



# ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR MUJERES

Guía de referencia sobre el liderazgo en la coordinación de violencia basada en género



# AGRADECIMIENTOS

Los cocreadores de la presente guía extendemos nuestro agradecimiento colectivo a los participantes en la Investigación Acción Participativa, quienes fueron los informantes clave de esta investigación y que encontraron tiempo para colaborar en el proceso de recogida y análisis de datos: Amina Abdullahi, Coordinadora de Protección de Trócaire; Yusra Ali Adan, Directora de Active in Development Aid; Anna Tazita Samuel, Directora Ejecutiva de Women for Change; Fanta Wondimagegn, Jefa del Área de Responsabilidad de Violencia Basada en Género (AdR de VBG) en Sudán del Sur; Betty Kade Kenyi, Oficial de Programas de Protección, Empoderamiento de la Mujer y Consolidación de la Paz de CAFOD y Trócaire in Partnership; Jackline Bage, Directora de Proyectos de CARE en Sudán del Sur; y Gloria Soma, Directora Ejecutiva de Titi Foundation.

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento al equipo que respaldó los ejercicios de análisis y revisión de datos: Anna Tazita Samuel, Faima Sika Duku y Bakhita Aguek Ajak, de Women for Change (Sudán del Sur); Yusra Ali Adan, Fatuma Ali y Marlia Muhammed Ibrahim, de parte de Active in Development Aid (Somalia); Nasteha Omar y Sadia Dahir de parte de Trócaire (Somalia); Helen Kangiri, del Centro Global de Asociación y Localización de Trócaire; y Jennifer Chase, Coordinadora Global del AdR de VBG.

Nuestro más sincero agradecimiento a Martha Tureti, Jefa de Programas de Coordinación del Aprendizaje sobre VG en Situaciones de Emergencia de Trócaire, y a Vicci Tallis, Asesora Humanitaria Superior de Trócaire, por dirigir el proceso de análisis de datos y redactar esta guía de referencia.

También agradecemos a Michael Solis, Director Global de Asociación y Localización de Trócaire, y a Helen Nic an Rí, Directora Humanitaria (Técnica) de Trócaire, por la revisión y edición de la presente guía.

Por otro lado, este trabajo no habría sido posible sin la financiación de la Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID). Estamos profundamente agradecidos al Equipo de Coordinación Global del AdR de VBG (Jennifer Chase, Stefanie Lorin, Astrid Haaland, Inna Martin y Shiva Sharifzad) por concebir la idea de apoyar el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en la coordinación de violencia basada en género, junto con Fiona Shanahan de Trócaire.

# ABREVIATURAS

<b>ADA</b>	Active in Development Aid
<b>AWID</b>	Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo
<b>BHA</b>	La Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
<b>CAFOD</b>	Fondo Católico para el Desarrollo de Ultramar
<b>COP</b>	Comunidad de Práctica
<b>CTP</b>	CAFOD and Trócaire in Partnership (Asociación entre CAFOD y Trócaire)
<b>FGD</b>	Grupos focales
<b>AdR de VBG</b>	Área de Responsabilidad de Violencia Basada en Género
<b>GBViE</b>	Violencia basada en género en Situaciones de Emergencia
<b>GPC</b>	Cluster Global de Protección
<b>HCT</b>	Equipo Humanitario del País
<b>HNO</b>	Panorama de Necesidades Humanitarias
<b>HRP</b>	Plan de Respuesta Humanitaria
<b>IASC</b>	Comité Permanente entre Organismos
<b>ONGI</b>	Organización No Gubernamental Internacional
<b>IRC</b>	Comité Internacional de Rescate
<b>KII</b>	Entrevista con informante clave
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>IAP</b>	Investigación para la acción participativa
<b>REGA</b>	Asesor Regional de Violencia basada en género en Emergencias
<b>ONU</b>	Naciones Unidas
<b>WCO</b>	Organización centrada en las mujeres
<b>WFC</b>	Women for Change
<b>WLO</b>	Organización dirigida por mujeres
<b>MPS</b>	Las Mujeres y la Paz y la Seguridad
<b>WRO</b>	Organización de derechos de la mujer

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	2
<b>ABREVIATURAS</b>	3
<b>PRÓLOGO</b>	5
<b>RESUMEN</b>	6
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	7
Acerca de la Guía de referencia sobre el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en la coordinación de violencia de género	7
1.1 Panorama del proyecto	7
1.2 Socios clave	7
1.3 Metodología	9
<b>2. COMPROMISOS GLOBALES CON LA LOCALIZACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR MUJERES</b>	11
2.1 Estudio de cartografía relativo a la localización	11
2.2 El Gran Pacto y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en materia de acción humanitaria	11
2.3 Llamado a la acción sobre la protección contra la violencia de género en situaciones de emergencias	11
<b>3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: OBSTÁCULOS A LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR MUJERES</b>	13
3.1 Obstáculos estructurales	13
3.2 Participación, acceso y oportunidades	15
3.3 Desafíos de la capacidad	15
3.4 Eliminación de obstáculos	16
<b>4. FOMENTO DEL LIDERAZGO DE LA MUJER: PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y POTENCIACIÓN DEL ESPACIO</b>	18
4.1 ¿Qué hemos aprendido de la investigación?	18
4.2 Acciones clave para fomentar la participación y el liderazgo.	20
Ejemplo: cartografía de los espacios de coordinación y participación en materia de derechos de la mujer y violencia de género	22
<b>5. EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA</b>	25
5.1 Evaluación del progreso	26
5.2 Menú de indicadores del éxito	27
5.3 Herramientas de seguimiento	27
<b>REFERENCIAS</b>	29

# PRÓLOGO

En vista de la necesidad mundial sin precedentes y de la volatilidad del contexto mundial actual, el Área de Responsabilidad de Violencia Basada en Género (AdR de VBG) sigue abogando por que se preste mayor atención a las acciones que salvan vidas para prevenir, mitigar el riesgo y responder a todas las formas de violencia de género durante las crisis humanitarias. Existe un amplio consenso sobre la necesidad de volver a centrarse en **apoyar una coordinación sólida y eficaz de la acción contra la violencia de género en contextos humanitarios** (objetivo estratégico 1 del AdR de VBG) y **apoyar una comunidad contra la violencia de género sólida, diversa e inclusiva que continúe innovando y trabajando en asociación en todo el nexo humanitario, de desarrollo y paz** (objetivo estratégico 4 del AdR de VBG). Lo anterior se ajusta aún más a la Hoja de ruta de llamamiento a la acción (2021-2025)<sup>1</sup>, que versa sobre **la necesidad de ampliar las iniciativas de localización mediante la promoción de “los principios de asociación y creación de instituciones, incluyendo la participación, el liderazgo y la toma de decisiones de los actores locales dentro de los grupos de coordinación de violencia de género mediante el fortalecimiento y la promoción de la capacidad para 2025”**.

Si bien los actores locales son la base de la respuesta humanitaria, pues con frecuencia brindan servicios vitales de prevención y respuesta a la violencia de género en su carácter de únicos actores operativos que pueden acceder a las poblaciones necesitadas en contextos de seguridad volátiles, estos continúan ocupando un papel marginado en materia de liderazgo y la toma de decisiones. Los actores locales en general, y en especial las organizaciones dirigidas

por mujeres (WLO, por sus siglas en inglés)<sup>2</sup>, se encuentran en el corazón de las comunidades, por lo que sufren más los efectos de los problemas y desempeñan un papel decisivo a la hora de impulsar un cambio transformador. Por otra parte, la pandemia de COVID-19 y las restricciones de circulación que conllevó reforzaron aún más el papel fundamental de los actores locales en la respuesta a las crisis humanitarias. A pesar de los esfuerzos colectivos para cumplir los compromisos del Gran Pacto, sigue sin haber avances significativos para que el poder y los recursos pasen a estar en manos de los actores locales. Los hallazgos del *Estudio de cartografía global del equipo de tareas de localización del Área de Responsabilidad de Violencia de Género (2019)* sugieren una **deficiencia sistémica en la participación significativa de los actores locales en el desarrollo y la implementación de respuestas de emergencia**. Además, los resultados también sugieren que “la localización no se ha puesto en marcha formalmente a nivel mundial, lo que hace que su eficacia, o la falta de ella, dependa en gran medida de los contextos nacionales, en lugar de basarse en normas reconocidas de buenas prácticas”.

Por otra parte, esta guía de referencia se ha desarrollado a partir de la experiencia local sobre el terreno de organizaciones dirigidas por mujeres que han asumido funciones de liderazgo y coordinación en las estructuras contra la violencia de género. Además, ofrece información sobre los principales obstáculos a los que se enfrentan las WLO que acceden a puestos de liderazgo y presenta soluciones para mejorar la experiencia de las mismas al asumir cargos de liderazgo. Finalmente, también aborda las deficiencias existentes en cuanto a las oportunidades a nivel local y nacional para esta clase de organizaciones.

<sup>1</sup> Llamado a la acción para la protección contra la violencia de género en situaciones de emergencia: [www.calltoactiongbv.com](http://www.calltoactiongbv.com)

<sup>2</sup> El término *organización dirigida por mujeres* (WLO) se utiliza a lo largo de este documento para englobar tanto a las organizaciones dirigidas por mujeres como a las organizaciones de los derechos de la mujer. Las organizaciones de los derechos de la mujer se definen de la siguiente forma: 1) Una organización que se autoidentifica como organización de los derechos de la mujer con el fin principal de promover la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos humanos; o 2) una organización que tiene, como parte de su declaración de objetivos, la promoción de los intereses y derechos de las mujeres y las niñas (o cuando “mujeres”, “niñas”, “género” o equivalentes en el idioma local ocupe un lugar destacado en su declaración); o 3) una organización que tiene, como parte de su declaración de objetivos o finalidad, desafiar y transformar las desigualdades de género (normas injustas), las relaciones de poder desiguales y promover normas sociales positivas (Fuente: Grand Bargain Work Stream 2 Localization (2019)). Las organizaciones dirigidas por mujeres se definen de la siguiente forma: Una organización con un mandato o misión humanitaria que 1) está gobernada o dirigida por mujeres; o 2) cuya dirección se componga principalmente por mujeres, lo que se demuestra por el hecho de que el 50% o más ocupen altos cargos. Fuente: Grand Bargain Work Stream 2 Localization (2019)).

# RESUMEN

Trócaire, en colaboración con el Área de Responsabilidad de Violencia de Género (AdR de VBG), y gracias a la financiación del Departamento de Ayuda Humanitaria de USAID, implementó un proyecto de investigación y acción participativa que se centra en:

1. Cómo eliminar los obstáculos relacionados con la participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en materia de coordinación de violencia de género.
2. Cómo fomentar un liderazgo significativo de las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel local en cuanto a las estructuras y los mecanismos de coordinación de violencia de género.
3. Comprender lo que se necesita para que las estructuras de coordinación de violencia de género sigan mejor el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres.
4. Cómo potenciar los espacios para permitir la voz y la influencia de las organizaciones dirigidas por mujeres.
5. Cómo evaluar el liderazgo de las mujeres a nivel local en la coordinación de violencia de género.

Dos de estas organizaciones, Active in Development Aid (ADA) en Somalia y Women for Change (WFC) en Sudán del Sur, recibieron apoyo para asumir la copresidencia de su grupo de trabajo local sobre violencia de género. Este apoyo incluyó el intercambio entre pares, mentorías, fortalecimiento de capacidades, reuniones mensuales conjuntas de coordinación y ayuda financiera. Por otra parte, las experiencias de cada organización se documentaron a lo largo de un periodo de 12 meses mediante autorreflexión, entrevistas y dos talleres. Los datos se complementaron con entrevistas a los principales interesados, entre ellos la Titi Foundation de Sudán del Sur, el Área de Responsabilidad Nacional de Violencia de Género de Sudán del Sur y Care en Sudán del Sur.

Basándose en las enseñanzas extraídas de las experiencias de ADA y WFC, se elaboró una Guía de referencia sobre el liderazgo de organizaciones dirigidas por mujeres en la coordinación de violencia de género que recopila los desafíos y los éxitos de los codirigentes locales. La guía contiene recomendaciones y recursos sobre cómo establecer una coordinación más equitativa y significativa, y cómo crear un espacio en el que pueda prosperar el liderazgo de las mujeres. Además, incluye un panorama de los resultados de la investigación, breves estudios de caso de los procesos de aprendizaje, materiales interactivos y adaptados para profesionales, herramientas de seguimiento y evaluación, y vídeos sobre las experiencias de liderazgo de ADA y el WFC.

La guía, por otro lado, contiene recomendaciones específicas que responden a los obstáculos a la participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en la coordinación de violencia de género. A continuación se resumen las principales enseñanzas extraídas de la investigación:

- Debe reconocerse el valor de las organizaciones dirigidas por mujeres en lo relativo al fortalecimiento de la coordinación de violencia de género. Deben reconocerse y valorarse las diversas habilidades y experiencias que las organizaciones dirigidas por mujeres poseen y aportan a la respuesta a la violencia de género.
- Los actores humanitarios deberían intensificar su conocimiento y concienciación sobre la coordinación de violencia de género y aprovechar sus posiciones para influir en el cambio permitiendo y defendiendo la participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres. Lo anterior incluye el cumplimiento de sus compromisos de localización.
- Deben reconocerse y abordarse los múltiples obstáculos que dificultan la participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres. Esto significa anticiparse a los obstáculos que dificulten la participación y adoptar medidas proactivas para garantizar que las organizaciones dirigidas por mujeres puedan participar (por ejemplo, comprender los desafíos relacionados con los viajes, ofrecer los recursos adecuados y abogar por una representación diversa).
- El fortalecimiento y el intercambio de las capacidades deben ser multidireccionales. Por un lado, el fortalecimiento de las capacidades debe entrañar el desarrollo de planes mediante la identificación conjunta de qué apoyo (operativo o técnico) se necesita para mejorar la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres. Por otro lado, debe fomentarse el intercambio de las capacidades de forma que se respalde el intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias de estas organizaciones con otras partes interesadas.
- Es necesario hacer frente a los obstáculos que impiden que las WLO tengan acceso a fuentes de financiación plurianuales que cubran los costes operativos y de los programas, y les brinden los recursos adecuados para ocupar cargos de liderazgo.

# 1

# INTRODUCCIÓN

## Acerca de la Guía de referencia sobre el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en la coordinación de violencia de género

La guía de referencia sobre el liderazgo de las WLO en la coordinación de violencia de género está dirigida a las organizaciones dirigidas por mujeres, los coordinadores de violencia de género, los socios gubernamentales, los miembros de los grupos de coordinación, el Grupo Temático Mundial y sus áreas de responsabilidad a nivel mundial y nacional, los líderes humanitarios y los donantes. Basándose en las reflexiones de los codirigentes locales de las WLO, los coordinadores del grupo de trabajo de violencia de género, el Asesor Regional de Emergencias de Violencia de Género (REGA, por sus siglas en inglés) y el Equipo de Coordinación del AdR de VBG, así como en la experiencia de las WLO en la copresidencia de un grupo de trabajo sobre violencia de género, la guía recopila las experiencias, los desafíos y las recomendaciones de los codirigentes locales. Las conclusiones guardan relación con la forma en que deben adaptarse las estructuras de coordinación para permitir el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres, en qué puede discrepar su liderazgo y qué aptitudes y perspectivas clave aportan al papel de liderazgo.

La guía contiene recomendaciones y recursos sobre cómo establecer una coordinación más equitativa y significativa, y cómo crear un espacio en el que pueda prosperar el liderazgo de las mujeres. Para ello, se incluye lo siguiente:

- ✓ Resumen de los resultados de la investigación.
- ✓ Breves estudios de caso de los procesos de aprendizaje.
- ✓ Materiales interactivos y adaptados para profesionales: lo que se debe hacer, lo que no se debe hacer, infografías y diagramas de flujo.
- ✓ Listas de verificación.
- ✓ Herramientas de seguimiento y evaluación.
- ✓ Videos de testimonios (disponible xxx)

## 1.1 Panorama del proyecto

El desarrollo de la presente guía de referencia forma parte de un proyecto de mayor envergadura del AdR sobre violencia de género financiado por el Departamento de Ayuda Humanitaria de USAID para los siguientes fines:

- A. Desarrollar una estrategia de desarrollo de capacidades para el Área de Responsabilidad de Violencia de Género 2021-2025.

- B. Coordinar e implementar la cartera de desarrollo de capacidades de la AdR de VBG.
- C. Reforzar la participación y el liderazgo de los actores locales en las estructuras de coordinación, prestando especial atención a las organizaciones dirigidas por mujeres.

En colaboración con Trócaire, el informe anual sobre violencia de género permitió apoyar a las WLO Women for Change (WFC) en Sudán del Sur y Active in Development Aid (ADA) en Somalia para copresidir grupos de trabajo sobre violencia de género a nivel subnacional (ADA en Dollo, en la región de Gedo, y WFC en el estado de Warrap). Asimismo, Trócaire financió el tiempo del personal y los costes operativos, al tiempo que brindó apoyo técnico y acompañamiento continuos a las dos organizaciones para que asumieran el liderazgo en la prestación de servicios de calidad dentro de los grupos de trabajo sobre violencia de género. Partiendo de lo aprendido en los dos países objetivo, la presente guía se ha desarrollado mediante un proceso de investigación y acción participativa para apoyar a otras organizaciones dirigidas por mujeres que consideren asumir el coliderazgo y para ofrecer orientación a diversas partes interesadas sobre cómo facilitar el liderazgo de esta clase de organizaciones.

## 1.2 Socios clave

### *Women for Change (Sudán del Sur)*

Women for Change (WFC) es una organización no gubernamental nacional constituida en 2016 y debidamente registrada en 2018 bajo el número de registro RRC: 1725. Fue establecida por un grupo de mujeres sursudanesas de diversas procedencias y experiencias que albergaban el sentimiento de apoyar el bienestar y la estabilidad económica de viudas, desertores escolares y niños que sufren por causas intencionadas y no intencionadas. Somos una organización humanitaria centrada en las mujeres y los niños que trabaja para y con las mujeres y los niños afectados por la crisis. Nos dedicamos a la protección general de las mujeres y los niños, el AdR de VBG, el AdR de protección infantil, la educación (tanto formal como no formal), la salud reproductiva, los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria, la consolidación de la paz, el fortalecimiento de la capacidad organizativa, así como la promoción y la visibilidad en los estados de Ecuatoria Central, Ecuatoria Oriental, Warrap y Bahr El Ghazel Occidental.

El objetivo de WFC es que todas las mujeres vivan una vida libre de la pobreza y la injusticia mediante la defensa objetiva de los derechos de la mujer, facilitando así su pleno acceso a las necesidades sociales básicas y fundamentales y

movilizándolas en el desarrollo socioeconómico a través de su participación en cuestiones como los medios de subsistencia (por ejemplo, la agricultura, las pequeñas empresas y la formación profesional, etc.), la violencia de género, la salud reproductiva y el saneamiento, entre otros. Nuestro mandato consiste en apoyar la ayuda humanitaria y el desarrollo en Sudán del Sur. Estamos comprometidos con el bienestar y la estabilidad económica de las viudas, los desertores escolares y los derechos de los niños por causas intencionadas y no intencionadas. En la actualidad, seguimos ofreciendo apoyo financiero y técnico a viudas y jóvenes, principalmente a los que han abandonado la escuela, además de brindar capacitación en los distintos estados de Sudán del Sur. WFC presta asistencia a sus beneficiarios para que obtengan soluciones duraderas y también aborda su seguridad alimentaria, medios de subsistencia y educación, así como sus problemas sociales.



#### VISIÓN

Todas las mujeres necesitan vivir una vida libre, en un mundo libre de pobreza e injusticia



#### MISIÓN

Atender a los desatendidos en los países afectados por la guerra, prestando especial atención a las mujeres que no tienen voz y ayudándolas mediante un programa sostenible. Existimos con la esencia de la humanidad donde las mujeres tienen que ser libres y se logra la consecución de todos sus derechos.

WFC defiende los siguientes valores en su trabajo diario y en la aplicación de esta estrategia: *Transparencia y responsabilidad; diversidad; respeto mutuo; equidad e igualdad e integridad*

### Active in Development Aid (ADA)

Active in Development AID (ADA), a la que anteriormente se le conocía como Active in Development Association, fue fundada en 1992 por un grupo de profesionales somalíes. Era una organización comunitaria sin fines de lucro que posteriormente se transformó en una organización no gubernamental dirigida por mujeres que opera en Somalia, Kenia. También está registrada en el Reino Unido. La organización ha ampliado su mandato trabajando con el apoyo de las relaciones intergubernamentales del Cuerno de África en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La principal **meta** de ADA es ayudar a prevenir la pobreza y ofrecer medios de subsistencia a la población de Somalia. Por otro lado, el objetivo de la organización es apoyar a las comunidades vulnerables en los lugares seleccionados para los proyectos mediante la prestación de servicios esenciales de educación, salud, nutrición, agua, saneamiento e higiene (WASH), protección, seguridad alimentaria y prevención de conflictos. La **labor principal de ADA en materia de prevención** incluye la prevención y mitigación de problemas basados en los derechos, como la violencia de género, la mutilación genital femenina, el extremismo violento, el trabajo infantil, etc.



#### VISIÓN

La visión de ADA es tener una sociedad próspera y pacífica en la que cada individuo tenga acceso a la educación, la salud, la alimentación, el cobijo, la protección y el agua de calidad con el fin de lograr la autosuficiencia en todos los aspectos de la vida y la dignidad humana.



#### MISIÓN

La misión de ADA es promover la accesibilidad a la educación, la salud, la alimentación, el cobijo y el agua para todos los beneficiarios sin discriminación alguna, con el fin de que la comunidad a la que sirve pueda ser autosuficiente.

Los valores fundamentales de la ADA son: trabajo en equipo, administración, transparencia, responsabilidad y pasión.

Por otra parte, ADA emplea recursos humanos altamente competentes, experimentados y cualificados, que son capaces de ejecutar y diseñar programas temáticos que tienen en cuenta las cuestiones de género en todas las esferas de la programación.

### Área de Responsabilidad de Violencia Basada en Género (AdR de VBG)

La Estrategia del AdR de VBG (2021-25) incluye un enfoque específico para apoyar el liderazgo de los actores locales, incluidas las organizaciones dirigidas por mujeres (WLO, por sus siglas en inglés) y las organizaciones de los derechos de la mujer (WRO, por sus siglas en inglés). El AdR de VBG también sigue las orientaciones más recientes del Comité Permanente entre Organismos (IASC) sobre el fortalecimiento de la participación, la representación y el liderazgo de los actores locales y nacionales en los mecanismos de coordinación humanitaria del IASC, para reforzar y formalizar la participación significativa de los agentes locales. El AdR de VBG, con financiación del Departamento de Ayuda Humanitaria, se ha asociado con Trócaire para ayudar a las organizaciones dirigidas por mujeres a codirigir los mecanismos de coordinación de la violencia de género en contextos humanitarios. Trócaire y el AdR de VBG, en conjunto, se han comprometido en el marco del Llamado a la Acción para la Protección contra la Violencia de Género en Situaciones de Emergencia, a apoyar cada vez más a las organizaciones dirigidas por mujeres para que codirijan los mecanismos de coordinación de los grupos de trabajo sobre violencia de género.

### Trócaire

Trócaire trabaja en asociación con organizaciones locales, incluyendo a las organizaciones dirigidas por mujeres, y apoya a comunidades en veinte países de África, Asia, América Latina y Oriente Medio y, últimamente, en Ucrania. Se centra estratégicamente en la protección de las mujeres y las niñas en situaciones de emergencia, lo que incluye programas especializados de respuesta y prevención de la violencia de género, y es miembro principal de la evaluación del AdR de VBG y socio del Llamado a la Acción. Cabe destacar que



también tiene presencia operativa en Somalia. Por otro lado, en Sudán del Sur, Trócaire comparte una oficina conjunta con otra agencia de Caritas Internationalis, el Fondo Católico para el Desarrollo de Ultramar (CAFOD, por sus siglas en inglés), a la que se conoce como CAFOD and Trócaire in Partnership (CTP).

### 1.3 Metodología

La investigación de acción participativa (IAP) es un método específico del contexto que se centra en el cambio social y se orienta a las necesidades de un grupo concreto. Se trata de un ciclo iterativo de investigación, acción y reflexión basado en soluciones<sup>3</sup>. El proceso de IAP para el proyecto, que dio como resultado la presente guía de referencia sobre el liderazgo de las WLO en la coordinación de violencia de género, incluyó lo siguiente:

- ✓ Cuestionario en línea para ADA y WFC
- ✓ Documentar las experiencias de ADA y WFC en sus funciones de copresidencia mediante reuniones mensuales de apoyo entre pares e informes escritos: desde mayo de 2022 hasta marzo de 2023
- ✓ Entrevistas a informantes clave: desde el 21 de julio hasta el 10 septiembre de 2022
- ✓ Reunión de reflexión y análisis de dos días: 9 y 10 de noviembre de 2022
- ✓ Taller de revisión de la guía de referencia y de fortalecimiento de capacidades: del 20 al 22 de marzo de 2023
- ✓ Documentación de la mentoría y el acompañamiento continuos: de junio a abril de 2023

La investigación se centró en las siguientes cuestiones clave:

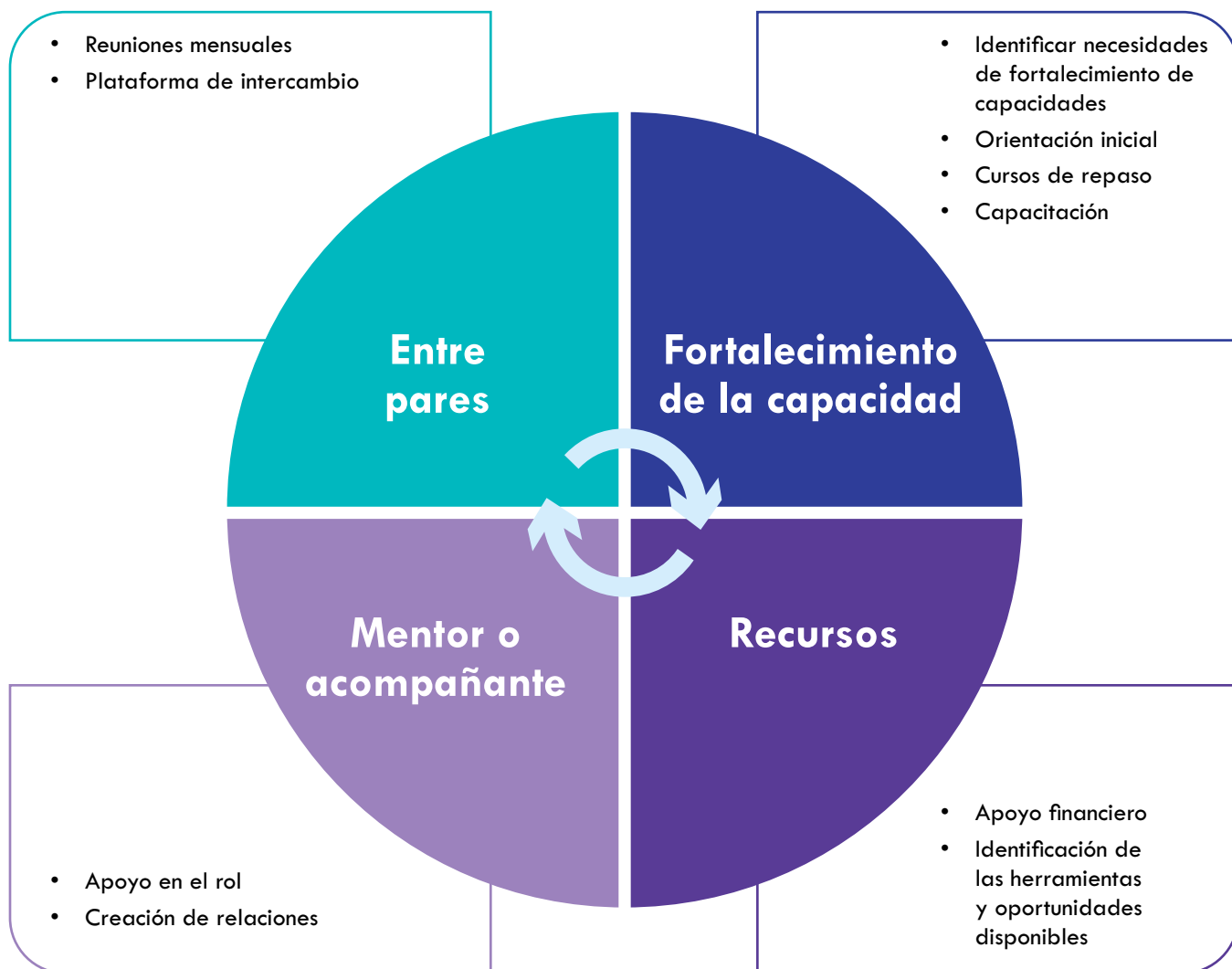
1. Cómo eliminar los obstáculos relacionados con la participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en materia de coordinación de violencia de género.
2. Cómo fomentar un liderazgo significativo de las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel local en cuanto a las estructuras y los mecanismos de coordinación de violencia de género.
3. Comprender lo que se necesita para que las estructuras de coordinación de violencia de género sigan mejor el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres.
4. Cómo potenciar los espacios para permitir el protagonismo y la influencia de las organizaciones dirigidas por mujeres.
5. Cómo evaluar el liderazgo de las mujeres a nivel local en la coordinación de violencia de género.

El apoyo a las organizaciones dirigidas por mujeres fue un componente fundamental del proceso de IAP (véase el gráfico a continuación). Se incluye lo siguiente:

- **Intercambio entre pares:** Como parte de los esfuerzos para impulsar la agenda de localización en la coordinación de violencia de género y fomentar la participación significativa de los miembros de las organizaciones locales, el AdR Global de VBG estableció la plataforma de intercambio entre pares. Se trata de una plataforma donde se reúnen cada dos meses las WLO con cargos de copresidencia de Afganistán, la República Democrática del Congo, Irak, Myanmar, Somalia, Sudán del Sur y Yemen, para facilitar el intercambio de información, la comunicación y la puesta en común de recursos y oportunidades. Este espacio está moderado por Trócaire y el AdR de VBG.
- **Mentor o acompañante:** El Coordinador de Protección de CTP brindó apoyo personalizado al personal de WFC, y el Coordinador de Protección de Trócaire Somalia al de ADA para que asumieran funciones de liderazgo. El apoyo también incluyó la asistencia en la creación de relaciones entre WFC, ADA y otros principales interesados. Los acompañantes también revisaron los informes y las actas de las reuniones para comprobar la calidad de los informes.
- **Fortalecimiento de la capacidad:** Tres empleados de ADA se beneficiaron de una capacitación que recibieron sobre el desarrollo de estrategias de movilización de recursos y redacción de propuestas organizada por Trócaire. En Sudán del Sur se impartió capacitación y orientación inicial de repaso sobre programación y coordinación en materia de violencia de género. ADA y WFC recibieron dicha orientación inicial sobre el rol de coordinación de VG mediante una sesión introductoria sobre el AdR de VBG y sesiones sobre las funciones básicas de coordinación de violencia de género (por ejemplo, habilidades interpersonales y de gestión, como el fomento del liderazgo colaborativo, la comunicación eficaz y la gestión de reuniones). ADA y WFC asistieron a la capacitación a distancia (del 6 de septiembre al 25 de octubre de 2022) impartida por el IRC y el AdR de VBG en *Estándares Mínimos Interagenciales para la Programación sobre Violencia de Género en Emergencias*, (UNFPA, 2019).
- **Apoyo para inscribirse en la Comunidad de Práctica de la AdR de VBG:** Esto implicó vincular a los equipos de ADA y WFC con la Comunidad de Práctica (COP, por sus siglas en inglés), que es un espacio de recursos y de intercambio de apoyo técnico sobre programación y coordinación de violencia de género.
- **Reuniones mensuales conjuntas de coordinación:** La Jefa de Programa de Trócaire siguió prestando apoyo técnico a ADA y WFC mediante reuniones mensuales de los coordinadores de violencia de género. Se sirvieron de este espacio para compartir información actualizada sobre la ejecución del proyecto, las próximas actividades, los desafíos presentados y cómo los están mitigando. También han podido compartir experiencias y buenas prácticas en el trabajo de coordinación de violencia de género.

<sup>3</sup> Investigación de acción participativa | Métodos participativos

- **Apoyo financiero:** Dentro de este aspecto se incluían apoyo para viajes, servicios públicos, comunicaciones y conexión a Internet. Los costes derivados se incluyeron en los presupuestos de las organizaciones dirigidas por mujeres y se financiaron mediante el proyecto BHA. Las oportunidades de financiación y los vínculos con posibles donantes se compartieron con ADA y el WFC.



## 2

# COMPROMISOS GLOBALES CON LA LOCALIZACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR MUJERES

Existen diversos procesos y compromisos para aumentar el liderazgo y la participación locales. Aunque estos compromisos llevan implícita la intención de enfocarse en las organizaciones dirigidas por mujeres, aún queda mucho camino por recorrer antes de alcanzar la masa crítica necesaria para lograr un impacto. Por lo tanto, es fundamental comprender y hacer un seguimiento de dichos compromisos.

## 2.1 Estudio de cartografía relativo a la localización

Los hallazgos del Estudio de cartografía global del equipo de tareas de localización del Área de Responsabilidad de Violencia de Género (2019) sugieren una deficiencia sistémica en la participación significativa de los actores locales en el desarrollo y la implementación de respuestas de emergencia. Entre los desafíos clave que se destacaron en este estudio se incluye el favoritismo de un pequeño número de organizaciones, además de la estructura de poder centralizada del sistema humanitario, lo que contribuyó a la exclusión de las organizaciones dirigidas por mujeres y a la erosión del aumento de movimientos de la mujer. “*Muchas [WLO] son pequeñas y es su directora quien acude a las reuniones de los grupos de trabajo o quizá una persona que sacaron del terreno para asistir a las reuniones nacionales*”<sup>4</sup>, lo que limita la participación activa de estas organizaciones en la respuesta humanitaria.

## 2.2 El Gran Pacto y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en materia de acción humanitaria

El Gran Pacto, presentado durante la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, es un acuerdo único entre organismos humanitarios y donantes para reformar y mejorar la eficiencia y la eficacia de la acción humanitaria internacional.

<sup>4</sup> Gender-based Violence (GBV) Localization: humanitarian Transformation or Maintaining the Status Quo? A Global Study on GBV Localization Through Country-level GBV Sub-clusters, December 2019, P.41

En su lanzamiento, se asumió el compromiso de transferir de forma significativa los recursos y el poder de decisión a las organizaciones de los derechos de la mujer y a las organizaciones dirigidas por mujeres como actores principales en todas las fases del ciclo humanitario.

Con el fin de propiciar un cambio significativo, el Gran Pacto 2.0, su segunda fase, así como cualquier fase posterior, debe garantizar tres elementos:

- Las organizaciones dirigidas por mujeres y las organizaciones de los derechos de la mujer deben comprometerse de manera significativa a todos los niveles del sistema humanitario y en el Gran Pacto.
- Ambas deben ser capaces de acceder a una financiación suficiente y coherente como componente clave de la localización.
- Ambas deben mantener una colaboración igualitaria y equitativa con los actores humanitarios internacionales.

## 2.3 Llamado a la acción sobre la protección contra la violencia de género en situaciones de emergencias

En 2013, los líderes mundiales, convocados por los gobiernos del Reino Unido y Suecia, se reunieron para lanzar el Llamado a la Acción para la Protección contra la Violencia de Género en Situaciones de Emergencia (en lo sucesivo, el Llamado a la Acción), una iniciativa de múltiples partes interesadas cuyo objetivo es impulsar el cambio y fomentar la rendición de cuentas del sistema humanitario para hacer frente a la violencia de género, en particular contra las mujeres y las niñas. Los objetivos del Llamado a la Acción son los siguientes:

1. Establecer servicios y programas especializados en violencia de género que sean accesibles a cualquier persona afectada por la misma y que estén disponibles desde el inicio de una emergencia.
2. Integrar e implementar acciones para prevenir la violencia de género y mitigar su riesgo en todos los niveles y sectores de la respuesta humanitaria, desde

las primeras etapas de una emergencia y a lo largo de todo el ciclo del programa.

3. Integrar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas en toda la acción humanitaria.

La Hoja de ruta de la llamada a la acción ofrece la oportunidad de impulsar los compromisos del Gran Pacto para aumentar la participación y el apoyo a las organizaciones dirigidas por mujeres. Seis resultados prioritarios<sup>2</sup> recopilan los cambios que deben producirse en la totalidad del sistema humanitario para transformar la forma en que se aborda la violencia de género en todas las emergencias:

- **Políticas adecuadas:** Los actores de la violencia de género han institucionalizado políticas y normas sobre violencia de género e igualdad de género en todas sus organizaciones y han establecido sistemas de rendición de cuentas.
- **Coordinación efectiva:** Existe un liderazgo y una coordinación interinstitucional e intersectorial efectivos y responsables en materia de violencia de género.
- **Evaluación y planificación de la calidad:** Las evaluaciones de necesidades, los análisis y los procesos de planificación apoyan la integración efectiva de la prevención y la respuesta a la violencia de género y la igualdad de género en los esfuerzos humanitarios.

- **Financiación suficiente:** Hay fondos disponibles para la prevención y respuesta a la violencia de género en cada fase de una emergencia.
- **Servicios especializados:** En cada fase de una emergencia se prestan servicios especializados de prevención y respuesta a la violencia de género.
- **Reducir los riesgos de violencia de género y promover la igualdad de género:** Los líderes y gestores humanitarios tienen los conocimientos y habilidades para fomentar la igualdad de género y mitigar los riesgos de violencia de género en toda la respuesta.

---

<sup>5</sup> Llamado a la acción para la protección contra la violencia de género en situaciones de emergencia: [www.calltoactiongbv.com](http://www.calltoactiongbv.com)

## 3

# RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: OBSTÁCULOS A LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR MUJERES

*“Las organizaciones dirigidas por mujeres pueden cambiar rápidamente las vidas de las mujeres beneficiarias, que son mayoría y las más vulnerables, y además están centradas en las mujeres y trabajan directamente con las personas desde el nivel comunitario” (Cuestionario en línea de ADA).*

Los obstáculos estructurales a las oportunidades de liderazgo y coordinación de las organizaciones dirigidas por mujeres son evidentes en la literatura y en los estudios de caso de los dos países. Por ende, comprender las numerosas barreras que dificultan la participación de las mujeres puso de relieve las luchas cotidianas y constantes en la sociedad patriarcal para que las mujeres ocupen el lugar que les corresponde en los espacios de toma de decisiones. El principal objetivo de la investigación era identificar dichos obstáculos partiendo de las experiencias de ADA y WFC, así como de otros actores. El proceso de investigación incluyó una revisión bibliográfica, un cuestionario en línea, entrevistas a informantes clave, debates en grupos focales y una reunión de reflexión de dos días a la que asistieron personal de ADA y WFC, el AdR de VBG y Trócaire, y que dio lugar a una gran cantidad de datos basados en la experiencia. Los participantes en la investigación señalaron repetidamente los mismos obstáculos y sugirieron medidas concretas para eliminarlos.

Un punto de partida para abordar la exclusión de las mujeres de los espacios de liderazgo fue identificar y analizar los obstáculos clave para el liderazgo y la participación significativa de las organizaciones dirigidas por mujeres en los mecanismos de coordinación de la violencia de género.

## 3.1 Obstáculos estructurales

### Patriarcado, poder y cultura

Los valores socioculturales patriarcales y sus ideologías de género asociadas se relacionan negativamente con la percepción de la capacidad de liderazgo y de toma de decisiones de las mujeres en los espacios, lo que incluye la coordinación de violencia de género. Los estereotipos negativos sobre el liderazgo de la mujer suele perpetuarse, y entre estos se incluye la apreciación de la mujer como incapaz de dirigir mecanismos de coordinación.

Las normas patriarcales se reflejan en las estructuras de coordinación. Incluso cuando trabajan en un tema que afecta desproporcionadamente a las mujeres, como la violencia de género, los hombres están en la vanguardia de la coordinación y el liderazgo. A modo de ejemplo, las reuniones de coordinación de violencia de género tanto en Gedo (Somalia) como en Warrap (Sudán del Sur) están dominadas por hombres, lo que repercute en la comodidad de las mujeres y en su capacidad para expresarse. Por otro lado, en Sudán del Sur, las mujeres son consideradas propiedad y no deben sentarse junto a los hombres en puestos de liderazgo. Puede que esto ayude a explicar la reticencia inicial de los líderes masculinos del grupo de trabajo sobre violencia de género a colaborar con una copresidenta de una organización dirigida por mujeres.

*“Es todo un desafío para las organizaciones dirigidas por mujeres ocupar un espacio en Sudán del Sur, una sociedad dominada por los hombres. El hecho de que los hombres codirijan el grupo de trabajo sobre violencia de género les supone un desafío de por sí. Es necesario animar continuamente a estas organizaciones para que asuman plenamente el rol de codirectoras del mecanismo de coordinación”.* (Cuestionario en línea de CTP).

Ahora bien, la dinámica de poder y las jerarquías, tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas, influyen en el liderazgo y la coordinación. Se ha documentado ampliamente la necesidad de pasar de una participación puramente simbólica a la hora de dar mayor protagonismo y participación a los grupos marginados, incluyendo a las mujeres en cargos de liderazgo. Los encuestados hicieron hincapié en la necesidad de aumentar la representación de la mujer en las reuniones.

*“Contar con una masa crítica de mujeres en las reuniones de coordinación o en la sala crea un entorno que fomenta el equilibrio de género. No es posible que los espacios de coordinación de violencia de género estén ocupados únicamente por mujeres, pero el hecho de tener más mujeres en la sala permite que las demás se sientan más cómodas al momento de participar”* (Amina Abdullahi, Coordinadora de Protección de Trócaire en Somalia).

La protección y la violencia de género, en especial el matrimonio forzado, son temas extremadamente delicados en Somalia, y la defensa de los derechos de la mujer está vinculada al feminismo y no se considera aceptable en general.

### **Escasez de inversiones financieras y falta de apoyo a las organizaciones dirigidas por mujeres**

De acuerdo con la experiencia de los participantes en la investigación, las organizaciones dirigidas por mujeres de Somalia y Sudán del Sur tienen dificultades para acceder a la financiación. Se derivan costes financieros para cualquier organización que asuma la copresidencia de la coordinación, y estos resultan excesivos para que muchas WLO los cubran con sus propios recursos. Sin embargo, los requisitos de los donantes, que suelen ser estrictos, dificultan el acceso de las WLO a la financiación institucional de estos costes. Tanto WFC como ADA pusieron de relieve los desafíos en materia de movilización de recursos, así como la forma en que repercute directamente en su capacidad para participar en puestos de liderazgo.

La coordinadora del AdR de VBG en Sudán del Sur confirmó que los donantes ejercen una diligencia debida muy estricta que se centra en la gobernanza, la capacidad y la habilidad de programación, los procedimientos de adquisición y la gestión financiera, lo que ha impedido que muchas organizaciones dirigidas por mujeres tengan la oportunidad de acceder a la financiación de los donantes. En algunos casos extremos, lo anterior ha contribuido a que las organizaciones cerraran oficinas en algunos lugares donde anteriormente habían ocupado roles de coordinación de violencia de género. Por lo tanto, quedó claro que algunas organizaciones dirigidas por mujeres a nivel local no conocen o no pueden cumplir los requisitos de diligencia debida de los donantes, hecho que permitiría que sus propuestas superasen la fase de revisión.

El equipo de las Mujeres, la Paz y la Seguridad de CARE Sudán del Sur ha sido consciente de la necesidad de apoyar a las organizaciones de derechos de la mujer. Así pues, sugiere que los donantes deberían *“ofrecer financiación directa a las organizaciones de los derechos de la mujer (WRO) para actividades conjuntas y establecer vínculos con oportunidades de financiación, presentando el trabajo que hacen. También es fundamental impartir capacitación específica sobre comunicación y promoción”* (Jackline Baga, Gerente de Proyecto de MPS, CARE Sudán del Sur).

Es necesario que los donantes establezcan condiciones de igualdad para que las organizaciones dirigidas por mujeres puedan acceder a la financiación. Por ejemplo, el representante de CARE señaló lo siguiente: *“Tenemos muy en cuenta la presupuestación y nos aseguramos de que haya un presupuesto afirmativo (35%) que se destina a las organizaciones dirigidas por mujeres. Asumir este tipo de compromiso para garantizar que el 35% de nuestro presupuesto se destine a esto... y que los criterios de selección de las organizaciones nacionales y de*

*las WLO ... sean flexibles y simplificados”* (Jackline Baga, Gerente de Proyecto de MPS, CARE Sudán del Sur).

El estudio de cartografía global<sup>1</sup> identificó un fenómeno bautizado como “unos cuantos afortunados”, en el que un pequeño número de organizaciones locales tienen acceso a la mayoría de la financiación y las oportunidades. El estudio señala que este proceso tiene lugar debido a los donantes que han preferido a las ONGI, y esto se reproduce hasta llegar a las organizaciones no gubernamentales nacionales favorecidas, ocasionando que las mismas organizaciones reciban múltiples subvenciones de las Naciones Unidas debido a sus conexiones. Los encuestados en el presente informe señalaron que esto ocurre en ambos contextos y es un obstáculo importante para la localización, junto con la estructura de poder centralizada del sistema humanitario y la exclusión de las WLO que parece erosionar la creación de un movimiento de mujeres. La dinámica de los “cuantos afortunados” puede subsanarse mediante la asignación de puestos de liderazgo específicos a las organizaciones dirigidas por mujeres (que incluyan la financiación), el refuerzo de las capacidades de las organizaciones en áreas en las que se hayan detectado carencias específicas, además de acompañamiento y mentoría, y la implementación de un plan de desarrollo de capacidades con las organizaciones. Facilitar la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en espacios públicos, además de proveer un componente de aprendizaje que les permite desarrollarse mediante la exposición, hace que sigan participando activamente en la coordinación de violencia de género en concreto, y en el movimiento de mujeres más en general.

Existe un proceso en curso en Sudán del Sur, cuya dirección va de la mano del grupo de trabajo sobre violencia de género, para abordar la escasez de organizaciones dirigidas por mujeres en los mecanismos de coordinación de violencia de género y en los roles de liderazgo y copresidencia. Se debate quién debe asumir la responsabilidad, cómo aumentar la participación, qué recursos se necesitan para reforzar las capacidades y cómo evaluar el éxito.

Otro desafío particular es el acceso y la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en los espacios de la Revisión de Necesidades Humanitarias y el Plan de Respuesta Humanitaria, concretamente en puestos de liderazgo. Las organizaciones deben trabajar activamente, como mínimo, en dos sectores para poder optar a la financiación humanitaria, y la mayoría de las organizaciones dirigidas por mujeres solo disponen de recursos para trabajar en un único sector. (Véase el recuadro siguiente sobre la labor de la Titi Foundation en Sudán del Sur para cuestionarlo).

<sup>6</sup> Gender-based Violence (GBV) Localization: humanitarian Transformation or Maintaining the Status Quo? A Global Study on GBV Localization Through Country-level GBV Sub-clusters, December 2019, p.41

## CONTRA LA EXCLUSIÓN

Titi Foundation, una organización dirigida por mujeres en Sudán del Sur, hizo un llamamiento al Coordinador Humanitario para que el órgano asesor (del Equipo humanitario en el país) aprobara una asignación especial de la Financiación Humanitaria de Sudán del Sur a las WLO, incluyendo un espacio especial en el Equipo humanitario en el país, sin utilizar la plataforma de ONG (dado que las WLO tienen un espacio y una voz limitados en la plataforma). En Sudán del Sur se ha aprobado un fondo especial para las organizaciones no gubernamentales nacionales (NNGO, por sus siglas en inglés), pero se ha rechazado la propuesta de que las WLO tengan un espacio en el Equipo humanitario en el país por considerar que dicho espacio podría resultar demasiado complejo. Para que las organizaciones dirigidas por mujeres sean competitivas, deben demostrar que comprenden el contexto, conocen las deficiencias y tienen experiencia en el sector, además de demostrar que están a la altura de la tarea de liderazgo. También se hizo hincapié en la necesidad de ser intencionados a la hora de cartografiar todas las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel nacional y estatal; esto se puede materializar si la arquitectura humanitaria reserva recursos para llevar a cabo un ejercicio de cartografía de las WLO a nivel nacional. (Entrevista).

Cuando las organizaciones dirigidas por mujeres tienen acceso a la financiación, suele ser en forma de pequeñas subvenciones. Tanto en Somalia como en Sudán del Sur, las organizaciones dirigidas por mujeres tienden a clasificarse en la categoría de financiación de riesgo medio o alto. Cuanto mayor sea el riesgo de financiar una organización local, menor suele ser su financiación. La mayoría de la financiación destinada a las organizaciones dirigidas por mujeres es para los proyectos. Existe una financiación básica flexible limitada que podría apoyar la dotación de personal y el desarrollo institucional, así como los gastos operativos y de coordinación. La disponibilidad de dicha financiación no solo respaldaría un mayor compromiso o liderazgo en los espacios de coordinación, sino que, paulatinamente, también podría reducir el nivel de riesgo de financiación percibido que se asocia con las organizaciones dirigidas por mujeres.

En entornos con escasez de recursos y necesidades múltiples, suele haber competencia por los recursos dentro del sector de la violencia de género y entre otros sectores. Esto repercute en la sostenibilidad y a menudo incita a las organizaciones a enfrentarse entre sí.

## 3.2 Participación, acceso y oportunidades

Las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a una gran variedad de dificultades para acceder a puestos de liderazgo, coordinación y toma de decisiones en algunos sectores. Sin embargo, las organizaciones dirigidas por mujeres están conectadas y forman parte de muchas otras estructuras y arquitecturas (tanto informales como formales), y con frecuencia no se reconoce ni valora el aporte que esta experiencia y conexión aporta al grupo de trabajo sobre violencia de género y a otros ámbitos.

El liderazgo y la participación eficaces se basan en la experiencia, tanto a nivel personal como profesional. La falta de oportunidades y de acceso a la financiación repercute en la capacidad de las organizaciones dirigidas por mujeres. El aumento del acceso debe producirse tanto a pequeña como a gran escala, garantizando así que el espacio que se conceda no sea simplemente simbólico; que se invierta en las personas y en las organizaciones sin fines de lucro para que adquieran confianza, aptitudes y una mayor experiencia.

Las políticas y prácticas actuales no ofrecen suficientes oportunidades para que los grupos de trabajo y los espacios de coordinación de violencia de género estén bajo la dirección de organizaciones locales dirigidas por mujeres, ya que el sistema está sesgado en favor de los organismos de las Naciones Unidas y las ONG internacionales, por lo que hay esfuerzos limitados para abrir estos espacios a las WLO locales. En los modelos de coordinación compartida, el poder debe negociarse y compartirse, y pueden surgir problemas de propiedad y derechos que requieran resolución.

En los contextos de Somalia y Sudán del Sur, existen pocas organizaciones dirigidas por mujeres en las reuniones de los grupos de trabajo sobre violencia de género. Por ello, resulta fundamental establecer las prioridades del grupo de trabajo sobre violencia de género, de modo que coincidan con las prioridades que las WLO tienen como responsables de primera línea. En algunos mecanismos de coordinación, se hace hincapié en extraer información de los actores locales para ponerla al servicio de las prioridades y los programas internacionales, lo que se traduce en una baja participación por parte de los actores locales, ya que no ven el valor de los espacios.

Una tendencia preocupante que surgió en la investigación fue que, con una mayor atención a la necesidad de tener más organizaciones dirigidas por mujeres en puestos de liderazgo, algunas organizaciones se posicionan como organizaciones dirigidas por mujeres cuando en realidad no cumplen todos los requisitos para ser clasificadas como tales. Esto puede obstaculizar oportunidades de un auténtico liderazgo de WLO.

Debido a las limitaciones de algunos procesos de cartografía, no se identifican todas las organizaciones dirigidas por mujeres y, por lo tanto, no se tienen en cuenta en cuanto a oportunidades de liderazgo, fortalecimiento de capacidades o recursos.

### 3.3 Desafíos de la capacidad

La problemática de la capacidad es compleja: va más allá de las aptitudes necesarias para coordinar, implementar, supervisar y evaluar, e incluye la capacidad que tiene una organización en términos de recursos físicos, humanos, técnicos y financieros. Es con frecuencia que se tiene la percepción de que las organizaciones dirigidas por mujeres, al igual que las mujeres activistas, no tienen capacidad de coordinación y liderazgo. En muchos casos, tal vista se debe a la falta de oportunidades y de acceso a mentorías y apoyo para desarrollar capacidades. Los donantes, por su parte, también perpetúan los problemas relacionados con la capacidad, pues se considera que las organizaciones dirigidas por mujeres no cuentan con la capacidad operativa y de programación ni las aptitudes requeridas por los donantes para ejecutar proyectos (por ejemplo, la gestión financiera, el seguimiento y la evaluación). La clave para abordar las cuestiones relacionadas con capacidad debe centrarse también en el contexto: qué debe cambiar para mejorar la participación, en lugar de culpar a las mujeres por “no tener lo necesario” para liderar.

La participación inadecuada en las reuniones de los grupos de trabajo sobre la violencia de género se ha señalado como uno de los obstáculos a la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en materia de coordinación de violencia de género. A modo de ejemplificar, las organizaciones dirigidas por mujeres que participan regularmente en los foros de coordinación están en la lista de correo y tienen acceso a información y actualizaciones sobre próximos eventos y mensajes clave. Por otro lado, las que no participan ni asisten sistemáticamente a las reuniones de coordinación se han perdido actualizaciones y mensajes clave a sus expensas. De la investigación se desprende claramente que, a nivel nacional y subnacional, algunas organizaciones de esta clase no suelen estar al tanto de dichas reuniones. Cuando están presentes, el entorno de la reunión no ofrece un espacio cómodo para que las mujeres participen plenamente. Se da por supuesto que las personas que son nuevas en un espacio tienen la información de base sobre los temas que se debaten y no se ofrece un contexto adecuado.

La investigación reveló que las mujeres suelen sentir una ansiedad inicial a la hora de dirigir, coordinar o incluso hablar en las reuniones, lo que refleja desafíos relacionados con su confianza individual. Las mujeres también carecen de experiencia en la participación en el liderazgo a nivel nacional y regional, y no se les ofrecen oportunidades para desarrollar las capacidades que les ayudarían a ello. Además, las organizaciones dirigidas por mujeres pueden enfrentarse a limitaciones humanas y financieras que prohíben la participación de las mujeres. Por ejemplo, es posible que no dispongan de oficinas o de conexión a Internet que les permitan participar en reuniones en línea, o de fondos para participar en reuniones presenciales. Las organizaciones con capacidades financieras limitadas pueden afrontar desafíos para contratar personal con experiencia que podría fortalecer la capacidad organizativa desde el interior. El idioma es, por otra parte, un obstáculo adicional; en particular cuando las

reuniones y los documentos no se encuentran traducidos en su lengua materna. Las reuniones suelen celebrarse en inglés y la documentación (incluyendo las propuestas) se elaboran en la misma; por consiguiente, las mujeres que no saben inglés con frecuencia son incapaces de comunicarse, participar o comprometerse.

### 3.4 Eliminación de obstáculos

Eliminar los obstáculos es la vía idónea para incrementar el número de mujeres activas que ocupan puestos de liderazgo y de coordinación de violencia de género, específicamente, y en los espacios de derechos de la mujer, de forma más general. El proceso de investigación identificó estrategias específicas para eliminar los obstáculos que impiden la participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres:

Patriarcado, poder y cultura

- **Reconocer las realidades de la vida de las mujeres:** Las mujeres suelen tener muchas funciones diferentes, tanto domésticas, como comunitarias y laborales, así como circunstancias personales que pueden dificultar su participación en los espacios de coordinación. Comprender esta dinámica es fundamental. La solución puede ser tan sencilla como estudiar los horarios y lugares óptimos para las reuniones u organizar el cuidado de los niños para permitir la participación de las mujeres.
- **Resistencia frente al liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres por parte de las estructuras existentes de coordinación de la violencia de género:** Un componente clave del proyecto ha sido el tiempo invertido en gestionar el cambio mediante la creación de relaciones, la confianza y el respeto, y la definición de funciones y responsabilidades entre los copresidentes. Es necesario que estos, en particular los que operan en organizaciones dirigidas por hombres, comprendan el valor añadido de sus contrapartes mujeres en los espacios de coordinación y dejen de lado las nociones preconcebidas, los estereotipos u otras inseguridades que actúan como obstáculos para impedir la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres. El personal masculino, ya sean presidentes o miembros de los mecanismos de coordinación, debe poner en práctica su compromiso organizativo y de programación respecto a la participación de las mujeres aplicándolo en los espacios de coordinación.
- **Abordar las dinámicas de poder:** Comprender cómo se desarrolla el poder en cada aspecto de la vida de las mujeres y abordar las dinámicas de poder específicas en los espacios de coordinación de violencia de género es el primer paso para distribuirlo. Es importante que las organizaciones locales que trabajan juntas en espacios de coordinación eviten la competencia nociva y también que comprendan que el coliderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres es un ejemplo de distribución de poder, en vez de toma de poder. La creación de sistemas transparentes y el intercambio de información pueden contribuir a ello.



- **Movilizar aliados:** Quienes tienen más poder son imprescindibles para impulsar el cambio. Es importante lograr que los hombres que ocupan puestos de liderazgo desempeñen un papel de apoyo como aliados que pueden ayudar a cambiar las narrativas y las percepciones. Lo anterior también conlleva implicar a los líderes locales de los gobiernos y las organizaciones comunitarias, así como a los líderes religiosos, para que actúen como agentes de cambio comprometidos a desafiar el *statu quo* y que crean en los derechos de las mujeres.

#### Escasez de inversiones financieras y falta de apoyo

- **Llamamiento a los donantes:** Las organizaciones dirigidas por las mujeres solicitan una financiación flexible por parte de los donantes, en la que estos cubran los gastos generales de la organización y la recuperación de costos indirectos. Se necesitan urgentemente soluciones creativas para abordar los estrictos requisitos de diligencia debida que limitan el acceso de las organizaciones a los fondos de los donantes. Por su parte, los donantes deben comprometerse a financiar las organizaciones dirigidas por mujeres, abordar los obstáculos para acceder a la financiación y establecer sistemas de apoyo a favor del crecimiento de las organizaciones.
- **Apoyo al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones dirigidas por mujeres:** Es necesario invertir en los respaldos de fortalecimiento de capacidades que se requieren no solo para ayudar a las organizaciones dirigidas por mujeres a cumplir los requisitos de diligencia debida (entre los que se incluyen los estatutos, la junta directiva u órgano asesor, la gestión financiera, los recursos humanos, las políticas de protección y los requisitos estatutarios, como el registro gubernamental a nivel nacional y subnacional), sino también para reforzar su capacidad institucional aparte de los requisitos de los donantes. El fortalecimiento de capacidades a largo plazo que responda a las necesidades identificadas por las propias organizaciones debería incluirse en los presupuestos para apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de las mismas.
- **Potenciar las asociaciones:** En los casos donde las organizaciones dirigidas por mujeres están clasificadas como organizaciones de riesgo medio o alto (en términos de sistemas financieros y organizativos), lo cual repercute negativamente en su capacidad para acceder a la financiación, la creación de asociaciones con una ONGI o un organismo de las Naciones Unidas que pueda apoyar el fortalecimiento de capacidades y la absorción de riesgos podría ayudar a nivelar las capacidades institucionales al tiempo que aumenta el acceso de las organizaciones a las oportunidades de financiación.

#### Políticas y compromiso

- **Desafiar la arquitectura humanitaria:** Puesto que muchos mecanismos de coordinación están bajo la dirección de organismos de las Naciones Unidas y ONGI, es necesario **cambiar la mentalidad, las políticas y los objetivos** de la arquitectura humanitaria para que el liderazgo local se entienda como la norma y no como la excepción.
- **Voluntad política:** Ante todo es necesaria la voluntad política (incluyendo la de los organismos de las Naciones Unidas, las estructuras gubernamentales y las ONG internacionales) para promover y aplicar políticas de localización que identifiquen la necesidad de un liderazgo de las mujeres en las estructuras clave y un papel más relevante en la toma de decisiones para las organizaciones dirigidas por mujeres.
- **Coordinación entre grupos:** El AdR de VBG puede tomar la iniciativa de estimular las reuniones participativas y la planificación conjunta con otros miembros del grupo, además de motivar a los socios locales a asumir el liderazgo a nivel subnacional y nacional.
- **Defender la localización:** Las organizaciones dirigidas por mujeres abogan por que los actores locales, incluidas las mismas organizaciones, ocupen puestos en las mesas de toma de decisiones y no queden al margen de los procesos importantes. El AdR de VBG debería promover activamente el modelo de coparticipación y liderazgo, donde el poder se comparte tanto con los organismos de las ONGI y de las Naciones Unidas como entre las ONG nacionales y las organizaciones dirigidas por mujeres. El éxito de la localización depende del papel que desempeñen los agentes locales en un sector que no ha distribuido el poder y los recursos en términos equitativos. La participación y el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel local enriquecerán y contextualizarán los debates y la toma de decisiones. Es necesario lograr que la coordinación de la ayuda humanitaria y los gobiernos locales acepten y respalden el rol de las organizaciones dirigidas por mujeres en la copresidencia de los mecanismos de coordinación a nivel nacional y subnacional.
- **Cartografiar a las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel local:** El AdR nacional de VBG debe identificar a las nuevas WLO locales y a nivel comunitario, brindarles apoyo a través de mentorías e implicarlas en las actividades de coordinación de violencia de género. Para ello es necesario invertir en un ejercicio de cartografía.

## 4

# FOMENTO DEL LIDERAZGO DE LA MUJER: PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y POTENCIACIÓN DEL ESPACIO

*“Las mujeres son las más afectadas por la violencia de género, por lo que están en mejor situación para codirigir la coordinación de las iniciativas de mitigación del riesgo de violencia de género, la prestación de servicios vitales de respuesta a la violencia de género, la respuesta a la violencia de género con base en la comunidad y la prevención y creación de capacidad de los actores de violencia de género. Las organizaciones dirigidas por mujeres pueden liderar los grupos de trabajo sobre violencia de género, solo hay que darles la oportunidad. Necesitamos que se cree el espacio para ellas y veremos cómo participan”. (Kade Betty Kenyi, Oficial de Programas de Protección, CTP).*

Se parte del supuesto de que las organizaciones dirigidas por mujeres no tienen capacidad para asumir el liderazgo en la coordinación de violencia de género, aun cuando se hayan involucrado con éxito en la coordinación en diferentes foros. Es necesario invertir en la documentación de historias de éxito para crear una base empírica y dar vuelta a la narrativa en torno al liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en contextos en los que estas se enfrentan a obstáculos. Se necesitan más oportunidades igualitarias de liderazgo para garantizar que las voces y contribuciones de las organizaciones dirigidas por mujeres se afiancen en la coordinación de violencia de género desde el nivel subnacional hasta el nacional. Como punto de partida, animar a las WLO a asistir a las reuniones es un paso fundamental para mejorar su visibilidad y mostrar sus capacidades y conocimientos.

## 4.1 ¿Qué hemos aprendido de la investigación?

La investigación ha puesto de manifiesto áreas clave a las que hay que prestar atención para fomentar el liderazgo y la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en los grupos de trabajo sobre violencia de género:

- El proceso de incorporación y orientación inicial de la organización a la copresidencia.

- Mecanismos para apoyar a las mujeres líderes en su función (cuando sea necesario y teniendo en cuenta la experiencia y las competencias que ya tienen las organizaciones).
- Movilizar y fomentar una mayor participación de las organizaciones en los procesos de coordinación de violencia de género.
- Identificación y apertura de espacios para amplificar sus voces.

La coordinadora del AdR de VBG de Sudán del Sur demostró que las organizaciones dirigidas por mujeres no se encuentran todas al mismo nivel y tienen necesidades diferentes, por lo que se clasifican en tres categorías distintas: a) capacidad institucional elevada, amplia experiencia en programación, buen reconocimiento, han establecido redes a escala nacional, regional e internacional y tienen acceso a recursos; b) capacidad de nivel medio, con cierta capacidad institucional y experiencia en programación, y están basadas en el nivel subnacional; c) de reciente creación, con experiencia menos desarrollada a nivel de programación, en redes de contactos y en el acceso a fondos. Para las tres categorías, existen disparidades en el acceso a los recursos financieros, la programación y el fortalecimiento de las capacidades en función de las necesidades.

La función de coordinación de violencia de género requiere que cualquier actor que asuma el liderazgo en este ámbito conozca bien las seis funciones de coordinación de violencia de género y los resultados clave de cada función, entre las que se incluyen las siguientes:

- Apoyo a la prestación de servicios
- Fundamentación del proceso de toma de decisiones estratégicas
- Planificación y aplicación de las estrategias de los subgrupos temáticos
- Herramientas de seguimiento y evaluación
- Promoción
- Planes de contingencia y preparación

El AdR de VBG ha desarrollado recursos como el Manual de coordinación de violencia de género<sup>7</sup>, entre otras herramientas y recursos de coordinación<sup>8</sup>, para desarrollar habilidades en las seis funciones. Por otra parte, el proyecto se centró en algunas de estas áreas para mejorar las competencias. Tanto ADA como WFC tenían una amplia experiencia en el apoyo a la prestación de servicios y habían participado en actividades de promoción a diversos niveles. Hacer suposiciones sobre los niveles de conocimientos, experiencia y aptitudes de las organizaciones dirigidas por mujeres suele llevar a dejar de lado a las mismas, con lo que el sector pierde oportunidades de ejercer un liderazgo fuerte.

El acompañante de programas y oficial de protección de CTP destacó que ocupar un puesto de liderazgo es una forma de generar confianza, pero que el apoyo de otras organizaciones también es fundamental: *“Las organizaciones locales necesitan acompañamiento en el trabajo que realizan tanto en la gestión de las finanzas como en la implementación de los programas, la capacitación y la creación de sistemas financieros”* (Kade Betty Kenyi, Oficial de Programas de Protección, CTP).

Ahora bien, la dinámica de poder y las jerarquías en las organizaciones suelen afectar a la participación de las mujeres. Se consideró que la presencia de altos cargos y colegas (que a menudo son hombres) en las reuniones puede inhibir la participación del personal más joven. Según demuestra la investigación, la dinámica de poder en la sala contribuye a determinar quién habla y quién no, pero es indiscutible que la presencia de personal superior también puede ayudar en la toma de decisiones. Un buen ejemplo de cómo contrarrestar este problema se puso de relieve en la entrevista con ADA. El Director Ejecutivo asumió conscientemente un papel menos dominante, presentó a la coordinadora y compartió su experiencia y credenciales, además de la profunda comprensión del contexto por parte de la coordinadora y su experiencia sobre el terreno.

El idioma también se planteó como un obstáculo importante para la participación y la voz de las organizaciones dirigidas por mujeres y otras organizaciones locales. Iniciar las reuniones en inglés en contextos en los que se hablan otras lenguas presenta el espacio de coordinación con un carácter “internacional”, mientras que iniciarlo en una lengua local promueve la apropiación del espacio por parte de los representantes de las organizaciones locales. En el contexto somalí, se afirmó que las organizaciones dirigidas por mujeres se identifican más con el espacio cuando se inician las reuniones en lengua somalí: permite una mejor participación, ya que las personas se sienten más cómodas y pueden expresarse mejor cuando hablan en su lengua materna. Es fundamental preguntarse a quién pertenece el espacio y revisar la lengua, la composición del grupo y las creencias individuales sobre quién puede participar. Esto permite la creación conjunta de un entorno que fomenta la participación

7. [https://gbvaor.net/sites/default/files/2019-07/Handbook%20for%20Coordinating%20GBV%20in%20Emergencies\\_fin.pdf](https://gbvaor.net/sites/default/files/2019-07/Handbook%20for%20Coordinating%20GBV%20in%20Emergencies_fin.pdf)

8. <https://gbvaor.net/co-ordination-tools-resources>

y, al hacerlo, logra que la gente se sienta cómoda para participar y hacer propio el espacio.

Por otra parte, los espacios pueden ser digitales o físicos. Las organizaciones dirigidas por mujeres pueden utilizar las plataformas de los medios sociales para plantear problemas y participar en la defensa digital a través de una página web, Facebook, Twitter o grupos de WhatsApp. Se reconoció que no todas las organizaciones dirigidas por mujeres tenían experiencia en las redes y la comunicación, y que se necesitarían fondos y desarrollo de capacidades para optimizar su compromiso con los espacios en línea. El acceso a los espacios físicos (suponiendo que las organizaciones los conocieran y hubieran sido invitadas a participar) a menudo suponía un costo económico que dificultaba la participación.

Asimismo, la investigación descubrió implicaciones positivas para la visibilidad de las WLO dentro de los espacios. Por ejemplo, a través de su participación en el proyecto como copresidentes, tanto WFC como la ADA han accedido a diferentes oportunidades de financiación y asociaciones:

*“WFC tiene en la actualidad un espacio amplio. Gracias a la copresidencia del grupo de trabajo sobre violencia de género con este proyecto, pasaron a ser reconocidos a nivel nacional. Desde el momento en que el WFC fue seleccionada, creo que era una organización pequeña y de bajo perfil, pero desde entonces obtuvieron financiación de emergencia ... Y con esta identidad ahora están atrayendo más financiación”* (Kade Betty Kenyi, Oficial de Programas de Protección de CTP).

*“Tenemos a más donantes sobre el terreno llamando a la puerta, pidiéndonos que presentemos propuestas y tratando de que nos incorporem”* (Anna Tazita Samuel, Directora Ejecutiva de WFC).

Tal como se ha mencionado, es importante que las funciones de las organizaciones que copresiden estén claramente definidas dentro del espacio de coordinación de violencia de género. Un papel fundamental que se mencionó en una entrevista fue que las organizaciones dirigidas por mujeres representan el mecanismo de coordinación de violencia de género en otros espacios. *“Se necesitan términos de referencia específicos para que las WLO asuman este papel, de modo que los procesos no se limiten a levantar actas, sino que también presiden y gestionen las reuniones. También es muy importante que las organizaciones representen al grupo de coordinación de violencia de género en otros sectores”* (Yusra Ali, Directora de ADA Somalia).

En cuanto a la composición del grupo de protección y del grupo de trabajo sobre violencia de género, se recomendó que se establecieran reuniones y horarios de reunión separados para el grupo de protección y los grupos de trabajo sobre violencia de género (o grupos de referencia) para evitar solapamientos y, en caso necesario, que se reunieran ocasionalmente.

Existen soluciones sencillas a corto plazo para algunas de las exclusiones que sufren las organizaciones dirigidas por mujeres: por ejemplo, invitar y animar a las mujeres a

participar, compartir la información de manera oportuna e identificar lugares centrales que sean accesibles para que asistan más personas, especialmente las organizaciones que pueden no tener acceso al transporte.

*“Las funcionarias de violencia de género deberían asistir a las reuniones, ¡no envíen solo a hombres! Las mujeres deben estar presentes y hablar por sí mismas. También se recomienda que se informe con antelación al personal femenino sobre el orden del día de la reunión, de modo que estén debidamente preparadas para participar en el desarrollo de la misma”.* (Yusra Ali, Directora de ADA Somalia).

Sin embargo, algunos obstáculos son más complejos y requieren de una promoción a diferentes niveles para lograr el acceso. A modo de ejemplo, una de las frustraciones expresadas fue la compleja vía de participación en el Equipo humanitario en el país. La ruta actual tiene múltiples etapas que incluyen estar en el foro de ONG y luego ser seleccionado para formar parte del comité de dirección. Posteriormente, algunos miembros del comité son elegidos para formar parte del comité asesor. Al contar con un solo espacio para que una ONG (ya sea nacional o internacional) pertenezca al Equipo humanitario en el país, las posibilidades de que las organizaciones dirigidas por mujeres estén representadas son extremadamente limitadas.

Se insistió en la necesidad de que los actores internacionales aumenten la visibilidad de las organizaciones dirigidas por mujeres locales y cedan el espacio para crear oportunidades de liderazgo local. No obstante, a menudo hay resistencia por parte de las partes interesadas, que impiden la participación y el liderazgo de las organizaciones.

## 4.2 Acciones clave para fomentar la participación y el liderazgo.

### Incorporación

Con base en las trayectorias de WFC y ADA, los siguientes pasos resultan útiles para incorporar a una organización dirigida por mujeres en una posición de coliderazgo. Un paso inicial imprescindible es realizar un trabajo de base minucioso que cimiente la necesidad de que una organización dirigida por mujeres asuma una codirección. Es importante identificar y abordar los obstáculos, así como lograr la aceptación de todos los agentes, especialmente de la dirección actual. La relación entre copresidentes es de suma importancia y debe basarse en la confianza, el respeto mutuo y la igualdad, reconociendo lo que cada organización aporta. Además, aclarar las funciones y responsabilidades y cómo se compartirán los papeles de liderazgo garantiza que las organizaciones asuman por igual la responsabilidad de la comunicación, la presidencia y la elaboración de actas.

Suele asumirse que solo las organizaciones dirigidas por mujeres necesitan fortalecer sus capacidades; sin embargo, es importante identificar las necesidades de fortalecimiento de capacidades de todos los copresidentes (al igual que sus necesidades de mentoría y acompañamiento). La copresidencia actual también puede tener áreas de capacidad que pueden beneficiarse de un refuerzo. Es importante el apoyo y la mentoría por parte de diversas estructuras (del personal de coordinación a nivel regional y nacional, de los donantes, etc.) que cuenten con un proceso claro para considerar más responsabilidades a un nivel superior y profundizar en las capacidades de las personas y organizaciones en un rol de coliderazgo. Las revisiones y el seguimiento continuos pueden ayudar a identificar retos, obstáculos y formas de abordar cualquier problema que surja.

## Pasos para presentar una WLO como copresidente en una estructura de coordinación de violencia de género



## Fortalecimiento de la capacidad

Como se ha señalado, la cuestión de la capacidad es delicada. Un primer paso consiste en comprender los puntos fuertes, las experiencias y las necesidades individuales de las organizaciones dirigidas por mujeres. Cuando proceda, puede elaborarse, presupuestarse y aplicarse un plan de fortalecimiento de las capacidades, mentoría y respaldo que incluya la identificación de las personas más indicadas para brindar los distintos niveles de apoyo necesarios. Entre los elementos clave recomendados por las mismas organizaciones para mejorar la capacidad y reconocer la experiencia se incluyen los siguientes:

- Plataformas y oportunidades de aprendizaje e intercambio entre pares como estrategia clave para el crecimiento: esto implica poner en contacto global a las copresidentes de las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel nacional y subnacional, virtualmente y cara a cara, si los recursos lo permiten.
- Acompañamiento: el presente elemento debería basarse en las necesidades, pero podría abarcar la gestión de proyectos, las finanzas, la implementación de programas, el establecimiento de sistemas (de finanza, recursos humanos o protección) y el apoyo a las actividades de copresidencia.

- Desarrollo de competencias: implica la facilitación de procesos para desarrollar las capacidades básicas necesarias para la coordinación.
- Identificar el apoyo necesario para garantizar la sostenibilidad de la organización dirigida por mujeres: por ejemplo, podría incluir vínculos con oportunidades de movilización de recursos y asistencia en el desarrollo de estrategias de movilización de recursos.
- Apoyo de los coordinadores nacionales de violencia de género y sus equipos: esto podría implicar dar espacio y tiempo a las organizaciones dirigidas por mujeres, apoyar la documentación de las actividades, compartir enlaces o portales en línea a recursos y oportunidades de aprendizaje y promover a las organizaciones en las redes sociales.

Un mensaje claro de parte de las organizaciones fue que los planes de apoyo y mentoría deberían ser claros, comprendiendo un plan limitado para fortalecer la capacidad y, posteriormente, planificar una retirada gradual adecuada y programada. También se hizo hincapié en que el intercambio de competencias no es lineal: hay que reconocer y valorar el conocimiento y la experiencia de los actores locales.

## Cómo potenciar el espacio



El proceso de investigación identificó cinco etapas clave en la potenciación del espacio para lograr una mayor participación y voz de las organizaciones dirigidas por mujeres:

## PRIMERA ETAPA: POLÍTICA Y PRÁCTICAS

Las ONG internacionales, los organismos de las Naciones Unidas y los donantes deben abogar por la creación de espacios para el liderazgo de las mujeres mediante el cambio y la aplicación de políticas. Esto implica:

- Desarrollar criterios que promuevan la diversidad en el acceso a espacios y oportunidades que tengan en cuenta el género, la edad, la discapacidad y el protagonismo local.
- Entender la participación y el compromiso como un proceso, ya que un compromiso significativo necesita financiación a largo plazo.
- Desarrollar un plan para mitigar los riesgos y gestionar los riesgos de seguridad y protección de las organizaciones dirigidas por mujeres y las activistas contra la violencia de género que suponga una mayor visibilidad.
- Proporcionar recursos adecuados a las organizaciones y a los socios que apoyan sus procesos de fortalecimiento de capacidades.

## SEGUNDA ETAPA: IDENTIFICACIÓN DE ESPACIOS

Un paso fundamental es cartografiar los espacios (físicos y virtuales) y planificar el modo de participación. Lo anterior puede hacerse anualmente de forma individual o colectiva y debe supervisarse cuidadosamente para que no se pierdan oportunidades. Resulta útil elaborar un plan para acceder a dichos espacios, lo que puede incluir la defensa de un espacio dedicado a la participación y el liderazgo de las mujeres. El compromiso puede incluir tener **voz, defensa, intercambio entre pares, aprendizaje y capacitación** a escala mundial, regional, estatal o nacional, y local o subnacional. (Véase el ejemplo de espacios cartografiados para Sudán del Sur y Somalia). Los espacios, por otra parte, pueden incluir los siguientes:

- Espacios de política y para la toma de decisiones
- Reuniones y foros de coordinación
- Cumbres, conferencias y reuniones mundiales
- Medios de comunicación convencionales y redes sociales
- Campañas mundiales, como los 16 Días de activismo, el Día Internacional de la Mujer y los días regionales y nacionales

### Ejemplo: cartografía de los espacios de coordinación y participación en materia de derechos de la mujer y violencia de género<sup>3</sup>

A NIVEL MUNDIAL	A NIVEL REGIONAL	A NIVEL NACIONAL O LOCAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de las Naciones Unidas.</li> <li>• Participación en 16 Días de activismo a escala nacional y subnacional para defender los derechos de la mujer en relación con la campaña mundial.</li> <li>• Grupo central y grupos de trabajo sobre el AdR de VBG</li> <li>• Membresía en una plataforma feminista mundial como la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID<sup>4</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumbre humanitaria de la Unión Africana</li> <li>• East Africa Women Leaders Forum</li> <li>• Asesor regional de la violencia de género en emergencias regionales</li> <li>• Representación y protagonismo de las organizaciones dirigidas por mujeres en la Unión Africana</li> <li>• Foro Feminista Africano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foro de las ONG</li> <li>• Grupos asesores gubernamentales estratégicos, incluidos los de violencia de género</li> <li>• La revisión de documentos como oportunidad para influir</li> <li>• Mecanismos de coordinación de grupos de trabajo (de VG, grupo de protección, protección infantil, WASH)</li> <li>• Coordinación en derechos en materia de salud sexual y reproductiva, VIH y otros sectores</li> <li>• Plataformas nacionales feministas u organizaciones centradas en las mujeres</li> <li>• Grupos de trabajo interinstitucionales a escala nacional</li> <li>• Mesas redondas de donantes a escala nacional</li> <li>• Grupo de coordinación interclúster (ICCG) de Sudán del Sur</li> <li>• START Network Hub Sudán del Sur</li> </ul>

<sup>3</sup> Taller de análisis de ejercicios Nairobi noviembre 2022

<sup>4</sup> AWID es un movimiento feminista de membresía que apoya a las organizaciones que trabajan para lograr la justicia de género y los derechos humanos de las mujeres en todo el mundo.



## TERCERA ETAPA: PREPARACIÓN

Una participación significativa implica más que limitarse a hacer acto de presencia. Por ende, es importante que las organizaciones dirigidas por mujeres se preparen para cualquier reunión a la que asistan. La preparación también puede fomentar la confianza, inspirando así un mayor nivel de compromiso.

- Garantizar que se conozcan y representen las voces y experiencias de otras organizaciones dirigidas por mujeres y actores clave. Lo anterior podría suponer tener una posición específica sobre un tema que se ha debatido y acordado. Si procede, debe existir un mandato de la organización o estructura representada, así como mecanismos de retroalimentación.
- Identificar la información general necesaria para asegurar que se comprenden bien el contexto y los problemas que hay que abordar.
- Identificar metas y objetivos personales y organizativos para el compromiso.
- Diseña una estrategia para aprovechar el espacio: las reuniones o espacios son específicos de cada contexto y pueden tener múltiples beneficios para una organización. Por ejemplo, el evento de los 16 Días de activismo puede utilizarse para impulsar la visibilidad, sensibilización, defensa e implicación de las líderes locales.
- Planificar procesos de retroalimentación e intercambio de información: una parte fundamental de la participación y la representación es compartir mensajes, temas y resultados con otras organizaciones dirigidas por mujeres y actores de la violencia de género que no pudieron asistir.



## CUARTA ETAPA: APOYO

Una vez que se tiene acceso a un espacio, es importante determinar qué apoyo se necesita para mejorar la asistencia a la reunión o acto y facilitar la máxima participación, lo que podría incluir:

- Apoyo práctico para determinar qué recursos están disponibles y qué se necesita.
- Financiación de los costes logísticos y de preparación.
- Asistencia en la elaboración de material y presentaciones.
- Determinar qué tipo de mentoría y asesoramiento se necesita para participar estratégicamente en un espacio. Lo anterior podría incluir acompañamiento, comentarios sobre la presentación, explicar cómo funciona el espacio, qué esperar y planificar cómo desenvolverse (especialmente en eventos como la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer).



## QUINTA ETAPA: ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

A la hora de planificar y celebrar reuniones, los organizadores deben tener en cuenta los posibles obstáculos tanto a nivel personal como organizativo que podrían afectar la participación. Para evitarlo, se sugiere lo siguiente:

- **Accesibilidad:** Los organizadores de las reuniones deben celebrar foros y conferencias en lugares accesibles (teniendo en cuenta los problemas de accesibilidad, desde los visados hasta la identificación de las necesidades de las mujeres y niñas con distintas discapacidades) y celebrar las reuniones en horarios que permitan la participación de las mujeres.
- **Comunicaciones:** Se requieren comunicaciones claras y oportunas sobre reuniones y eventos para brindar oportunidades en pro de una planificación adecuada y el apoyo a la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres. Las reuniones también deben celebrarse en las lenguas locales.

### Cómo potenciar el liderazgo femenino

ADA y WFC recomendaron los siguientes consejos básicos para agilizar una mayor participación e incrementar el acceso de las organizaciones dirigidas por mujeres a múltiples espacios:

#### Lo que sí se debe hacer

- ✓ Reconocer el potencial y valorar la experiencia que las organizaciones dirigidas por mujeres aportan a un espacio.
- ✓ Respetar el tiempo de los demás y avisar con suficiente antelación de las solicitudes, reuniones, etc.
- ✓ Evitar las nociones patriarcales de liderazgo para adoptar un liderazgo más humano y colaborativo.
- ✓ Permitir que las oradoras partan de lo conocido (es decir, qué hace su organización). Hacer que la gente se sienta cómoda y consolidar la confianza.
- ✓ Animar a las organizaciones dirigidas por mujeres a tener confianza y motivarlas a contribuir durante las reuniones sobre violencia de género.
- ✓ Ofrecer información sobre el rendimiento sin juzgar y que sirva de apoyo.
- ✓ Garantizar que el fortalecimiento de las capacidades vaya de la mano de la mentoría.
- ✓ Escuchar y respetar las aportaciones.
- ✓ Compartir información sobre oportunidades a escala mundial, regional, nacional y local, así como brindar orientación sobre cómo participar.
- ✓ Ofrecer mentorías para ayudar a las mujeres a desenvolverse en nuevos espacios.

### Lo que no se debe hacer

- ✗ Suponer que las organizaciones dirigidas por mujeres no tienen capacidad.
- ✗ Seguir celebrando reuniones de la misma manera sin cuestionar ni cambiar el *statu quo*.
- ✗ Caracterizar a las organizaciones dirigidas por mujeres como “faltas de capacidad”: todas las organizaciones y líderes pasan por un proceso de desarrollo y crecimiento, pero algunas reciben más oportunidades, apoyo o recursos que otras.
- ✗ Descartar la contribución de las mujeres.
- ✗ Subestimar el poder de la experiencia vivida por las mujeres.
- ✗ Cancelar reuniones o cambiar de lugar con poca antelación.

### Construir desde adentro

Por último, si bien se reconoció que las organizaciones con funciones de liderazgo e influencia debían desempeñar un papel clave a la hora de ceder poder y dar más espacio a las voces locales, también se reconoció que las organizaciones dirigidas por mujeres debían presionar para conseguir ese espacio. Algunas recomendaciones para ello son las siguientes:

- ✓ Crear una red de organizaciones dirigidas por mujeres para fomentar la solidaridad, desarrollar estrategias y abogar por un mayor protagonismo y participación en los roles de coordinación.
- ✓ Consolidar los perfiles organizativos de las organizaciones dirigidas por mujeres, identificar las oportunidades de crecimiento de las organizaciones y tener claros los objetivos a largo plazo.
- ✓ Motivar a las organizaciones para que se asocien con otros organismos.
- ✓ Establecer un plan de sostenibilidad en las asociaciones y traspaso de responsabilidades a las organizaciones dirigidas por mujeres, para que puedan pasar de ser subsocias a organismos coordinadores. Invertir en recursos humanos: identificar las competencias y la experiencia necesarias y analizar las trayectorias profesionales individuales.
- ✓ Reconocer el poder que hay dentro de la organización: reconocer el valor de los conocimientos, las competencias y la experiencia (incluyendo la experiencia vivida), así como lo que la organización ha logrado y lo que puede ofrecer.



## 5

# EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA

*“Hubo un cambio en la dinámica, un momento en el que WFC dirigió la cartografía de la vía de remisión de la violencia de género por su cuenta, sin interferencias, y posteriormente compartió los resultados con el presidente y copresidente para su aprobación”. (Anna Tazita Samuel, Directora Ejecutiva de WFC.*

La participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en los roles de coordinación del grupo de trabajo sobre violencia de género ha tenido un impacto notable a nivel individual, organizativo y sectorial, y su objetivo máximo ha sido lograr una prestación de servicios y un acceso a los mismos más eficientes. Para medir el cambio en el sistema, se pidió a las partes interesadas que identificaran lo que consideraban el cambio más significativo derivado de la intervención.

A nivel individual, las mujeres de ADA y WFC que copresidieron el grupo de trabajo sobre violencia de género destacaron el aumento de la confianza para participar y liderar, además de la adquisición de nuevas habilidades.

Por otra parte, a nivel organizativo, se consideró que las organizaciones dirigidas por mujeres tenían mayor capacidad de coordinación y liderazgo; esto abarcaba otras esferas además de la violencia de género, como los foros humanitarios y de desarrollo más amplios. Las funciones de copresidencia otorgaron mayor visibilidad a las organizaciones dirigidas por mujeres, lo que se tradujo en un mayor acceso a otros foros, procesos y oportunidades. Los donantes incluso se pusieron en contacto con las organizaciones para que presentaran propuestas, lo que les permitió acceder a financiación directa. Además, las organizaciones dirigidas por mujeres consideraron que su coordinación y liderazgo en el grupo de trabajo ayudó a mejorar la calidad de las respuestas de sus organizaciones a la violencia de género a nivel local y nacional.

Asimismo, a nivel sectorial, las organizaciones dirigidas por mujeres consideraron que se había fortalecido su nivel de compromiso y colaboración con las partes interesadas institucionales, incluido el Ministerio de Género y el gobierno local. En vista de su participación en un proyecto de este estilo, las organizaciones dirigidas por mujeres pudieron influir y observar mejoras en la coordinación de los servicios de violencia de género.

A través de la investigación para la acción participativa, los participantes en la investigación identificaron su visión de



*“El rol de coordinación me da la seguridad para emprender algo y la habilidad para comprender el contexto global”. Anna Tazita Samuel*

cómo podrían ser los cambios positivos en la participación y los roles de liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres. Entre estos figuran:

- Un mayor nivel de colaboración entre los agentes de la violencia de género (a escala local, nacional y mundial).
- Mayor compromiso entre los mecanismos de coordinación nacionales y subnacionales, donde las copresidentes de las organizaciones dirigidas por mujeres a nivel subnacional reciban actualizaciones periódicas y hagan presentaciones en las reuniones de coordinación de violencia de género a nivel nacional.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional e individual, especialmente en lo que respecta a las competencias individuales para el liderazgo de la coordinación de violencia de género.
- Aceptación de las representantes de las organizaciones dirigidas por mujeres en puestos de copresidencia en mecanismos de coordinación de violencia de género a nivel subnacional.
- Nuevas políticas por parte de los mecanismos de coordinación humanitaria que promuevan el liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres en la coordinación de la violencia de género a nivel nacional y subnacional.

- La participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en todo el proceso de Revisión de Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta Humanitaria.
- Mayor equidad en las asociaciones y relaciones entre los copresidentes de un grupo de trabajo.
- La calidad y cantidad de la financiación destinada a las organizaciones dirigidas por mujeres; un aumento observado en el importe de la financiación destinada a los socios locales.

El objetivo clave de que las organizaciones dirigidas por mujeres asumieran un papel de liderazgo era apoyar un mejor conocimiento de los servicios disponibles y una prestación de servicios de calidad compasiva. “La gente sabe dónde acudir para recibir servicios de violencia de género y existen vías de remisión actualizadas y funcionales” (Debate de grupo durante la reunión de reflexión y análisis de dos días).

Los participantes en el proyecto percibieron que esto se conseguía en la práctica. Su labor como copresidentes les brindó la oportunidad de influir y promover el cambio a escala nacional y subnacional. Esto incluía la capacidad de influir en la mejora de la prestación de servicios contra la violencia de género, tal como la disponibilidad de tratamiento y kits postviolación en los hospitales, y también en la gestión del desabastecimiento mediante los compromisos del grupo de trabajo con los proveedores de servicios. Tener un papel de liderazgo también significaba que habría una mayor coordinación compartida de los programas de violencia de género, incluyendo “auditorías e intervenciones conjuntas y en la realización de actividades clave de promoción como 16 Días”. (Debate de grupo durante la reunión de reflexión y análisis de dos días). Según las mismas organizaciones dirigidas por mujeres, el hecho de que sus organizaciones asumiesen un

rol de liderazgo significaba que estaban mejor conectadas a estos procesos compartidos, y esto aumentaba su propia visibilidad y experiencia. También existía la sensación de que la participación en estos procesos compartidos las hacía más eficaces, ya que eran las propias WLO quienes los dirigían.

Pensando en el impacto a largo plazo de una mayor visibilidad, se creía que “más organizaciones dirigidas por mujeres se convertirían en miembros del Equipo humanitario en el País y de otras plataformas de liderazgo humanitario” y que su liderazgo condujo a “una mayor integración de la VG en otros grupos, sectores y donde hay capacidad individual e institucional para apoyar la integración de la VG” (Debate de grupo).

## 5.1 Evaluación del progreso

Como se ha destacado a lo largo de la investigación, el liderazgo de ADA y WFC en la copresidencia de los grupos de trabajo sobre violencia de género tuvo un impacto a nivel individual, organizativo y sectorial. La investigación destacó las acciones prioritarias para que los actores internacionales, nacionales y locales abran espacios en pro de que las organizaciones dirigidas por mujeres participen y lideren grupos de trabajo sobre violencia de género y otros espacios de coordinación.

El seguimiento de los progresos realizados en relación con dichos logros es importante para comprender el cambio que se produce a diversos niveles gracias al liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres. A continuación se presenta un menú de posibles indicadores que pueden ayudar a las organizaciones a medir el progreso en relación con el liderazgo de las WLO. Pueden servir para que el sector rinda cuentas, y también tienen el propósito de ser explorados, probados y revisados con el tiempo.



## 5.2 Menú de indicadores del éxito

NIVEL	INDICADORES DE MUESTRA
Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> <li># y % de mujeres que ocupan puestos en los mecanismos de coordinación de violencia de género.</li> <li># y % de mujeres que ocupan puestos de liderazgo en los mecanismos de coordinación de violencia de género.</li> <li># de mujeres que ocupan puestos en los mecanismos de coordinación de la violencia de género que sienten que sus contribuciones son valoradas por el mecanismo de coordinación.</li> <li># de mujeres que ocupan puestos de liderazgo en mecanismos de coordinación de violencia de género y que afirman tener más confianza a la hora de copresidir.</li> <li># de mujeres que ocupan puestos de liderazgo en los mecanismos de coordinación de violencia de género que consideran que pueden influir en el cambio dentro del mecanismo de coordinación.</li> </ul>
Nivel organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres que participan en mecanismos de coordinación de la violencia de género.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres que copresiden mecanismos de coordinación de violencia de género.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres que expresan tener una mayor confianza a la hora de copresidir grupos de trabajo sobre violencia de género.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres que cuentan con acceso a financiación directa de donantes.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres que reciben gastos generales o indirectos por parte de intermediarios o donantes.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres satisfechas con los gastos generales o indirectos recibidos.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres en grupos de trabajo sobre violencia de género con planes activos de fortalecimiento de capacidades.</li> <li># de organizaciones dirigidas por mujeres que participan en la plataforma entre pares del AdR de VBG.</li> <li>Pruebas de avances en la transformación de género a nivel organizativo.</li> </ul>
Nivel sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas de avances en la transformación de género a nivel sectorial (incluyendo los mecanismos de coordinación de violencia de género).</li> <li>% de organizaciones dirigidas por mujeres que afirman que pueden influir en las políticas o prácticas de los donantes o sectores.</li> <li># de donantes que incluyen criterios para las organizaciones dirigidas por mujeres en sus propuestas o subvenciones, o que tienen una asignación especial para apoyar a estas organizaciones.</li> <li># de intermediarios o donantes que asignaron gastos generales o costos indirectos a las organizaciones dirigidas por mujeres.</li> <li>% de la financiación de los donantes asignada a las organizaciones dirigidas por mujeres.</li> <li>Pruebas de cambios en las prácticas de los donantes que promuevan una mayor inclusión de las organizaciones dirigidas por mujeres en los mecanismos de financiación (por ejemplo, nuevas prácticas sobre diligencia debida).</li> <li># de mecanismos de coordinación de violencia de género que promueven activamente el liderazgo o la copresidencia de las organizaciones dirigidas por mujeres.</li> <li># de mejoras documentadas en la prestación de servicios contra la violencia de género atribuidas al liderazgo de las organizaciones dirigidas por mujeres.</li> </ul>

## 5.3 Herramientas de seguimiento

**GBV Service Mapping Tool (IRC 2011)** <https://gbvresponders.org/wp-content/uploads/2018/12/2-Service-Mapping-WEB-A.doc>

**Global GBV AoR 3-4-5W Template** <https://gbvaor.net/coordination-tools-and-resources/supporting-service-delivery>.

## Lista de verificación

Acciones para consolidar las organizaciones dirigidas por mujeres y aumentar la participación y el liderazgo en los grupos de trabajo sobre violencia de género

ACCIÓN	DONANTE	ONGI	COORDINACIÓN DE VIOLENCIA DE GÉNERO
Reconocer que las organizaciones dirigidas por mujeres no son homogéneas y desarrollar modelos de financiación flexibles para aumentar el acceso a las donaciones.	✓		
Comprometerse a financiar las organizaciones dirigidas por mujeres, abordar los obstáculos para acceder a la financiación y establecer sistemas de apoyo a favor del crecimiento de las organizaciones.	✓		
Ofrecer mecanismos de financiación flexibles y a largo plazo que trasciendan la financiación de proyectos e incluyan las comunicaciones, los costos operativos y los costos indirectos.	✓	✓	
Reforzar la capacidad de las organizaciones dirigidas por mujeres para cumplir los requisitos de los donantes y lograr la diligencia debida.		✓	
Invertir en la cartografía de las organizaciones dirigidas por mujeres para identificar las fortalezas y las áreas de actuación, las deficiencias relacionadas con la capacidad y las necesidades de apoyo.		✓	✓
Aumentar la visibilidad de los actores locales y ceder espacio para crear oportunidades de liderazgo local.	✓	✓	✓
Destacar y mostrar el trabajo de los socios para atraer a otros donantes y fomentar la sostenibilidad.	✓	✓	
Invertir en el fortalecimiento de las capacidades técnicas, financieras e institucionales para apoyar la resiliencia a largo plazo.	✓	✓	✓
Promover políticas o enfoques que apoyen la participación de una WLO local en la copresidencia (planificar, implementar, supervisar).		✓	✓
Poner una estrategia en marcha para aumentar la participación de las organizaciones dirigidas por mujeres en los mecanismos de coordinación de violencia de género a nivel local y nacional.			✓
Fomentar el aprendizaje entre pares como estrategia para fortalecer la capacidad de las organizaciones dirigidas por mujeres en puestos de copresidencia.			✓
Apoyar y orientar a las organizaciones dirigidas por mujeres en los puestos de copresidencia con un plan claro y definido para fortalecer la capacidad y planificar una retirada gradual adecuada y programada.		✓	

# REFERENCIAS

Llamado a la acción para la protección contra la violencia de género en situaciones de emergencia: [www.calltoactiongbv.com](http://www.calltoactiongbv.com)

Gender-based Violence (GBV) Localization: Humanitarian Transformation or Maintaining The Status Quo? A Global Study On GBV Localization Through Country-level GBV Sub-clusters, December 2019 <https://careevaluations.org/evaluation/global-mapping-study-on-gender-based-violence-2/>

Handbook for Coordinating Gender-based Violence Interventions in Emergencies [https://gbvaor.net/sites/default/files/2019-07/Handbook%20for%20Coordinating%20GBV%20in%20Emergencies\\_fin.pdf](https://gbvaor.net/sites/default/files/2019-07/Handbook%20for%20Coordinating%20GBV%20in%20Emergencies_fin.pdf)

Participatory Action Research, <https://www.participatorymethods.org/glossary/participatory-action-research> Accessed May 23 2022

The Grand Bargain Workstream 2: Localization (2019)

<https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/Desk%20Review%20on%20Enhancing%20the%20Potential%20of%20Pooled%20Funds%20for%20Localization%20-%20September%202020.pdf>

