad de los/las profesionales.**

La misma sensibilidad del CEPAM para las exigencias personales y familiares se ha observado en la **organización de los talleres de empoderamiento de mujeres o grupos de atención prioritaria, donde las invitaciones se extienden a los hijos/as de las personas invitadas** cuando las exigencias de cuidado puedan obstaculizar su participación. Por fin, **las usuarias a menudo visitan los locales de atención acompañadas por sus bebés, niños o niñas**, los cuales pueden esperarlas en la recepción durante la sesión, en un ambiente sereno y vigilado y usar un set de juguetes y material lúdico disponible para ellos/as.

### 5.6. Salud laboral y prevención del acoso sexual y por razón de sexo

La vigilancia y promoción de la salud del equipo de trabajo es otro aspecto imprescindible en una organización orientada a la calidad.

So objetivo debe ser **detectar la existencia, la naturaleza y la incidencia de situaciones donde la salud laboral se encuentra comprometida o amenazada, y las eventuales diferencias en la afectación producida a hombres y mujeres.**

**Incluir un enfoque de género en la salud laboral implica prever mecanismos y medidas para la prevención y la denuncia del acoso sexual y el acoso por razón de sexo, así como invertir para la creación de un ambiente de trabajo seguro, adecuado y acogedor para todas las personas**, con particular atención para aquellas más vulnerables o con menor voz dentro de la organización, incluso, en este caso específico, las beneficiarias de los servicios de atención.

#### Objetivo

Conocer la existencia de amenazas concretas a la salud del equipo o de las usuarias del CEPAM; en particular, evaluar mecanismos de garantías para prevenir y denunciar las situaciones de acoso sexual.

Tabla 7.

Indicadores del Eje F: Salud laboral y prevención del acoso sexual y por razón de sexo			
Indicadores	Medida del Indicador	Fuente / técnica de recogida de la información	Resultados obtenidos, en síntesis
F.1. Existencia de un protocolo institucional que regule la salud laboral, y la prevención, sanción y eliminación	Sí/No	Revisión documental  Cuestionario	No existe un protocolo.  Se señala que algunas personas de la Asamblea/Colectivo de Dirección no saben indicar con

<b>del acoso sexual en la organización.</b>		s al Colectivo de Dirección	seguridad una respuesta al respecto.
<b>F.2. Existencia de una comisión/persona encargada de seguir casos de acoso sexual, cuestiones de seguridad y salud.</b>	Sí/no	Revisión documentación  Cuestionarios a todo el equipo	Hay mucha confusión dentro del equipo y de la misma Asamblea/Colectivo de Dirección en relación a la existencia de una persona/comisión responsable de la salud laboral y la prevención de acosos.  Las personas identificadas como encargadas del tema no coinciden: la Presidenta, el Colectivo Directivo, el equipo completo y la Directora Ejecutiva. Muchas personas del equipo afirman de desconocer la respuesta.
<b>F.3. Nivel de información de las personas del Equipo Operativo sobre las medidas relativas al acoso sexual en la organización</b>	Evaluación cualitativa	Cuestionario al equipo completo	Las personas consultadas confían que la organización tomaría medidas en la eventualidad de una situación comprobada de acoso sexual, sin embargo no saben indicar las medidas previstas en este caso, con excepción de la Directora Ejecutiva (véase indicador F.6.).
<b>F.4. Número de casos de acoso comprobados dentro de la organización</b>	Cuantía	Revisión documentación	Ninguno
<b>F.5. Identificación de acoso sexual en la organización por parte de las personas beneficiarias</b>	Número de casos	Cuestionario a una muestra de personas beneficiarias	No se registran casos de violencia o molestia dentro del CEPAM, hacia ninguna de las beneficiarias consultadas (14).
<b>F.6. Medidas de prevención y procedimientos adoptados por la empresa</b>	Evaluación cualitativa	Revisión documentación  Cuestionarios al Colectivo de Dirección	No hay prevención específica sobre el acoso, sin embargo cabe realzar que en la fase de selección se valora como imprescindible que las personas demuestren su sensibilidad y activismo en la construcción de la igualdad de género.  En el caso en que se haga una identificación de acoso, la organización implementaría las siguientes acciones para averiguar la veracidad de la



			información: consulta de los/las colegas y las personas usuarias, y por fin entrevista con el/la profesional implicado/a. Si la identificación de un caso resultase fundada, se despediría al/a la acosador/a.
<b>F.7. Percepción del equipo en relación a la tutela de su salud en el lugar de trabajo, en relación a salubridad del local, la existencia de polución acústica, humo, estación de trabajo entre otros</b>	Evaluación cualitativa	Cuestionarios a todo el equipo	La mayoría del equipo señala la necesidad de mejorar algunos aspectos relativos a la salud laboral y el bienestar psicológico de las usuarias, sobre todo las/los profesionales que atienden directamente a las víctimas de violencia.

### Resultados obtenidos, en detalle

En el CEPAM, **la salud laboral y el acoso sexual por razón de sexo no están regulados en un protocolo oficial (indicador F1) ni existe una información idónea sobre la persona o la comisión responsable de prevenir y denunciar estos aspectos (indicador F2)**. Las respuestas a los cuestionarios en relación a este tema evidencian mucha incertidumbre sobre los mecanismos de tutela de la organización y demuestran la falta de una adecuada socialización interna del tema (indicador F3).

**No se evidencian casos comprobados de acoso sexual (indicador F4) ni las beneficiarias consultadas han reportado haber sufrido algún tipo de violencia o molestia dentro del CEPAM (indicador F5)**. La Directora Ejecutiva es la única que sabe indicar con seguridad el proceso de verificación que se implementaría frente a una identificación de acoso: se consultarían los/profesionales que trabajan en contacto con la persona señalada y a las beneficiarias que han tenido con él/ella una relación profesional para conocer su percepción al respecto. Por fin se hablaría con la persona interesada para que pueda ayudar a aclarar la situación. Si la identificación de un caso resultase fundada, la persona sería despedida de la organización (indicador F6).

En los cuestionarios se evaluó también la percepción del equipo sobre la tutela de su salud laboral en relación a muchos aspectos: la limpieza, las estaciones de trabajo, los baños, la cocina, la sala de reunión y los locales para la atención de las usuarias. Además se preguntó sobre la presencia de factores que puedan obstaculizar el trabajo, como ruido, temperatura excesiva, falta de iluminación, entre otros, dejando un espacio para que cada persona pueda aportar sus sugerencias.

De esta investigación **se evidenciaron algunas áreas problemáticas que influyen en el bienestar del equipo y de las personas usuarias (indicador F7)**. Los aspectos más señalados son sin duda la falta de calefacción, la presencia de humo de cigarrillo y la necesidad de mejorar el local del trabajo para que sea más acogedor y amigable para las usuarias. Siguen la polución acústica y la iluminación poco adecuada en algunas estaciones de trabajo.

En el apartado de las recomendaciones se retomará este aspecto para que se empiece a reflexionar sobre su importancia y para impulsar la formulación de medidas para su transformación.

## 5.7. Comunicación interna y externa

**La comunicación interna y externa de una organización es la expresión de su dimensión simbólica, entendida como el conjunto de imágenes, significados, y valores que contribuyen a crear la verdad social de la institución, sus jerarquías y sus prioridades.**

No se trata simplemente de un aspecto funcional o de una contingencia del Marketing, sino de una dimensión necesaria y transversal y primariamente de un recurso.

**En cuanto recurso, la comunicación puede afectar de forma diferenciada a las personas, dependiendo de la forma y la distribución de su acceso, dependiendo de su contenido, su dirección (unilateral o plurilateral), los canales y códigos que utiliza, y sobre todo del control ejercido por las personas sobre estos aspectos.**

Es evidente entonces el papel crucial que la comunicación desempeña para construir la realidad social dentro de la organización, fortaleciendo o cuestionando relaciones, segregaciones y jerarquías, y fuera de la misma, participando en la evolución del lenguaje y sus significados, quizás contribuyendo a confirmar o romper estereotipos, dando voz o silenciando grupos específicos que hacen o no hacen parte de su realidad laboral.

La comunicación empresarial tiene entonces una enorme responsabilidad social de la cual ninguna de las personas del equipo está exenta; al contrario, es imprescindible que el equipo sea consciente de este poder/peligro y lo administre juiciosamente.

El desinterés de una organización hacia la comunicación institucional no puede ser ignorado en cuanto afecta muchos otros aspectos, como la cultura organizacional, la definición de roles y funciones en el equipo, hasta el manejo de los procesos de selección. **Aún más, en una organización cuya misión es la promoción de los derechos y las oportunidades de un grupo vulnerable (como las mujeres víctimas de violencia), es imprescindible que la comunicación sea tratada como una herramienta activa de cambio, constructora de relaciones y valores igualitarios, de la cual todas las personas pertenecientes al equipo están pendientes.**

### Objetivo

Evaluar la comunicación interna y externa de la organización y su habilidad de contrastar o corregir la desigualdad sustancial, y contribuir a un compromiso activo pro-equidad de la organización.

Tabla 8.

Indicadores del Eje G: Comunicación interna y externa			
Indicadores	Medida del Indicador	Fuente / Técnica de recogida de la información	Resultados obtenidos, en síntesis
<b>G.1. Existencia de un protocolo para la comunicación escrita y oral</b>	Sí/No	Revisión documentación	No
<b>G.2. Nivel de conocimiento del equipo de los criterios para un lenguaje y comunicación no sexista</b>	Evaluación cualitativa	Taller de capacitación  Cuestionario al equipo operativo	De la interacción con el equipo en el Taller “Conceptos de género” y el lenguaje utilizado en la formulación de las respuestas a los cuestionarios, el dominio del lenguaje con enfoque de género se evalúa como insuficiente por una parte significativa del equipo.
<b>G.3. Tipo de canales de comunicación internos y externos utilizado</b>	Enumerar Canales	Revisión documentación	Canales internos: reuniones semanales, correos. Canales externos: sitio web, linkedin, facebook, redes universitarias.
<b>G.4. Enfoque de género y calidad de la comunicación interna y externa</b>	Evaluación cualitativa	Cuestionarios a todo el equipo	El espacio más consolidado y dinámico de comunicación interna son las reuniones semanales del equipo, en las cuales se comparten todas las problemáticas funcionales a los proyectos en ejecución y se toman decisiones conjuntas.  La agenda de la reunión y sus informes están gestionados y socializados, en la casi totalidad de los casos, por el profesional varón del equipo técnico.  Los medios de comunicación como el sitio web, Facebook y LinkedIn están mantenidos esporádicamente por profesionales externos a la organización, hecho que produce un alejamiento del equipo hacia el tema comunicacional y no estimula la participación a la construcción de mensajes con una

			perspectiva de género.
--	--	--	------------------------

### Resultados obtenidos, en detalle

Quizás la percepción más compartida dentro del equipo del CEPAM, a todos los niveles y transversalmente a todos los temas, es la necesidad de mejorar la comunicación interna y externa de la organización.

Como evidenciado en el **indicador G1**, **no existe un protocolo oficial de la comunicación, ni una referencia explícita a estándares comunicacionales en los contratos de colaboración para los trabajadores y trabajadoras.**

El grado de dominio del lenguaje de la Teoría de Género y no sexista, como el surgido a lo largo de toda la investigación, se considera no adecuado para la misión de equidad y empoderamiento de las mujeres que la organización promueve activamente (**indicador G2**), ni se considera aceptable dada la alta preparación de sus profesionales en los varios sectores técnicos, su nivel de formación y la alta responsabilidad que su relación con las usuarias conlleva.

**La reunión de equipo es el espacio de comunicación más eficaz y participativo en el CEPAM**, donde la toma de decisiones es un proceso colectivo llevado a cabo con el respeto de todas las opiniones y diferencias. Una limitación que se ha observado en este marco es la falta de rotación en la facilitación y gestión de la agenda, la cual típicamente está realizada por el profesional varón.

Las entrevistas de conocimiento han evidenciado una **carencia estructural en la comunicación inter-áreas**, sobre todo entre área legal y psicológica, la cual afecta sin duda la calidad y eficacia del trabajo en el manejo de los casos que necesiten de ambos tipos de asistencia.

En lo que se refiere a los correos internos no hay una política explícita al respecto, tampoco por ejemplo existe un grupo común de correos donde compartir las comunicaciones, eventos, propuestas, o los resultados actualizados de los proyectos, el cual fortalecería la comunicación interna y el sentido de pertenencia a la organización.

Por fin, la gestión de los demás canales, como el sitio web, Facebook y LinkedIn, es casi completamente estática: se actualizan esporádicamente por un profesional externo, añadiendo informaciones relevantes o publicitando los puestos vacantes, pero **el equipo está completamente de-responsabilizado al respecto, hecho que la dirección atribuye a la falta de recursos para la gestión de la comunicación y la imposibilidad de crear incentivos económicos con esta finalidad (indicadores G3 y G4).**

El resultado de este descuido de la comunicación es una organización que realiza un trabajo decisivo pero casi invisible, y un capital humano con contenidos e ideas brillantes pero frecuentemente silenciadas. **La consecuencia es también una organización que tiene una voz demasiado débil en los debates feministas y un talento organizacional casi escondido a sí mismo.**

A continuación, se proponen entonces algunas recomendaciones estratégicas para cada eje mencionado, con el objetivo de optimizar la calidad del trabajo con una perspectiva de género del CEPAM, y potenciar su enorme talento y experiencia en la construcción de una sociedad más igualitaria.

## 6. Interpretación de los resultados y recomendaciones

### 6.1. Eje A: estructura organizacional y política salarial

El análisis de la estructura del CEPAM, su composición sociodemográfica, la distribución por sexo de las bandas salariales y de las bajas, han evidenciado fortalezas y debilidades de la organización las cuales nos permiten hacer las primeras recomendaciones.

- **Seguir promoviendo la presencia mayoritaria de mujeres, así como la integración de los hombres y comunicar adecuadamente la política de acción positiva a todo el equipo.**

La presencia mayoritaria de mujeres es un indicador concreto de la vocación del CEPAM: el compromiso para el empoderamiento de las mujeres y la construcción de la igualdad de género que no renuncia a la visión masculina.

Se sugiere seguir aplicando la **política de acción positiva** para las mujeres y seguir consultando a las usuarias –a través de encuestas periódicas- en relación a su preferencia sobre sexo de los/las profesionales que las asisten. Por fin, se recomienda comunicar adecuadamente al equipo la posición institucional en relación a este aspecto, e instaurar un **diálogo interno constante** para aclarar las dudas sobre una posible resistencia del CEPAM hacia la participación de los hombres.

- **Contrastar la excesiva rotación del personal.**

La excesiva rotación del personal se debe primariamente a la naturaleza del trabajo de la ONG, vinculado a proyectos de corto plazo, y a la estrecha relación del CEPAM con el mundo académico, con el cual a menudo establece convenios para que los/las estudiantes puedan realizar pasantías o aprendizajes en la organización.

A pesar de aportar un dinamismo positivo, esta práctica tiene consecuencias importantes, como la falta de homogenización y consolidación de una cultura organizacional y la ausencia de mecanismos sistemáticos de promoción/incentivación del personal, debido a la precariedad de las perspectivas de los/las trabajadores/as. Estas implicaciones estarán enfrentadas sucesivamente en este documento, pero en este apartado se sugiere contrastar la rotación del personal adoptando **dos estrategias**: favorecer proyectos de duración mínima de un año y en fase de selección preferir candidatos/as con perspectiva de empleo a largo plazo o indeterminada, renunciando o limitando por un tiempo las prácticas y aprendizajes a corto plazo. Esto permitiría hacer una planificación a largo plazo del trabajo de la organización e invertir

estratégicamente en la formación, fidelización y desarrollo del capital humano.

➤ **Promover mayor participación y transparencia en el aspecto económico**

Las exigencias de equipo técnico y directivo en relación al ámbito económico tienen una solución común: mayor participación en la formulación de los presupuestos y transparencia en el manejo de los mismos.

Como anticipado en el Diagnóstico del 2014, es necesario que la recaudación de fondos no sea una tarea exclusiva de la Dirección Ejecutiva y se comparta horizontalmente dentro de la organización. Esto no solamente mejoraría instantáneamente las perspectivas económicas del CEPAM, ampliando las competencias del equipo con una visión organizacional integral, sino también garantizaría una gestión perfectamente transparente de los presupuestos.

Para realizar este cambio se sugiere: **implementar incentivos** para las tareas de recaudación de fondos y la escritura de proyectos, **promoviendo en particular la participación de las mujeres** que hasta este momento han sido menos activas en este ámbito; establecer **reuniones periódicas** entre equipo técnico, Dirección Ejecutiva y contabilidad para socializar el aspecto económico; incluir los criterios de remuneración en un **protocolo interno**, para garantizar la transparencia e incentivar una relación de mayor confianza entre todos y todas.

➤ **Acercar la Asamblea/Colectivo de Dirección a la realidad institucional**

Implementar reuniones obligatorias con una frecuencia de tres o cuatro veces al año, para **alimentar el diálogo horizontal y vertical** sobre problemáticas y oportunidades dentro del CEPAM.

**Presupuesto para el eje A:** incentivos económicos o no-económicos para la recaudación de fondos y la escritura de proyectos.

## 6.2. Eje B: Cultura de la Organización

Las debilidades en la cultura organizacional del CEPAM, por una parte evidenciadas ya en el diagnóstico del 2014, radican primariamente en el nivel insuficiente de familiarización con la Teoría de Género y su lenguaje por parte del equipo, y en segundo lugar en el conocimiento escaso del equipo sobre los acontecimientos e iniciativas nuevas del CEPAM, debido a la escasa socialización a nivel interno. Para solucionar estos aspectos se propone lo siguiente:

➤ **Fomentar el conocimiento y manejo del enfoque de género en la fase de integración de nuevas personas en el equipo, y crear mecanismos sustentables para su renovación y evaluación.**

Esta estrategia prevendría diferentes iniciativas, de iniciación y mantenimiento. Primero, se propone crear una **mini-bibliografía de Teoría de Género** que aclare los conceptos básicos y los propósitos más significativos de los movimientos feministas. Esta bibliografía puede ser entregada dentro de un **“paquete de bienvenida”** a cada nuevo/a profesional para que lo lea con atención y familiarice con su contenido y lenguaje. Después de un breve período la persona debe realizar un test de

verificación, con la finalidad de autoevaluación.

Para que el equipo conozca los logros y avances de las propuestas del CEPAM se sugiere que el “paquete de bienvenida” incluya otros aspectos como: publicaciones, reconocimientos, participación en conferencias y eventos a nivel nacional e internacional y posiblemente contemple un **protocolo para la resolución de conflictos internos que fomente las relaciones igualitarias** y el respeto de las diferencias.

Garantizar un mantenimiento activo del interés y un dominio adecuado del lenguaje es posible, si se incluye **el tema de género en las reuniones de equipo** u organizando una reunión periódica dedicada en la que, por turno, cada área propone un tema que necesita de ser profundizado con el enfoque de género, exigiendo la **participación de todas las personas en la propuesta de lecturas y soluciones desde una perspectiva integral**. Además, es importante y necesario **enfrentar el desacuerdo del equipo sobre la asistencia a hombres víctimas de violencia**, por parte de mujeres.

Para seguir construyendo una cultura de igualdad de género actualizada y compartida, se sugiere también que por lo menos 6 veces al año el equipo participe a **talleres y conferencias sobre el tema**, organizados por academias u otras instituciones.

➤ **Creación de una Comisión o un equipo responsable de la implementación y el monitoreo de las medidas pro-equidad.**

Es necesario que el objetivo de lucha por la Igualdad siga siendo percibido como un compromiso compartido y transversal de la organización, sin embargo, para que sea efectivo, es esencial que no esté dejado a la voluntad de cada persona, sino esté sujeto a la medición y seguimiento por parte de un equipo dedicado.

Para lograr este efecto es necesario definir de forma clara las responsabilidades dentro de la organización y **crear una comisión encargada de monitorear las medidas pro-equidad** planificadas, además de su impacto en la cultura organizacional del CEPAM.

**Presupuesto para el eje B:** consultor/a externo/a especializado/a en género que organice la bibliografía y escriba los test de verificación; impresión del material bibliográfico; remuneración/incentivos para equipo/comisión pro-equidad.

### **6.3. Eje C: Procesos de Selección y Promoción**

Como se han incluido las recomendaciones para los procesos de selección en la estructura organizacional tratada en el apartado 6.1., aquí se enfrentará el tema de promoción, que en el CEPAM resulta débilmente explorado.

**No falta la voluntad por parte de la Dirección Ejecutiva de encontrar soluciones estratégicas que promuevan el desarrollo de los talentos y la ampliación de responsabilidades del equipo técnico.** En particular, como ya evidenciado, existe la necesidad de crear un equipo que ayude en la recolección de fondos y la escritura de

los proyectos, lo que permitiría a la Directora Ejecutiva dedicar el tiempo necesario al trabajo de lobby y de coordinación.

Sin embargo, **la implementación de mecanismos de promoción, monitoreo de rendimientos y talentos, se considera de difícil aplicación**, debido a las limitaciones estructurales como el corto plazo de los proyectos y los presupuestos limitados a disposición. Frente a estos límites –desde la Dirección-monitorear las aspiraciones de los/las trabajadores/as se percibe como una estrategia improductiva en cuanto, como se explica en el capítulo anterior, muy difícilmente se podrían implementar incentivos económicos.

A la luz de esta situación se sugiere:

- **Establecer estándares de calidad del trabajo y monitorear en las reuniones el cumplimiento de los mismos.**

Se sugiere incorporar los estándares de calidad y los mecanismos de evaluación de cada profesional en los contratos de trabajo, y que se comuniquen adecuadamente enfase de selección.

El **monitoreo de las prestaciones individuales** debe realizarse en las reuniones de equipo, con el objetivo de afirmar la calidad en la cultura organizacional como aspecto necesario, medible y gratificable y para promover la responsabilidad permanente de las personas trabajadoras. La puntualidad, la realización de informes, la retroalimentación de las personas usuarias, la iniciativa, el juego de equipo, la resolución de conflictos, son todos aspectos que distinguen la **calidad de la prestación** y el nivel de compromiso de las personas trabajadoras, que tienen que ser objeto de medición pública y transparente.

- **Investigar la implementación de incentivos económicos y explorar alternativas.**

Vale la pena investigar con una reunión estratégica entre Dirección y Contabilidad la posibilidad de crear **un fondo para los incentivos económicos**, que se dirijan a las personas que hayan cumplido con los criterios de calidad planeados, o las que decidan ampliar sus responsabilidades, por ejemplo ayudando en la recolección de fondos o la escritura de proyectos. El objetivo es despertar una sana competición y aportar cambios estructurales en dirección *horizontal*, como se sugiere en el diagnóstico del 2014. Al mismo tiempo, no se debería renunciar a **explorar las alternativas no económicas** que puedan motivar al equipo o **crear desincentivos** para disuadir prestaciones improductivas en la organización.

- **Monitorear periódicamente el contenido de las aspiraciones y motivaciones dentro del equipo.**

Esto puede realizarse con breves entrevistas individuales o con cuestionarios periódicos que permitirían direccionar las iniciativas de promoción/formación y premios de forma eficaz, además fortalecería el diálogo vertical con una función de prevención y solución de los conflictos.

**Presupuesto para el eje C: fondo para incentivos.**



#### 6.4. Eje D: Formación y Capacitación

La formación profesional y la capacitación encuentran en el CEPAM un terreno muy fértil: el equipo se demuestra sinceramente interesado en el aprendizaje y en la mejora de sus competencias. Además, respecto a la necesidad de construir una cultura común que alimente la calidad de su trabajo. La propuesta es:

- **Incrementar las ocasiones de formación en línea con las exigencias del equipo.**

Como se mencionó antes, los **temas identificados por el equipo** como necesarios de profundización son los siguientes: género y sexualidad, aspectos legales y jurisprudencia sobre violencia de género e intrafamiliar, técnicas de atención y promoción, derechos humanos y metodología y técnicas sobre como tratar agresores. Se recomienda **buscar formas sustentables de formación**, para que no se reduzcan a consultorías externas, sino también incluyan seminarios académicos, talleres de otras organizaciones, **formación interna entre áreas**, como por ejemplo la formación entre área psicológica y legal.

En la implementación de esta estrategia es **fundamental facilitar el diálogo constante entre áreas, nuevos y viejos profesionales**, para que se comuniquen las exigencias recíprocas y la formación se realice en función de las necesidades concretas.

**Presupuesto para el eje D:** formación interna.

#### 6.5. Eje E: Conciliación de la vida laboral, personal y familiar

Del análisis realizado resulta que **el CEPAM implementa con éxito varias medidas de conciliación**, cuales la flexibilidad horaria y los permisos para exigencias personales o familiares, hecho que se percibe muy positivamente por parte del equipo, incrementando su fidelización. Sin embargo, no todo el equipo sabe indicar con seguridad las medidas de conciliación disponibles. Efectivamente, no existe un protocolo que pueda resolver estas dudas y la socialización de las medidas se limita a la fase de entrevista de selección. En consecuencia, se recomienda:

- **Seguir implementando las medidas de conciliación, mejorando su socialización interna.**

Se sugiere oficializar las oportunidades ofrecidas por la organización en un protocolo interno o en los contratos de colaboración, para consolidar su conocimiento dentro del equipo.

**Presupuesto para el eje E:** no se necesita de presupuesto.

#### 6.6. Eje F: Salud laboral y prevención del acoso sexual o por razón de sexo

La salud laboral en el CEPAM merece de atención inmediata. Hay mucha confusión dentro del equipo sobre quiénes serían las personas de la organización responsables de vigilar y tomar medidas contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo,

además no existe un protocolo oficial al respecto. En lo que se refiere a la salud laboral más en general, una parte significativa del equipo considera el local de trabajo inadecuado debido a algunas fallas que necesitan de ser corregidas. Se propone enfrentar el tema con las siguientes estrategias:

- **Regular el tema de salud laboral y acoso, oficializando las medidas disponibles y nombrando con claridad una persona o un grupo responsable.**

Es necesario que este ámbito esté regulado de forma escrita, posiblemente en el mismo protocolo interno propuesto en el acápite anterior, para que las medidas estén comunicadas puntualmente a todo el equipo.

- **Implementar algunos cambios que incidan positivamente en la salud laboral.**

Las observaciones del equipo tienen que ser fuente de inspiración para mejorar el lugar y el ambiente de trabajo, para la salud y el confort de profesionales y personas usuarias. Con prioridad, se sugiere mejorar la calefacción del local y asegurarse que no se fume en los locales de trabajo. Se sugiere también aportar algunos cambios para que el ambiente de trabajo resulte más cálido y acogedor, por ejemplo utilizando música relajante en los locales de atención, utilizando colores e imágenes apropiadas en las paredes y otros pequeños detalles que ayuden a crear un ambiente positivo para las personas que buscan en la organización un amparo psicológico.

- **Monitorear y tutelar la salud laboral del equipo y de las usuarias**

En reuniones o entrevista individuales, o a través del uso de cuestionarios anónimos, es importante monitorear periódicamente el nivel de satisfacción de las personas trabajadoras y usuarias en relación a su salud laboral, física y psicológica. Además, es oportuno que las/los profesionales de la área psicológica puedan recibir ellos/as mismos/as asistencia periódica que les ayude a gestionar emotivamente su trabajo.

La atención para la salud del equipo, además de beneficiar a las personas y su trabajo, incentiva la fidelización del personal, limitando indirectamente la alta rotación del mismo.

**Presupuesto para el Eje F:** modificaciones en el local de trabajo.

## 6.7. Eje G: Comunicación interna y externa

La Comunicación en el CEPAM tiene todavía un rol accesorio, pero dotado de un gran potencial. La principal carencia comunicacional (y estructural) detectada a nivel interno es sin duda el **alejamiento de la Asamblea/Colectivo de Dirección de la realidad institucional**, aspecto que -como se mencionó antes- tiene que ser solucionado con la implementación de espacios obligatorios de interacción. La comunicación interna resulta carente también en la **coordinación inter-áreas**, como por ejemplo entre área legal y psicológica en relación al manejo de los casos. Finalmente, el **bajo dominio del lenguaje en materia de género** es otro aspecto que necesita de ser corregido con urgencia, incrementando la formación y la capacitación en materia de género.

La gestión de la **comunicación interna** falta de regulación y de una gestión colectiva;

la **comunicación externa** a través de las redes sociales (sitio web, Facebook y LinkedIn) y las publicaciones en las redes universitarias resulta muy estática e inapropiada por los medios utilizados que requerirían una actualización constante y más dinámica para que la organización pueda realmente beneficiarse de los mismos.

El aspecto positivo es que **muchas personas del equipo han demostrado sensibilidad hacia el tema comunicacional**, señalando la necesidad del CEPAM de visibilizar adecuadamente su trabajo con la sociedad civil y las demás organizaciones. A este propósito se sugiere:

➤ **Promover la participación del equipo en la comunicación interna y externa**

Internamente, no se recomienda dejar la organización de las reuniones a una sola persona sino **promover la gestión de agenda, facilitación e informes por turnos**, para responsabilizar a todo el equipo y estimular sus habilidades comunicacionales. Vale la pena también explorar la posibilidad de **desincentivar la escasa participación** en las reuniones, para garantizar un diálogo vertical y horizontal siempre activo entre áreas y niveles organizativos. Quizás se debería contemplar también la introducción de un **buzón anónimo de sugerencias** o comentarios del equipo, gestionado por la Dirección Ejecutiva.

Para la comunicación externa, es necesario **involucrar al equipo en la formulación de estrategias comunicacionales sustentables** y promover una comunicación social más constante, orientada a la visibilización del trabajo del CEPAM, y a una **participación activa en los debates sociales** en materia de igualdad. En lo que se refiere a las redes sociales, es preferible que su gestión sea interna a la organización, para poder representar mejor y más dinámicamente su trabajo y sus logros. La falta de un presupuesto propio del CEPAM impide la creación de un perfil profesional *ad hoc* para la comunicación, sin embargo sería oportuno incentivar algunas personas del equipo existente para que se dediquen productivamente a la **creación de contenidos y espacios de relaciones públicas**.

Por fin, es necesario asegurarse que los esfuerzos para consolidar la cultura organizacional en el CEPAM coincidan también con un **dominio adecuado del lenguaje de la Teoría de Género** por parte de todo el equipo, profundizando las técnicas para utilizar un lenguaje incluyente, socialmente activo y no sexista.

**Presupuesto para el eje G:** incentivos internos o retribución de un profesional especializado en Comunicación.

## 7. Conclusiones

¿Qué pasa entonces cuando la organización que realiza el diagnóstico de género es una ONG creada por mujeres para las mujeres? ¿Deben cambiar los criterios para medir la calidad de su trabajo?

“Una Política de Género es el compromiso organizativo, formalmente estipulado con un plan de trabajo, presupuesto y recursos humanos, que tiene por objetivo la lucha por las desigualdades de género en todas las esferas de la vida donde la organización tiene implicación.” (Bastardes Tort, 2006.p.46). En línea con esta definición, en este trabajo se defiende la idea que **los criterios que deben guiar una transformación organizacional pro-equidad de género deben ser los mismos para cualquier organización**, prescindiendo de los servicios ofrecidos, la rentabilidad y el sexo de los/las beneficiarios/as de sus productos. Precisamente, los criterios consisten en **perseguir la calidad y la eficiencia del trabajo de la organización, en todas sus áreas y manifestaciones, promoviendo relaciones equitativas que corrijan activamente las desigualdades sociales.**

**Perseguir la calidad en una ONG significa adoptar una reflexión de Marketing que no está -al contrario del sentido común- en contradicción con la finalidad no comercial de la organización, y tampoco con su misión igualitaria:** pensar en las personas beneficiarias también como clientes de un servicio significa conocer su perfil, tutelar su satisfacción, diseñar un servicio a medida de sus necesidades, diferenciarlas, y comunicar los resultados eficazmente. Significa también “producir” el servicio de forma sustentable, en el respeto y valoración de todas las personas que trabajan para crearlo, alimentando una cultura organizacional coherente con los valores institucionales.

**Es la forma de investigar y aplicar estos criterios que debe adaptarse a la realidad específica de cada organización**, para producir un diagnóstico relevante y que ofrezca un material funcional para el Plan de Género.

En el caso específico del CEPAM, por ejemplo, los indicadores tienen sobre todo que **iluminar todos aquellos mecanismos implementados e implementables que promuevan el bienestar y el empoderamiento de las mujeres en cuanto trabajadoras, beneficiarias y actrices de cambio, además de la participación activa de los hombres en la construcción de una cultura organizacional y social igualitaria.** El análisis tiene que fundamentarse siempre en el contexto sociocultural de la organización, perseguir objetivos concretos y medibles que al mismo tiempo no ignoren una dimensión más amplia de participación en las luchas feministas, de impacto social y desarrollo inclusivo.

El trabajo integrativo de investigación y diagnóstico del CEPAM aquí presentado se ha inspirado en todas sus partes en los principios mencionados, desvelando un cuadro organizacional de enorme interés, en parte inesperado, donde no faltan sorpresas y contradicciones.

**Las principales fortalezas del CEPAM** residen sin duda en su extensa experiencia en el territorio, la alta profesionalidad de su equipo, el auténtico y concreto compromiso por la igualdad y la equidad, la valoración de la vida personal y familiar de sus profesionales, y la profunda motivación de todas las personas para mejorar el trabajo de la organización, propiciando un cambio de gran relevancia social. A estos factores de excelencia, que deben ser alimentados y valorados, se suma la satisfacción de las usuarias las cuales defienden sin restricciones la calidad del servicio recibido.

Esta riqueza de la organización casi sorprende, si se consideran las dificultades estructurales y contextuales que el CEPAM tiene que enfrentar, como la precariedad de las perspectivas, los presupuestos limitados, además de los difíciles equilibrios políticos que cada día invisibilizan más las prioridades del agenda feminista en el país. Por otra parte, a la luz de su experiencia de más que treinta años y la alta calidad de su trabajo, **las debilidades del CEPAM** resultan paradójicas, como la escasa uniformidad de la cultura organizacional, o la ausencia de protocolos que oficialicen y promuevan mecanismos de gestión de la calidad con perspectiva de género.

Con estas premisas, **las oportunidades inmediatas** para un cambio cualitativo en la organización residen sobre todo en los recursos internos, como la receptividad y el interés del equipo para la mejora de sus competencias, y la re-organización de roles y funciones en los espacios internos y externos, para crear un diálogo más eficaz y una optimización del trabajo en clave de género.

Para invertir en un cambio organizacional eficaz se necesita primero **realizar una planificación estratégica que incluya y supere el Plan de Género**. Su realización depende directamente de la situación presupuestaria, pero no exclusivamente.

**Los esfuerzos del CEPAM deben ir entonces en una doble dirección:** por una parte que se privilegien activamente los recursos económicos y humanos a largo plazo, para crear perspectivas, limitar la alta rotación del equipo, y así crear las condiciones estructurales para implementar las estrategias que se elaboren en el Plan de Género; pero por otra parte es fundamental que no se reduzcan las oportunidades de crecimiento de la organización a un tema puramente económico, sino cualitativo, y se exploren alternativas creativas y sustentables.

**La consolidación del marco conceptual de género que permee toda la acción del CEPAM, y la ampliación creativa de los conceptos de los recursos e incentivos** deben reconocerse como válidas estrategias para la optimización sustentable, pro-equidad de género, del trabajo del CEPAM, para que realice plenamente su potencial y talento, y siga incidiendo con fuerza en el empoderamiento de las mujeres de Ecuador y la construcción de una cultura igualitaria.

## 8. Glosario

Para poder socializar adecuadamente este documento dentro de la organización y para que todas sus partes resulten igualmente accesibles a todo tipo de público, se considera importante profundizar algunos conceptos.

### **Igualdad de Género y Equidad de Género**

El concepto de Igualdad de Género hace referencia a una situación final de igual gozo de oportunidades, acceso y control de los recursos por parte de hombres y mujeres. La Equidad de Género en cambio es la estrategia para lograr la Igualdad, que parte del reconocimiento de una situación desigual de partida, la cual necesita de compensación o corrección a través de medidas puntuales.

Si bajamos esta distinción a la realidad laboral, entendimos claramente que la Igualdad es el resultado y la Equidad el medio. Por ejemplo, si la Igualdad coincide con la igual oportunidad de formación interna para hombres y mujeres en la organización, la Equidad puede coincidir con la implementación de medidas de conciliación para que las exigencias de cuidado no constituyan un límite para la participación de todas las personas a las iniciativas de capacitación.

### **Segregación horizontal y vertical**

Estos conceptos hacen referencia a la desigual distribución de hombres y mujeres en los diferentes sectores del mercado laboral (segregación horizontal) y en los diferentes niveles jerárquicos (segregación vertical). La segregación horizontal es el producto de la feminización de algunos sectores y la masculinización de otros, donde los sectores ocupados sobre todo por mujeres coinciden con aquellas actividades menos remuneradas, más precarias y menos dotadas de prestigio social. La segregación vertical es resultado del “techo de cristal” o sea la existencia de obstáculos estructurales y culturales “invisibles”, ya sean sutiles o indirectos, que impiden la ascensión de las mujeres en su carrera profesional.

### **Discriminación múltiple**

Existe cuando un individuo sufre de más que un factor de discriminación: algunos ejemplos pueden ser el caso de una mujer indígena o una persona negra con VIH. En estas situaciones, la discriminación social que se produce es una sinergia negativa más compleja de la simple suma de los factores y necesita de ser abordada con atención y competencia.

### **Grupos de Atención Prioritaria**

Se trata de una categoría de personas tutelada en el Art. 35 de la Constitución Ecuatoriana del 2008, donde se afirma que:

*“Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención*

*prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad”.* (Constitución del Ecuador, 2008)

### **Trabajo de igual valor**

El trabajo de igual valor es un concepto que nace aplicando una perspectiva de género al mercado laboral: debido a las segmentación sexual del mundo del trabajo, hombres y mujeres a menudo se concentran en trabajos distintos, en cuanto típicamente feminizados o masculinizados, que sin embargo deben ser comparados para garantizar una remuneración equitativa.

Son de igual valor aquellos trabajos que, a pesar de ser distintos, se puede equiparar de acuerdo con criterios objetivos y por eso deben ser remunerados en el mismo modo.

*“Mujeres y hombres tienen derecho a recibir una remuneración igual por un trabajo de igual valor (denominado habitualmente “igualdad salarial”). Los hombres y las mujeres deberían recibir no sólo un salario igual por un trabajo igual o similar, sino también cuando llevan a cabo un trabajo completamente diferente pero que, de acuerdo con criterios objetivos, es de igual valor. La igualdad de remuneración es un derecho humano reconocido al que tienen derecho todos los hombres y mujeres”.* (Oelz Martin, Shauna Olney, Manuela Tomei, 2013. p. 2.)

### **Buen Vivir**

El Buen Vivir es un concepto muy radicado en la cultura ancestral ecuatoriana y está defendido por la misma Constitución del 2008. Coincide con el principio de armonía entre seres humanos y la naturaleza que combate cualquier tipo de dominación, material como simbólica. Defendiendo el desarrollo de todos los seres humanos y la sustentabilidad de su convivencia en la tierra, puede considerarse una filosofía aliada al feminismo y sin duda una fuente preciosa de inspiración cultural con una extensa aplicación transversal. Consiste en:

*“la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro)”. (Plan Nacional para el Buen Vivir 2009- 2013. Citado en <http://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/>)*

### **Acoso sexual y acoso por razón de sexo**

En la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006 relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre mujeres y hombres se definen estos conceptos como sigue:

“Acoso sexual: situación en la cual se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado, de índole sexual, con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, especialmente, cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo”.

[...]“Acoso por razón de sexo: situación en la que se produce un comportamiento no deseado relacionado con el sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo”. (Directiva 2006/54/CE)

Estas conductas tienen en común un comportamiento no deseado por parte de quién lo sufre, un contenido sexual y/o sexista, y el efecto de crear un ambiente intimidatorio y hostil para la víctima con consecuencias complejas cuando estén ejercidas en el contexto laboral.

### **Comunicación sensible al género**

La comunicación es sensible al género cuando no desfavorece explícitamente o implícitamente a ninguna persona por su sexo, identidad y orientación sexual y afirma la igualdad de género en el uso del lenguaje y de sus imágenes simbólicas.

En la realidad laboral, la comunicación sensible al género se expresa por ejemplo con la neutralidad del lenguaje en los anuncios de las posiciones vacantes, con la utilización de canales que garanticen igual acceso para hombres y mujeres, con la ausencia de expresiones machistas en toda la comunicación oral y escrita, y el uso activo de la gramática para que no produzca exclusión o invisibilización de grupos socialmente discriminados en razón de su sexo o sexualidad.

## **9. Referencias bibliográficas**

Balarezo, Susana. (2010) *El silencio es complicidad : sistematización del proyecto fortalecimiento del acceso a la justicia y ejercicio de ciudadanía, por una vida libre de violencia para jóvenes y mujeres de Quito*. Quito: Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (CEPAM), 2010.

Bastardes Tort Clara, Laia Franco Ortiz (2006). *Estudio-diagnóstico: la perspectiva de género en el trabajo de las ONGD catalanas*. Federació **Catalana** d'**ONG** per al Desenvolupament. Disponible en: <https://www.nodo50.org/mujeresred/IMG/pdf/fcongnd.pdf>

*Constitución de la República de Ecuador*, 2008. Quito, Ecuador.

Federación de Mujeres Progresistas, (s.f.). *Guía para la Elaboración de un Plan de*



*Igualdad en ONG de Acción Social. Madrid.* Disponible en <http://www.plataformaong.org/>

In Mujeres. Instituto Nacional de la Mujer. (2011). *Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género.* Montevideo, Uruguay. Recuperado: enero del 2011. Disponible en: [http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia\\_disenodiagnostico\\_digital\\_1.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf) .

Oelz Martin, Shauna Olney & Manuela Tomei. (2013). *Guía Introductoria. Igualdad Salarial.* Ginebra: Organización Internacional de Trabajo, 2013. Disponible en: [http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Guia\\_introductoria\\_Igualdad\\_Salarial\\_OIT\\_2013.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Guia_introductoria_Igualdad_Salarial_OIT_2013.pdf)

Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural Versión Resumida. Quito, Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, 2009.

#### **Otros documentos consultados**

Dema Moreno, Sandra (2008): *Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio.* Revista Española de Investigaciones Sociológicas 122: 119-143. [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS122\\_041207049299969.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS122_041207049299969.pdf)

## **10. Anexos**

### **10.1. Hoja de vida institucional del CEPAM**

**CENTRO ECUATORIANO PARA LA PROMOCIÓN Y ACCIÓN DE LA MUJER  
CEPAM**

## **HOJA DE VIDA INSTITUCIONAL DEL CEPAM**

**Quito, Enero de 2015**

## 1. Origen y desarrollo histórico de la organización

El CEPAM surge como apoyo al movimiento de mujeres de Ecuador; la opción de apoyo a la mujer motivó la elaboración del primer proyecto denominado “Casa de la Mujer” (23 de julio de 1983, mediante Acuerdo Ministerial # 698, del Ministerio de Bienestar Social), lo que permitió la compra del local y la implementación de los servicios de guardería infantil, hospedería y capacitación del equipo técnico en temas de género y formulación de proyectos. Paralelamente se inició la acción en los barrios más pobres del sur de Quito.

En 1986 el CEPAM implementa cuatro nuevas líneas de trabajo: *investigación, capacitación en temas de género, difusión y servicios*. Para la organización de actividades se priorizaron las áreas: salud y nutrición, desarrollo infantil, lucha contra la violencia, derechos de la mujer, asesoría legal y apoyo a la creación de Comisarías de la Mujer.

De 1988 a 1995, se consolida la experiencia de los servicios alternativos en el área de legal, salud y médico legal y psicológico y se sistematiza la experiencia del Centro de Salud Integral de la Mujer apoyado por la OPS y la cooperación italiana a través de Terranuova.

En 1990, como resultado del trabajo realizado en el Área Legal se vio la necesidad de dar respuestas al problema de la violencia doméstica a través del proyecto “*Casa de Refugio para mujeres y niños en situación de violencia*”. El proyecto se inició en coordinación con el Ministerio de Bienestar Social y contó con el apoyo del Instituto de Cooperación Técnica de España.

En el año 1996 se ejecutó el proyecto denominado “*Fortalecimiento de las Comisarías de la Mujer y la Familia*”, con el cual se realiza una alianza con ONG de cooperación en cinco ciudades diferentes; este proceso inicia la expansión del trabajo de CEPAM a nivel nacional. También se desarrollan líneas de acción para la incidencia en políticas públicas a favor de los diversos grupos mujeres.

A lo largo de estos años el CEPAM ha realizado múltiples intervenciones orientadas a capacitar a los prestadores de salud en temas de VIF, sexual, física y psicológica en pro de mejorar la atención a las víctimas. En este proceso nos han apoyado varias organizaciones internacionales siendo una de ellas PPM.

En el año 2001 se inicia el trabajo en procesos de desarrollo local, considerando estos espacios vitales para lograr mayor interrelación con las organizaciones de la sociedad civil. Se trabajó con los municipios de Santa Elena, Salcedo, Tena, Quito, Cotacachi y Sangolquí, poniendo especial énfasis en la formulación de políticas públicas a través de ordenanzas y acuerdos participativos en temas de salud sexual y reproductiva, violencia intrafamiliar y generación de ingresos para mujeres de escasos recursos; incorporando siempre la perspectiva de género.

En agosto del 2007, el CEPAM inicia la ejecución del proyecto “*Fortalecimiento institucional y seguimiento de casos penales sobre delitos sexuales*”, con apoyo de Pan Para el Mundo, como una propuesta para fortalecer las estrategias relacionadas con la prevención y atención de las víctimas de violencia intrafamiliar y sexual impulsadas por el CEPAM, volviéndolas sostenibles.

Desde el 2009, el CEPAM brinda servicios de atención integral: servicio legal civil, donde se apoya a víctimas de violencia intrafamiliar, divorcios, pensiones alimenticias; y el servicio legal penal que brinda asesoría en delitos sexuales; apoyo psicológico y social apoyado por la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, el Ayuntamiento de Valencia y la Generalitat Valenciana.

Por más de 25 años, el CEPAM-Quito ha trabajado para lograr que se cumplan y respeten los derechos fundamentales de las mujeres, en particular el derecho a una vida libre de violencia. Las actividades realizadas han abarcado desde la atención directa a mujeres víctimas de violencia, la capacitación a personal de salud, comunidad educativa, de la policía, de jueces, fiscales y administradores de justicia contravencional; la formación de líderes y de facilitadoras de prevención de violencia intrafamiliar y la participación activa en instancias de presión ciudadana para la inclusión de leyes para la protección de la mujer en la Constitución y en el Código Legal del Ecuador.

En el año 2009, el CEPAM amplió la red de actores que participan en su estrategia de defensa de los derechos y búsqueda de alternativas de desarrollo integral, con enfoque de género, incorporando básicamente a lo/las jóvenes y adolescentes en sus propuestas. A partir del año 2010, el Centro realiza una profunda reestructuración en su organización de gestión y administración, incorporando mecanismos para el logro de la eficacia y eficiencia en la ejecución de programas y proyectos, manteniendo la calidad y calidez en la prestación de servicios.

En la actualidad el CEPAM se propone contribuir al desarrollo de una sociedad

inclusiva, equitativa y solidaria y al ejercicio pleno de los derechos humanos de los diversos grupos de mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad, mediante la sensibilización e incidencia en políticas públicas con enfoque de género, en coordinación con actores locales, nacionales e internacionales.

## **1. Políticas y visión institucional**

El Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM, es una institución privada sin fines de lucro, que trabaja por la defensa de los derechos, la calidad de vida y el empoderamiento de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria.

### **• Visión**

Es una institución técnica, profesional y democrática, especializada en la defensa de los derechos humanos de mujeres y otros grupos de atención prioritaria; es referente en la formulación de propuestas y metodologías innovadora con equidad de género e inclusión social.

### **• Misión**

Es líder en la promoción de la igualdad, no discriminación y el buen vivir de mujeres y jóvenes. Suscita el ejercicio pleno de los derechos sociales, económicos, políticos, culturales, sexuales y reproductivos, la autonomía, la participación política y la convivencia democrática de mujeres y otros colectivos de atención prioritaria.

## **2. Objetivos institucionales del CEPAM**

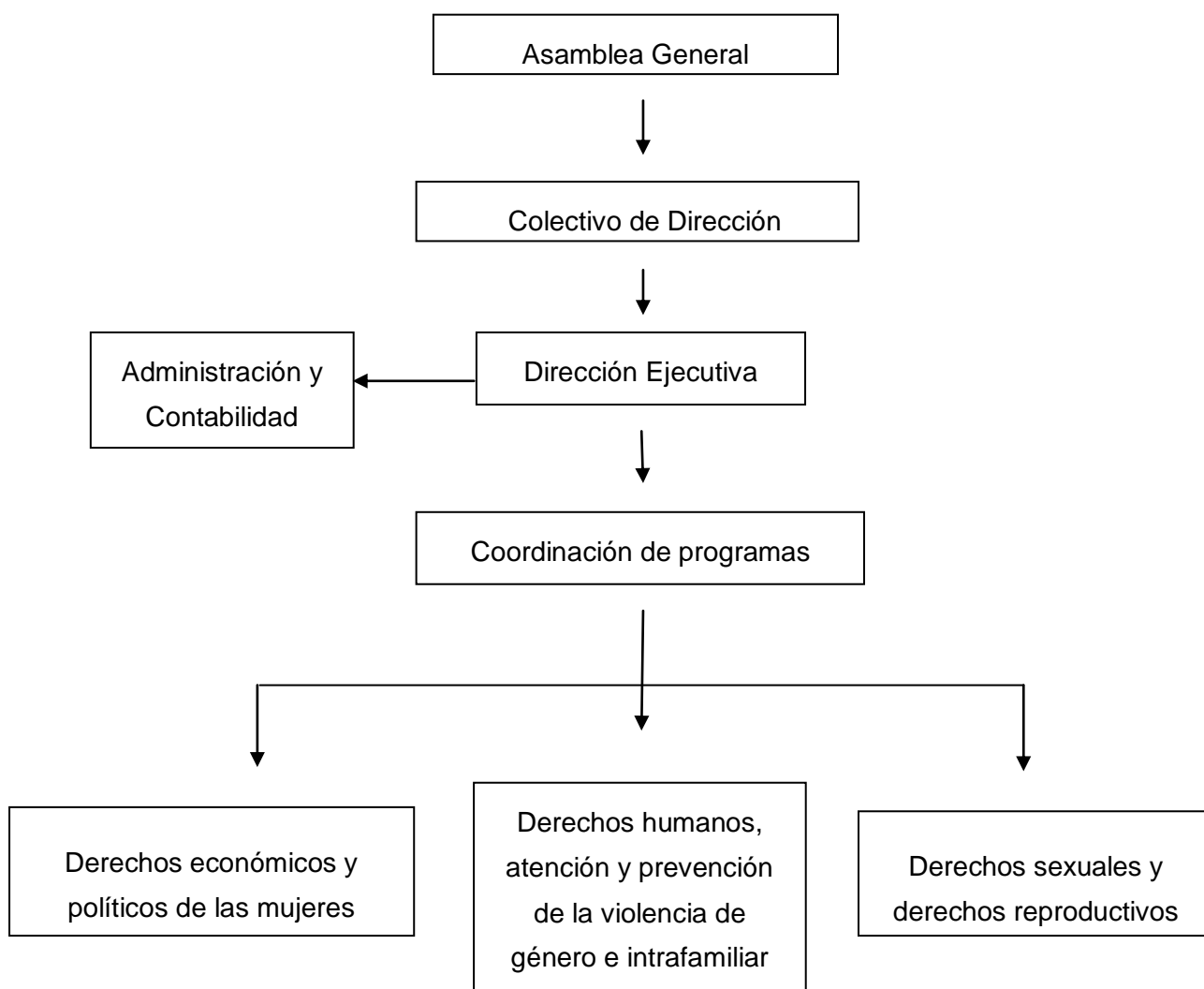
- a) Promover y actuar en defensa de los derechos, el acceso a la justicia y el logro de una vida libre de violencia de mujeres y otros grupos de atención prioritaria.
- b) Luchar por la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y otros colectivos en condición de vulnerabilidad, con incidencia en políticas públicas.
- c) Impulsar el desarrollo inclusivo y el ejercicio de los derechos económicos y patrimoniales, el acceso a recursos y la gestión de emprendimientos en manos de mujeres y jóvenes.
- d) Asegurar la sostenibilidad institucional con la capacitación continua, diseño de estrategias innovadoras y ejecución de propuestas con enfoque de género.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos antes indicados, el CEPAM parte del análisis y profundización teórica, técnica y metodológica de los temas relacionados con los derechos humanos de las mujeres.

### 3. Organización Institucional

La organización interna del CEPAM se presenta en el gráfico de la página siguiente:

#### 3.1. Organigrama Institucional



## Composición de los órganos directivos y de control:

### Asamblea:

- 1) Hanne Holst
- 2) Susana Balarezo
- 3) Myriam Garcés
- 4) María Mercedes Plasencia
- 5) Rosario Gómez
- 6) Lilia Rodríguez

### Colectivo de Dirección:

- 1) Myriam Garcés, Presidenta del Colectivo de Dirección
- 2) Susana Balarezo, Directora Ejecutiva del CEPAM
- 3) María Mercedes Plasencia, Vocal
- 4) Rosario Gómez, Vocal

## 4. Personal

Nombre	Funciones
Susana Balarezo	Directora Ejecutiva
María Mercedes Plasencia	Asesora de dirección
Elizabeth García	Especialista en Derechos Humanos
Jessica Guevara	Abogada
Adriana Toro	Psicóloga
Juan Francisco León	Psicólogo
Aída Alvarado	Gestora Social y Desarrollo de Proyectos
Ximena Cabrera	Socióloga
Jessica Coba	Asistente técnica local (Esmeraldas)
Vicente Velásquez	Asistente técnico local (Rioverde)
Ayda Meza	Trabajadora Social (Rioverde)
María José Reichenbach	Desarrollo de Proyectos
Valeria Burbano	Asistente de Psicología
Martha Haro	Economista- Asistente administrativa
Ángel Zambrano	Gestor Financiero

## 5. Experiencia técnica y financiera (en cooperación con agencias nacionales e internacionales)

Como experiencia previa del CEPAM presentamos un resumen de los proyectos más importantes realizados por la institución en los últimos 8 años:

<b>INSTITUCION</b>	<b>PROYECTO O CONSULTORÍA</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>
<b>Ministerio de Justicia</b>	Fortalecimiento del Centro de Atención Integral del CEPAM, para niños, niñas, adolescentes y mujeres, víctimas de violencia intrafamiliar y/o sexual y explotación sexual en el Ecuador	52.520,00 USD	Enero - Diciembre
<b>CORDICOM</b>	“Asistencia técnica para el diseño de metodologías de entrenamiento de ‘Agentes de Igualdad’ dirigida a grupos de atención prioritaria, conforme lo establece la Ley Orgánica de Comunicación”	66.000,00 USD	25 noviembre 2014 - 25 mayo 2015
<b>RIOS</b>	“Proyecto de Atención Primaria de Salud Renovada”	44.964,04 USD	Enero de 2014 - Diciembre de 2015
<b>ADSIS - Diputación de Bizkaia</b>	“Contratación de Asistencia Técnica para Facilitar el Cambio Organizacional Pro-Equidad de Género de CEPAM”	6.750,00 €	Agosto de 2014- Octubre de 2014
<b>ADSIS - Colegio de Abogados de Bizkaia</b>	“Servicio Alternativo de Atención a Víctimas de Violencia Intrafamiliar y de Género en Barrios Urbanomarginales de Quito”	5.208,00 €	Junio de 2014- Noviembre de 2014
<b>AECID - FAD</b>	“Estrategias económicas sostenibles para la igualdad de oportunidades de los y las jóvenes de Esmeraldas y Rioverde”	461.375,00 €	Marzo de 2012 - diciembre de 2013
<b>ADSIS - Ayto.</b>	“Democratización de los	50.987.99 €	Marzo 2013 -



<b>Basauri</b>	Servicios de Justicia y Fortalecimiento Comunitario para Prevenir la Violencia de Género”		Noviembre de 2013
<b>ONU Mujeres - MIES</b>	"Mujeres Emprendedoras, Economía del Cuidado y Liderazgo", primera fase	62.358,00 USD	Noviembre 2012 – marzo 2013
<b>MDMQ - BID</b>	“Diseño de Metodologías de Atención Integral del Área Social que promueve el MDMQ para los Grupos de Atención Prioritaria”	50.000,00 USD	Agosto – noviembre 2012
<b>Municipio del Distrito Metropolitano de Quito - MDMQ</b>	Formación continua de experticias en los equipos técnicos que laboran en los Centros de Equidad y Justicia	15.000,00 USD	Agosto de 2012 - Noviembre de 2012
<b>Organización Internacional para las Migraciones – OIM</b>	Atención psicoterapéutica a víctimas y familias con situaciones de violencia basada en género (VBG) y fortalecimiento institucional	61.914,00 USD	Febrero de 2011 - Octubre de 2011
<b>Gobierno de Cantabria - FAD</b>	La juventud de Esmeraldas protagoniza el fortalecimiento de la institucionalidad, la participación democrática y el desarrollo de emprendimientos sociales, culturales y laborales.	301.271,00 €	Octubre de 2010 - Junio del 2012
<b>FAD - Generalitat Valenciana</b>	Fortalecimiento del acceso a la justicia y ejercicio de ciudadanía por una vida libre de violencia para jóvenes y mujeres de Quito	161.177,51 €, por 14 meses	Enero de 2009 - Junio de 2010
<b>FAD Ayuntamiento de Valencia</b>	Prevención y atención de la violencia intrafamiliar y sexual en dos colegios de Quito	61.537,31 €, por 1 año	Enero 2009 - Diciembre 2009

<b>Pan Para el Mundo</b>	Fortalecimiento institucional y atención penal a víctimas de delitos sexuales en el ámbito nacional.	65.000,00 USD, por año	Agosto del 2007 - Julio del 2008
<b>UNION EUROPEA</b>	Fortalecimiento de la vigencia de los derechos humanos de las mujeres: por una vida libre de violencia en cinco ciudades del país.	774.841,00 USD	Marzo del 2004 - Julio del 2007
<b>UNIFEM</b>	Fortalecimiento de la DINAGE y atención emergente a víctimas de delitos sexuales desde instancias contravencionales.	100.000,00 USD	Enero del 2007 - Junio del 2008
<b>ITABSA</b>	Proyecto de atención en violencia intrafamiliar y sexual a la Policía Nacional y Central de Emergencias 911	75.000,00 USD	Noviembre del 2005 - Noviembre del 2006.
<b>PROJUSTICIA</b>	Servicios Legales Alternativos para mujeres de escasos recursos económicos. 1998-2000	94.200,00 USD	Enero del 1998 - Diciembre del 2000
<b>ITABSA</b>	Capacitación en derechos ciudadanos de las mujeres y participación electoral en el cantón Santa Elena. 2001	40.000,00 USD	Enero del 2001 - Diciembre 2001
<b>ITABSA</b>	Apoyo al Municipio de Quito en prevención: "La Violencia intrafamiliar es una emergencia: llama al 911"	45.000,00 USD	Noviembre del 2002 - Noviembre del 2003
<b>Programa de Salud Integral Esmeraldas/Unión Europea /MSP</b>	Capacitación en cinco cantones de Esmeraldas en VIF, Tecnología Reproductiva, Prevención de VIH e ITS, Medicina Legal.	55.000,00 USD	Noviembre del 2004 - Febrero del 2006.

<b>Coalición por la salud de la mujer</b>	Apoyo y cabildeo para la defensa de los derechos de las mujeres en la Asamblea Constituyente.	25.000,00 USD	Noviembre del 2007 - Junio del 2008
<b>Consejo Nacional de la Mujer - CONAMU</b>	Apoyo a asambleístas con argumentaciones para la defensa del aborto terapéutico.	30.000,00 USD	Enero del 2007 - Septiembre del 2007

Además CEPAM tiene una amplia experiencia en capacitación con:

- Autoridades – Sistema Judicial, Fiscalía, instancias contravencionales (comisaría de la Mujer, tenencias políticas, intendencias)
- Policía, 911, 101 y 102
- Prestadores de servicios de centros y sub-centros de salud
- Prestadores de servicios municipales: Centros de Equidad y Justicia, municipios
- Comunidad educativa: Dirección Provincial de Educación de Pichincha, Programa de Educación para el Buen Vivir, con acciones dirigidas a padres, madres de familia y alumnos/as.
- Mujeres de barrios
- Colectivos de mujeres y jóvenes.
- Empresas

## **6. Relaciones de coordinación y de redes (nacionales e internacionales).**

Existe una amplia coordinación a partir del trabajo desarrollado con el último proyecto en el tema de violencia intrafamiliar y delitos sexuales:

- En Violencia intrafamiliar: Ministerio del Interior y las respectivas gobernaciones en cada ciudad; Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: Secretaría de Inclusión y Equidad Social y Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad;
- En cuanto a los delitos sexuales: Fiscalía, Juzgados Penales, Tribunales de lo Penal, Policía Judicial, DINAPEN, Junta Metropolitana de la Niñez y Adolescencia, Procuraduría de Menores.
- CEPAM participa en una mesa, conformada por 21 instituciones a nivel nacional, denominada “Mesa de trabajo de Política para la Prevención y Erradicación de la Violencia de Género”.
- En el ámbito de los Derechos Económicos y Sociales de la Mujer: el CEPAM participa de la Corporación Fondo Ágil de Ecuador – COFA.
- En el ámbito de los Derechos de Movilidad Humana: el CEPAM participa de la Red Andina de Migraciones – RAM y la OIM.

- CEPAM forma parte de PLASA, que es una plataforma interinstitucional que agrupa a más de 20 organizaciones que trabajan en la resolución pacífica de conflictos socio-ambientales.

A nivel Internacional, CEPAM forma parte de las siguientes Redes:

- Red Feminista Latinoamericana y del Caribe contra a violencia doméstica y Sexual.
- Consejo Latinoamericano y del Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer, CLADEM.
- Red de Salud de las Mujeres Latinoamericana y del Caribe-RSMLAC

## **7. Participación en instancias de decisión**

1) CEPAM es parte del directorio de ECLOF, con quien se mantuvo una alianza estratégica para el desarrollo de micro créditos para mujeres de escasos recursos económicos con apoyo de la Iglesia Luterana.

2) CEPAM es parte del directorio del COMITÉ FONDO AGIL - COFA, como un aporte para la incorporación del enfoque de género.

## 10.2. Modelos de cuestionarios para el equipo del CEPAM

### FORMULARIO DE ENCUESTA PARA EQUIPO OPERATIVO

Las respuestas a este formulario estarán elaboradas dentro de un Diagnóstico de Género cuya finalidad es detectar fortalezas y debilidades de la organización en la integración de la perspectiva de género en su trabajo. Los datos del presente formulario quedarán confidenciales: por ninguna razón se difundirán o publicarán las respuestas en relación a su autor o autora y solamente estarán tratados de forma anónima y tutelando la privacidad de todas las personas. La finalidad última de este trabajo es optimizar la calidad de su vida laboral y mejorar las oportunidades de todo el equipo de forma equitativa. Por esta razón, se pide que por favor contesten a las preguntas con honestidad, seriedad y concentración.

#### SECCIÓN A.

##### 1. Seleccione su área de trabajo

Área Psicológica\_\_\_\_\_ Área Legal\_\_\_\_\_ Área de Trabajo Social \_\_\_\_\_  
Área Administración\_\_\_\_Área Contabilidad\_\_\_\_\_

2. Sexo (hombre/mujer/otro): \_\_\_\_\_

3. Edad: \_\_\_\_\_;4. Nacionalidad: \_\_\_\_\_;5. Etnia: \_\_\_\_\_

6. Nivel educativo cumplido(doctorado, maestría,universidad, ciclo diversificado):

\_\_\_\_\_

7. Cursos (académicos o no) en realización (especificar nombre, tipo de curso e instituto):\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Estado civil (casado/a; soltero/a; unión libre; viudo/a; madre/padre soltera/o):

\_\_\_\_\_

9. Número de hijos/as a cargo: \_\_\_\_\_

10. Número de hijos/as a cargo con necesidad de cuidado especial:\_\_\_\_\_

Especificar la naturaleza de la necesidad:\_\_\_\_\_

11. Antigüedad en la organización (expresado en años y meses):\_\_\_\_\_

12. Cargo en la organización: \_\_\_\_\_

13. Número de horas de trabajo semanal: \_\_\_\_\_

14. ¿Tiene un contrato registrado con la organización?(Sí/No):\_\_\_\_\_

15. Tipología de contrato (verbal, aprendizaje, plazo fijo): \_\_\_\_\_

16. Duración del contrato (tiempo indeterminado/determinado):\_\_\_\_\_

17: Marque la banda salarial bruta de pertenencia:

a. Voluntario/a o pasante

b. 0\$ - 354\$

c. 354\$ - 700\$

d. 700\$ - 1050\$

e.1050\$ - 1400\$

f. Más que 1400\$

## SECCIÓN B.

1. En su opinión, ¿las personas en su Organización están tratadas todas con igual respeto?

Sí\_\_\_\_ No siempre\_\_\_\_

2. En su Organización, se discriminan (desvaloran, maltratan, marginalizan, ofenden) a las personas en razón de su:

- |                               |            |              |               |
|-------------------------------|------------|--------------|---------------|
| a) <b>Sexo:</b>               | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| b) <b>Orientación sexual:</b> | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| c) <b>Edad:</b>               | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| d) <b>Etnia:</b>              | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| e) <b>Situación familiar:</b> | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| f) <b>Antigüedad:</b>         | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| g) <b>Nivel educativo:</b>    | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| h) <b>Salario:</b>            | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |
| i) <b>Cargo:</b>              | Nunca____; | A veces____; | A menudo____. |

3. ¿Su organización está comprometida con la igualdad?

- a. No
- b. Sólo formalmente
- c. Sí, integralmente, y me siento orgulloso/a por pertenecer a esta Organización
- d. Sí, pero hay contradicciones

Explicar cuáles: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Explique, en palabras simples o con un ejemplo, la diferencia entre igualdad y equidad:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Explique, en palabras simples o con un ejemplo, la diferencia entre sexo y género:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Explique, en palabras simples o con un ejemplo, la diferencia entre identidad sexual y orientación sexual:

\_\_\_\_\_

---

---

**7. Marque las afirmaciones con las cuales está de acuerdo:**

- a. La Teoría de Género persigue la eliminación de todas las diferencias entre hombres y mujeres;
- b. La Teoría de Género no niega las diferencias biológicas, pero les asigna igual valor social;
- c. El objetivo último de las feministas es invertir el poder masculino y remplazarlo con el dominio femenino;
- d. El objetivo último de las feministas es una convivencia igualitaria donde las diferencias no son justificación de dominio;
- e. La homosexualidad y el lesbianismo provienen de una decisión del individuo;
- f. La homosexualidad y el lesbianismo pueden inducirse con la educación familiar;
- g. La homosexualidad y el lesbianismo son orientaciones sexuales innatas;
- h. La bisexualidad es debida a una falta de elección/decisión por parte del individuo.

**SECCIÓN C.**

**1. ¿A cuáles de estas razones atribuye la presencia mayoritaria de mujeres en la organización?**

(Puede seleccionar más que una respuesta):

- a. Salario
- b. Otras condiciones de trabajo (especificar cuáles): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. Desigual interés para el tema de violencia
- d. Algunos perfiles profesionales resultan más adecuados para las mujeres (argumentar): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e. Hay una forma de resistencia para emplear a los hombres en algunas áreas (especificar cuáles): \_\_\_\_\_
- f. Hay una forma de resistencia para emplear a los hombres en los cargos directivos.

**2. Está de acuerdo que el CEPAM asista también a hombres que han sufrido violencia por parte de mujeres?**

- Sí
- No

**SECCIÓN D.**

**1. Enumere los talleres o cursos de capacitación/formación, organizados por el CEPAM, a los cuales ha participado desde junio del 2014:**

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

**2. ¿Piensa que se debería incrementar la formación y la capacitación interna? Sí\_\_\_\_\_;**

No\_\_\_\_

**3. En caso afirmativo, sugiere uno o más temas:**

---

---

**4. ¿Tiene aspiraciones/ambiciones de avance en su carrera, dentro de la Organización (Sí/No)? \_\_\_\_**

**5. Si sí, describa sus aspiraciones (mayor responsabilidad, cambio de área, cargo directivo, ampliación de competencias, incentivos financieros):**

---

---

**6. ¿Ha comunicado sus ambiciones al directivo (Sí/No)? \_\_\_\_**

**7. Si quisiera hacerlo, ¿cómo lo haría? \_\_\_\_\_**

---

## **SECCIÓN E.**

**1. Subraye las medidas de las cuales ha beneficiado en la Organización:**

a. Flexibilidad horaria;                      b. Permisos de lactancia;                      c. Teletrabajo

d. Permisos para cuidado de hijos/personas mayores/personas enfermas;

e. Otras (cuáles: \_\_\_\_\_)

**2. ¿Cuáles de estas medidas están previstas en su organización? (enumerar letras correspondientes) \_\_\_\_\_**

## **SECCIÓN F.**

**1. En la Organización, ¿ha sufrido alguna vez molestias o acoso de tipo sexual por parte de colegas, beneficiarios/as o representantes del directivo(Sí/No)? \_\_\_\_**

**2. Si sí, ¿Cómo ha gestionado la situación y quién la ayudó? \_\_\_\_\_**



---

---

**3. ¿Sabe si su Organización previene y sanciona estas situaciones?**

- No sé
- Sí (explica cómo)\_\_\_\_\_

**4. Califique:**

<b>La limpieza del local de trabajo:</b>	Carente__	Buena__	Muy Buena__
<b>Su estación de trabajo:</b>	Inadecuada__		Adecuada__
<b>Los baños en el local de trabajo:</b>	Inadecuados__		Adecuados__
<b>La sala reunión:</b>	Inadecuada__		Adecuada__
<b>La cocina:</b>	Inadecuada__		Adecuada__
<b>Los locales de atención a las personas beneficiarias:</b>	Inadecuada__		Adecuada__

**Aporte sus sugerencias sobre estos aspectos:**\_\_\_\_\_

**5. Marque si hay presencia de algunos de estos factores en el local de trabajo:**

a. Polución acústica b. Humo c. Frío d. Calor e. Iluminación inadecuada

**Aporte sus sugerencias sobre estos aspectos:**\_\_\_\_\_

**SECCIÓN G.**

**1. Aporte sus sugerencias y comentarios sobre la Comunicación Interna y Externa de la Organización:**\_\_\_\_\_

**Espacio libre para cualquier comentario o sugerencia que la persona considere relevante:**

## FORMULARIO DE ENCUESTA PARA EQUIPO DIRECTIVO Y RRHH

Las respuestas a este formulario estarán elaboradas dentro de un Diagnóstico de Género cuya finalidad es detectar fortalezas y debilidades de la organización en la integración de la perspectiva de género en su trabajo. Los datos del presente formulario quedarán confidenciales: por ninguna razón se difundirán o publicarán las respuestas en relación a su autor o autora y solamente estarán tratados de forma anónima y tutelando la privacidad de todas las personas. La finalidad última de este trabajo es optimizar la calidad de su vida laboral y mejorar las oportunidades de todo el equipo de forma equitativa. Por esta razón, se pide que por favor contesten a las preguntas con honestidad, seriedad y concentración.

### SECCIÓN A.

**1. Cargo:**

**2. Sexo:** \_\_\_\_\_ **3. Edad:** \_\_\_\_; **4. Nacionalidad:** \_\_\_\_\_; **5. Etnia:** \_\_\_\_\_

**6. Nivel educativo cumplido (doctorado, maestría, universidad, ciclo diversificado):**

---

**7. Estado civil (casado/a; soltero/a; unión libre; viudo/a; madre/padre soltera/o):**

---

**8. Número de hijos/as a cargo:** \_\_\_\_

**9. Antigüedad en la organización (expresado en años y meses):** \_\_\_\_\_

**10: Marque la banda salarial bruta de pertenencia:**

- |                           |                    |                   |
|---------------------------|--------------------|-------------------|
| a. Voluntario/a o pasante | b. 0\$ - 354\$     | c. 354\$ - 700\$  |
| d. 700\$ - 1050\$         | e. 1050\$ - 1400\$ | f. Más que 1400\$ |

### SECCIÓN B

**1. Indicar cuáles de estos documentos están disponibles en la organización:**

- Organigrama;
  - Base de datos de la plantilla diferenciada por sexo;
  - Protocolo de selección del personal;
  - Base de datos/Historial de las bajas diferenciadas por sexo ;
  - Plan de Responsabilidad social o Protocolo Interno;
  - Protocolo de medidas de conciliación de la vida profesional y familiar;
  - Protocolo/política institucional que regule la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual en la organización;
  - Existencia de una comisión/persona formalmente encargada de seguir los casos de acoso sexual, las cuestiones de seguridad y salud de la plantilla; (especificar nombre) \_\_\_\_\_
  - Protocolo para la comunicación externa e interna de la Organización
  - Indicar otros protocolos o documentos existentes que no han sido mencionados \_\_\_\_\_
- 
-

2. Según su conocimiento, ¿Su organización ha ganado algún reconocimiento o premio por su compromiso con la igualdad? (si sí, cuáles)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Mencione los presupuestos activos para el diseño y la implementación de estrategias pro equidad de género:

Medida: \_\_\_\_\_ Presupuesto: \_\_\_\_\_

Medida: \_\_\_\_\_ Presupuesto: \_\_\_\_\_

Medida: \_\_\_\_\_ Presupuesto: \_\_\_\_\_

Medida: \_\_\_\_\_ Presupuesto: \_\_\_\_\_

4. En su opinión, ¿el compromiso de la organización para la igualdad demuestra, a veces, en la práctica, algunas contradicciones? (Por ejemplo, a veces se discriminan a las personas en relación a su sexo, salario, antigüedad, nivel educativo, etc)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Hay mecanismos, en fase de selección, que miden el compromiso con la igualdad de las personas candidatas? ( Si sí, cuáles)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. En cuanto parte del directivo del CEPAM, ha participado a la organización de conferencias/ jornadas de sensibilización/ eventos para promover la Igualdad? (Si sí, indicar nombre del evento y año):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

7. En su opinión, cuál es el nivel de familiarización de la plantilla con la Teoría de género y su lenguaje? (escribir letra correspondiente):\_\_\_\_\_

a. **Insuficiente:** no hay un conocimiento uniforme de los conceptos básicos de género (por

ejemplo: diferencia entre sexo y género, objetivo común de los movimientos feministas, igualdad y equidad, identidad y orientación sexual).

b. **Satisfactorio:** toda la plantilla, sin excepciones, conoce uniformemente los conceptos básicos de género.

c. **Más que satisfactorio:** toda la plantilla tiene un conocimiento uniforme de los conceptos básicos de género, es capaz de argumentar con un buen dominio de lenguaje y no tendría dificultad en capacitar a otras personas al respecto.

### SECCIÓN C.

**1. ¿A cuáles de estas razones atribuye la presencia mayoritaria de mujeres en la organización?** (Puede seleccionar más que una respuesta):

- a. Salario
- b. Otras condiciones de trabajo (especificar cuáles): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. Desigual interés para el tema de violencia
- d. Algunos perfiles profesionales resultan más adecuados para las mujeres (argumentar): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e. Hay una resistencia para emplear a los hombres en algunas áreas (especificar cuáles): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- f. Hay una resistencia para emplear a los hombres en los cargos directivos.

**2. ¿Está de acuerdo que el CEPAM asista también a hombres que han sufrido violencia por parte de mujeres?**

- Sí
- No

**3. Indique cuáles de los siguientes mecanismos existen en la organización ( y argumente):**

a. Criterios oficiales de retribución transparentes y no sexistas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Mecanismos de promoción profesional que garantizan la igualdad de oportunidades. (Si hay, especificar cuáles) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

c. Mecanismos de evaluación periódica del rendimiento del personal. (Si hay, especificar cuáles)\_\_\_\_\_

---

---

d. Mecanismos de monitoreo periódico de las aspiraciones del personal (Si hay, especificar cuáles)

---

---

---

4. ¿Puede mencionar una persona de la plantilla que tiene aspiraciones de ampliar sus competencias en la organización? \_\_\_\_\_

#### SECCIÓN D

1. Enumere los talleres o cursos de capacitación/formación, destinados a la plantilla del CEPAM, desde junio del 2014:

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Mes/Año: \_\_\_\_/\_\_\_\_

2. ¿Cuáles fueron los criterios de selección de las personas participantes? (especificar también si las iniciativas de formación fueron obligatorias o facultativas):

---

---

#### SECCIÓN E

1. Cuáles de estas medidas de conciliación están contempladas por la organización:

- Flexibilidad horaria
- Permisos de lactancia
- Permisos para cuidado de personas dependientes o enfermas
- Teletrabajo
- Otras: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuándo y cómo se informa al Personal sobre la existencia de las mismas?

---

---

---

3. Desde junio 2014, ¿en el CEPAM se han tenido casos de bajas por maternidad o paternidad? (Si sí, indicar número de casos, sexo de la persona, área de trabajo).

---

---

**SECCIÓN F.**

1. En la historia de la organización, ¿se han detectados casos de acoso sexual al personal o a personas beneficiarias? (especificar cuantos y el año de referencia):

---

2. Si sí, ¿Qué medidas fueron adoptados por la organización?

---

3. Si no, ¿Qué medidas adoptaría la organización en este caso?

---

4. ¿Considera el local de trabajo adecuado? Formule su respuesta considerando los siguientes aspectos: limpieza, estaciones de trabajo, baños, cocina, sala reunión, sala comida, locales de atención, salubridad del aire, polución acústica, etc.

---

---

**SECCIÓN G.**

1. Indique los canales de comunicación (internos y externos) utilizados por la Organización, especificando la parte de la plantilla que tiene acceso y control de los mismos:

Ejemplo 1: Facebook. Acceso: toda la plantilla; Control: un profesional, hombre, área psicología

Ejemplo 2: Intranet. Acceso: todo el directivo; Control: todo el directivo.

---

---

---

---

2. Aporte sus sugerencias y comentarios sobre la Comunicación interna y externa de la Organización:

---

---

---

---

---

---

**3. Espacio libre para cualquier comentario o sugerencia que la persona considere relevante:**

---

---

---

---

---

---

---

---

## FORMULARIO DE ENCUESTA PARA EQUIPO DIRECTIVO/ASAMBLEA

Las respuestas a este formulario estarán elaboradas dentro de un Diagnóstico de Género cuya finalidad es detectar fortalezas y debilidades de la organización en la integración de la perspectiva de género en su trabajo. Los datos del presente formulario quedarán confidenciales: por ninguna razón se difundirán o publicarán las respuestas en relación a su autor o autora y solamente estarán tratados de forma anónima y tutelando la privacidad de todas las personas. La finalidad última de este trabajo es optimizar la calidad de su vida laboral y mejorar las oportunidades de todo el equipo de forma equitativa. Por esta razón, se pide que por favor contesten a las preguntas con honestidad, seriedad y concentración.

### SECCIÓN A.

**1. Cargo:**

**2. Sexo:** \_\_\_\_\_ **3. Edad:** \_\_\_\_; **4. Nacionalidad:** \_\_\_\_\_; **5. Etnia:** \_\_\_\_\_

**6. Nivel educativo cumplido (doctorado, maestría, universidad, ciclo diversificado):**

---

**7. Estado civil (casado/a; soltero/a; unión libre; viudo/a; madre/padre soltera/o):**

---

**8. Número de hijos/as a cargo:** \_\_\_\_

**9. Antigüedad en la organización (expresado en años y meses):** \_\_\_\_\_

**10: Marque la banda salarial bruta de pertenencia:**

- |                           |                    |                   |
|---------------------------|--------------------|-------------------|
| a. Voluntario/a o pasante | b. 0\$ - 354\$     | c. 354\$ - 700\$  |
| d. 700\$ - 1050\$         | e. 1050\$ - 1400\$ | f. Más que 1400\$ |

### SECCIÓN B

**1. Indicar cuáles de estos documentos están disponibles en la organización:**

- Organigrama;
  - Base de datos de la plantilla diferenciada por sexo;
  - Protocolo de selección del personal;
  - Base de datos/Historial de las bajas diferenciadas por sexo ;
  - Plan de Responsabilidad social o Protocolo Interno;
  - Protocolo de medidas de conciliación de la vida profesional y familiar;
  - Protocolo/política institucional que regule la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual en la organización;
  - Existencia de una comisión/persona formalmente encargada de seguir los casos de acoso sexual, las cuestiones de seguridad y salud de la plantilla;(especificar nombre)\_\_\_\_\_
  - Protocolo para la comunicación externa e interna de la Organización
  - Indicar otros protocolos o documentos existentes que no han sido mencionados\_\_\_\_\_
- 
-



2. Según su conocimiento, ¿Su organización ha ganado algún reconocimiento o premio por su compromiso con la igualdad? (si sí, cuáles) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Hay mecanismos, en fase de selección, que miden el compromiso con la igualdad de las personas candidatas? ( Si sí, cuáles) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. En cuanto parte del directivo del CEPAM, ha participado a la organización de conferencias/ jornadas de sensibilización/ eventos para promover la Igualdad? (Si sí, indicar nombre del evento y año):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

5. En su opinión, cuál es el nivel de familiarización de la plantilla con la Teoría de género y su lenguaje? (Marque la respuesta)

- a. **Insuficiente:** no hay un conocimiento uniforme de los conceptos básicos de género (por ejemplo: diferencia entre sexo y género, objetivo común de los movimientos feministas, igualdad y equidad, identidad y orientación sexual).
- b. **Satisfactorio:** toda la plantilla, sin excepciones, conoce uniformemente los conceptos básicos de género.
- c. **Más que satisfactorio:** toda la plantilla tiene un conocimiento uniforme de los conceptos básicos de género, es capaz de argumentar con un buen dominio de lenguaje y no tendría dificultad en capacitar a otras personas al respecto.

### SECCIÓN C.

1. ¿A cuáles de estas razones atribuye la presencia mayoritaria de mujeres en la organización? (Puede seleccionar más que una respuesta):

- a. Salario
- b. Otras condiciones de trabajo (especificar cuáles): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. Desigual interés para el tema de violencia
- d. Algunos perfiles profesionales resultan más adecuados para las mujeres (argumentar):

- 
- e. Hay una resistencia para emplear a los hombres en algunas áreas (especificar cuáles): \_\_\_\_\_
  - f. Hay una resistencia para emplear a los hombres en los cargos directivos.

**2. Está de acuerdo que el CEPAM asista también a hombres que han sufrido violencia por parte de mujeres?**

- Sí
- No

**SECCIÓN D.**

Por favor, describa brevemente su percepción del nivel de integración de la perspectiva de género en la Organización, evidenciando fortalezas, debilidades y contradicciones.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 10.3. Muestra de cuestionarios para las personas beneficiarias

CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO

1. Marque el tipo de asistencia que ha recibido

Legal

Psicológica

Trabajo Social

2. ¿Cómo valora la asistencia recibida por el CEPAM?

Muy útil y la recomendaría

Útil pero no la recomendaría

No me sirvió

3. ¿Se siente cómoda a recibir asistencia por profesionales hombres y mujeres?

Sí, para mí es igual que me asistan hombres o mujeres

No me siento cómoda con profesionales hombres

4. Dentro del CEPAM, ¿ha recibido algún tipo de maltrato, violencia o molestia?  
Sí ; No

---

CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO

1. Marque el tipo de asistencia que ha recibido

Legal

Psicológica

Trabajo Social

2. ¿Cómo valora la asistencia recibida por el CEPAM?

Muy útil y la recomendaría

Útil pero no la recomendaría

No me sirvió

3. ¿Se siente cómoda a recibir asistencia por profesionales hombres y mujeres?

Sí, para mí es igual que me asistan hombres o mujeres

No me siento cómoda con profesionales hombres

4. Dentro del CEPAM, ¿ha recibido algún tipo de maltrato, violencia o molestia?  
Sí  No

## 10.4. Guión de entrevista de conocimiento para el equipo operativo

ENTREVISTA DE CONOCIMIENTO – Realizada por Melania Siriu

FECHA:

### Nombre y Apellido:

QUIÉN -----

Título profesional en el CEPAM:

Formación académica:

QUÉ -----

Tipo de contrato:

Área de trabajo en CEPAM:

Proyectos en curso:

Proyectos ejecutados en CEPAM:

CUÁNDO -----

Días /horario de Trabajo:

Cuándo empezó el trabajo en CEPAM:

CÓMO -----

Su típica jornada de trabajo:

Agenda de trabajo en la semana:

Área/s del CEPAM con la cual/es trabaja más estrechamente:

Área/s del CEPAM con la cual/es colabora/coordina menos:

Asistencia a víctimas: ¿en qué consiste su trabajo y cómo se integra a las otras áreas?

POR QUÉ -----

En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas del CEPAM?

En su opinión, ¿cuáles son las debilidades del CEPAM?

¿Hay un área del trabajo de CEPAM con la cual piensa que se debería mejorar la coordinación o la comunicación?

Nombre a una persona del equipo que en su opinión trabaja muy bien.

### 10.5. Muestra de evaluación del Taller “Conceptos de género”

TALLER 6 de Abril del 2015 - Conceptos de género – Parte 1 Realizado por Melania Siriu

	POCO	BASTANTE	MUCHO
El taller ha sido útil			X
He familiarizado con el feminismo			X
He aplicado a nivel práctico el concepto de enfoque de género			X
El taller ha sido participativo, dentro de un ambiente relajado y constructivo			X
El taller ha sido práctico, con un enfoque en la realidad de la organización			X
Recomendaría este taller			X

SUGERENCIAS PARA TALLERES FUTUROS, COMENTARIOS POSITIVOS O CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS:

TALLER 6 de Abril del 2015 - Conceptos de género – Parte 1 Realizado por Melania Siriu

	POCO	BASTANTE	MUCHO
El taller ha sido útil			X
He familiarizado con el feminismo			X
He aplicado a nivel práctico el concepto de enfoque de género		X	
El taller ha sido participativo, dentro de un ambiente relajado y constructivo			X
El taller ha sido práctico, con un enfoque en la realidad de la organización		X	
Recomendaría este taller			X

SUGERENCIAS PARA TALLERES FUTUROS, COMENTARIOS POSITIVOS O CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS:

Me gustaría poder discutir más situaciones reales, personales respecto al enfoque de género. Para poder atender los conceptos en la práctica (11).

TALLER 6 de Abril del 2015 - Conceptos de género – Parte 1 Realizado por Melania Siriu

	POCO	BASTANTE	MUCHO
El taller ha sido útil			X
He familiarizado con el feminismo			X
He aplicado a nivel práctico el concepto de enfoque de género			X
El taller ha sido participativo, dentro de un ambiente relajado y constructivo			X
El taller ha sido práctico, con un enfoque en la realidad de la organización			X
Recomendaría este taller			X

SUGERENCIAS PARA TALLERES FUTUROS, COMENTARIOS POSITIVOS O CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS: