



# **CUADERNO METODOLÓGICO: GOBERNANZA LOCAL PARA ABORDAR LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO A TRAVÉS DE LA ACCIÓN COMUNITARIA**



Caso: La Red de Lideresas Justa







**Cuaderno Metodológico: Gobernanza local para abordar la violencia basada en género a través de la acción comunitaria. Caso: La Red de Lideresas Justa**  
© PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021

Todos los derechos reservados.

**Redacción:** Lorena Alcázar Valdivia y Wilson Hernández Breña

**Revisión de Estilo:** Ernesto Cuba

**Diseño y diagramación:** Armo's Company

**Fotografías:** Paz Gonzales, Marcelo Gonzales y Juan Yactatyo, PNUD Perú.

**Ilustraciones:** Lici Ramírez

**Editado por:**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Av. Jorge Chávez N.º 275, Miraflores. Lima-Perú

**Publicación digital:** Primera edición, octubre del 2021

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2021-11512

Publicación elaborada en el marco del proyecto global: Poner fin a la violencia de género y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el piloto en Perú: Proyecto Justa, Villa El Salvador por la Justicia e Igualdad.

**Equipo coordinador de la publicación**

**PNUD**

Diego Antoni, Especialista en Género, Gobernabilidad y Prevención de Crisis del PNUD

Guillermina Martín, Líder del Área de Género a.i. PNUD – Centro Regional para América Latina y el Caribe

Sebastián Essayag, Coordinador Regional de Proyectos de Violencia contra las Mujeres y las Niñas y Femicidio/Feminicidio y Seguridad Ciudadana. PNUD – Centro Regional para América Latina y el Caribe

**Proyecto Justa, Villa El Salvador por la Justicia e Igualdad**

Denise Ledgard, Oficial de Gobernabilidad Democrática. PNUD Perú

Mixy Paredes Armas, Coordinadora de Proyecto. PNUD Perú

Melissa Patiño Hinojosa, Asistente de Coordinación. PNUD Perú

**Apoyado por:**

Camila Arguedas Najarro, Asistente de Programas del Equipo Regional de Género. PNUD – Centro Regional para América Latina y el Caribe

Jessica Zimmerman, Especialista en Proyectos de Violencia basada en Género del PNUD










El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta. Pueden obtener más información en [undp.org](http://undp.org) o seguirnos en [@PNUD](https://twitter.com/PNUD).



Permanent Mission of  
the Republic of Korea  
to the United Nations



# Índice

 <b>01</b>	Introducción	6
 <b>02</b>	Metodología	8
 <b>03</b>	La Red de Lideresas Justa, una red de organizaciones de mujeres	9
 <b>04</b>	El “paso a paso” para la creación y consolidación de una red de organizaciones de mujeres	11
 <b>05</b>	Retos y ajustes en el camino	33
 <b>06</b>	Principales logros	36
 <b>07</b>	Lecciones aprendidas y recomendaciones	38
 <b>08</b>	Conclusiones	41
 <b>09</b>	Referencias bibliográficas	43









# 01 INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo ser una guía para la creación y fortalecimiento de redes de organizaciones de lideresas interesadas en trabajar a nivel local en la reducción de la violencia basada en género. Muestra de manera sintetizada y clara un conjunto de pasos a tener en cuenta para tal fin, reconociendo el rol clave de la participación comunitaria en la gobernanza local frente a la violencia basada en género, específicamente la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar<sup>1</sup>.

El cuaderno metodológico no está construido en abstracto. Más bien, se basa en una experiencia concreta que empezó en Perú en el 2018, que continúa activa y que se enfrentó a la coyuntura de la pandemia de la COVID-19. Se trata de la Red de Lideresas Justa o Red Justa (o simplemente la Red), la misma que es presentada como una experiencia exitosa de organización y de participación de mujeres en la prevención y atención de la violencia basada en género a nivel local. La Red fue formada en el marco del Proyecto Justa, Villa El Salvador por la Justicia e Igualdad, programa piloto ubicado en el distrito de Villa El Salvador, que es parte del proyecto global *Ending gender based violence and achieving the sustainable development goals*<sup>2</sup>, ejecutado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Hay un reconocimiento explícito por parte de las mujeres de la Red Justa acerca de la importancia del PNUD para articular intereses, organizar ideas y sostener la colaboración con las autoridades locales.

Villa El Salvador es un distrito ubicado en el sur de la ciudad de Lima, Perú, con características que lo hacen particular. Tiene una amplia tradición de participación comunitaria, con numerosas organizaciones sociales de base con muchos años de existencia. Específicamente, en Villa El Salvador, hay muchas redes de mujeres unidas alrededor de diferentes objetivos que, sin embargo, usualmente no articulaban entre sí. El trabajo de la Red Justa representó la oportunidad de generar identidad y articular a sus integrantes alrededor de un objetivo común: la lucha contra la violencia basada en género, principalmente contra las mujeres. La Red Justa, además, tiene que enfrentar distintos retos durante la pandemia de la COVID-19 que desafió su forma habitual de coordinación y participación, y obligó a sus integrantes a aprender a usar medios tecnológicos para comunicarse, lo que generó importantes lecciones para otras intervenciones y contextos.

La sistematización de una experiencia como esta puede resultar muy ilustrativa para iniciativas similares en otros países. Brinda pautas para que, en otros contextos, organizaciones de mujeres se motiven para organizarse, desarrollen su agenda de trabajo y lleven propuestas a sus autoridades. En esa línea, es clave aprovechar el capital social existente para construir una red con capacidad de acción e impacto. Lo anterior permitirá, a su vez, que todo actor social interesado como autoridades, organizaciones e instituciones conozca las posibilidades de la participación comunitaria en la

<sup>1</sup> **Sujetos de protección de la Ley N.° 30364 de la República de Perú, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar.**

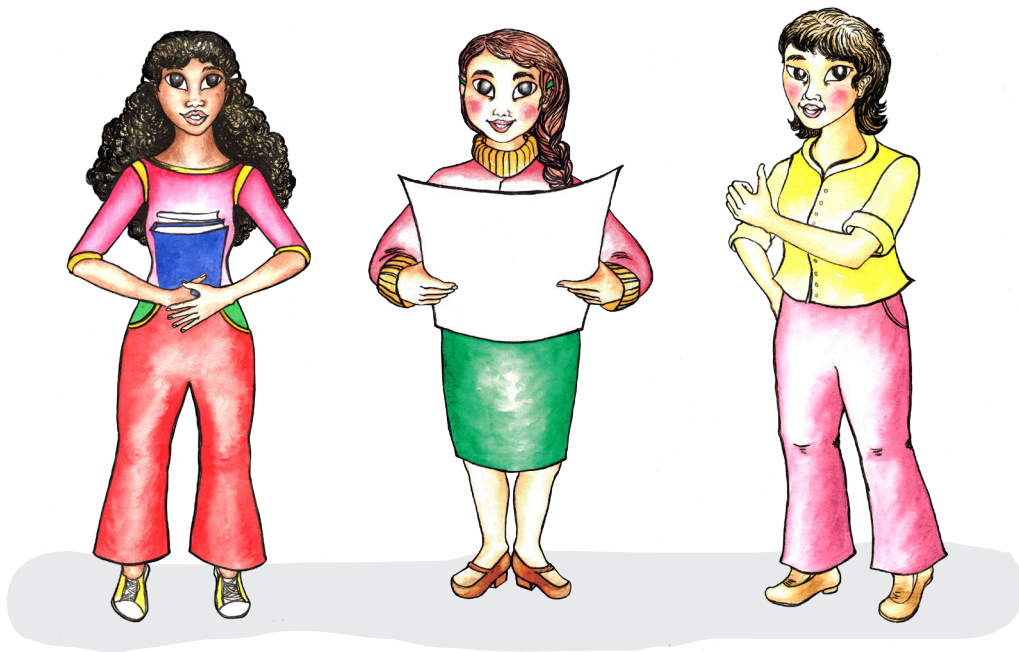
<sup>2</sup> **El proyecto global cuenta con programas piloto en 7 países a nivel global: Bután, Indonesia, Iraq, Libano, Moldavia, Uganda y Perú.**





lucha contra la violencia basada en género y tenga conocimiento del proceso de conformación, fortalecimiento y lecciones aprendidas a partir de la experiencia de la Red de Lideresas Justa, motivándolos a generar réplicas en otros contextos similares.

Finalmente, el contenido del cuaderno metodológico se enmarca en varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, s.f.)<sup>3</sup>, en particular, en el ODS 5 referido a la búsqueda de igualdad de género, que incluye un objetivo específico de eliminación de todas las formas de violencia contra las niñas y mujeres en los ámbitos público y privado (ODS 5.2). La igualdad de género y la eliminación de la violencia no solo es un derecho, sino también un elemento para la generación de capital humano y reducción de la pobreza (ODS 1). Asimismo, dado que la experiencia de la Red Justa es un trabajo participativo de articulación y fortalecimiento de actores municipales, públicos y de organizaciones sociales y comunitarias, tiene el potencial de contribuir también de manera importante al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y el ODS 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos).



<sup>3</sup> La Agenda 2030 fue aprobada en septiembre del 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. En ella se estableció una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental para los Estados que la suscribieron, entre los cuales se encuentra el Perú.



## METODOLOGÍA

El desarrollo de este cuaderno metodológico implicó recoger información de distintas fuentes, tanto primarias como secundarias. Además de las fuentes documentales, también se recogió los testimonios de las mujeres que lideran y participan en las organizaciones de mujeres del distrito de Villa El Salvador, así como de otros actores gubernamentales que han trabajado con ellas desde hace varios años (tales como representantes de la Municipalidad o de la Defensoría del Pueblo) y de las ONG con más de una década de trabajo en la zona. Las entrevistas que se realizaron para recoger dichos testimonios ahondaron en las formas de organización, logros y retos de la Red, pero también en entender cómo la pandemia afectó las vidas de las mujeres en situación de violencia en el distrito y la respuesta de la Red ante este nuevo escenario.

Como punto de partida, se realizó la revisión documental de las diversas actividades previas implementadas en el marco de la Red Justa, las cuales sirvieron para tener un mayor conocimiento de la misma. Se revisaron diagnósticos, estadísticas locales e investigaciones hechas en Villa El Salvador y estudios del propio Proyecto Justa del PNUD (PNUD, 2019a, 2019b). Asimismo, se realizó una revisión de literatura de experiencias internacionales similares a la Red Justa a fin de profundizar en experiencias exitosas de participación y organización comunitaria de lucha contra la violencia basada en género.

Posteriormente, se desarrolló una entrevista en profundidad no estructurada de forma virtual con la coordinadora del Proyecto Justa del PNUD, quien estuvo encargada de la formación de la Red Justa. Esta primera entrevista sirvió como un acercamiento a la historia oral de la Red y, a su vez, sirvió para definir las siguientes acciones para la elaboración de este documento.

La segunda fuente de información se centró en entrevistas a actores clave. Lo que se buscó fue representatividad en las voces, por lo que se conversó con algunas lideresas de la Red, autoridades estatales y otras organizaciones de la sociedad civil de Villa El Salvador, que han interactuado y conocen el trabajo de la Red. Así, se procedió a realizar seis entrevistas semi-estructuradas, también de forma virtual, con diversos actores con conocimiento sobre la formación de la Red Justa o que hayan trabajado en conjunto con esta. Se entrevistó a dos lideresas del distrito que también eran lideresas de la Red Justa; dos representantes de las ONG que tienen largo tiempo trabajando en el distrito; y dos representantes de entidades estatales (Defensoría del Pueblo y Municipalidad de Villa El Salvador). Seguidamente, se volvió a tener una reunión virtual con las encargadas del PNUD para validar la información recogida previamente y clarificar dudas surgidas en el desarrollo de las actividades anteriores.

Además, se buscó incluir lecciones de otras experiencias piloto de participación comunitaria que forman parte, a nivel internacional, del proyecto global *Ending gender based violence and achieving the sustainable development goals* del PNUD, con el objetivo de evaluar las posibilidades de adaptación de las lecciones aprendidas en diferentes contextos.





## LA RED DE LIDERESAS JUSTA, UNA RED DE ORGANIZACIONES DE MUJERES

Para entender la Red de Lideresas Justa hay que partir del proyecto que la engloba: el Proyecto Justa, Villa El Salvador por la Justicia e Igualdad, ejecutado por el PNUD en el distrito de Villa El Salvador. Pero antes, hay que entender los orígenes del distrito donde se llevan a cabo ambas iniciativas.

El 28 de abril de 1971, 200 familias migrantes de diferentes regiones del Perú ocuparon una zona despoblada de la capital del país, Lima. Se trataba, en aquel momento, de un inmenso arenal ubicado al sur de la ciudad. Ese fue el surgimiento de lo que ahora es el distrito de Villa El Salvador. La capacidad organizativa y la participación política de su población siempre son tomadas como ejemplo de acción colectiva en una situación de desventaja. De ahí que un lema extendido en el distrito sea “Porque nada tenemos, todo lo haremos”.

Hoy en día, Villa El Salvador es un distrito de cerca de medio millón de habitantes y está ubicado entre los más poblados y pobres de la capital. La violencia contra las mujeres en el distrito tiene niveles similares a los prevalentes a nivel nacional. En uno de los diagnósticos trabajados por el PNUD (PNUD, 2019c), se identificó que las causas de la violencia basada en género están asociadas a cuatro factores: las características de la educación, la cultura y los estereotipos relacionados con las mujeres; la ausencia de políticas públicas orientadas a prevenir la violencia basada en género; las escasas oportunidades laborales para las mujeres que les impide la generación de ingresos; y la ausencia de mecanismos y espacios de vigilancia ciudadana al trabajo de las entidades públicas en materia de prevención y atención a la violencia basada en género.

El Proyecto Justa inició su intervención en Villa El Salvador en el 2018 a través de una alianza entre el gobierno local y el PNUD para contribuir a la lucha contra la violencia basada en género en dicho distrito. El Proyecto cuenta con un enfoque comunitario y participativo lo que se traduce transversalmente en la participación de todos los actores de forma horizontal para la gestión y toma de decisiones.

Para ello, el Proyecto Justa tuvo por objetivo la construcción participativa de un modelo integral, multisectorial e interseccional de prevención y atención de la violencia de género para Villa El Salvador. Para lograrlo, el Proyecto se planteó los siguientes objetivos: (a) reducción de la tolerancia frente a la violencia con la comunidad y los operadores del circuito de atención de víctimas, (b) fortalecimiento y propuestas de políticas públicas, (c) promoción del ejercicio ciudadano y acceso a derechos (dentro del cual se encuentra la Red Justa), y (d) generación de evidencia útil para la gestión del conocimiento y el diálogo político a nivel local.

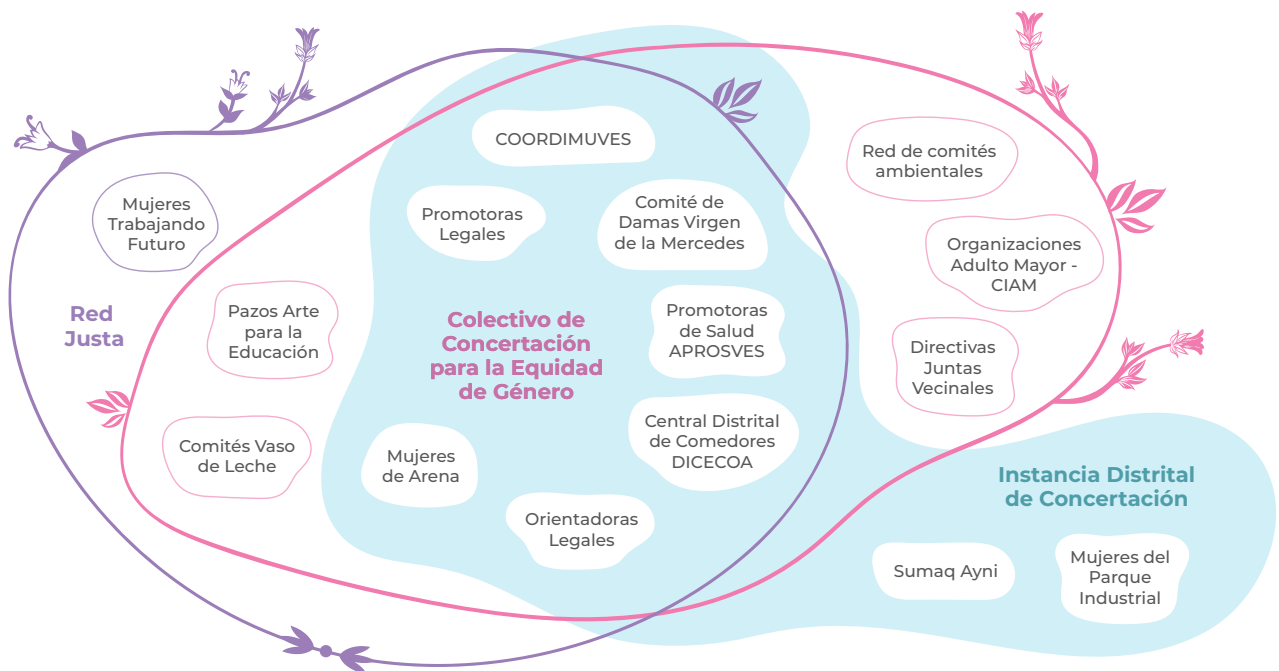
En ese contexto, nace la Red de Lideresas Justa para fortalecer el rol de la participación comunitaria en la prevención de la violencia basada en género y como respuesta frente a la misma. Los objetivos que se plantearon fueron (a) la reducción de la tolerancia frente a la violencia de género y la mejora del conocimiento sobre la ruta de atención de víctimas de violencia basada en género, (b) la visibilización de liderazgos en la Red a fin de integrar más a las participantes y generar un reconocimiento entre pares, y (c) participación de las lideresas en los espacios distritales de decisión,



como la Instancia de Concertación Local (espacio distrital que reúne a las autoridades locales que ejecutan las políticas en la materia, tales como la alcaldía, la comisaría, el juzgado, y la fiscalía, así como organizaciones sociales, entre otras), a fin de construir participativamente herramientas de gestión local para prevenir y responder ante la violencia de género.

Dentro del Proyecto Justa, se consideró clave poder aprovechar el capital social de las lideresas de Villa El Salvador constituido desde hace décadas, pues representa una plataforma que le daría visibilidad y poder a la lucha organizada de las mujeres por su derecho a una vida libre sin violencia. Para ello, el PNUD realizó un primer mapeo de las principales organizaciones y lideresas de Villa El Salvador, lo que permitió no solo identificarlas, sino también conocer cuál era la relación entre estas y los espacios en los cuales interactúan (véase Figura 1).

**FIGURA 1.** Organizaciones de mujeres y lideresas de Villa El Salvador



**Nota.** Proyecto Justa (PNUD, 2020). Las organizaciones dentro de la línea morada conforman la Red Justa y las que están dentro de la línea violeta son parte del Colectivo de Concertación para la Equidad de Género. Las agrupaciones del área de color celeste pertenecen a la Instancia Distrital de Concertación.

La Red de Lideresas Justa no nace como una iniciativa adicional al Proyecto Justa, sino como un componente clave que terminó tomando vida propia. Actualmente, la Red engloba a la mayoría de las organizaciones de mujeres de Villa El Salvador, así como a lideresas que actúan de manera independiente, es decir, fuera de organizaciones establecidas. Su historia ha estado llena de aprendizajes, logros, retos y lecciones que serán detalladas en las siguientes secciones.





# 04

## EL “PASO A PASO” PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA RED DE ORGANIZACIONES DE MUJERES

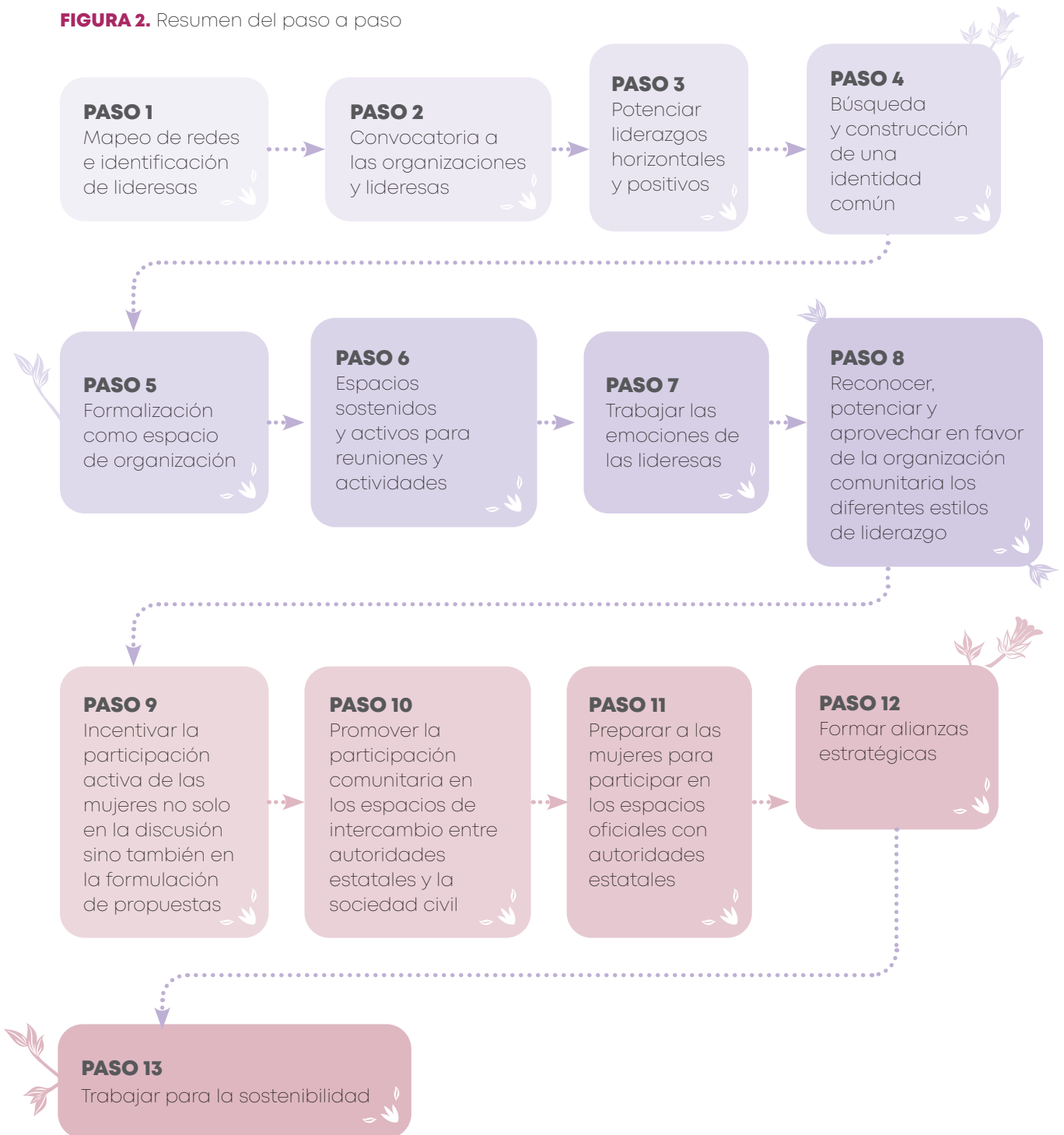
En esta sección, se detallan los pasos sugeridos para crear y consolidar una red de lideresas organizadas que busque, entre otros objetivos, fortalecer el rol de la participación comunitaria en la prevención y respuesta ante la violencia basada en género. Todos estos pasos responden a la hoja de ruta que ha seguido, entre la planificación y la intuición, la Red de Lideresas Justa; y constituyen un testimonio importante de una historia de éxito que puede ser referente no solo sobre las etapas iniciales de formación de una red, sino también sobre cómo generar capacidades, promover organización entre sus integrantes, y relacionarse mejor con las autoridades, vecinas, vecinos y, de ese modo, lograr un impacto en la sociedad.





Los 13 pasos detallados a continuación se presentan como una historia lineal, aunque ello no significa que esta sea la única ruta que se puede seguir (véase Figura 2). Todos los pasos están basados sobre la experiencia de la Red Justa. Para ilustrar esos pasos, en algunos casos, se incluyeron “cajas” que ilustran alguna particularidad del paso a paso de la propia Red.

**FIGURA 2.** Resumen del paso a paso



**Nota.** Elaboración propia.





## PASO 1: Mapeo de redes e identificación de lideresas

Es muy común que las organizaciones que tienen objetivos similares (por ejemplo, reducir la violencia basada en género contra las niñas) se agrupen, formen alianzas u organicen eventos en forma colaborativa. Al hacerlo, ganan mucho en especialización, pues todas forman parte de un círculo que comparte conocimientos, información, redes de contactos y hasta discursos similares. Así, al agruparse entre pares, hay una ganancia importante para las organizaciones, además de una ganancia en términos del empoderamiento de sus integrantes. Al mismo tiempo, esta estrategia conduce a fortalecer y amplificar la llegada de los proyectos, actividades y propuestas de las redes ya existentes a grupos que no siempre las reciben.

Es por ello por lo que es de suma importancia tener un diagnóstico previo del contexto donde se piensa intervenir para poder delimitar el alcance de la propia intervención. En ese sentido, es necesario identificar las formas de organización, el número de organizaciones y redes existentes, así como sus lideresas y otras lideresas independientes. Este diagnóstico previo permite determinar el propio nivel de organización y cómo este puede favorecer, o no, la creación y consolidación de una Red con un objetivo en común: la lucha contra la violencia basada en género.

**Identificar a aquellas organizaciones de mujeres que trabajan temas de violencia basada en género y aquellas que trabajan otros temas.** El punto de partida es realizar un mapeo de todas las organizaciones de mujeres existentes en la zona de intervención. Trabajos de este tipo son habituales para identificar posibles superposiciones de actividades y complementariedad con organizaciones que ya estén trabajando en temas de violencia basada en género. En este caso, dichos mapeos deben ser aprovechados no solo para identificar a esas organizaciones, sino también para identificar a las organizaciones que normalmente se dejan de lado (por ejemplo, organizaciones con objetivos artísticos, ambientales, laborales, etc.), es decir, aquellas que trabajan temas distintos a la violencia basada en género. El objetivo de este mapeo es ampliar la capacidad de llegada e involucrar a mujeres y organizaciones que trabajan otros temas a la causa de la no violencia, motivación que naturalmente une a las mujeres, especialmente a las activistas.

### Caja 1. Del diagnóstico al mapeo de organizaciones en Villa El Salvador

En el marco del Proyecto Justa, el PNUD realizó un diagnóstico de tres meses para el diseño de la intervención que dio origen a la Red Justa. Dicho análisis fue clave para la identificación de pares para sumar esfuerzos, evitar duplicación de tareas y ampliar la llegada del colectivo más allá de donde habitualmente ha estado.

A través de este diagnóstico, se pudo identificar que, si bien existía mucha participación comunitaria para la lucha contra la violencia basada en género, esta se encontraba desarticulada. En esa línea, surgió la necesidad de organizar el capital social comunitario para responder a la problemática de la violencia basada en género en Villa El Salvador. Si bien existían distintas estrategias, se optó por formar una Red única que permitiera unir esfuerzos en torno a un objetivo común y estrechar lazos entre las distintas organizaciones del distrito que no siempre trabajaban juntas.

Durante el diagnóstico, se identificaron las dinámicas de las diferentes organizaciones de mujeres del distrito, lo cual permitió distinguir a sus lideresas e identificar a mujeres con gran potencial de liderazgo. Ello fue clave pues, posteriormente, dichas lideresas fueron invitadas a participar de las reuniones para la conformación de la Red de Lideresas Justa.



Se realizó un análisis situacional del distrito que incluyó la revisión de la historia del distrito, la identificación de organizaciones claves a partir de información secundaria, así como entrevistas a más de 30 instituciones y personas, incluyendo a personalidades del distrito como su primer alcalde electo, Michel Azcueta, integrantes de organizaciones sociales como las Promotoras Legales o el Colectivo de Concertación, funcionarias de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad, representantes de diversas ONG con amplio trabajo en la zona, entre otros actores.

El resultado principal de este diagnóstico fue la creación del mapa de partes interesadas relevantes y la Cadena Estratégica del Proyecto Justa, en el cual se detallan las acciones a seguir para la atención y prevención de la violencia basada en género del distrito.

Algunos testimonios de las propias mujeres de la Red lo atestiguan:



**“La oportunidad de participar con otras organizaciones ha hecho que nuestros horizontes se amplíen un poco más.”  
(Lideresa)**

**“La Red ha permitido compenetrarlas y se sienten más libres de participar. La Red les permite dialogar de aspectos que antes no se atrevían. La Red las empodera, no tienen temor a juzgarse.” (Representante del gobierno local)**



## PASO 2: Convocatoria a las organizaciones y lideresas

Una vez identificadas las lideresas, las organizaciones y sus redes, es necesario convocarlas y animarlas a participar de una organización colectiva que tenga como objetivo trabajar una sola problemática, tal como la lucha contra violencia basada en género. Para ello, se requiere presentar el proyecto y sus objetivos, así como la entidad que se encuentra convocando esta nueva forma de organización. Esto último permite que se fomente y establezca confianza en dicha entidad. Además, es necesario generar una reflexión acerca de los problemas que preocupan a las organizaciones y lideresas, la trayectoria y logros de su participación y, en particular, sus potencialidades.

**Convocar a las redes habituales, pero también a las no habituales.** La invitación e integración de mujeres de organizaciones que no trabajan temas de violencia basada en género es clave, porque permite expandir el discurso de las organizaciones, ampliar su impacto y ganar adeptas para tener una red más fuerte y multi-temática.

**Formación de las integrantes.** Como toda integración en espacios nuevos de trabajo y organización, las nuevas participantes deben pasar por procesos de inducción, capacitación y sensibilización. Esto es especialmente importante tanto para las mujeres que provienen de las redes habituales como aquellas de las no habituales. Dicha formación permitirá tener una masa más grande de mujeres activistas contra la violencia basada en género y ampliar las perspectivas tanto de las nuevas integrantes como de las que tradicionalmente trabajan estos temas.



**Solución de conflictos.** Convocar a lideresas de distintas organizaciones, redes e incluso a aquellas que participan de manera individual implica también que se debe trabajar en la solución de conflictos y la creación de confianza y compañerismo entre las participantes. Ello se logra principalmente a través del trabajo por un objetivo común y dejando libertad de organización a la Red.

### **Caja 2. La convocatoria a las organizaciones y a las lideresas**

En el proceso de concertar la creación de la Red, se invitó a las lideresas de organizaciones y redes previamente identificadas a reunirse con el PNUD con el fin de: (a) presentarles de manera general al PNUD y sus objetivos, en tanto sería la institución que facilitaría el proceso de creación de la Red; y (b) presentar el Proyecto Justa y sus objetivos. Posteriormente, se invitó a las lideresas de las redes a crear un nuevo espacio colectivo donde pudieran dialogar entre sí, buscando un mismo objetivo: la prevención y respuesta frente a la violencia basada en género en Villa El Salvador. La respuesta a la invitación se realizó de manera libre y confidencial a través de un ánfora (similar al de las votaciones) en el que las participantes introducían un papel manifestando su interés de integrarse a la Red y dejaban sus datos de contacto. La cantidad de respuestas positivas fue importante.

A esa primera reunión de presentación asistieron 38 de las 45 lideresas convocadas, de las cuales 30 manifestaron su interés en participar de la Red a través del ánfora mencionada. Ellas se convirtieron en la Red Justa y se constituyeron en un sólido bloque, contando con amplia participación. Desde entonces y para facilitar las coordinaciones, se creó un grupo de WhatsApp para las coordinaciones entre las integrantes y el proyecto del PNUD.

Hay que reconocer que, inicialmente, las mujeres mostraron una desconfianza natural ante una entidad que recién conocían, que en este caso era el PNUD. Ellas temían que hubiese algún interés político o de otra índole detrás de la convocatoria. Frente a ello, se dejó libertad para participar sin compromiso y sin la necesidad de firmar ningún documento. Debido a que el mecanismo del ánfora fue efectivo, se decidió usarlo nuevamente. Así, en las primeras reuniones, nuevamente se dispuso el ánfora para que las lideresas compartan ahí sus opiniones, soliciten qué temas tratar o realicen preguntas sobre el circuito de atención y aclaraciones sobre las normas.

Desde entonces, la Red ha funcionado en forma fluida. Muestra de ello es que las reuniones siempre cuentan con un número importante de asistentes, lo cual demuestra el éxito del proceso.



### **PASO 3: Potenciar y fortalecer liderazgos horizontales y positivos**

Los liderazgos son fundamentales en muchas formas. Aportan en crear sentido a las organizaciones, a superar los retos que enfrentan, a marcar el camino a seguir, entre otros aspectos. Pero para entender qué puede lograr una lideresa es necesario pensar en quién puede serlo, por qué y para qué. El gran reto de la construcción y consolidación de los proyectos comunitarios es que no suelen partir de cero (es decir, una situación sin liderazgos), sino que deben basarse en liderazgos existentes con distintas características en términos de estilos, antigüedad, reconocimiento de la comunidad, entre otros factores.





**Identificar liderazgos.** El punto de partida es identificar quiénes son las lideresas comunitarias y quiénes podrían serlo. Mientras que lo primero se centra en reconocer y valorar los liderazgos que ya existen, lo segundo asume que los liderazgos también se van construyendo en el camino. La identificación de lideresas debe realizarse en forma amplia y reconocer el rol que han tenido personas y organizaciones en la generación de esos liderazgos. No importa el tamaño de la organización de la que provengan las lideresas, ni su edad u otro factor que se crea que puede limitar su capacidad de liderar. Muchas mujeres no han liderado espacios grandes no por falta de capacidad, sino simplemente porque han formado parte de colectivos pequeños o circunscritos a temas específicos.

**Caracterizar a las lideresas identificadas.** Identificar a las lideresas es solo el primer paso. El siguiente es entender las distintas características de las lideresas identificadas. Por ello, el trabajo inicial de mapeo debe incluir un esfuerzo por conocer a las lideresas y reconocer sus distintas capacidades (por ejemplo, ser empáticas, abiertas a la escucha, creativas, flexibles, inspiradoras, persuasivas, etc.), ya que ello potencia la posibilidad de cualquier proyecto y mejora las posibilidades de elegir una lideresa más acorde a las necesidades del mismo. Por ejemplo, algunos proyectos que requieran mucho contacto y propuesta hacia funcionarias/os públicas/os se beneficiarían de lideresas más creativas y persuasivas. En cambio, proyectos que requieran despliegue de actividades se beneficiarían más de lideresas motivadoras o con capacidad de organización y convocatoria. Esta labor de conocer y reconocer las características de las lideresas se da en las sesiones, los talleres y el diálogo cotidiano desde el inicio y a lo largo del proyecto. Para ello, es importante promover su participación, observarlas en el desempeño de las actividades generales e intercambios, y enfatizar el reconocimiento de su contribución al cambio.

**Potenciar los liderazgos previos.** La caracterización de las lideresas permite identificar sus capacidades, pero también sus puntos débiles. El objetivo es doble: por un lado, sirve para nivelar distintas capacidades y, por el otro, para entender que, así como hay lideresas que pueden complementarse, hay otras que pueden generar rivalidades. En ese sentido, potenciar los liderazgos también debe realizarse pensando en la propia organización como unidad. Es decir, si bien los liderazgos son individuales, la organización como un todo se alimenta de esos liderazgos y de su propio estilo. Los estilos de liderazgo de las personas que dirigen una institución crean una imagen, para bien y para mal, de sus propias organizaciones. Por ello, al potenciar los liderazgos individuales también debe pensarse en la imagen que estos generan en las organizaciones.

**Fomentar una participación democrática.** La identificación de liderazgos no lleva automáticamente a definir quiénes liderarán la red. Muchas veces sucede que hay liderazgos que compiten entre sí. Otras veces hay rivalidades y en otras ocasiones no todos los liderazgos son reconocidos como tales. En uno u otro caso, es importante fomentar la participación democrática en la organización y liderazgo de la institución. Dicha participación democrática se refiere a la necesidad de reconocer tres aspectos. Primero, especialmente en proyectos con múltiples liderazgos, es clave que no exista una única lideresa, sino un conjunto de ellas, que representen a la mayor cantidad de organizaciones o visiones dentro del proyecto. Segundo, se recomienda dejar claro que los liderazgos implican diálogo, concertación, así como respeto y valoración positiva por las ideas de las otras. Esto se aplica no solo a los aspectos de actividades muy concretas (por ejemplo, temas de capacitación, fechas para actividades, etc.), sino también a aspectos de fondo (tales como propuestas, enfoques de trabajo, etc.).





### **Caja 3. Gestionando liderazgos en proyectos con muchas organizaciones**

En el caso de la Red de Lideresas Justa, dadas las características propias del contexto local y por la historia en que se gestó el distrito hace cinco décadas, existían diversas organizaciones y liderazgos que habían sido fortalecidos con el trabajo previo de las ONG que trabajan en el distrito.

Sin embargo, estas organizaciones se encontraban desarticuladas a pesar de tener en varios casos agendas comunes (como la violencia basada en género), lo que resultaba en la presencia de múltiples lideresas que no necesariamente dialogaban entre sí. Por tanto, un reto de la Red era el trabajo en conjunto de las lideresas y sus organizaciones para un objetivo en común: la prevención y respuesta frente a la violencia basada en género.

El reto del trabajo conjunto no solo se superó, sino que se convirtió en uno de los principales logros de la intervención. Para ello, se trabajó en la solución de conflictos de manera sutil, a partir de ejercicios relacionados a sus vidas cotidianas, por ejemplo, en temas de crianza como madres o como abuelas. Se generaron espacios de discusión sobre estos temas en los que todas participaban de manera abierta.

En la segunda reunión de la Red, junto con la elección de un nombre, se discutió y generaron algunas reglas de convivencia básicas. En ese momento, parecía natural tener que elegir a una lideresa de la Red que las representase en todo tipo de eventos y fuera quien llevase la voz de la organización. Pero no fue así, ya que las mismas lideresas acordaron no elegir a una única representante para coordinar la iniciativa. Por el contrario, acordaron que todas fueran representantes de la Red.

Esta decisión fue muy útil y estratégica. Así, se evitó concentrar responsabilidades, voz y poder en una sola persona y, más bien, se optó por un escenario de alta representatividad que facilitó que el proyecto fuera apropiado por todas las lideresas y que ellas se sintieran parte de un colectivo real.

Fue importante también que las lideresas se sintieran reconocidas en su labor y aportes. Así, se desplegó una campaña de reconocimiento con el apoyo de la empresa Natura que promovió la inclusión de su voz y participación en la construcción de las herramientas de gestión local. Se organizaron reuniones y eventos donde su participación fue central (como en la presentación del Informe de Desarrollo Humano del PNUD). Asimismo, se elaboraron instrumentos comunicacionales, principalmente videos, que presentan y reconocen su liderazgo y contribución a la comunidad.



### **PASO 4: Búsqueda y construcción de una identidad común**

Parte del éxito en la organización de colectivos depende de qué es lo que une a las personas que los integran. Formar grupos entre personas que comparten ideales, objetivos e incluso problemas ayuda a generar cohesión interna, pues las personas no solo se sienten más parecidas, sino que se genera un ambiente ideal para entender que todas desean lo mismo. Hay muchas formas de generar esa cohesión. Una de ellas es la búsqueda de una identidad común como grupo.



**Búsqueda de identidad común.** El proceso de búsqueda de identidad, según la experiencia de la Red, debe ser realizado en las etapas iniciales del proyecto. Es una etapa en la que existe mayor predisposición para generar una agenda y objetivos comunes. Además, en los momentos iniciales de toda iniciativa, es natural en la conducta humana que las personas busquen similitudes entre sus pares a fin de motivar su participación y facilitar la coordinación.

**Fuentes de identidad.** En proyectos de enfoque comunitario que abordan la violencia basada en género, se recomienda que el punto más fuerte de identidad gire alrededor del propio problema y, sobre todo, de la búsqueda de soluciones. Por un lado, la conciencia de la extensión del problema (es decir, a cuántas y cómo las afecta la violencia basada en género) ayuda a entender el problema más allá del caso individual y a proyectarlo como algo tangible en la comunidad. Por otro lado, forjar la identidad del colectivo en la solución introduce un reto particular. Ya no es cuestión solamente de pensar desde la indignación frente al problema, sino también pensar en su solución. Esta perspectiva ayudará y motivará a que las mujeres no solo sean portadoras del mensaje de alerta, sino también de las soluciones que, desde sus propias voces, son necesarias para enfrentar la violencia basada en género.

**La búsqueda de identidad no se agota ahí.** Se deben explorar otras fuentes de identidad que se intersecten con el problema y la solución. En algunos casos, esa fuente podrá ser territorial, es decir, que la identificación sea con el espacio y la cultura que reúne a esas mujeres. La identidad también puede ser forjada en logros obtenidos por el colectivo o cualquier otro aspecto que permita generar cohesión para el inicio del proyecto.

**Sostener la identidad.** Es importante estar atentos/as a cómo sostener la identidad lograda. Corresponde mantenerla en el tiempo, sobre todo si esa identidad se convierte en la marca pública o reconocimiento de las mujeres frente a terceros. Cualquier daño a esa marca debilita al colectivo. Es importante fijar algunas reglas relacionadas con el liderazgo, la participación, las propuestas y otros aspectos que se comentarán más adelante.

#### **Caja 4. La identidad de la Red de Lideresas Justa**

La formación de una identidad no es tarea fácil. El PNUD reconoce que, en el caso de la Red Justa, hubo cuatro aspectos que la viabilizaron.

El primer aspecto es temático y refleja la preocupación de las mujeres. Trabajar contra la violencia basada en género incentiva formar un cuerpo común para la lucha. Este problema es largamente conocido como tal en el distrito como señalaron algunas lideresas:



**“El objetivo común que tenemos es trabajar con las mujeres y los temas que las afectan y proponer políticas públicas que realmente tengan cambios para que las desigualdades no sigan existiendo”.**

**“Desde que nos identificamos como red [las lideresas] han entendido que retomamos con mayor fuerza”.**

**“Nuestra articulación de organizaciones de mujeres se da a través de un tema que nos interpela e indigna a todas”.**





El segundo aspecto está relacionado al propio nombre de la Red. Para decidirlo, se realizó una actividad en una de las sesiones donde se presentaron tres nombres posibles para la Red, que giraban alrededor del objetivo de equidad de género (ODS 5). Luego de la votación, ganó el nombre “Justa”, en alusión al nombre del Proyecto Red Justa Villa El Salvador por la Justicia e Igualdad. En la siguiente reunión, ya se hablaba de Justa.

El tercer aspecto es de tipo organizacional. Se trató de promover la organización de subgrupos dentro de la nueva Red a fin de que diversas lideresas de diferentes organizaciones pudieran dialogar entre ellas. De ese modo, se generaron subgrupos a través de los cuales las lideresas se apoyaban, lo que ayudó mucho a consolidar la identidad.

La identidad fue siendo construida por ellas mismas, inicialmente alrededor de su preocupación por la violencia contra las mujeres y niñas. Luego se añadieron otros problemas del distrito como la deflagración de un camión que transportaba gas en plena vía pública en enero del 2020, lo que causó muertes, y grandes pérdidas económicas y sociales<sup>4</sup>; y posteriormente, la pandemia de la COVID-19.

Finalmente, la identidad se forja y mantiene en el día a día. Para ello, fue importante promover reuniones constantes en la nueva Red para delimitar los objetivos y acciones de esta. Dichas reuniones han venido siendo convocadas por el PNUD a través de medios ágiles (como aplicaciones móviles de mensajería) para comunicarse con toda la Red. Además, ese mismo medio servía para proponer y validar la agenda de las reuniones.



## PASO 5: Formalización como espacio de organización

La organización a nivel comunitario es una forma bastante común de relacionamiento y presión por el cambio, pero también lo es su debilitamiento en el tiempo. Casi siempre, se trata de iniciativas no remuneradas que, aunque muy valoradas, requieren de tiempo que las mujeres deben quitar a otras actividades productivas, que incluyen tanto su trabajo remunerado como el trabajo no remunerado de labores domésticas. También es común que estas formas de organización sean espontáneas y que carezcan de un soporte formalizado. Son menos las organizaciones que se formalizan como espacio (es decir, que se inscriben en algún registro administrativo del Estado) no solo para acreditar su existencia, sino también para ordenar su estructura, definir los roles al interior de la organización e incluso tener la posibilidad de recibir y administrar recursos. Además, ya como espacio organizado, se crea la posibilidad de un mejor ambiente para la articulación de ideas e intereses. De ahí que, bajo ciertos contextos y condiciones, la organización pueda discutir la necesidad de formalizarse cuando se crea necesario. De no optar por la formalización, se debe establecer claras reglas de funcionamiento que ayuden a mantener y consolidar la red.

<sup>4</sup> El 23 de enero del 2020, un camión que transportaba gas licuado de petróleo explotó en una avenida del distrito de Villa El Salvador causando 34 muertes, más de 20 personas heridas y más de 150 personas afectadas, según el informe de emergencia N° 840 – 06/12/2020 / COEN – INDECI. Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/emergencias/informe-de-emergencia-n-091-10-2-2020-coen-indeci-1920-horas-informe-no-31-incendio-urbano-en-el-distrito-de-villa-el-salvador-lima/>





**Discutir la decisión de formalizarse.** El primer punto está en discutir en la organización los beneficios y desventajas de formalizar la red. Puede haber costos económicos y disputas en la conducción de la organización que deben ser enfrentados también en esta discusión. Más allá de ello, la discusión debe abordar los beneficios de formalizarse como un espacio de organización comunitaria. Hacerlo podrá fortalecer la identidad de la red pues creará bases para una mayor sostenibilidad. La decisión debe ser tomada por la mayoría. Aquellas que no se hayan mostrado a favor de la formalización deberán ser constantemente informadas sobre los avances del proceso mismo de formalización y de las ventajas que vayan obteniéndose en el camino como fruto de ese proceso. Así, será posible retroalimentarlas con el lado positivo de la formalización.

**Realizar los trámites para la formalización.** La formalización requerirá cumplir determinados requisitos (por ejemplo, presentación de documentos, acuerdos comunitarios, pago de cuotas o impuestos, firmas, etc.). Todos estos requisitos deben ser claramente y expuestos a la red a fin de que se entienda el paso a paso del proceso. Todas las trabas enfrentadas en este procedimiento también deben ser expuestas y divulgadas en la organización. De esa manera, se evitarán malentendidos y todo el proceso se realizará en forma transparente.



## PASO 6: Espacios sostenidos y activos para reuniones y actividades

Los espacios de participación comunal deben incluir la convocatoria frecuente a actividades, sean propias o externas a la red, así como el diálogo constante e intercambio de ideas e información por medios físicos y virtuales por parte de sus integrantes. Esta interacción permanente trae consigo desafíos que se deben abordar a través de acuerdos sobre reglas de convivencia y la creación de espacios para limar asperezas.

La esencia de las organizaciones está en compartir espacios e ideas. Aun cuando ese espíritu es muy común y representa la base de su éxito, no siempre se materializa de manera natural y pueden existir tensiones o desconocimiento de lo que cada integrante viene trabajando fuera de la organización y que puede ser articulado a través de la red. Una organización que no aborda estos temas se debilita como tal. La gestión de una buena convivencia implica resolver las disputas entre sus miembros, pero también implica conocer qué otros temas trabajan y motivan a sus integrantes. Una organización que sí aborde estos temas tendrá una amplia capacidad para evitar conflictos, generar empatía entre sus integrantes y lograr un buen clima de convivencia.

**Instaurar los espacios para compartir.** Las organizaciones comunitarias requieren mucha coordinación y empatía, aunque no siempre se dan los espacios y tiempos para que sus integrantes simplemente compartan tiempo juntas. Los espacios de integración fuera de temas laborales ayudan mucho a la compenetración de las integrantes y al fortalecimiento de su visión como grupo homogéneo. Por ello, es importante que estos espacios de reunión sean instaurados para que se realicen cada cierto tiempo en forma predeterminada.

**Reglas de convivencia.** Tanto los espacios para compartir como los espacios de intercambio de ideas sobre temas del trabajo comunitario contemplan mucha discusión. Esa discusión debe ser adecuadamente canalizada para crear espacios democráticos donde las integrantes puedan hablar y ser escuchadas en forma ordenada, paciente y atenta, y que incluyan normas para la interacción en los espacios virtuales. Para ello, deben crearse reglas de convivencia acordes a la realidad de cada organización comunitaria. Las reglas deben ser creadas y propuestas por las propias integrantes de la organización y deben gozar de consenso en el grupo.



**Promover espacios para limar tensiones.** En toda actividad humana, el conflicto es esperable. Lo importante es anticiparse y gestionarlo adecuadamente. El primer paso para lograrlo es identificar dónde está el conflicto o dónde va a aparecer. Hecho esto, se debe escuchar a las partes con los puntos de vista discordantes e identificar los puntos de controversia entre ellas. Luego, se debe repasar cada uno de estos puntos, conversando de las ventajas y desventajas, así como ofreciendo soluciones y alternativas para superar el conflicto. Lo importante es tener la información clara sobre la disputa y avanzar hacia una solución que deje tranquila a las partes involucradas.

### **Caja 5. Las reglas de convivencia en la Red de Lideresas Justa**

En ocasiones, la organización de los espacios de discusión e intercambio depende de algunas pocas reglas básicas y elementales. En el caso de la Red Justa, las normas de convivencia fueron elaboradas por sus propias integrantes para tener un espacio colectivo que promueva el respeto entre todas las personas. Ellas crearon las siguientes reglas de convivencia que han permitido un diálogo respetuoso y ordenado:

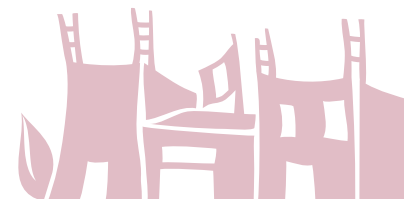
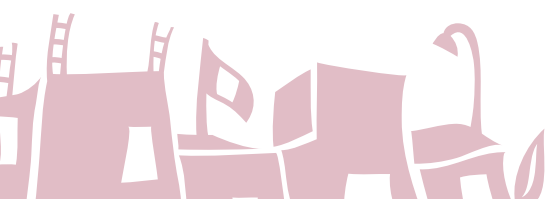
1. La Red de Lideresas Justa está conformada por liderazgos diversos y comprometidos en el territorio de Villa El Salvador, en donde su acción transformadora gira en torno a la presentación y argumentación de ideas.
2. La Red ha identificado que la discusión y compromiso del grupo estarán orientados a la prevención y respuesta frente a la violencia contra la mujer e integrantes del grupo familiar, a partir de los siguientes temas:
  - **Conocimiento y articulación con el circuito de atención**
  - **Gestión e involucramiento de la participación activa en los espacios de toma de decisión que se instalen a nivel local**
  - **Promoción de una convivencia pacífica libre de violencia y solución de conflictos entre sus integrantes**
  - **Promoción del cuidado de la salud mental y fortalecimiento del control de emociones y autocuidado a través de la formación de grupos de ayuda mutua**
  - **Promoción de la reducción de la tolerancia frente a la violencia en la comunidad**
  - **Fortalecimiento de la Red**
3. La Red se organiza en grupos de interés por temas y de acuerdo con la coyuntura, por lo que la representación no recae en una sola lideresa, sino en un grupo organizado de acuerdo con sus intereses y fortalezas.
4. La Red buscará, promoverá y participará de la creación de oportunidades de formación, aprendizaje, diálogo y recreación continua para sus propias integrantes.





5. La Red, a través de la acción de sus integrantes, cuenta con la disposición permanente al diálogo y la capacidad de resolver conflictos con respeto y tolerancia.
6. La Red verá en el “convivir juntas” una forma fundamental para transformar y construir una vida libre de violencia.
7. La Red será el espacio de creación y construcción de lemas en contra de la violencia basada en género a partir del ejemplo de sus propias lideresas.
8. La Red tiene el compromiso de pronunciarse de manera libre y pública en contra de la violencia o cualquier acto que vulnere las libertades de las mujeres.

Estas reglas son respetadas ampliamente en los espacios de discusión, incluso los virtuales que sostiene el PNUD mediante canales no presenciales (por ejemplo, WhatsApp).





## PASO 7: Trabajar las emociones de las lideresas

Formar un grupo humano no significa únicamente juntarse para planificar y desarrollar actividades que tengan sentido para las involucradas. Especialmente cuando se trabajan temas de violencia de género, hay un componente emocional distinto, muy fuerte, íntimamente ligado al propio problema y a las dificultades para resolverlo. Además, en zonas de alta incidencia de violencia basada en género, sucede que muchas de las integrantes son sobrevivientes de violencia. Junto con el trabajo regular de una organización comunitaria que desea implementar cambios en su localidad, es necesario trabajar las emociones, el autocuidado y la formación de grupos de ayuda mutua del colectivo, enfocándose en su salud mental, ya que ello las ayudará a enfrentar problemas personales vinculados a su situación económica o personal y también a estar mejor preparadas para lidiar con los retos de los proyectos que buscan incidir en la prevención de la violencia basada en género.

### **Identificar las demandas emocionales y fortalecer a la red en su respuesta frente a la crisis.**

El objetivo es fomentar el contacto humano en todo momento poniendo al centro las emociones de las participantes. La preocupación por las otras debe ser parte de las interacciones diarias y cotidianas. Esto se puede trabajar en forma muy simple. Empezar las interacciones con un *¿cómo estás?* que verdaderamente busque entender cómo le va a la otra persona es muy útil para compenetrarse con las demás y tejer relaciones más sólidas. Demuestra que hay un interés real y brinda el soporte necesario para trabajar y, sobre todo, para dar a entender que lo esencial es el sentir de la persona.

**Grupos de ayuda mutua.** Hay personas que requieren de mayor contacto y ayuda. Muchas veces, las personas requieren ser escuchadas y tener un espacio para compartir con pares. En esa línea, es importante formar grupos de ayuda mutua. Se entiende como tal a los espacios donde distintas mujeres intercambian información en forma abierta y confidencial sobre sus problemas, inquietudes y preocupaciones, y construyen posibles soluciones a partir del análisis de las causas de una determinada problemática. No tiene un objetivo laboral y de ahí deriva su potencialidad. Se enfoca en las personas y su sentir. Se puede trabajar brindándoles competencias, tales como capacitaciones sobre primeros auxilios psicoemocionales y autocuidado. Una posibilidad que ha funcionado en otros países es considerar y valorar a las sobrevivientes de violencia quienes, habiendo superado una fase y ganado resiliencia y autoestima, pueden actuar como guías o lideresas que acompañen emocionalmente (junto con apoyo de un equipo especializado) a mujeres que aún viven en situación de violencia (Kerr-Wilson et al., 2020).

**Preparar a las mujeres para ser empáticas con las víctimas.** Un aspecto fundamental de las organizaciones de mujeres es la promoción de la empatía hacia otras mujeres.

En ocasiones, sucede que se tienen algunos estereotipos sobre la conducta de las víctimas frente a su situación de violencia que pueden limitar un conocimiento más amplio sobre por qué es difícil para algunas mujeres dejar a su pareja. En esa línea, lo que se debe buscar es discutir sobre los perfiles de las víctimas, sus dificultades para dejar la relación, y promover empatía y tolerancia hacia ellas. Esto es fundamental, pues es común que las mujeres víctimas de violencia, antes de ir hacia servicios estatales, acudan hacia otra mujer. Por ello, es necesario que las lideresas aprendan herramientas para ser empáticas con la persona que busca ayuda y su problemática.







### **Caja 6. Buscando mayor empatía con las sobrevivientes de violencia**

Este punto cumplió el propósito de promover la tolerancia de las integrantes de la Red hacia las víctimas de violencia que acudían a ellas. Esto es fundamental, pues se señala que las mujeres víctimas de violencia, antes de ir hacia servicios estatales, acuden hacia otra mujer. Por ello, es necesario que las lideresas sean empáticas con la persona que busca ayuda y su problemática.

La Red de Lideresas Justa busca convertirse en el 2021 en un grupo de ayuda mutua, para fortalecer las emociones y la respuesta formada en primeros auxilios psicoemocionales y autocuidado. Esto obedece a un proceso de fortalecimiento interno principalmente demandado por las lideresas de la Red.



### **PASO 8: Reconocer, potenciar y aprovechar, en favor de la organización comunitaria, los diferentes estilos de liderazgo**

Todo grupo humano es diverso y, como tal, es esperable que algunas personas sean buenas en algunos temas y otras destaquen en otros. El reto es cómo reconocer, potenciar y aprovechar los diferentes estilos de liderazgo y las diferentes capacidades de las integrantes de la Red.

**Identificar y reconocer capacidades.** Valorar la capacidad de las integrantes de una red u organización comunitaria pasa primero por identificar cuáles son sus estilos de liderazgos. En un mundo organizacional más tradicional, esta identificación se realiza mediante evaluaciones de competencias y pruebas diversas. En el escenario comunitario, no es necesario introducir tanta complejidad. La fuente más confiable para identificar las capacidades de cada persona es el propio intercambio y desempeño durante las actividades comunitarias. Se le debe preguntar a cada integrante cuáles son las actividades con las que se siente más a gusto, cómoda y valorada, así como a sus pares preguntarles cuáles son las cualidades que identifican en sus colegas. También las propias lideresas, por monitorear en forma más amplia la organización comunal, van identificando quiénes son más aptas para ciertas actividades, así como van descubriendo e identificando íntimamente sus capacidades y acciones preferidas. Combinar estos procesos es lo ideal. Para contribuir a ello existen ejercicios que se pueden implementar, como los cuestionarios de tipo cognitivo-comportamental y las dinámicas de autoevaluación entre pares.

**Aprovechar capacidades.** Luego de identificar los liderazgos, toca valorarlos y potenciarlos. Es cuestión de empatar las necesidades de cada actividad con las capacidades de las integrantes. Con el tiempo, este empate se hará natural e incluso pueden propiciar espacios de aprendizaje en los que las integrantes con determinadas capacidades van transmitiendo su experiencia a las nuevas integrantes. Potenciar los liderazgos es igualmente importante. Hay mujeres cuyo rol de liderazgo puede ser trabajado a partir de la mejora de sus puntos fuertes y el trabajo con sus puntos débiles. Pensar que en todo espacio existen lideresas naturales o únicas puede conllevar a la perpetuación de los mismos liderazgos y limitar la aparición de nuevos. Por ello, es importante identificar a aquellas mujeres con potencial para ser lideresas y poder trabajar con ellas para potenciar su liderazgo y, de esa manera, contar con un siguiente grupo de mujeres preparadas para liderar las organizaciones.



## **PASO 9: Incentivar la participación activa de las mujeres no solo en la discusión, sino también en la formulación de propuestas**

Las mujeres que trabajan en organizaciones sociales de base son muy buenas conocedoras de casos y problemáticas, pues cotidianamente están en contacto con las afectadas. Pero no sucede lo mismo con respecto a las soluciones para abordar dichos problemas. En ocasiones, pasar del problema a la solución requiere conocimientos legales, gestión de proyectos, formulación de políticas, competencias específicas sobre el problema, entre otros aspectos. Muchas lideresas adquieren estos conocimientos por la experiencia que han acumulado, lo que ha mejorado su nivel de aporte al momento de pensar en propuestas. El objetivo es que ese proceso de aprendizaje pueda masificarse en la organización y hacerse específico para las necesidades de cada caso.

**Crear espacios de aprendizaje entre pares.** El aprendizaje entre pares es una de las formas más eficientes para generar aprendizaje en la propia organización comunitaria. De esta forma, las propias mujeres con mayor conocimiento podrán explicar, desde su propia experiencia y términos, los aspectos más técnicos que hay que tener en cuenta para poder pasar de problemas a soluciones. En espacios de este tipo, se puede informar sobre las competencias de cada institución estatal, cómo funcionan los espacios de coordinación entre el Estado y la sociedad civil, cómo afrontar a autoridades poco abiertas a la discusión, entre otros temas.



**Solicitar reuniones con expertas y expertos para que expliquen, en forma sencilla, temas técnicos a la organización.** Reconociendo que siempre habrá temas que son más complejos de abordar que otros, es importante que la organización de mujeres convoque a expertas y expertos del Estado y la sociedad civil para que expongan algunos temas que sean importantes para el funcionamiento de la organización y para la formulación de propuestas. No se necesita que estos espacios sean formales. Más bien, lo que importa es que los mensajes que se transmitan en estos espacios sean claros y directos, y que se resalte qué posiciones y sugerencias pueden ser formuladas por las integrantes de la organización de mujeres.

**Formar espacios de trabajo en la organización comunitaria para discutir y formular propuestas.** Habrá ocasiones en que los procesos de aprendizaje deben tomar otras formas debido a exigencias particulares, por ejemplo, ante pedidos concretos de propuestas a la sociedad civil o la realización de audiencias públicas. En ocasiones como esas, será mejor crear espacios de trabajo en la propia organización comunitaria (por ejemplo, comisiones) donde se discutan y formulen las propuestas. Esos espacios deben tener objetivos y tiempos de vida definidos. De preferencia, también deben elaborar algún producto que pueden ser las propias propuestas o los lineamientos para llegar a ellas. Además, lo importante será que las propuestas concretadas hayan sido discutidas democráticamente al interior de la organización.



### **Caja 7. La línea del tiempo de la Red de Lideresas Justa**

Los logros de la Red no se dieron de forma inmediata. Se forjaron con cada paso desde antes de su creación. Por eso, importa entender la Red como el resultado de un conjunto de acciones y pequeños logros que forman su línea de tiempo hasta su consolidación.

La línea del tiempo de la Red inicia con el diagnóstico inicial en el distrito (Caja 1), el que permitió identificar a lideresas y organizaciones que trabajaban para prevenir y responder ante la violencia basada en género. Una vez identificada una masa importante de lideresas y organizaciones, se les convocó a una primera reunión inicial (Caja 2) organizada por el PNUD en la que se les presentó el proyecto de la Red y se captó potenciales interesadas. La Red se instaló en noviembre del 2018. Luego, se realizaron reuniones que sirvieron para planificar las actividades de la Red, fortalecer sus liderazgos y elegir a las integrantes responsables en un escenario de liderazgos múltiples (Caja 3). Entre dichas actividades, estuvo la elección del nombre de la Red (Caja 4).

Es así que ya en el 2019, la Red Justa despegó como organización. Por ejemplo, buscando mejorar las capacidades de sus integrantes, en el primer trimestre de ese año la Red organizó un taller sobre masculinidades y sobre las diversas normativas más importantes en temas de violencia basada en género. Dicho taller, fue el primero facilitado por especialistas externas y externos a la Red. Luego, siguieron actividades similares enfocadas en temas de salud mental, autocuidado, etc.

En el segundo trimestre del 2019, se siguió trabajando en el fortalecimiento de la Red Justa, lo que se tradujo en reuniones para la identificación y validación de las principales líneas de interés de la Red, al igual que la construcción de reglas básicas de convivencia (Caja 5). Estas actividades promovieron un sentido común que facilitaría más adelante las actividades pensadas para la Red. Posteriormente, a fines del 2019, también se organizó una reunión para compartir, mostrando de esta forma, que la Red Justa es más que un espacio de trabajo, ya que se establece como un grupo humano interesado en sus pares. Varias de las actividades realizadas durante ese año fueron posibles gracias a las alianzas estratégicas que tejió la Red y el PNUD (Caja 9).

En el mismo 2019, se dio un paso importante en el distrito. En cumplimiento con una norma de alcance nacional, la alcaldía creó la Instancia de Concertación Distrital en la cual se congregan tanto autoridades locales estatales como representantes de la sociedad civil. Varias de las lideresas de la Red fueron invitadas a formar parte de la Instancia a través de la representación de sus propias organizaciones de origen. En ese espacio, su voz es escuchada de igual a igual y permite que participen en documentos de política local centrales (Caja 8) para la prevención y respuesta ante la violencia basada en género.

El año 2020 vino con grandes retos y crisis, principalmente debido al contexto de la pandemia de la COVID-19. Esto no fue ajeno para la Red Justa, ya que tuvo que adaptar su modalidad de trabajo presencial a una virtual, lo que implicó el aprendizaje de tecnologías de comunicación antes no empleadas en estos espacios comunitarios. El trabajo previo de conformación y consolidación de la Red ayudó a que esta se mantuviera vigente durante estos tiempos de cambio. De esta forma, el 5 de junio de dicho año se llevó a cabo el primer encuentro virtual de la Red Justa para justamente capacitar a las integrantes en el uso de la herramienta virtual Zoom, para facilitar el posterior desarrollo de reuniones grupales virtuales sincrónicas. Esta capacitación fue un esfuerzo en conjunto en tanto que no solo participó el PNUD, sino también otras instituciones y organizaciones de la sociedad civil que trabajan también en el distrito.





La pandemia de la COVID-19 también supuso remirar la salud y el bienestar de las personas, comprendiendo esta de forma integral y pensando en las personas como agentes activos en su propia salud. De esta forma, durante todo el 2020, se desarrollaron talleres de autocuidado, de presentación de servicios de salud mental comunitarios, así como talleres para el manejo del estrés, ansiedad y emociones. Dadas las temáticas de estos talleres, se contó con el apoyo de especialistas e instituciones públicas y de la sociedad civil que pudieron brindar información y herramientas a las integrantes de la Red Justa.

En forma constante, durante la línea de tiempo de la Red, el PNUD apoyó con la difusión del trabajo de las lideresas por distintos canales de comunicación. Se realizaron notas publicadas y difundidas por redes, así como el podcast "Mujeres que no se dejan" y el microdocumental "Mujeres que luchan" que narra la historia de tres lideresas del distrito; además, la publicación de la historia de una de ellas. Asimismo, en el marco del lanzamiento del Informe sobre Desarrollo Humano 2019 "El reto de la igualdad", se difundió públicamente el documental "Devolverle a la arena". Esto se complementó con la participación de las lideresas de la Red Justa en el video "¡En esta emergencia, nuestros derechos no están en cuarentena!", que informa sobre los problemas de violencia durante la pandemia. También una de las lideresas de la Red participó como panelista en la presentación del "Protocolo distrital para abordar la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar en Villa El Salvador", entre otras actividades.

Las reuniones y actividades de la Red han seguido realizándose de forma continua durante el 2021 y se espera que estas continúen en el tiempo, afianzando el peso de la Red y su impacto en el distrito.







## **PASO 10: Promover la participación comunitaria en los espacios de intercambio entre autoridades estatales y la sociedad civil**

Algunas de las iniciativas comunitarias dependen, en cierto grado, de las autoridades estatales. Ese nivel de dependencia es variable y está supeditado a la relación que se tenga o se busque con tales autoridades. Por ejemplo, se pueden realizar actividades en forma conjunta entre la organización comunitaria y el Estado, que las autoridades rindan cuentas ante la sociedad civil o que la propia organización comunitaria participe en espacios de discusión mixtos donde participe el Estado y la sociedad civil. En cualquiera de estos casos, es central promover la voz de la participación comunitaria como portadora de la identificación de problemas y soluciones. Este aspecto es clave tal como se señala en la Caja 9, donde se presenta la experiencia piloto del PNUD en Moldavia.

**Identificar oportunidades de participación.** Por lo general, los espacios de discusión local en los que las autoridades estatales deliberan, con o sin la sociedad civil, son de conocimiento público (por ejemplo, cabildos, audiencias públicas, etc.). Sin embargo, no siempre se trata de procesos que se publicitan y, por tanto, la posibilidad de participación se limita. Para poder participar activamente es necesario que se identifiquen cuáles son esos canales regulares en los que las autoridades estatales generarán los espacios de discusión local con el fin de estar presentes en los mismos.

**Cambiar la estrategia de participación para espacios de discusión cerrados para la sociedad civil.** Lo ideal es que la participación de las mujeres esté integrada a los espacios oficiales, pero ello no siempre sucede así. También ocurre que existen canales donde la participación de la sociedad civil no está incluida en términos formales, lo que, sin embargo, no significa que esté prohibida. Muchas veces, esta limitación abre una oportunidad, pues permite procurar canales de contacto más directos con las autoridades, como el envío de cartas presentando la preocupación u opinión de la organización comunitaria sobre algún problema concreto, la solicitud de una reunión personal con determinadas autoridades para presentar la preocupación y posición de la organización comunitaria frente a un problema, o el envío formal de propuestas en torno a un tema concreto.

### **Caja 8. Participación de las lideresas en la creación de la Instancia de Concertación Local**

Uno de los hitos más importantes en la participación comunitaria en temas de violencia basada en género estuvo marcado en el Perú por la Ley N.º 30364 y su Reglamento<sup>5</sup>, que instauró las denominadas Instancias de Concertación Local. Se trata de espacios liderados por la alcaldesa o el alcalde de cada distrito, donde además participan distintos representantes de instituciones como el Poder Judicial, el Ministerio Público, la Policía Nacional del Perú, el sector salud, entre otros como organizaciones no gubernamentales y comunitarias.

La norma abrió la posibilidad de que las mujeres organizadas sean convocadas, pero no impulsó automáticamente la creación de la Instancia. En el caso de Villa El Salvador, fueron las propias mujeres quienes decidieron presionar al alcalde para que este cree la Instancia. Enviaron cartas y manifestaron su posición en favor de la Instancia en distintos espacios donde ellas participaban.

<sup>5</sup> D.S. N.º 009-2016-MIMP. Que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30364-decreto-supremo-n-009-2016-mimp-1409577-10/>



Una vez que el alcalde fue convencido de crear la Instancia, algunas de las lideresas de la Red fueron invitadas (en representación de sus organizaciones de origen) a integrar la Instancia, lo que viabilizó su participación en un espacio que antes no existía y donde se gestan las políticas a nivel local. Además, el PNUD facilitó el proceso de inicio de la Instancia. Apoyó a la municipalidad con la formulación de la ordenanza que reconoce la Instancia Distrital de Concertación de Villa El Salvador<sup>6</sup>, la creación de su reglamento interno y otros aspectos logísticos como la convocatoria.

Con la Instancia en funcionamiento, la participación de las mujeres organizadas se potenció. Uno de los ejemplos más importantes es su participación en la formulación del Protocolo distrital para abordar la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar (guía con procedimientos y medidas que deben seguir las entidades estatales para atender casos de violencia basada en género) y el Plan de Acción de la Instancia de Concertación 2021-2022 (actividades para la prevención y atención de casos de violencia basada en género). Las lideresas integrantes de la Instancia participaron en todos los talleres, aportando a la problemática, soluciones y propuestas de actividades diversas.

### **Caja 9. Aprendiendo de la experiencia de un proyecto basado en la búsqueda de soluciones locales para enfrentar la violencia contra mujeres y niñas en Moldavia**

Si bien el Estado de Moldavia tiene voluntad política para luchar contra la violencia basada en género contra las mujeres y niñas (VGMN), hay muy pocas capacidades a nivel central y, en especial, a nivel local para implementar políticas en esa línea. En ese contexto, este proyecto del PNUD se enfoca en apoyar el diseño, implementación y evaluación de un Plan de Acción Local para enfrentar la VGMN en la comunidad multi-étnica de Chirsova, siguiendo lo establecido en el Plan Nacional de Prevención y Lucha contra la Violencia basada en Género 2018-2023 de Moldavia (UN Moldova, 2018). El objetivo es aprender de las lecciones y resultados de dicho piloto para generar recomendaciones de política y capacitar a las personas decisoras de política a nivel local y nacional con conocimientos y herramientas para enfrentar la violencia basada en género.

En el proyecto se trabaja sobre la base de la planificación participativa a nivel comunitario y busca movilizar a la población de Chirsova en el diseño e implementación del Plan Local de Lucha contra la VGMN, a quien luego se le ofrece oportunidades de consejería. Se ha logrado ya, por dos años consecutivos, que el Consejo Local apruebe el Plan, que se ajusta a los lineamientos del Plan Nacional y que incluya medidas concretas para enfrentar la VGMN en la comunidad. La planificación participativa comunal ha logrado también que un gran número de habitantes de Chirsova se comprometa con los objetivos y que cada una de estas personas se sienta parte de la solución.

<sup>6</sup> Ordenanza Municipal N.º 407-MVES del 12 de abril del 2019.

Recuperado de [http://www.munives.gob.pe/WebSite/municipalidad/Inf\\_Leg/Ord\\_Mun/2019/ORDENANZA%20407-2019.pdf](http://www.munives.gob.pe/WebSite/municipalidad/Inf_Leg/Ord_Mun/2019/ORDENANZA%20407-2019.pdf)



La participación activa de las lideresas de la comunidad y representantes de ONG locales ha sido clave para el éxito del proyecto, porque garantizó que el Plan se ajuste a la realidad y que considere normas sociales, intereses y posibilidades de la comunidad. Su participación también ha sido clave para vencer la resistencia inicial del Consejo Local, mayoritariamente compuesto por hombres, que restaba importancia al problema de la VGMN en su comunidad. Las lideresas y representantes de las ONG locales, con el apoyo del alcalde y algunos miembros del Consejo, permitieron que las personas encargadas del proyecto pudieran mostrar evidencia del problema y de los costos que representa para la localidad. De esa manera, se consiguió el apoyo generalizado del Consejo y de la comunidad al Plan.



## **PASO 11: Preparar a las mujeres para participar en los espacios oficiales con autoridades estatales**

Los espacios oficiales con autoridades estatales tienen dinámicas que no necesariamente están en sintonía con la lógica tradicional de trabajo y la participación de las organizaciones sociales. En ocasiones, en estos espacios se retoman debates de reuniones anteriores, se discuten aspectos muy técnicos o, en general, se adoptan prácticas que pueden limitar la participación de personas que no están habituadas a este tipo de mecanismos de participación comunitaria. Desde la organización comunitaria, el discurso y las prácticas suelen ser distintos. Se prioriza el reclamo en detrimento de las propuestas. Esto ocasiona que la participación de las representantes de la comunidad sea valorada, pero con límites respecto de qué temas pueden abordar o en qué temas puede ser útil contar con su participación. Por ello, es importante preparar a las mujeres para participar en esos espacios oficiales, prestando atención no solo a sus competencias, sino también ayudándolas a conocer la dinámica de esos espacios. Las pautas abajo detalladas presentan un escenario ideal que debe ser adaptado a las condiciones de cada organización.

**Identificar las reuniones clave.** No todas las reuniones con las autoridades tienen el mismo nivel de importancia. Algunas tratan temas cruciales para solucionar algún problema, identificar soluciones o tomar decisiones clave con implicancias mayores. Reconocer esas diferencias ayuda a identificar qué es lo que las lideresas de la organización comunitaria necesitan llevar a esa reunión, en particular, qué opinión, qué crítica y qué propuestas.

**Plantear el objetivo de la participación en cada reunión.** Es necesario que se plantee cuál es el objetivo de la participación de las mujeres en cada reunión clave y qué es lo que se quiere lograr. Esto puede lograrse mediante reuniones de coordinación previas que faciliten el intercambio y el consenso en la red u organización. Definir los objetivos contribuirá a prever cómo deben prepararse para esas reuniones.

**Preparar a las lideresas para su participación.** Mientras que algunas lideresas están acostumbradas a dialogar y discutir con autoridades estatales, otras no tienen esa experiencia y les va a costar más participar en algunos espacios. Una estrategia para superar este reto es iniciar una exposición paulatina a estos espacios a quienes tienen menos experiencia. Lo importante es que la voz que lleven a las reuniones recoja una posición consensuada o mayoritaria de la organización y que se identifiquen las posibles réplicas y objeciones que puedan tener las autoridades a los aportes de las mujeres. Así, las lideresas estarán mejor preparadas para responder y avanzar con su agenda.



**Hacer que la opinión que se lleva a las reuniones oficiales sea compartida por el resto de las lideresas de la red.** Además de la voz oficial que llevan las lideresas a las reuniones oficiales, es importante que el resto de las mujeres que no asisten a esos espacios también se informen sobre lo ocurrido y especialmente sobre los argumentos llevados a las reuniones. Esto las empoderará como grupo. Permitirá, además, generar un proceso interno de rendición de cuentas e incentivar otros liderazgos.

**Promover la participación de las lideresas de las organizaciones comunitarias como expositoras en eventos (como pares de autoridades locales o nacionales).** Parte del trabajo de igualdad pendiente entre autoridades y las mujeres que forman parte de las organizaciones sociales es la de encontrarse en espacios públicos como iguales. Una de las estrategias viables y de alto impacto para conseguir este objetivo es organizar eventos en los que, además de contar con las exposiciones de autoridades locales y nacionales, también estén invitadas como expositoras las propias lideresas de las organizaciones comunitarias. Esto permitirá visibilizar su trabajo y empoderarlas para participar en eventos a los que es más común que se les invite solo como asistentes.



## PASO 12: Formar alianzas estratégicas

Las alianzas con otras organizaciones sirven en varios sentidos. Principalmente, brindan la capacidad de complementar actividades y enfoques, así como extender el alcance del proyecto. Además, amplían las redes y exponen a las mujeres a otros actores, discursos y estrategias de las cuales pueden aprender y también hacia las cuales pueden mostrar sus logros.

**Definir la necesidad y objetivos de alianzas estratégicas.** Las alianzas estratégicas deben estar basadas en la identificación de una necesidad o priorización evidente para la organización. Llevarlas a cabo también depende de las oportunidades que aparezcan. Aprovechar estos espacios puede generar que la organización tenga mayor impacto y llegada. Dado que las alianzas estratégicas implican una inyección de recursos para la organización comunitaria, se deben hacer cuidadosamente. En ese sentido, es importante que las alianzas respondan a necesidades y objetivos discutidos dentro de la organización.

**Identificar posibles actores aliados estratégicos.** Es relativamente fácil identificar a los actores que, a nivel local, pueden ser identificados como posibles aliados estratégicos. Lo más difícil es identificar aliados posibles más allá del nivel local, pues las organizaciones comunitarias están usualmente muy asentadas en lo local y descuidan o carecen de herramientas o redes para ampliar sus canales de contacto y redes. Revertir esta limitación implica llevar a cabo averiguaciones que permitan crear nuevas redes. Para ello, será útil contactarse con ONG, entidades estatales u otras que trabajen a nivel local, a fin de que refieran a las organizaciones comunitarias a actores de un rango de acción mayor al local. De todas formas, las organizaciones comunitarias deberán intentar buscar directamente y por su propia cuenta contactos fuera de su red local.







### Caja 10. Alianzas con otras entidades clave

A lo largo de tiempo, el acompañamiento de actores ha sido clave. Se destaca principalmente la participación de las ONG que vienen trabajando en el territorio desde hace muchos años –incluso antes de la llegada del Estado en dichos espacios– para la consolidación de redes y su liderazgo con relación a diversos temas, entre ellos el fortalecimiento de capacidades, participación política, la prevención y atención de la violencia basada en género, entre otros. Entre estos destaca las capacitaciones brindadas por FLORA, FOVIDA y DESCO y PADMA, en el uso de herramientas digitales y la salud mental, respectivamente. Cabe destacar que, si bien estas alianzas han sido promovidas desde el Proyecto Justa, han tenido un impacto directo en las lideresas de la Red Justa.

En esa línea, la Red Justa también se ha beneficiado de las alianzas con el sector privado y académico. Por ejemplo, el trabajo conjunto con un banco permitió profundizar en el uso de metodologías ágiles, la alianza con una empresa transnacional de cosméticos permitió apoyarlas en la organización de eventos y otras actividades de la Red. También se contó con el apoyo de la academia para la elaboración de algunos estudios como el de la estimación del costo de la no prevención de la violencia a través de una alianza estratégica.

En breve, todas sumaron ahí donde la Red carecía de recursos o competencia. En cierta forma, permitieron que la Red se expanda y haga uso de evidencia para sus actividades de cabildeo y propuestas.



### PASO 13: Trabajar para la sostenibilidad

Como toda forma de organización de la sociedad civil, la sostenibilidad es una preocupación y un reto constante. Además del recambio generacional que se mencionó anteriormente, es necesario pensar en dos aspectos adicionales.

**Preparación para buscar fondos.** En primer lugar, para que la organización sea sostenible se recomienda que sus integrantes se preparen para buscar fondos o postular a proyectos con financiamiento. Postular a este tipo de iniciativas en ocasiones requiere que la organización se formalice para poder calificar como beneficiaria de recursos económicos. Además, implica tener competencias para formular y ejecutar un proyecto. Cuando esto no sea posible, la formación de alianzas estratégicas con otras organizaciones de la sociedad civil es fundamental para nivelar capacidades.

**Visibilizar el trabajo.** En segundo lugar, es necesario visibilizar el propio trabajo de las organizaciones de mujeres (por ejemplo, por redes sociales y de manera informal o “boca a boca”) para posicionar la imagen y capacidad de acción de la organización. Así, la organización no solo se verá activa, sino también necesaria, lo que además motivará a más personas a unirse.



# 05

## RETOS Y AJUSTES EN EL CAMINO

**Recambio generacional.** Una de las constantes preocupaciones en distintos colectivos es el recambio generacional. Es común que quienes asuman la conducción de una organización no sean siempre las más jóvenes. Además, las propias organizaciones no tienen políticas explícitas para renovar sus cuadros y ampliar su base de integrantes. Lo mismo sucede al nivel de las mujeres que suelen liderar la organización. El reto con el que las organizaciones se enfrentan con frecuencia es determinar quiénes tomarán la posta de la dirección de la organización. Esto obliga a repensar en varios aspectos. Primero, cómo atraer a gente joven que probablemente tenga menos incentivos y ganas de participar en actividades colectivas. Segundo, una vez que hay un número de participantes que potencialmente sirva como recambio generacional, el siguiente paso es prepararlas y empoderarlas para que puedan asumir puestos de liderazgo. Tercero, quizás lo más importante es que el recambio generacional no genere conflictos entre las dirigentes vigentes y los grupos que significan el recambio. Para ello, no solo es útil el diálogo, sino también la generación de una identidad en la organización que una a las mujeres al margen del lugar que ocupen en la misma.





**Pensar en todas las víctimas y sobrevivientes.** Cuando se piensa en violencia de género, el objeto más común de preocupación son las niñas y las mujeres como grupo. En este último caso, se busca agrupar a todas las mujeres. Sin embargo, rara vez esto es así. Esa preocupación por las mujeres como un todo invisibiliza la violencia que ciertos grupos viven en forma distinta, más intensa o con características diferentes. Por ejemplo, es el caso de la violencia contra adultas mayores, mujeres migrantes, población LGTBI, entre otros. El reto está en cómo ampliar la agenda extendiendo la preocupación por ciertos grupos que son más lejanos a quienes lideran las organizaciones. El primer paso para hacerlo implica reconocer que hay una diversidad de mujeres y buscarlas donde ellas mismas estén o donde sus problemas las aquejen (por ejemplo, en la calle, el trabajo, la escuela, etc.). Desde ahí, será más fácil comprender las particularidades de la violencia que sufren e integrar su lucha en la de la organización de mujeres.

**Trabajar en forma concertada con las autoridades estatales.** Hay distintos estilos para gestionar la relación con las autoridades. No hay uno mejor que otro. En ocasiones, las autoridades pueden ser poco dialogantes y en otros casos, aunque las autoridades pueden estar abiertas al diálogo, también pueden ser muy lentas o burocráticas para implementar los cambios sugeridos por las organizaciones de mujeres. Esto a veces se mezcla con los estereotipos de género que las autoridades pueden tener sobre las mujeres. Si lo que se busca es trabajar en forma concertada con las autoridades, estos retos deben ser superados. Tres ideas que son útiles para el trabajo con autoridades son las siguientes. Primero, para cada problema identificado, hay que plantear una solución. Así, las autoridades no se sentirán atacadas, sino que recibirán pistas sobre cómo resolver el problema señalado. Segundo, se recomienda evidenciar que las organizaciones de mujeres conocen la violencia basada en género con mucha profundidad por estar en contacto permanente con mujeres que la sufren. Esto da un poder enorme a las mujeres organizadas, pues no solo les permite identificar problemas, sino también explicar dónde suceden y qué autoridades los han generado. Tercero, se sugiere presionar para que las organizaciones de mujeres participen en los espacios de decisión como comités, comisiones, entre otros. Lograrlo hará que su rol se expanda al propositivo. Cuarto, se recomienda complementar la relación entre las organizaciones de mujeres y las autoridades estatales con actividades con nula posibilidad de conflicto. Esto les permitirá estar presentes en espacios sin tensión y, de ese modo, se mejorará la relación entre estos grupos.

**Desbalance de sensibilización.** En cualquier tipo de organización, no todos ni todas sus integrantes estarán igualmente sensibilizadas sobre los temas que defiende el grupo. Sin embargo, en el mediano plazo, lo que se busca es que cada persona esté igualmente sensibilizada y comprometida con su participación en la organización. Lograrlo pasa por identificar los orígenes de por qué algunas personas están más sensibilizadas que otras y luego por tomar acciones para nivelar dicha diferencia. Asumiendo que siempre habrá diferencias entre cómo distintas personas se acercan y comprenden un problema, los procesos de diálogo, el intercambio y el aprendizaje al interior de la propia organización son estrategias muy útiles para nivelar el desbalance de sensibilización. Procesos de este tipo pueden ser ejecutados por las personas con mayor conocimiento, liderazgo o acercamiento en relación con quienes requieren dicha nivelación.

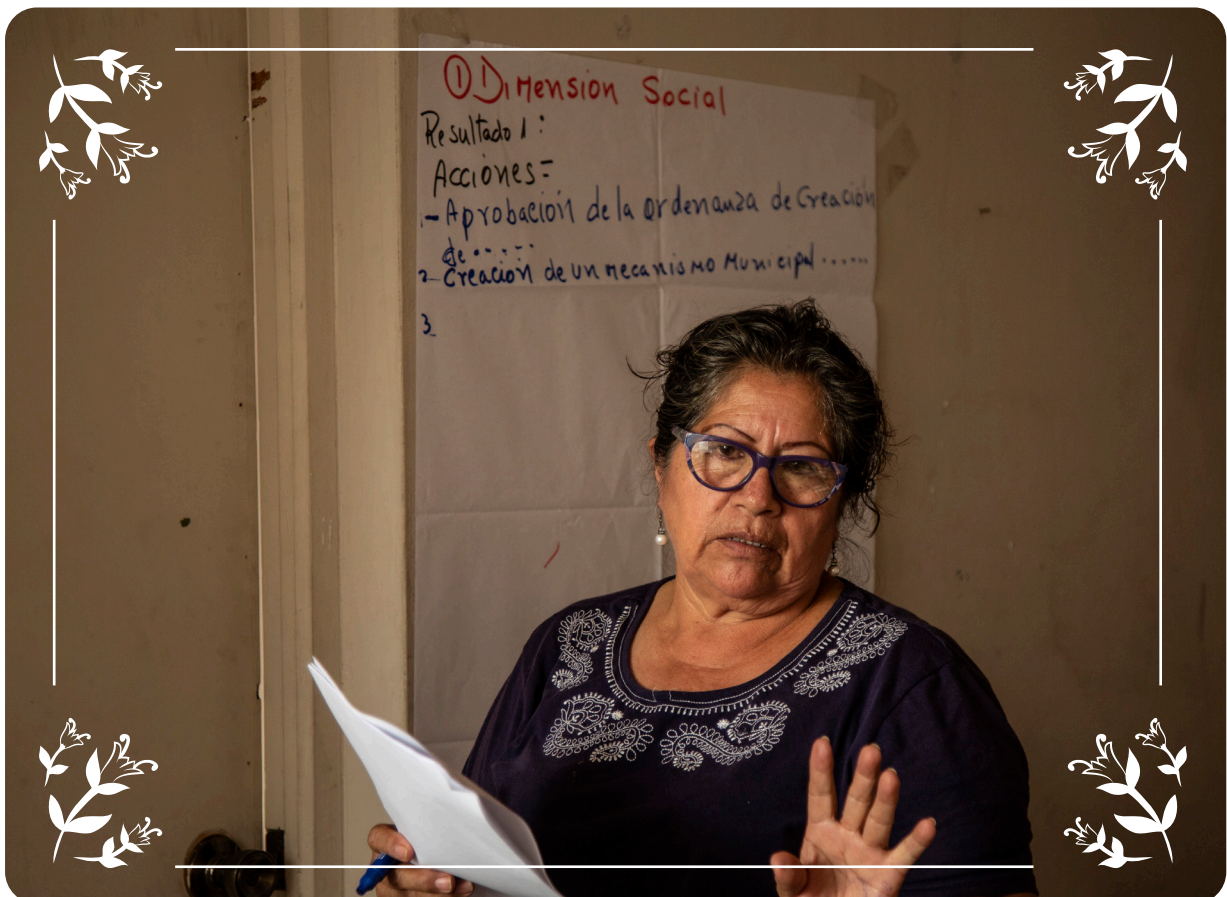
**Los retos de la pandemia de la COVID-19.** El contexto de pandemia de la COVID-19 ha supuesto muchos cambios en todos los espacios, entre los cuales se encuentran la Red Justa y sus actividades. Es así como, aunque las principales formas de acción de las integrantes de la Red era el acompañamiento de víctimas de violencia a las diversas instancias y las reuniones presenciales con otras mujeres de la Red, estas actividades tuvieron que migrar hacia el ámbito virtual dadas las restricciones establecidas por el Estado y al hecho de que la mayoría de las mujeres de la Red eran adultas mayores o con problemas de salud, con lo cual podrían verse seriamente afectadas por dicha enfermedad.





Este cambio supuso dos grandes retos. En primer lugar, no todas las integrantes de la Red tenían equipos tecnológicos que les permitieran conectarse a plataformas virtuales para realizar las diversas actividades programadas. Sumado a lo anterior, la mayoría solo conocía la aplicación WhatsApp. Es por ello que, en alianza con otras ONG locales, el PNUD las capacitó en el uso de otras plataformas, como Zoom. En segundo lugar, el contexto de pandemia ocasionó mayores niveles de fatiga, cansancio y frustraciones. Frente a esta situación, ha sido crucial la organización previa de la Red como un espacio no solo de concertación, sino de diálogo entre las personas que la integran. De esta forma, aún en este contexto, la Red ha logrado estar vigente y se sigue posicionando en espacios del gobierno local, tales como la Instancia de Concertación Local.

**Apropiarse de la tecnología para la comunicación.** Adaptar implica acomodarse o ajustarse a una situación. Pero apropiarse significa hacer algo propio. Especialmente, durante contextos de crisis —la pandemia de la COVID-19 es un buen ejemplo— hubo muchas necesidades de adaptación. Otras requirieron ir mucho más allá y empoderarse con dicha adaptación. Es el caso de la tecnología para la comunicación. Con la pandemia, la cuarentena y el aislamiento social se creó un ambiente complejo para la continuidad de reuniones y el sostenimiento de ciertas organizaciones. Muchas organizaciones se adaptaron, pero otras quedaron en desventaja por el déficit de conocimientos tecnológicos de sus integrantes (ya sea por edad, falta de competencias, entre otros factores). No obstante, con el transcurrir el tiempo, las tecnologías de videollamadas colectivas fueron aprovechadas incluso por personas con pocas competencias tecnológicas. Esto sirve no solo para tener continuidad en el trabajo de las organizaciones, sino también para generar capacidades adicionales para la vida diaria de las mujeres, especialmente las más excluidas.







# 06

## PRINCIPALES LOGROS

En general, la Red Justa logró los objetivos que se plantearon (véase la sección 3 sobre la Red), ya que contribuyó, a través de diferentes canales, a la lucha contra la violencia basada en género, específicamente contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar en el distrito de Villa El Salvador. Asimismo, la Red apoyó el fortalecimiento de la participación comunitaria y del capital social, especialmente de las mujeres.

En particular, con relación a la violencia, se logró visibilizar y entender mejor la problemática, contribuir a la reducción de los niveles de tolerancia, y a incrementar los niveles de conocimiento de la ruta de atención para casos de violencia.





Además, se contribuyó a concretar y mejorar herramientas de gestión concertadas como son el Protocolo distrital para abordar la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar (guía con procedimientos y medidas que deben seguir las entidades estatales para atender casos de violencia basada en género) y el Plan de Acción de la Instancia de Concertación 2021-2022 (actividades para la prevención y atención de casos de violencia basada en género), a través de una importante participación en la Instancia de Concertación Local. El conocimiento más claro y realista de la problemática de la violencia en el distrito, la cercanía a la perspectiva de las víctimas, y el empuje y motivación han sido claves para el desarrollo, validación y aprobación del Protocolo de Actuación Conjunta, herramienta que se espera cumpla un rol muy significativo en la lucha contra la violencia. La participación de manera individual y representativa de cada organización ha sido clave. Si no hubiese Red Justa, no podrían llevar una agenda común.

El trabajo en la Red Justa logró reducir los niveles de tolerancia a la violencia y mejorar el conocimiento de la ruta de atención no solo entre sus integrantes, sino también en las diferentes organizaciones de la Red e incluso en sus comunidades en general, a través de la réplica espontánea de la capacitación o información recibida y el acompañamiento a las víctimas al momento de hacer las denuncias. En ese sentido, la Red formó círculos de confianza para el apoyo a las víctimas de violencia y otros problemas de las mujeres de la Red y de sus comunidades.

Más allá de su contribución a la lucha contra la violencia, el trabajo de la Red en la solución de conflictos y fortalecimiento de trabajo colectivo ha significado mucho para sus integrantes en términos de su empoderamiento personal y su preparación para una participación más activa en espacios públicos, organizaciones, y redes y comunidad en general.

El trabajo de fortalecimiento de capacidades en la Red ha sido muy valorado por sus integrantes no solo en los temas relacionados a la violencia basada en género, sino también en el trabajo de sus emociones. Producto de ello, su participación ha sido reconocida tanto por las mismas mujeres como por los demás actores que trabajan con ellas en espacios de lucha contra la violencia, en particular, por las y los representantes de las comisarías, fiscalías y municipalidad, quienes las reconocen como pares, como interlocutoras válidas y como actoras que tienen mucho con qué contribuir en la lucha contra la violencia.

La Red logró que muchas redes y organizaciones que trabajan en temas comunes o relacionados colaboren entre sí, logrando además el compromiso de todas sus integrantes. Asimismo, la Red les ha dado motivación para trabajar hacia un objetivo compartido y clave para todas, las ha ayudado en su fortalecimiento personal y les ha dado soporte para su rol en la comunidad. La Red ha generado, sin lugar a dudas, el fortalecimiento de la participación comunitaria con las lideresas y mujeres como eje.

Cabe mencionar, además, los logros de la Red para apoyar a sus integrantes a adaptarse a las condiciones de la pandemia, en particular el cambio hacia la virtualidad. La Red Justa logró no solo adaptarse, sino también contribuir en el contexto de la crisis. Este punto será tratado en el acápite siguiente.





## LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

### Para las organizaciones comunitarias

- Una primera lección es que, como ha sido señalado a lo largo del documento, la experiencia de la Red Justa muestra cuánto se puede lograr a través de la participación comunitaria, particularmente de las lideresas, en la lucha contra la violencia. Para ello, sin embargo, es necesario seguir una serie de recomendaciones que promuevan una participación articulada, comprometida e informada.
- Es importante que la organización y el equipo promotor del proyecto articulen y organicen, pero permitiendo que la Red adquiriera vida propia, y defina su forma de organización y participación. El apoyo del PNUD y de los demás actores públicos y ONG con los que la Red tiene alianzas estratégicas ha sido clave, pero es fundamental que ese apoyo se dé de tal manera que las participantes se sientan valoradas y no sientan que se les utiliza para cumplir planes estratégicos o requisitos de validación comunitaria usualmente impuestos por gobiernos y otras instituciones interventoras. El PNUD tuvo un rol clave de apoyo para la creación y consolidación de la Red, pero mantuvo siempre una posición que permitía que las integrantes se apropien de ella y la sientan suya.
- Es clave que se convoque a lideresas y organizaciones de diversa índole, ya sea de manera individual o como grupo, sean directivos o solo integrantes e incluso sumar la participación de independientes. Muchas de las organizaciones tenían experiencia de trabajo en temas de violencia, otras sobre género y otras trabajaban otros temas políticos, sociales o comités de apoyo alimentario. Lo importante es que, a pesar de sus diferencias, se agruparon y lograron unidad alrededor de un objetivo común que las motiva mucho: la lucha contra la violencia basada en género en su comunidad. La Red muestra a las mujeres de la comunidad que no están solas y lo que pueden lograr apoyándose y trabajando juntas.
- La experiencia de la Red Justa muestra también que la participación comunitaria articulando diversas redes y organizaciones debe darse en un espacio democrático y de relaciones horizontales, sin jerarquías, donde la motivación provenga del objetivo común. La Red debe ser un espacio de diálogo abierto donde todas las integrantes participen en temas sensibles sin temor a ser juzgadas, con respeto, y con la expectativa de ser escuchadas dentro e incluso fuera de la Red.



- Relacionado a lo anterior, la experiencia de la Red Justa muestra que la participación comunitaria debe estar acompañada del fortalecimiento de capacidades, aunque no solo en los temas asociados a sus objetivos (por ejemplo, el conocimiento de la ruta de atención a la violencia), sino también en habilidades blandas y, en especial, las emociones. Las integrantes de la Red valoraron mucho los talleres de trabajo del manejo de emociones y el compartir experiencias; además, sintieron que dichos talleres les dio mucho soporte y las unificó como grupo.
- Otro aspecto que se revela como clave para lograr el empoderamiento de las participantes, su consolidación como grupo y, en especial, para lograr impacto, es el contar con espacios de contribución a la política pública y en la interacción con actores públicos. En el caso de la Red Justa, su relación con la municipalidad distrital y, sobre todo, su rol en la Instancia de Concertación Local, les otorgó no solo “voz”, sino también “voto” y les permitió asumir un rol más activo en la lucha contra la violencia, contribuyendo a la generación de mejores herramientas de gestión para el gobierno local y el trabajo con demás actores públicos en el distrito. El trabajo en dicha Instancia permitió, además, que las lideresas de organizaciones sociales comprendan mejor la problemática que enfrentan las entidades públicas para enfrentar la violencia y aprendan cómo interactuar con ellos para hacerse escuchar y ejercer mejor el rol de vigilancia.
- En torno a lograr la sostenibilidad de la organización y participación comunitaria, se ha aprendido que es clave que las participantes se apropien de la Red, empoderar a las lideresas para que sean ellas las que asuman el control, brindarles la formación y herramientas necesarias, y que el apoyo no se retire de golpe sino poco a poco. Además, se requiere trabajar en el recambio generacional, dando apoyo y motivando a lideresas más jóvenes.
- Aunque este cuaderno metodológico relata diversos aspectos sobre una experiencia comunitaria liderada y gestionada por mujeres, es evidente que la incorporación de los hombres como parte de la solución es una necesidad que debe ponderarse en cada contexto local. Involucrarlos puede reducir riesgos de rechazo a proyectos que buscan reducir violencia basada en género, generar efectos positivos sobre pares y difundir una nueva narrativa sobre masculinidades tan necesaria en este campo.







### Para las personas tomadoras de decisiones

- Las organizaciones de mujeres deben ser incluidas por las y los tomadores de decisiones en los espacios locales de decisión de políticas públicas. Hay distintas formas de hacerlo. Cuando esto no es posible por cuestiones normativas, escuchar su voz siempre debe ser garantizado. Además, no se trata tan solo de escuchar los problemas que ellas identifican, sino también de escuchar sus propuestas. Este doble objetivo permitirá que todo espacio local gane en legitimidad y en calidad de ideas y decisiones.
- En algunos contextos, las organizaciones de mujeres no aparecen en forma espontánea pese a que su necesidad es evidente. En casos de baja participación comunitaria, es crucial que las autoridades locales la promuevan. Un punto inicial para fomentarla es realizar actividades tanto vinculadas a la violencia basada en género como otros temas afines (por ejemplo, salud sexual y reproductiva, derechos de las mujeres, etc.) con el solo objetivo de facilitar espacios donde las mujeres se encuentren e intercambien ideas y que, luego, permitan la organización de las mismas.
- En algunas ocasiones, no todas las autoridades estatales están preparadas para enfrentar de igual a igual a organizaciones de mujeres empoderadas. Cuando esto no sea así, es importante que las entidades más representativas o más conscientes de la importancia de la participación de las mujeres inicien procesos de sensibilización no solo sobre la violencia basada en género, sino también sobre la necesidad de escuchar y respetar la voz de las líderes y demás integrantes de las organizaciones de mujeres. Estrategias de este tipo son útiles, pues generan muchos beneficios hacia las propias organizaciones y el contacto de las autoridades con otras mujeres.

### Para las organizaciones (ONG, organismos de cooperación, etc.) que promueven redes

- Importa mucho emplear metodologías flexibles para poder convocar, organizar y facilitar espacios de organizaciones de mujeres con bajo o alto nivel de organización. No existe una metodología única que permita lograr que una red de líderes funcione. Asimismo, hay que prestar atención a diversos temas como generación de confianza e incentivos (no económicos) para involucrar a las líderes, gestionar liderazgos múltiples, entre otros objetivos.
- Toda forma de trabajo comunitario alrededor de la prevención y respuesta frente a la violencia basada en género es agotador, tanto por el dinamismo de las actividades como por los casos que constantemente se conocen o llegan a las mismas organizaciones comunitarias. Demandas de este tipo requieren trabajar temas emocionales (por ejemplo, gestión de estrés y autoestima, etc.) con las líderes y las demás integrantes de las organizaciones de mujeres.



## 08 CONCLUSIONES

La participación comunitaria de las mujeres, así como su fortalecimiento, es un elemento clave para prevenir y responder ante la violencia basada en género, con particular énfasis en la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar. Con este punto como eje, este documento presenta una guía metodológica para la creación y fortalecimiento de redes de organizaciones de mujeres interesadas en trabajar a nivel local en la reducción de la violencia basada en género, mediante la cual se delinea una serie de pasos a tener en cuenta para tal finalidad, reconociendo la participación comunitaria como un punto clave en la gobernanza local frente a la violencia basada en género. El paso a paso contenido en esta guía no ha sido construido en abstracto, sino en base a la experiencia de la Red Justa, proyecto ejecutado por el PNUD desde el 2019 hasta ahora, en el distrito de Villa El Salvador de Lima, Perú.

Se sugiere que el paso inicial sea el mapeo de redes e identificación de lideresas (Paso 1), ya que este es el punto de partida para construir un espacio comunitario amplio y diverso. Luego del mapeo, corresponde la convocatoria de las organizaciones y lideresas (Paso 2) tanto dentro de las redes habituales como de las no habituales para, posteriormente, formar a las integrantes, siempre prestando atención a la solución de conflictos entre ellas. Una vez que el grupo se constituye como tal, corresponde potenciar y fortalecer liderazgos horizontales y positivos (Paso 3) que permitan desarrollar una mayor fuerza en la organización en torno a mujeres reconocidas y visibles. La búsqueda y construcción de una identidad común (Paso 4) es un paso importante, pues ayuda a generar cohesión interna en el colectivo y crea un ambiente propicio para que todas las integrantes alineen sus objetivos al de la organización.

La formalización de la organización comunitaria como espacio de organización (Paso 5) no es obligatoria, pero en algunos casos puede ser provechoso realizarla si hay acuerdo entre las integrantes de la organización. Al margen de que la organización se formalice o no, importa mucho contar con espacios sostenidos y activos para que esta se reúna y realice sus actividades (Paso 6). En esa línea, será útil desde instaurar espacios para compartir hasta promover reglas de convivencia. Las actividades diarias y complejas que viven y promueven las organizaciones orientadas a prevenir y responder ante la violencia basada en género cargan con un componente emocional distinto íntimamente ligado a este problema y cómo resolverlo. Por ello, es central trabajar las emociones de las lideresas (Paso 7), por ejemplo, mediante la promoción de grupos de ayuda mutua. En la gestión de la organización comunitaria, hay múltiples estilos de liderazgo y participación. Por eso, también es importante reconocer, potenciar y aprovechar en favor de la organización los diferentes estilos de liderazgo (Paso 8).



En pleno reconocimiento de que las mujeres deben participar no solo en identificar los problemas, sino también en las propuestas (Paso 9), la organización comunitaria debe orientarse a generar los espacios y captar la experiencia de personas expertas, aprendizaje entre pares, entre otras estrategias que lo permitan. De esta forma, la organización potencia su rol y sus integrantes estarán mejor preparadas para promover la participación comunitaria en los espacios de intercambio entre autoridades estatales y de la sociedad civil (Paso 10) y para prepararse para participar en espacios oficiales con autoridades estatales (Paso 11). En todo momento, formar alianzas estratégicas (Paso 12) con otros actores u organizaciones permitirá complementar actividades y enfoques, y extender el alcance del proyecto. Finalmente, es importante trabajar para la sostenibilidad de la organización (Paso 13) como una preocupación y reto constantes.

Seguir el conjunto de pasos desarrollados en esta guía metodológica permitirá organizar mejor el trabajo de las organizaciones comunitarias y visibilizar y potenciar liderazgos individuales, así como mejorar la calidad de la participación del resto de miembros de la organización, lo cual redundará en una mejor contribución hacia los objetivos comunitarios de prevenir y responder ante la violencia basada en género.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Kerr-Wilson, A., Gibbs, A., McAslan Fraser E., Ramsoomar, L., Parke, A., Khuwaja, HMA., & Jewkes, R. (2020). *A rigorous global evidence review of interventions to prevent violence against women and girls*. Pretoria, South Africa: What Works to Prevent Violence Against Women and Girls global program. Recuperado de <https://www.whatworks.co.za/documents/publications/374-evidence-reviewweb/file>

Ley N.º 30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-prevenir-sancionar-y-erradicar-la-violencia-contra-ley-n-30364-1314999-1/>

Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

PNUD (2020). *Mapa de organizaciones de mujeres en Villa El Salvador. Alcance del Proyecto Justa*. Lima, PNUD, Proyecto Justa.

PNUD (2019a). *Nota conceptual para la aplicación de la metodología de combos para la erradicación de la violencia contra las mujeres en Villa El Salvador*. Lima, PNUD, Proyecto Justa.

PNUD (2019b). *El costo de la no prevención. Análisis y recomendaciones para enfrentar la violencia contra mujeres desde la experiencia de Villa El Salvador*. Lima, PNUD, Proyecto Justa. Recuperado de [https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic\\_governance/el-costo-de-la-no-prevencion.html](https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic_governance/el-costo-de-la-no-prevencion.html)

PNUD (2019c). *Resultados del taller para la construcción de una teoría del cambio para erradicar la violencia contra las mujeres y niñas en Villa El Salvador*. Consultoría para el Proyecto Justa, setiembre del 2019. Lima, PNUD, Proyecto Justa.

UN Moldova. (2018, February 21). *Moldovan Government adopted the National Strategy on prevention and combating violence against women and domestic violence for 2018–2023*. Recuperado de <https://moldova.un.org/en/14008-moldovan-government-adopted-national-strategy-prevention-and-combating-violence-against-women>



