

## Estrategia general y estructura de conducción de ComVoMujer



Publicado por la

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Publicado por la**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ)  
GmbH  
Programa Regional Combatir la  
Violencia hacia la Mujer (ComVo-  
Mujer)  
Bernardo Alcedo 150,  
Edificio Peruval, Piso 4,  
San Isidro, Lima 27, Peru  
T +51 1 442 1101 or 442 0736  
F +51 1 442 2010  
I www.giz.de

**Responsable**

Christine Brendel,  
Directora del Programa Regional  
ComVoMujer  
E christine.brendel@giz.de

**Diseño**

Ira Olaleye, Eschborn, Alemania

**Foto**

© ComVoMujer

Marzo 2015

**Derechos reservados**

Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de la editora.

**Síguenos**



Canal Libre de Violencia



Canal Libre de Violencia



@ComVoMujer

[www.mujereslibresdeviolencia.usmp.edu.pe](http://www.mujereslibresdeviolencia.usmp.edu.pe)

# Contenido

|  |    |
|--|----|
| Antecedentes .....                                       | 2  |
| Factor de éxito 1: <b>Estrategia</b> .....               | 3  |
| Factor de éxito 2: <b>Cooperación</b> .....              | 5  |
| Factor de éxito 3: <b>Estructura de conducción</b> ..... | 7  |
| Factor de éxito 4: <b>Procesos</b> .....                 | 9  |
| Factor de éxito 5: <b>Aprendizaje e innovación</b> ..... | 10 |

## Antecedentes

ComVoMujer –Combatir la Violencia contra las Mujeres en Latinoamérica– es un programa regional de la Cooperación Alemana implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), que se ejecuta en Bolivia, Ecuador, Paraguay y Perú (con sede en Lima, Perú).

Según las observaciones de la misión de evaluación, el programa alcanzó plenamente todos los objetivos de su primera fase (2009–2013), y ha sido reconocido como particularmente innovador. La concepción y la estrategia de ejecución han sido convincentes y éstas se mantendrán en la siguiente fase del programa. El sistema de interacciones es coherente y cumple con los objetivos de un programa regional. Se destacó especialmente la cooperación con el sector privado iniciada por ComVoMujer, la que ha resultado en cambios significativos en el enfrentamiento de las diferentes formas de violencia contra las mujeres.

En su segunda fase (2014 al 2016) el programa ComVoMujer mantiene su objetivo global:

***Actores del sector público, privado y de la sociedad civil de la región cooperan en la implementación de medidas para combatir la violencia contra las mujeres.***

ComVoMujer tiene dos componentes:

- 1. Mejorar el intercambio de experiencias y la cooperación entre actores regionales y nacionales.**
- 2. Cooperación con el sector privado.**

Mediante campañas, participación de medios de comunicación, estudios e informaciones ComVoMujer trabaja para transformar estructuras socio-culturales de pensamiento y patrones de conducta que legitiman la violencia contra las mujeres y la inequidad entre los géneros.

Distintos actores/as del sector público, privado y de la sociedad civil son apoyados/as en la implementación de procesos preventivos y capacitados/as, mediante una gestión participativa y orientada hacia los grupos destinatarios, con enfoque específico en las mujeres jóvenes y aquellas que enfrentan múltiples discriminaciones.

ComVoMujer siempre trabaja de acuerdo a la demanda.

En lo que respecta a la cooperación con el sector privado, ésta se realiza en el marco de las políticas o acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Se realizan diferentes acciones con empresas como desayunos y foros empresariales, así como campañas preventivas, algunas de las cuales se han realizado con empresas telefónicas, farmacéuticas o del sector hotelero.

El programa promueve también la generación de evidencia (cifras, datos, costos, etc.) sobre la que basa sus acciones, enfocándose principalmente en la prevención de violencia contra las mujeres, especialmente en las mujeres jóvenes y las que sufren múltiples discriminaciones.

## Factor de éxito 1: Estrategia

La decisión estratégica fundamental del programa ComVoMujer se encuentra en su orientación regional. Como tal, apoya el proceso post-2015 en los países contrapartes, así como la implementación de la Convención de Belém do Pará y políticas y planes de acción nacionales que tienen transcendencia regional.

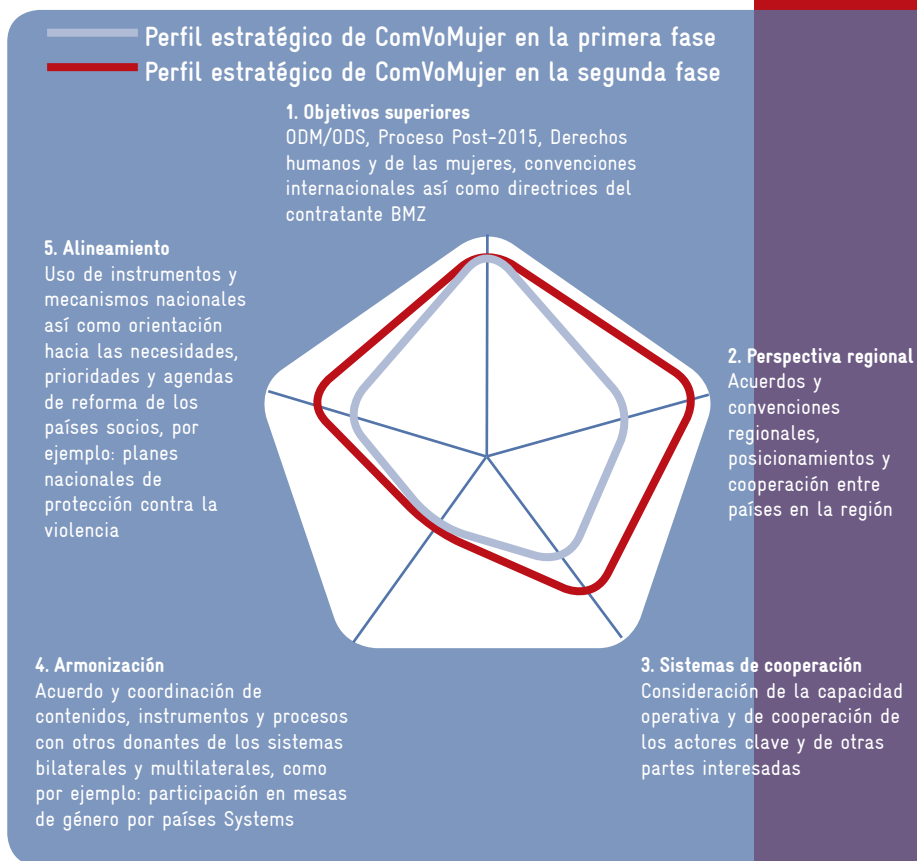
La orientación regional mencionada tiene múltiples implicaciones para los demás factores de éxito. Permite el **aprendizaje e innovación** a través del intercambio y uso de oportunidades y experiencias en cada país, las cuales posteriormente pueden ser replicadas en los otros países del programa. Los avances en un país se usan para promover cambios en los demás. Esta orientación hace posible también un alto grado de difusión a través de la **cooperación** con redes regionales. Cabe resaltar que esto implica un esfuerzo adicional en la **conducción** del programa.

ComVoMujer entiende la violencia contra las mujeres como cualquier acto de coerción o coacción ejercido intencionalmente, que busca dañar y lastimar a las mujeres, sólo por el hecho de serlo y, a la vez, se convierte en un instrumento usado para mantenerlas en un lugar subordinado – tanto en la vida pública como en la vida privada. Este tipo de violencia tiene su origen en relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres.

Para reducir la complejidad del fenómeno de la violencia contra las mujeres el programa se enfoca específicamente en la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (o ex parejas) y no trabaja en el tema de trata de mujeres o violencia después de conflictos armados. Además, el programa se concentra en el ámbito de la prevención y trabaja –donde es posible– desde la perspectiva de las mismas mujeres.

A continuación, la orientación del programa regional a través de un pentágono.

**1. Objetivos superiores:** El programa ofrece un aporte directo a la implementación de acuerdos internacionales – en especial a la ODM Número 3; a la incorporación de metas para enfrentar la violencia contra las mujeres en el proceso de Post-2015; y al cumplimiento de convenciones y compromisos internacionales, como la Convención para la Eliminación de todas las formas de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), el Pacto Global y los lineamientos políticos del BMZ (concepto de equidad de género, plan de acción de



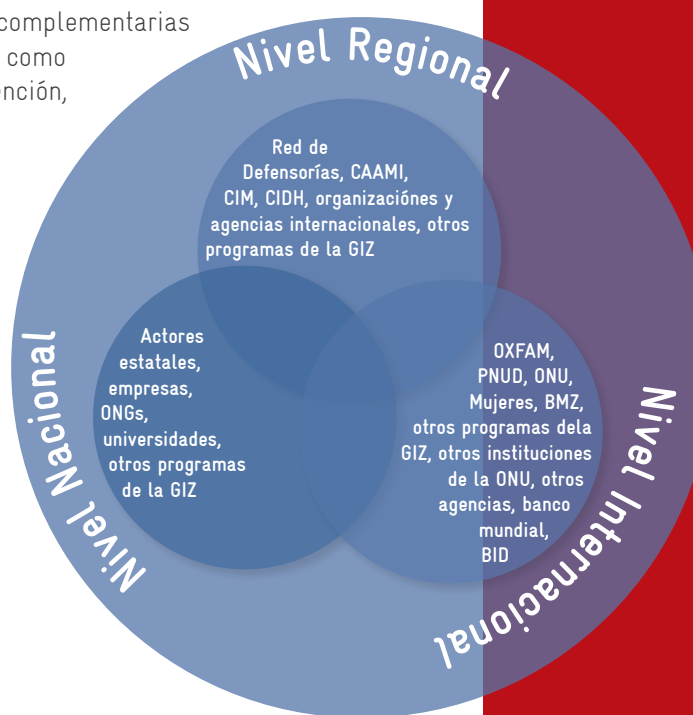
género, concepto Latinoamérica, concepto para la cooperación para el desarrollo con pueblos indígenas en Latinoamérica y el Caribe). La orientación hacia los objetivos superiores y los derechos humanos es la base para el trabajo de ComVoMujer.

2. **Perspectiva regional:** En la segunda fase se fomenta aún más la perspectiva y el intercambio regional entre las instituciones, organizaciones, empresas y redes nacionales. ComVoMujer también apoya en la implementación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Belém do Pará), que tiene como especial objetivo la implementación de políticas y la adecuación de la legislación nacional a los compromisos asumidos por los Estados Parte. Un socio estratégico, por ejemplo, es la Federación Iberoamericana del Ombudsman, FIO. El intercambio y la transferencia de conocimiento se fortalece a través de encuentros regionales, cooperaciones triangulares, y réplica de buenas prácticas en los países participantes de programa.
3. **Sistema de cooperación:** Para poder alcanzar los objetivos planteados, el programa coopera con diferentes actores a nivel internacional, regional y nacional. Estos actores se ven fortalecidos con la articulación y acciones desarrolladas con actores regionales, redes del sector estatal, sector privado, y ONGs. La identificación de objetivos comunes, la pertinencia intercultural y la confianza obtenida a partir del trabajo realizado por ComVoMujer, en particular, y del prestigio de GIZ, en general, ha permitido la creación, en la región, de redes políticas propicias para la prevención de la VcM. La adecuada articulación en las redes en mención y la transferencia de conocimiento entre universidades y asociaciones del sector privado constituyen puntos estratégicos del programa y aportan a su sostenibilidad. La cooperación entre actores claves es la meta central del programa y tiene una importancia esencial en el trabajo y la estrategia de ComVoMujer.
4. **Armonización:** El programa busca fortalecer la armonización a nivel regional y para ello necesita aliadas/os a nivel nacional. Por lo tanto, el programa coordina con otros donantes que trabajan en el área de VcM (UNFPA, BID, el Banco Mundial así como ONU Mujeres) y participa activamente en las mesas de género de la cooperación internacional en cada país.
5. **Alineamiento:** Los países involucrados han firmado convenios internacionales y regionales y han desarrollado políticas nacionales. El programa ayuda a fortalecer esta adhesión. En el caso de países con planes de acción contra la violencia hacia las mujeres, ComVoMujer colabora con su implementación. Los países que no cuentan aún con estos planes (Bolivia y Paraguay) recibirán apoyo para la elaboración de medidas y programas correspondientes. En el marco del programa regional se determinan las prioridades desde las realidades nacionales y se ejecutan de forma conjunta con las/los respectivas/os actoras/es. Para ello se utilizan los instrumentos, mecanismos, estructuras y sistemas existentes de cada país. Esto significa, que las prioridades que se eligen para el accionar de ComVoMujer cubrirán tanto los puntos clave y estrategias regionales así como las necesidades nacionales.

## Factor de éxito 2: Cooperación

ComVoMujer, como programa regional, tiene como contraparte formal y política al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú (MIMP). A su vez, colabora con una serie de instituciones aliadas en cada uno de los países. La concertación y negociación se realiza con cada una de ellas, siendo la flexibilidad en la oportunidad de trabajo conjunto una de las principales características de la cooperación. Esto permite el trabajo con una diversidad de actores/as de instituciones estatales, de la sociedad civil y del sector privado, así como con el sector académico a nivel regional, nacional y local. Esta multiplicidad de actores y el relacionamiento multinivel se evidencia en los mapas de actores/as de las medidas ejecutadas por el Programa. Por ende, fortalecer la cooperación entre los y las diferentes actor/as es el punto central del programa y su objetivo final.

La cooperación externa, a través de contrapartes o alianzas complementarias se realiza principalmente con otros programas de la GIZ, así como con otras agencias de cooperación involucradas con la prevención, atención, sanción y erradicación de la VcM. El espacio de concertación suele ser la Mesa de Género de donantes. Las alianzas se establecen en base a criterios de oportunidad para el logro de los objetivos de apropiación, alineamiento y armonización que contribuyen a que las contrapartes nacionales logren los resultados esperados.



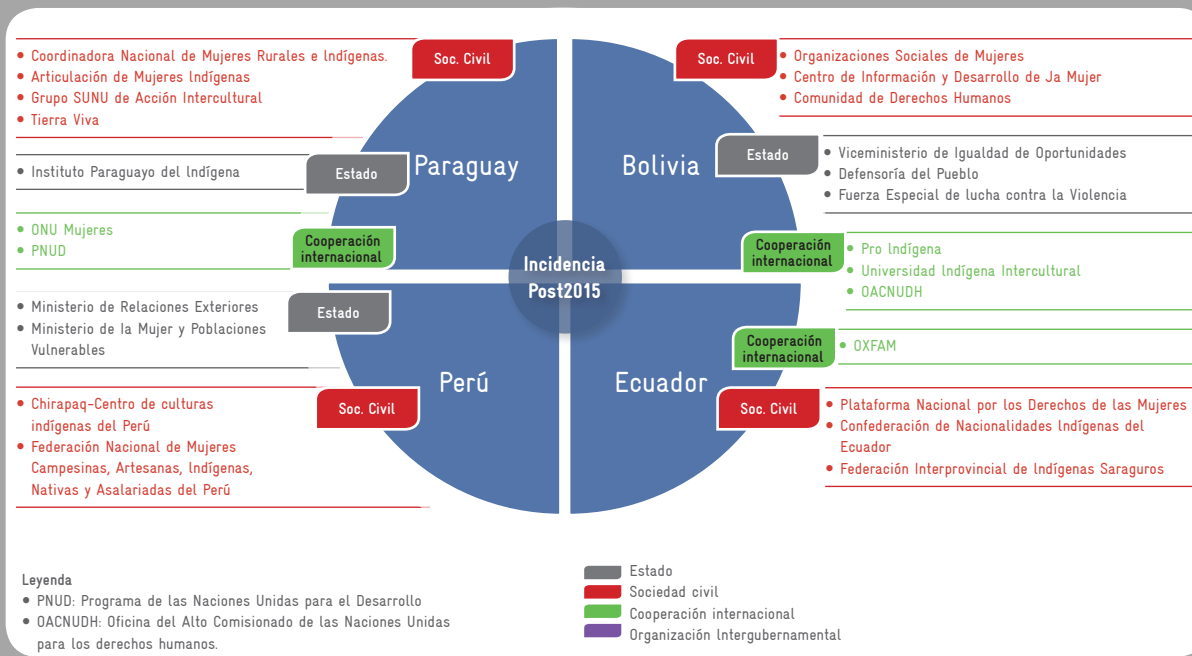
## Mapa de actores/as Incidencia Post 2015 Out-1-1-M3

- Programa DIRAJus/GIZ
- Pro Indígena/GIZ
- Universidad Indígena Intercultural
- PNUD
- ONU Mujeres

- Foro Internacional de Mujeres Indígenas
- Enlace Continental de Mujeres Indígenas de las Américas
- Vía Campesina

Federal Ministry for Economic Cooperation and Development – BMZ

Comisión Interamericana de Derechos Humanos: OEA



Hablando en general, el programa trabaja con las y los siguientes actoras/es a tres niveles:

A **nivel internacional**, ComVoMujer usa su posición como “referente” para, no solamente, interrelacionar personas e instituciones si no también promover temas. Para lograrlo, fomenta la comunicación entre los/las diferentes actores/as y la difusión de sus buenas prácticas, así como motiva la definición de objetivos comunes y desarrollarlos de manera conjunta. Aparte de informar a sus respectivas contrapartes sobre procesos internacionales, como el de post-2015, canaliza demandas y estrategias de ellas en estos procesos.

A **nivel regional** (con las diferentes redes y organizaciones internacionales) se fomenta la transferencia de conocimiento. Para ello, ComVoMujer trabaja los temas de manera regional y usa los diferentes avances para retroalimentar los diferentes países. Se espera el mejoramiento del intercambio y la comunicación regional entre diferentes actores nacionales de los países contrapartes, así como con organizaciones ejecutoras de proyectos y con donantes. De especial importancia es la cooperación con el sector empresarial para la prevención de la VcM y el intercambio producido a partir de los innovadores resultados con este actor.

Se desarrollan e implementan medidas a **nivel nacional**, pensadas desde una lógica de impacto/ de resultados a nivel regional, a través de la cooperación con actores/as tanto a nivel nacional como local, dependiendo de la demanda y del compromiso mostrado (por ejemplo, con empresas privadas para la prevención de la VcM, así como con universidades para generar evidencia sobre los costos de la VcM para empresas).

Los **mapas de actores/as** de ComVoMujer muestran todas las contrapartes con las que cooperamos según las medidas del programa. Debajo se muestra un ejemplo de un mapa de actores/as, correspondiente a la medida Incidencia Post 2015.



## Factor de éxito 3: Estructura de conducción

### Estructura de conducción interna del equipo

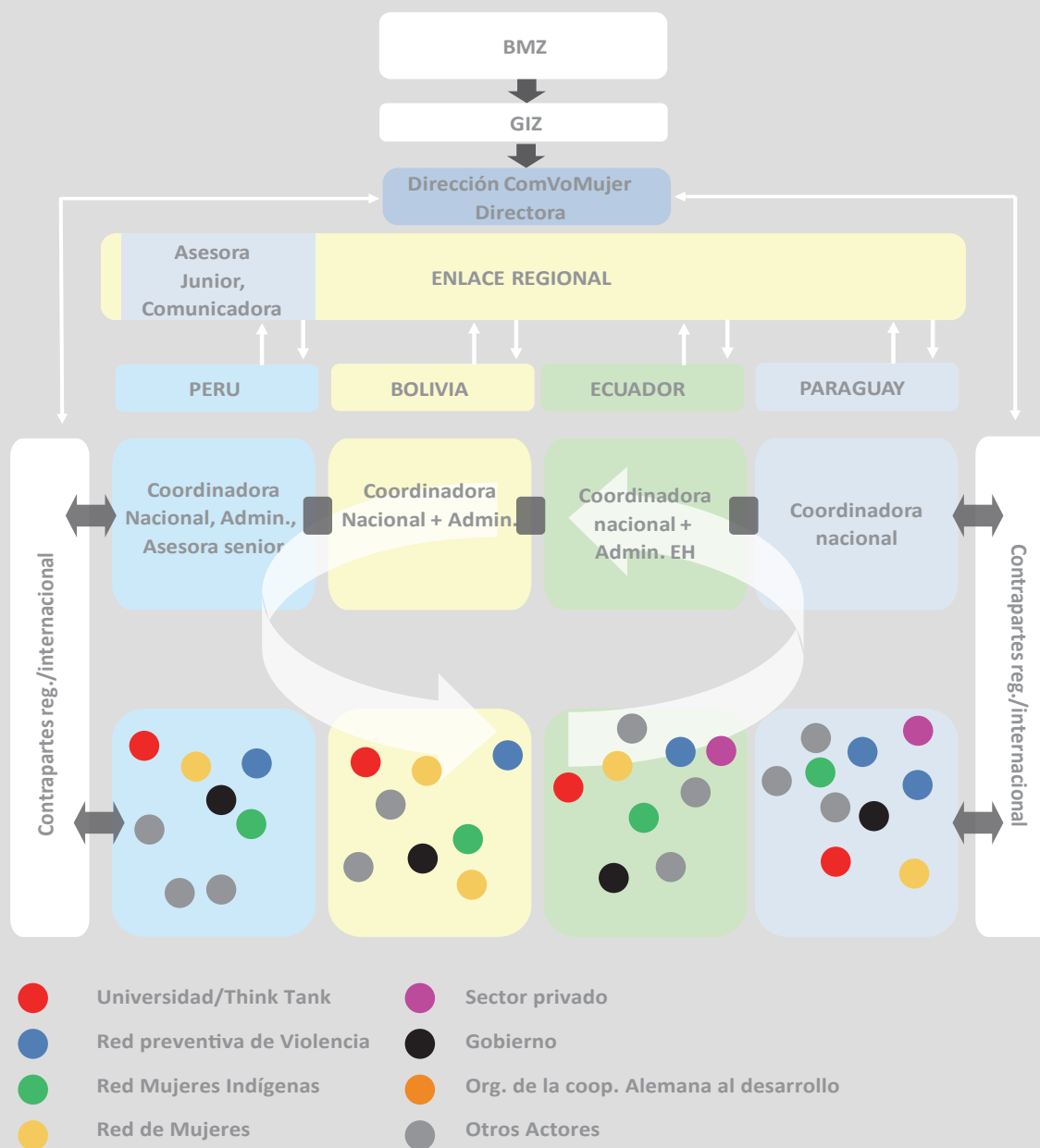
La conducción interna del equipo (logística, financiera y del personal) es compleja, debido a su orientación regional. La mayor parte de coordinación y articulación está a cargo de la directora del Programa. Los instrumentos de conducción comprenden, entre otros, viajes oficiales a los países contrapartes, así como a Alemania y los talleres de planificación anuales. Se elaboran protocolos semanales por país y se usan las nuevas tecnologías de la comunicación (Skype, Lync, DMS, etc.).

### Estructura de conducción del Programa

La gestión se realiza – teniendo en cuenta las directrices del BMZ y de la central de la GIZ– en conjunto con las y los aliadas/os estratégicas/os del programa. A nivel operativo, el programa es dirigido a través de las coordinadoras nacionales en los países participantes. Para la ejecución se firman líneas de colaboración con las respectivas contrapartes

Todas/os las y los actoras/es relevantes a nivel regional, nacional y, donde es estratégico, a nivel sub-nacional se integran de acuerdo a su rol en la identificación y conducción de medidas. El programa siempre tiene en cuenta la demanda y la necesidad de sus contrapartes así como sus capacidades y su compromiso. De esa forma, las y los diferentes actoras/es, pueden participar de acuerdo a sus diferentes funciones y fortalezas.

El aprendizaje interinstitucional es importante y se fomenta a través de la documentación de los enfoques y resultados exitosos, las buenas prácticas identificadas, las lecciones aprendidas, el intercambio regional y la transferencia activa del conocimiento.

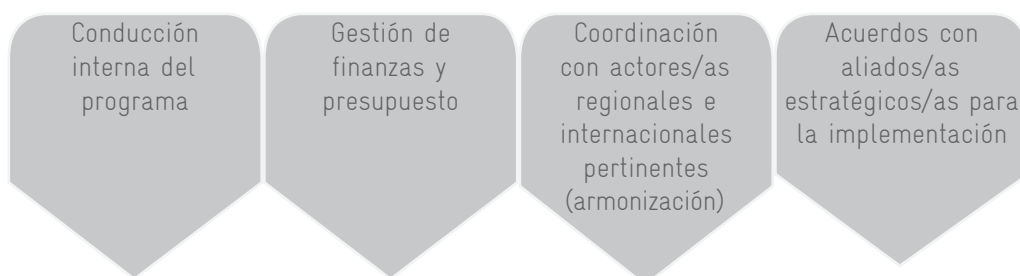


## Factor de éxito 4: Procesos

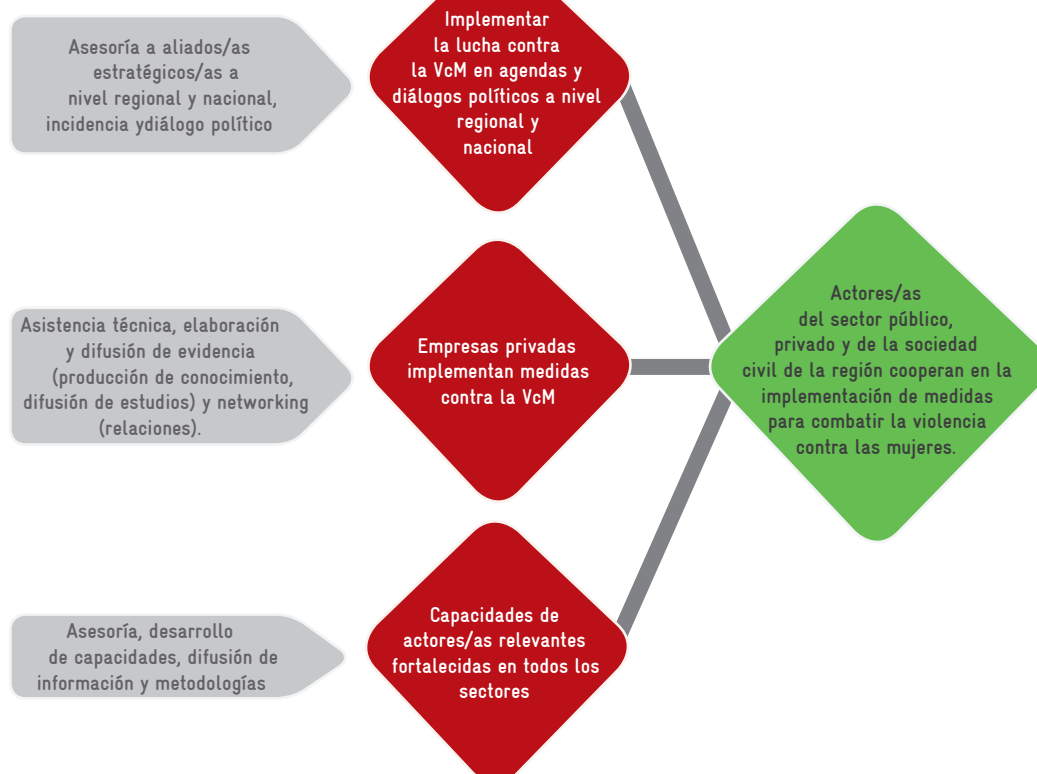
Para que ComVoMujer tenga éxito necesita claridad sobre sus procesos estratégicos. Para ello observa y estructura los procesos de cambio y de gestión interna (procesos de conducción y apoyo).

Los procesos centrales de conducción y de apoyo de ComVoMujer se presentan a continuación:

### Procesos de conducción



### Procesos clave



### Procesos de soporte



## Factor de éxito 5: Aprendizaje e innovación

El sistema de gestión de documentos de la GIZ (DMS) es una herramienta importante para el manejo de conocimientos dentro del programa y dentro de la GIZ. La asesoría y el intercambio de experiencias e instrumentos entre los equipos técnicos de los países, permite aprovechar los conocimientos particulares y talentos de cada una de sus integrantes. El intercambio de experiencias y buenas prácticas de diferentes actores/as de todos los sectores, así como la posibilidad de un aprendizaje mutuo a través de la gestión profesional del conocimiento, son puntos claves del programa, que también se ilustran a través de los respectivos indicadores.

Al respecto del aprendizaje de las contrapartes ComVoMujer fomenta el aprendizaje y la innovación a nivel de personas, organizaciones y redes políticas. Se determinan las competencias existentes y las necesidades de capacitación y asesoría entre la respectiva contraparte y ComVoMujer, y donde sea posible, se abordan.

### Aprendizaje individual

El aprendizaje individual es un proceso que requiere la motivación y participación activa de las personas. Por lo tanto, en el marco del programa se capacita personal seleccionado del Estado, ONGs, empresas o de la academia a través de su participación en diferentes actividades como talleres, *Training of Trainers*, seminarios, entre otros. En ellas, se enfatiza el intercambio y la interactividad entre las y los participantes. Las actividades tienen un enfoque metodológico fundamentalmente participativo e integral en donde se trabaja con las capacidades afectivas, cognoscitivas y procedimentales de las personas. Se desarrollan las sesiones sobre la base de ejercicios y/o casos que parten de las propias experiencias y realidades – observadas y/o vividas – de los y las participantes. Así se espera no sólo generar conocimiento sino agentes de cambio proactivos/os.

Un reto para el aprendizaje individual es la capacidad de las personas de transferir lo aprendido a situaciones concretas. Por eso, mucho de los estudios y enfoques exitosos elaborados por el programa tienen una orientación práctica y dan recomendaciones concretas y posibilidades de aplicación.

### Organizaciones

Por un lado, las organizaciones aprenden integrando el conocimiento de su personal en sus estructuras, procesos, reglas y rituales. Por lo tanto las organizaciones son apoyadas directamente en la construcción de capacidades de sus colaboradoras y colaboradores y en la institucionalización de las mismas. Esto se realiza a través de talleres de sensibilización y capacitación en todos los niveles de la organización. Además se apoyan talleres de capacitación a facilitadores/as (personal administrativo y supervisores/as), para que realicen réplicas al interior de la empresa y la creación de una red de apoyo para la prevención y orientación de colegas, integrada por colaboradores/as capacitados/as. Así se fomenta la institucionalización de la prevención de violencia hacia las mujeres en las empresas.

Al mismo tiempo, las organizaciones mismas tienen que aprender y desarrollar capacidades de reaccionar ante cambios y nuevos desafíos internos y externos. El aprendizaje exitoso de organizaciones puede llevar cambios en conceptos que tengan impacto en la gestión, como por ejemplo, el cambio en disposiciones o política de contratación de personal a partir de la modificación de patrones socio – culturales machistas en el personal, que limitan o anulan las oportunidades de las mujeres.

Como muchas organizaciones prefieren mantener sus rutinas, es importante que el aprendizaje se guíe por los objetivos de las organizaciones y que los éxitos gracias al aprendizaje sean visibles y perceptibles en todos los niveles de la organización. La cooperación con empresas, universidades y medios de comunicación en el área de prevención de la violencia contra las mujeres ofrece muchas posibilidades. La manera en que el programa fortalece la competencia de aprendizaje es, en primer lugar, mostrando las ventajas y las ganancias que obtiene la organización a partir de las intervenciones propuestas, esto se hace a través de buenos ejemplos o estudios. En segundo lugar, las sistematizaciones que se elaboran por el programa y sus contrapartes apoyan el proceso de entender y definir las buenas prácticas y su uso para siguientes medidas, sea en reformular políticas o implementar campañas de manera diferente.

Finalmente, a través de subsidios locales se posibilitan la evaluación y valoración de enfoques de éxito fomentando un aprendizaje organizacional.

## Redes

El trabajo con varias redes (por ejemplo redes de mujeres indígenas, afro-americanas o rurales, Red de las Defensorías) es una estratégica clave del programa. Con el apoyo de ComVoMujer las redes verán fortalecidas sus competencias para la preparación y abordaje de un tema tan complejo como la VcM, sus competencias para la gestión de conocimientos respecto del mismo y, especialmente, su capacidad de cooperación con actores/as clave. Las conferencias regionales, el intercambio y las publicaciones conjuntas representan puntos importantes para el desarrollo de capacidades dentro de las redes. Al mismo tiempo las redes sirven como plataformas del conocimiento y fomentan el intercambio para muchas/os de sus socias/os.

## Sistemas en el campo político

La asesoría en el campo político es una herramienta importante para consolidar el combate contra la violencia hacia las mujeres dentro de las agendas, estrategias y políticas de los países contrapartes. A través del apoyo a las políticas y planes de acción a nivel nacional y a la definición de prioridades conjuntas con las/los actoras/es relevantes se identifica y visibiliza la oportunidad de articulación y se apoya el fortalecimiento de capacidades en el campo político. A través de subsidios locales se posibilita la evaluación y valoración de enfoques exitosos y se puede seguir expandiendo el campo político de influencia. La implementación de la convención regional Belém do Pará también se fortalece a través del programa regional para promover el aprendizaje en los sistemas y redes políticas y en las organizaciones que están trabajando en este campo. Además, mediante de la asesoría técnica al BMZ el aspecto político se verá más fortalecido en la cooperación alemana y especialmente en el contexto internacional.

# Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



